



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

PLAN DE GESTIÓN A LAS CUENTAS POR COBRAR Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA COMPAÑÍA UNIÓN CEMENTERA NACIONAL, DEL AÑO 2014 AL 2016.

MAYRA GISSELA LUCIO SOLANO

**Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo,
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH,
como requisito parcial para la obtención del grado de:**

MAGÍSTER EN FINANZAS

Riobamba – Ecuador

Febrero - 2021

2020, Mayra Gissela Lucio Solano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del conocimiento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACION:

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación Modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominados “PLAN DE GESTIÓN A LAS CUENTAS POR COBRAR Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA COMPAÑIA UNIÓN CEMENTERA NACIONAL, DEL AÑO 2014 AL 2016” de responsabilidad de la Ec. Mayra Gissela Lucio Solano, ha sido prolijamente revisada y se autoriza su presentación.

Tribunal:

Ec. Fernanda Matilde Bastidas Orozco; Mag
PRESIDENTE

FERNANDA
MATILDE BASTIDAS
OROZCO

Firmado digitalmente por
FERNANDA MATILDE
BASTIDAS OROZCO
Fecha: 2021.02.22
13:07:21 -05'00'

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes; PhD
DIRECTOR

Firmado digitalmente por EDWIN PATRICIO POMBOSA
JUNEZ
DN: cn=EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ c=EC
o=SECURITY DATA S.A. 1 ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION
Ubicación:

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya; PhD
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

EDUARDO
RUBEN ESPIN
MOYA

Firmado
digitalmente por
EDUARDO RUBEN
ESPIN MOYA

Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez; MsF
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

LUIS GONZALO
MERINO
CHAVEZ

Firmado digitalmente
por LUIS GONZALO
MERINO CHAVEZ
Fecha: 2021.02.18
10:58:28 -05'00'

Riobamba, febrero 2021

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, MAYRA GISSELA LUCIO SOLANO, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

FIRMA

CI.0603469305

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, MAYRA GISSELA LUCIO SOLANO, declaro que el presente Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en los documentos provienen de otra fuente estas debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, Octubre 2020

MAYRA GISSELA LUCIO SOLANO
CI. 0603469305

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo lo dedico a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso. A mi madre, por ser el pilar más importante de mi formación profesional y quien me enseñó que la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez, a mis hijos Daniel y Valentina que son la razón de mi vida y es por quien sigo todos los días, a mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos.

Mayra Gissela

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz incondicional que guía mi camino. A mi familia que ha sido el apoyo fundamental para lograr mis objetivos propuestos. A mi madre por darme la educación y lograr mi superación profesional. A la empresa Unión Cementera Nacional UCEM, por abrirme las puertas para la realización de éste trabajo investigativo. Al Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes PhD, porque ha sido una guía en esta etapa de desarrollo del trabajo investigativo y con su experiencia me ha ayudado a progresar intelectualmente. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Posgrado y Educación Continua por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Mayra Gissela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xii
SUMMARY	xiii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1. PLAN DE GESTIÓN A LAS CUENTAS POR COBRAR Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA COMPAÑÍA UNIÓN CEMENTERA NACIONAL, 2014 AL 2016.	2
1.1. Problema de Investigación.....	2
1.1.1. <i>Planteamiento del Problema</i>	2
1.1.2. <i>Formulación del Problema</i>	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Justificación de la Investigación	3
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Descripción de la Empresa.....	5
2.1.1. <i>Análisis interno y externo de la UCEM</i>	5
2.1.2. <i>Matriz de Diagnóstico Interna</i>	6
2.2. Plan de Gestión	8
2.2.1. <i>¿Por qué necesita la organización un plan de Gestión?</i>	9
2.2.2. <i>Establecer políticas y procedimientos para cada área de gestión</i>	9
2.2.3. <i>Control de la gestión</i>	9
2.3. Cuentas por Cobrar	10
2.3.1. <i>Errores comunes en crédito y cobranza</i>	11
2.4. Cuentas Incobrables	12
2.5. Provisiones	13
2.6.1. <i>Índice de Morosidad</i>	13
2.6.2. <i>Recuperación de la cartera vencida</i>	14
2.6.3. <i>Modelo de análisis del riesgo de crédito</i>	15
2.6.3.1. <i>Modelo tradicional de las Cinco “C” de Crédito</i>	15
2.7. Qué es Riesgo.....	16
2.7.1. <i>Principales Medidas de Riesgo de Crédito</i>	16
2.8. Indicadores Financieros	17
2.8.1. <i>Estado de Flujo de Efectivo.</i>	19

CAPÍTULO III

3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1.	Tipo De Investigación	20
3.2.	Métodos de Investigación.....	20
3.2.1.	<i>Fase de Identificación</i>	20
3.2.2.	<i>Fase de Evaluación</i>	21
3.3.	Población.....	22
3.3.1.	<i>Población y Muestra</i>	24
3.4.	Técnicas de recolección de datos	26

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS POR FASES DE APLICACIÓN	27
4.1.	Resultados de la Fase de Identificación.....	27
4.1.1.	<i>Análisis de los Indicadores Financieros</i>	27
4.2.	Resultados de la Fase de Verificación.....	38
4.2.1.	<i>Análisis E Interpretación de Resultados Encuestados</i>	38
4.2.2.	<i>Encuesta realizada a los empleados de la Unión Cementera Nacional</i>	46
4.3.	Análisis general de las dos fases	51

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA	53
5.1.	Plan de Gestión a las Cuentas por Cobrar y Recuperación de la Cartera	53
	Vencida	53
5.2.	Introducción	53
5.3.	Objetivo General	54
5.3.1.	<i>Objetivos Específicos</i>	54
5.4.	Definición de funciones y responsabilidades Crédito y Cobranza	54
5.4.1.	<i>Manual de funciones para crédito y cobranza</i>	54
5.5.	Políticas y procesos de calificación de créditos a los clientes de Ucem.....	56
5.5.1.	<i>Documentos que el cliente debe entregar</i>	56
5.5.1.1.	<i>Personas Jurídicas</i>	56
5.5.1.2.	<i>Personas Naturales</i>	57
5.5.2.	<i>Comisión de Precalificación</i>	58
5.5.3.	<i>Flujograma de Aprobación del Crédito</i>	59
	CONCLUSIONES	63
	RECOMENDACIONES	64

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 – 1:	Presentación preliminar de cuentas por cobrar.....	4
Figura N° 1 - 2:	Proceso básico para determinar cuentas incobrables	12
Figura N° 2 – 2:	Modelo tradicional de las cinco “C” de crédito	15
Figura N° 1 - 3:	Fórmula a aplicar para el tamaño de la muestra.....	25
Figura N° 1 – 4:	Resultado Pregunta N° 1 Clientes	39
Figura N° 2 – 4:	Resultado Pregunta N° 2 Clientes	40
Figura N° 3 – 4:	Resultado Pregunta N° 3 Clientes	41
Figura N° 4 – 4:	Resultado Pregunta N° 4 Clientes	42
Figura N° 5 – 4:	Resultado Pregunta N° 5 Clientes	43
Figura N° 6 – 4:	Resultado Pregunta N° 6 Clientes	44
Figura N° 7 – 4:	Resultado Pregunta N° 7 Clientes	45
Figura N° 8 – 4:	Resultado Pregunta N° 8 Clientes	46
Figura N° 9 – 4:	Resultado Pregunta N° 1 Empleados	47
Figura N° 10 – 4:	Resultado Pregunta N° 2 Empleados	48
Figura N° 11 – 4:	Resultado Pregunta N° 3 Empleados	49
Figura N° 12 – 4:	Resultado Pregunta N° 4 Empleados	50
Figura N° 13 – 4:	Resultado Pregunta N° 5 Empleados	51
Figura N° 1 – 5:	Flujograma Aprobación de crédito.....	59
Figura N° 2 – 5:	Proceso de cobranza	61
Figura N° 3 – 5:	Flujograma de gestión de Cobranza	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 - 2:	Matriz de Diagnóstico Externa.....	6
TABLA N° 2 - 2:	Matriz de Diagnostico Interna.....	7
TABLA N° 1 - 3:	Funcionarios del área financiera y jurídica de la UCEM a ser encuestados.....	22
TABLA N° 2 - 3:	Esquema de la Metodología - primer grupo de estudio (ENCUESTAS).....	23
TABLA N° 3 - 3:	Funcionarios del área financiera y jurídica de la UCEM a ser entrevistados.....	23
TABLA N° 4 - 3:	Esquema de la Metodología - primer grupo de estudio (ENTREVISTA).....	24
TABLA N° 5 - 3:	Cálculo de la muestra	25
TABLA N° 6 - 3:	Esquema de la metodología.....	25
TABLA N° 1 - 4:	Liquidez Corriente.....	27
TABLA N° 2 - 4:	Prueba Acida	28
TABLA N° 3 - 4:	Margen Operacional	28
TABLA N° 4 - 4:	Rendimiento sobre Activos	28
TABLA N° 5 - 4:	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	29
TABLA N° 6 - 4:	Rotación de Cartera	29
TABLA N° 7 - 4:	Período de Medio de Cobranza	30
TABLA N° 8 - 4:	Endeudamiento del Activo	30
TABLA N° 9 - 4:	Endeudamiento Patrimonial	30
TABLA N° 10 - 4:	Cartera Comercial por meses año 2014.....	31
TABLA N° 11 - 4:	Carrera Comercial por mese año 2015	33
TABLA N° 12 - 4:	Cartera Comercial por meses año 2016.....	34
TABLA N° 13 - 4:	Cartera Comercial 2014 al 2016.....	36
TABLA N° 14 - 4:	Estimado a recuperar la cartera Vencida de UCEM.....	37
TABLA N° 15 - 4:	Pregunta N° 1 Clientes	38
TABLA N° 16 - 4:	Pregunta N° 2 Clientes	39
TABLA N° 17 - 4:	Pregunta N° 3 Clientes	40
TABLA N° 18 - 4:	Pregunta N° 4 Clientes	41
TABLA N° 19 - 4:	Pregunta N° 5 Clientes	42
TABLA N° 20 - 4:	Pregunta N° 6 Clientes	43
TABLA N° 21 - 4:	Pregunta N° 7 Clientes	44
TABLA N° 22 - 4:	Pregunta N° 8 Clientes	45
TABLA N° 23 - 4:	Pregunta N° 1 Empleados.....	46
TABLA N° 24 - 4:	Pregunta N° 2 Empleados.....	47
TABLA N° 25 - 4:	Pregunta N° 3 Empleados.....	48
TABLA N° 26 - 4:	Pregunta N° 4 Empleados.....	49
TABLA N° 27 - 4:	Pregunta N° 5 Empleados.....	50
TABLA N° 1 - 5:	Manual de Funciones.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A.	Registro Mercantil de Ucem
ANEXO B.	Balance General Año 2014
ANEXO C.	Estado de Resultados Año 2014
ANEXO D.	Balance General Año 2015
ANEXO E.	Estado de Resultados Año 2015
ANEXO F.	Balance General Año 2016
ANEXO G.	Estado de Resultados Año 2016
ANEXO H.	Encuesta implementada a los clientes de Ucem
ANEXO I.	Encuesta dirigida a los empleados de Ucem

RESUMEN

En este trabajo se realizó un análisis a las cuentas por cobrar y la recuperación de la cartera vencida de Unión Cementera Nacional, cuyo propósito fue estructurar un Plan de Gestión que disminuya la cartera vencida y cuentas por cobrar se aplicó una metodología no experimental la cual no se pueden modificar o manipular las variables, ya que son datos que se consiguieron por medio de los directivos, empleados de la empresa, estos datos nos dan la fase de identificación al analizar los estados financieros históricos de la empresa. Se requirió analizar la información utilizando tablas y gráficos que arrojen información idónea que demuestren la evolución de las cuentas por cobrar, adicional tenemos la fase de verificación en la cual participaron 203 clientes y 22 empleados, los cuales fueron encuestados y nos permitió identificar claramente el problema de la recuperación de la cartera vencida al tabular los datos en los años de estudio en la Unión Cementera Nacional. Se recomienda a los directivos de la empresa se inicie con la aplicación del plan de gestión a las cuentas por cobrar con el objetivo claro de tener respaldados los créditos otorgados a los clientes y este no se convierta en un riesgo potencial para la empresa en futuros años económicos.

Palabras Claves: <CONTABILIDAD GENERAL>, <ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS>, <CUENTAS POR COBRAR>, <CARTERA VENCIDA>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <RATIOS FINANCIEROS>, <PLANES DE GESTION>.

SUMMARY

In this work, an analysis was carried out on the accounts receivable and the recovery of the past due portfolio of the National Cement Union, whose purpose was to structure a Management Plan that reduces the past due portfolio and accounts receivable, a non-experimental methodology was applied which did not the variables can be modified or manipulated, since they are data that were obtained through the directors, employees of the company, these data give us the identification phase when analyzing the historical financial statements of the company. It was required to analyze the information using tables and graphs that provide suitable information that demonstrate the evolution of accounts receivable, additionally we have the verification phase in which 203 clients and 22 employees participated, which were surveyed and allowed us to clearly identify the problem of the recovery of the overdue portfolio when tabulating the data in the years of study in the National Cement Union. It is recommended that the directors of the company begin with the application of the management plan to the accounts receivable with the clear objective of having backed the credits granted to the clients and this does not become a potential risk for the company in future years economical

Keywords: <GENERAL ACCOUNTING>, <ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF COMPANIES>, <ACCOUNTS RECEIVABLE>, <EXPIRED PORTFOLIO>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL RATIOS>, <MANAGEMENT PLANS>.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La industria del cemento en el Ecuador ha venido creciendo y son tres empresas existentes en el mercado y estas son Holcim o Cementos Rocafuerte; Lafarge o Unacem y Cemento Chimborazo y Cementos Guapan como UCEM; cada una de ellas ha invertido capital para incrementar su capacidad instalada en respuesta la demanda del producto en los últimos años.

El objetivo de cada uno de estas empresas es captar mercado e incrementar su nivel de ventas, es por este motivo que la Unión Cementera Nacional empieza a captar mercado otorgando crédito a sus clientes, de ahí surge la necesidad imprescindible de contar con un plan de cuentas por cobrar que permita obtener la cartera de sus clientes en óptimas condiciones, sin que se presente pérdidas a la empresa por deudas incobrables de sus clientes.

Para la recopilación de la información financiera se realizó una investigación de campo, realizando visitas frecuentes a los departamentos de Comercialización, Gerencia Financiera y Clientes, donde se entabló conversatorios referente a los créditos otorgados a los diferentes clientes, la gerencia financiera presta mucha atención a cada crédito otorgado debido a que no existe el respaldo suficiente para la entrega de crédito. El no contar con el respaldo suficiente de la operación financiera se convierte en un riesgo latente que puede afectar los ingresos de la empresa así como el flujo del efectivo de la misma. Una correcta administración financiera está implícita en toda gestión que realiza el hombre, desde la transacción más sencilla como es la adquisición de un producto de primera necesidad hasta las grandes inversiones que se realizan con el único objetivo de incrementar el capital con el que se cuenta.

Para todo tipo de propuestas se requiere primordialmente conocer el estado en el que se encuentra el caso a estudiar; por ello y en primera instancia se procedió a realizar un diagnóstico financiero de las cuentas por cobrar así como la visualización de documentos de cada uno de los clientes a los que se les ha otorgado crédito, basados en métodos prácticos y sencillos de entender que nos permitan descifrar los problemas financieros que se presentan en la recuperación de cartera vencida de UCEM y en base a ello extender medidas rectificadoras que ayuden a direccionar la entrega de un crédito con el objetivo planteado de recuperar la cartera otorgada.

1. PLAN DE GESTIÓN A LAS CUENTAS POR COBRAR Y LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, EN LA COMPAÑÍA UNIÓN CEMENTERA NACIONAL, 2014 AL 2016.

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. *Planteamiento del Problema*

El acrecentamiento de la industria y el comercio a nivel mundial, está dado por factores que intervienen dentro y fuera de la institución, se habla de forma integral y de proceso más rigurosas en todas las áreas o también llamado un cambio organizativo (César Camisón S. C., 2006) ; dentro del área financiera y contable es común pone por delante a la tecnología pero sino está relacionado con un buen flujo de: trabajo, control y retroalimentación, no servirá de nada la inversión tecnológica. Desde el ámbito organizacional Latinoamérica apuesta por la vía del conocimiento, para generar progreso y eliminar brechas de desigualdad, la causa que hace difícil ese sueño es la falta de planificación estratégica en las organizaciones basadas en Planes de gestión óptimos y que se ajusten al entorno empresarial.

En el Ecuador se está dando una transformación en el cambio organizacional, en el ámbito público, caso explicito es la Reforma y codificación des estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Industria y Productividad, registro oficial del 23 de julio de 2015, en el cual en su artículo N° 2, en uno de sus literales manifiesta sobre “Procesos Desconcentrados.- Son los procesos que permiten gestionar a la institución a nivel zonal, participan en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, inversión pública, reforma del Estado e innovación de la gestión pública, participación ciudadana y; seguimiento y evaluación” (Presidencia de la República , 2015) . Esto no se aparta de la realidad de una organización privada con fines de lucro y desde esta perspectiva la Gestión Financiera está dentro de los pilares más importantes de la empresa y es un departamento que debe tener y practicar un plan de gestión adecuado, porque de eso depende el éxito o el fracaso de la misma.

Por lo tanto, se pretende realizar una investigación en el área financiera; específicamente en sus cuentas por cobrar y la incrementación de su cartera vencida, de tres años fiscales, los factores pueden ser múltiples, por lo cual se pretende aplicar las herramientas adecuadas instrumentos y mecanismos técnicos financieros para una gestión efectiva al entorno comercial de la Compañía

de Economía Mixta **Unión Cementera Nacional**, "UCEM", y así poder garantizar la protección, manejo y recuperación.

La UCEM como toda Industria busca medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad, pero la recuperación de las ventas a crédito se ha convertido en un problema para la empresa, por no poseer políticas de crédito claras, ni tampoco realizan la calificación de un cliente para otorgarle crédito, incidiendo visiblemente en los niveles de liquidez y rentabilidad.

1.1.2. *Formulación del Problema*

¿De qué manera el plan de gestión a las cuentas por cobrar y la recuperación de la cartera vencida, en la Compañía Unión Cementera Nacional, incide en su liquidez y rentabilidad en los años 2014 al 2016?

1.2. *Objetivos de la Investigación*

1.2.1. *Objetivo General*

- Estructurar un Plan de Gestión que disminuya la cartera vencida y cuentas por cobrar, en la empresa Unión Cementera Nacional, de los periodos 2014 al 2016.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Determinar si las políticas de crédito y cobranza inciden en la liquidez y rentabilidad de la UCEM.
- Fundamentar el alcance de un plan de gestión dentro del Departamento Financiero en cuentas por cobrar y cartera vencida de al UCEM.

1.3. *Justificación de la Investigación*

La Unión Cementera Nacional (UCEM), con el propósito de estimular sus ventas, ha buscado mecanismos para colocar su producto en el mercado, uno de ellos es el crédito, el cual presentan beneficios, pero también provocan riesgos. En el caso de la UCEM no ha dado resultados positivos en los últimos años fiscales de producción, factores que involucren este fenómeno son muchos pero dentro del área financiera puede estar dado por no tener una calificación previa del cliente, o sus procedimientos de cobro no son adecuados, ya sea por políticas internas o externas,

de esta manera se retarda el flujo del dinero, afectando directamente a Tesorería y Contabilidad de la Empresa y eso se ve reflejado en la utilidad y rentabilidad. A continuación, se presenta un cuadro donde muestra la evolución de las cuentas por cobrar en los periodos 2014 - 2015 – 2016, los cuales revelan una cartera vencida, dada por la acumulación en las cuentas por cobrar.

CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	2014	2015	Variacion	%	2016	Variacion	%
CLIENTES COMERCIALES	2.835.579,00	3.643.566,00	807.987,00	28,49	6.366.721,00	2.723.155,00	74,74
PROVISION DETERIORO CUENTAS POR COBRAR	(201.109,00)	(679.587,00)			(679.857,00)		
TOTAL CARTERA	2.634.470,00	2.963.979,00			5.686.864,00		
Antigüedad de los saldos por cobrar comerciales:	2014	2015	2016				
De 0 a 60 días	1.999.247,00	1.781.829,00	4.725.792,00				
De 61 a 120 días	48.961,00	391.753,00	447.668,00				
De 121 a 365 días	193.794,00	296.545,00	650.347,00				
Mayores a 365 días	593.577,00	1.173.439,00	542.914,00				
	2.835.579,00	3.643.566,00	6.366.721,00				

Figura N° 1 – 1: Presentación preliminar de cuentas por cobrar

Fuente: Tesorería UCEM

Elaborado por: Lucio, Mayra 2020

Como se puede observar es en cuadro N°1 la variación más fuerte se presenta en el 2015 – 2016, casi lo triplica con respecto al 2014, como se mencionó anteriormente y ligado a los objetivos de esta investigación, se pretende encontrar los factores que provoca este desfase en la cuenta de análisis dentro del departamento financiero de la UCEM, y las causas que estos pueden producir a futuros procesos dentro de la fabricación, producción y comercialización de la Empresa. El departamento de comercialización de la UCEM está ligado a este problema, porque no solo es cumplir metas de ventas también, se debe tener una sustentación de esas ventas en cuanto a cobro se refiere, por eso hay que pensar en un plan de gestión integrador que vincule a otros departamentos, si bien es cierto que es una tarea titánica, pero la transformación de un departamento provocará la necesidad de transformar los otros que lo relacionan.

Por estas circunstancias se estipula que si se plantea de mejor manera la gestión, bajo un plan claro, donde se tome en cuenta políticas de crédito efectivas, calificación de clientes basados en su historial de desempeño de pago, y se aplica sistemas de crédito sistemáticos dados por volumen, puede ejercer un impacto significativo; además se cree que en este sentido las operaciones de venta de cemento y hormigón serán más ágiles y rápidas que los tramites que manejan en la actualidad y que muchas de las veces impiden que sea dinámico el procedimiento de una venta. Solo la investigación de los fenómenos involucrados en la creciente de las cuentas por cobrar nos dará luces para mejorar procesos, incluso para cambiar los métodos de segmentación de la cartera, en la cual se puede ofrecer productos que se ajusten mejor a las necesidades de los clientes internos y externos por medio de canales apropiados.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Descripción de la Empresa

UNIÓN CEMENTERA NACIONAL COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA

La Compañía de Economía Mixta, "Unión Cementera Nacional, UCEM C.E.M.", se creó como efecto de la fusión de las compañías Industrias Guapán S.A. y Cemento Chimborazo C.A., con el objetivo de fortalecer la industria cementera nacional y reflejar en el mercado una mayor capacidad de producción y venta; esta creación se encuentra sustentada en escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Riobamba el 18 de noviembre de 2013 (Anexo A).

El domicilio principal de la UCEM C.E.M., está ubicada en la ciudad de Riobamba y cuenta con oficinas en Azogues, Loja, Quito y Ambato. En la primera Junta Extraordinaria de Accionistas, ratificó a la Ing. Noemí Pozo como Gerente General y por tanto es la Representante Legal de la Unión Cementera Nacional. La nueva compañía, UCEM C.E.M., recibió el 86% de las acciones de la Cemento Chimborazo C.A. y el 100% de las acciones de Industrias Guapán S.A., con lo que asumió todas las responsabilidades de las dos empresas. Manteniendo en funcionamiento las dos unidades de producción ubicadas en Riobamba y Azogues con sus dos marcas Cemento Chimborazo y Cemento Guapán respectivamente que se encuentran posicionadas en sus respectivos mercados. Con la unificación de las empresas cementeras se espera aumentar considerablemente la capacidad de producción de las dos plantas de 800.000,00 toneladas hasta alcanzar 1.600.000,00 toneladas en conjunto, gracias a nuevas inversiones en infraestructura y tecnología de punta en las dos plantas. (SUPERINTENDENCIA, 2013).

2.1.1. *Análisis interno y externo de la UCEM*

Es necesario contemplar un análisis situacional de la empresa ya que es el punto de partida dentro de la investigación, el mismo arrojará datos importantes en ámbitos concernientes a factores económicos, culturales y sociales y demográficos. Así también su cadena de valor como punto de partida para determinar sus fortalezas y debilidades:

TABLA N° 1 - 2: Matriz de Diagnóstico Externa

ÁMBITOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICAS	<p>Inversión de un Socio Estratégico. - La Unión Cementera Nacional recibió la inversión de 230 millones de dólares al capital, para implementar la línea de clinkerización de la fábrica y de esta manera cumplir con los objetivos planteados.</p> <p>Crecimiento del Sector Minero en la provincia de Chimborazo. - El crecimiento del sector minero en la provincia ampliara nuevas plazas de trabajo para la provincia.</p>	<p>Aparición de otra empresa productora de cemento en el Mercado. - La aparición de otra empresa de cemento en el mercado, es una amenaza potencial debido a que se lanzó el producto con un precio más bajo que el de UCEM.</p> <p>Disminución de empleos en la construcción.- La disminución de empleos en la construcción, ha bajado la venta de producto lo que conlleva a una disminución de ingresos.</p>
CULTURAL Y SOCIAL	<p>Convenios de Buena Vecindad.- Este convenio de buena vecindad con las comunidades aledañas nos ha favorecido para seguir produciendo y no parar por ningún daño ambiental</p>	<p>Crisis Económica.- La crisis económica que el país está enfrentando a ocasionado que los ingresos de los ecuatorianos disminuya y por ende el consumo de productos que no son de primera necesidad menor en sus ventas</p>
DEMOGRÁFICA	<p>Apertura de nuevas sucursales. - La apertura de nuevas sucursales, busca la expansión del mercado y dar a conocer el producto para que este se aceptado.</p>	<p>Contaminación Ambiental.- El daño ambiental que la empresa causa en los alrededores de la planta industrial.</p>

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

2.1.2. Matriz de Diagnóstico Interna

Cadena de Valor.- La Unión Cementera Nacional cuenta con una cadena de valor para Producir y comercializar cemento y productos derivados con altos niveles de productividad y calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes contribuyendo al desarrollo del país con responsabilidad socio ambiental y crecimiento sostenido, adicional tiene como objetivo cimentar el desarrollo nacional, mediante la efectividad de sus procesos, talento humano calificado y comprometido para posicionarnos como líder en el mercado cementero.

TABLA N° 2 - 2: Matriz de Diagnóstico Interno

CADENA DE VALOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La UCEM cuenta con las reservas de materia prima más grande del país para la producción del cemento y sus derivados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el sector de Shobol Llinllin se cuenta con una mina con caliza de buena calidad, pero esta ya no puede explotar por daños geológicos. 2. Las comunidades aledañas a la mina que se está cerrando, no permiten la explotación de la mina por miedo a los daños que esta pueda causar a su comunidad.
PRODUCCIÓN DEL CEMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. La UCEM cuenta con maquinaria de punta para la producción del cemento. 2. Incremento del nivel de producción con la nueva molienda de Clinker. 3. Mantenimientos preventivos anuales de la planta. 4. Mayor producción de cemento y Hormigón. 5. Personal capacitado para el manejo de los nuevos equipos. 6. Nuestro producto se elabora bajo las más estrictas normas de calidad (NTE INEN 490) para ofrecer al mercado la mayor resistencia a los 28 días de fraguado el producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad instalada de la maquinaria no es al 100%, por lo tanto, no se explota ese recurso.
PROVEEDORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los proveedores de la UCEM abastecen de materiales, insumos que la empresa necesita para su producción. 2. Gran número de proveedores y crédito de 30 y 60 días para la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El pago impuntual a proveedores se convierte en una debilidad debido que hay inconformidad y molestias en los proveedores.

CLIENTES

1. Ventas Preestablecidas. - La venta de nuestro producto por anticipado para obras grandes y con mejor calidad que la competencia.
2. La ubicación de la empresa es estratégica porque se encuentra en la zona centro y sur del país, para la distribución del producto hacia todo el país.

1. Falencia en la entrega de créditos a los clientes. - Existe la falencia al momento de entregar créditos a nuestros clientes porque no existen políticas sobre crédito y cobranzas.
 2. Clientes que se van a la competencia porque les ofrecen mejores condiciones de créditos.
 3. Cartera de Morosidad elevada por la ineficiencia en la calificación de créditos a clientes.
 4. Afectación del flujo de caja por la ineficiencia en el cobro a clientes.
-

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Después de concluir con la matriz se identificó problemas que están afectando el mercado de UCEM, la competencia genera nuevos métodos de cobranza sus políticas han hecho que los clientes potenciales se alejen de la empresa y las ventas se vean afectadas, además se identifica que la reacción de UCEM, es entregar créditos sin políticas de cobros establecidas. Ocasionando cuentas incobrables, acumuladas año tras año, así lo demuestra la figura N°1 Presentación preliminar de cuentas por cobrar.

2.2. Plan de Gestión

Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas - administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual. El plan de gestión marca como una herramienta de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para la empresa u organización con el fin de desarrollar habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo (Terrazas, 2009). El propósito es lograr planificar, organizar, dirigir y controlar sucesos asociados al plan de gestión. En otras palabras, se trata de verificar el cumplimiento específico y efectivo de las actividades propuestas.

2.2.1. *¿Por qué necesita la organización un plan de Gestión?*

Toda organización para su funcionamiento requiere de mucho trabajo. Si no hay un plan de gestión, las tareas diarias pueden ignorarse, pueden surgir emergencias con las que nadie sabe lidiar, las responsabilidades pueden no estar claras y lo más importante las labores de la organización no pueden hacerse bien. Un buen plan de gestión ayuda a alcanzar las metas de muchas maneras:

- **Aclarar las responsabilidades y los roles de todos dentro de la organización**, para que todos sepan lo que ella y todos los demás deben hacer. El personal sabe a quién dirigirse para obtener información, consultas, supervisión, etc. También sabe cuáles son los límites de su propio puesto.
- Divide el trabajo de la organización de manera equitativa y razonable para que el trabajo de cada uno no sólo esté definido, sino también sea factible.
- **Ayuda a que la organización se defina a sí misma**. Por medio del desarrollo de un plan consistente con su misión y filosofía, la organización puede saber claramente en lo que cree y comunicarle esa certeza a su personal.

2.2.2. *Establecer políticas y procedimientos para cada área de gestión*

Las políticas son reglas oficiales, estructuras y principios filosóficos que guían a una organización. Los procedimientos son la forma real en que las políticas y el trabajo de la organización se llevan a cabo. Si las políticas y procedimientos para cada aspecto del funcionamiento de la organización se aclaran debidamente y todos tienen acceso a ellos, la vida se hace más fácil. Tener un plan de gestión permitirá delinear la organización de la forma que se necesita. Un plan de gestión correcto para la organización, se completará un paso necesario en el camino hacia la acción efectiva. (Terrazas, 2009)

2.2.3. *Control de la gestión*

El control de gestión puede definirse como “Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan, se determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento. (Terrazas, 2009)

Para que el control de gestión sea eficiente, debe cumplir con algunos requisitos:

- Anticipar los cambios y su impacto en la empresa.
- Promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Tener un análisis formalizado de los resultados de la gestión interna.
- Es ejecutado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización.

2.3. Cuentas por Cobrar

“Las cuentas por cobrar representan derechos del negocio contra deudores (clientes) que normalmente surgen de las ventas de mercancías o por la prestación de servicios dentro de las operaciones normales de la empresa” (Ruiz, 1987); Desde una visión general, las cuentas por cobrar son pagos reivindicatorios o exigible que se originan por la ejecución de una transacción ya sea este, en ventas, servicios prestados, préstamos y que casi siempre hay un documento por cobrar. La característica que tiene esta cuenta puede estar dado por los siguientes factores (Fernández, s.f.):

- Estimular las ventas
- Relación del negocio y la competencia
- Uso como mercadotecnia

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes, considerando que su recuperación no debe superar un año. La no recuperación del crédito conlleva a un riesgo para la empresa, ya que se cuenta con dicho flujo de efectivo para cubrir otras operaciones a corto plazo que son del giro del negocio de la empresa. El activo corriente se encuentra en constante variación y no poseen una permanencia prolongada en la empresa. La recuperación de los activos corrientes es a corto plazo debido a su consumo inmediato, ya que está destinado a cumplir un ciclo específico. (Brachfield, 2009)

La importancia de las cuentas por cobrar en el capital de trabajo. Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. Ya que en el medio existen negocios que trabajan al contado o en efectivo monetario, otros tienen una mezcla de trabajar al contado y a crédito simultáneamente, como existen también actividades comerciales basadas

totalmente en el crédito, entonces esto dará un valor significativo a cada negocio en cuanto al análisis de las cuentas por cobrar. Una medida para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo y al activo circulante, además se obtienen a través de pruebas de liquidez, carteras de morosidad, la proporción de las cuentas por cobrar.

La clasificación de las cuentas por cobrar son las siguientes:

- **Cuentas por cobrar a Clientes.-** Este está compuesto por el crédito otorgado a un cliente del bien o servicio ofertado.
- **Cuentas por cobrar a Funcionarios y Empleados.-** Este está compuesto por los préstamos otorgados a empleados y funcionarios de la misma institución.
- **Otras cuentas por cobrar.-** Este tipo de cuentas surgen de diferentes tipos de transacciones como los siguientes: Anticipos a Accionistas, ejecutivos, directores, compañías afiliadas o cualquier tipo de transacciones que genere una promesa de pago.

2.3.1. Errores comunes en crédito y cobranza

Según (Bañuelos, 2012) indica algunos errores más comunes en un proceso de otorgamiento de crédito y cobranza encontramos los siguientes que son de relevancia para esta investigación:

- **No contar con una política de crédito y cobranza.-** Toda empresa de bienes y servicios al iniciar sus transacciones comerciales debe contar con sus políticas tanto para otorgar crédito y gestión de cobro con el fin de que el cliente conozca cuando debe realizar el pago.
- **Contar con una política de crédito y cobranza, pero no respetarla.-** Hay muchas empresas que tiene establecidas sus políticas de crédito y cobranza, pero esta no es respetada, ya que existen otros factores que por cumplir niveles de venta hace que no se respete y el otorgamiento del crédito no es revisado meticulosamente por lo que ocasiona que la cartera vencida empiece a inflarse de manera que afecten a los activos corrientes.
- **No enviar sus facturas de inmediato.-** El hecho de no enviar las facturas en momento que se ejecuta la venta generan retrasos en los pagos y la empresa

pierde su perfil de cobro, dando paso a que el cliente tenga en su mente que no es prioridad cancelar dicha factura.

2.4. Cuentas Incobrables

Las entidades que otorgan algún tipo de crédito están sujetas a un riesgo de cobranza, por tal motivo antes de otorgar un crédito se debe estipular las políticas que debe seguirse para que esta clase de operaciones sea lo menos riesgosa en cuanto a su recuperabilidad (Bravo, 2011). Varios autores coinciden que las estimaciones para cuentas incobrables, deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las cuentas por cobrar, adicional debe mencionarse en las notas a los estados financieros, el importe de la estimación efectuada, llamadas también, estimación para cuentas incobrables (Carrera, 2017).

Proceso Básico para determinar cuentas incobrables

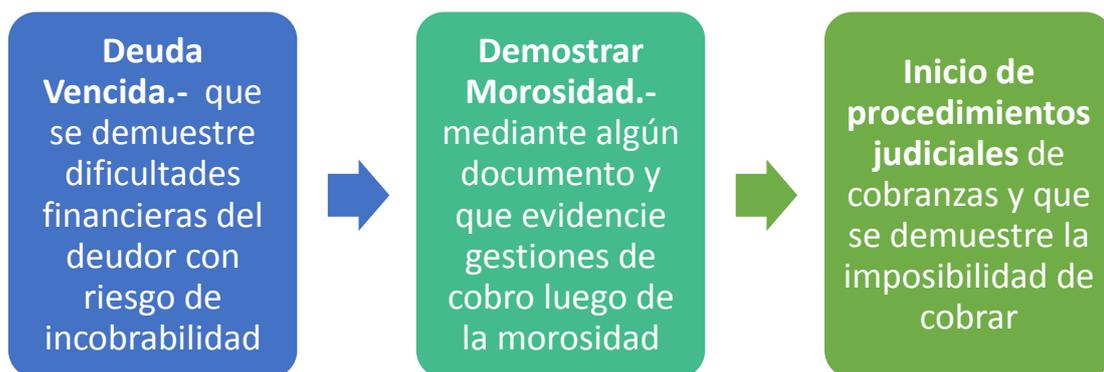


Figura N° 1 - 2: Proceso básico para determinar cuentas incobrables

Fuente: Apuntes de contabilidad financiera, (2016)
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Adicional se debe considerar que la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, menciona “Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.” (H. CONGRESO NACIONAL, 2016). La normativa indica que para hacer un gasto deducible el momento de realizar la declaración del impuesto a la renta, solo se puede penalizar como gasto deducible el 1% del total de la cuenta por cobrar.

2.5. Provisiones

Una vez identificado la penalización en las cuentas por cobrar o también llamadas incobrables se debe provisionar al gasto, debido a que forman parte de los pasivos y convertirse en una obligación presente de la entidad. Las provisiones se convierten en gastos que afectan directamente a la utilidad, fruto de transacciones pasadas en cual tuvieron vencimiento, generando pérdidas en un ejercicio económico. Según las Normas Internacional de Información financiera (NIIF 9) para PYMES, en su módulo 21, PROVICIONES Y CONTINGENCIAS pág. 8, menciona que “una provisión solo se reconocerá cuando un suceso pasado haya generado una obligación presente, sea probable una salida de recursos y pueda hacerse una estimación fiable del importe de la obligación. Las provisiones se miden como la mejor estimación del importe requerido para cancelar la obligación en la fecha sobre la que se informa y su información se debe revelar en forma específica” (IASB, 2009).

2.6. Cartera Vencida

La cartera Vencida es el monto total de créditos otorgados por una persona natural o jurídica y que se convierte en un activo de riesgo al tener sus créditos en mora, es decir que estos créditos no han sido pagados en las fechas de vencimientos acordadas entre las partes. (Fernandez, Izurieta, Cerón, Vallejo, & Atiencia, 2016).

Por otro lado Cartera Vencida son aquellos créditos a favor de alguna institución que por encontrarse impagos deben trasladarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su vencimiento (Barandiran, 2004). En el caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida los montos de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de vencimiento, salvo el caso de que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito, por el no pago de un determinado número de cuotas, caso en el que deberá llevarse a cartera vencida el monto total de la operación.

2.6.1. Índice de Morosidad

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta. Un riesgo principal que enfrentan los negocios es el riesgo de crédito, es decir, el riesgo de que sus deudores pierdan la capacidad de pago (total o parcialmente), de las obligaciones comprometidas. Las pérdidas originadas por la materialización de este riesgo tienen efectos negativos, sobre la rentabilidad y el nivel de adecuación de cada entidad. (Estupiñan, 2006)

$$\text{ÍNDICE DE MOROSIDAD} = \frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL}}$$

Fuente: (Estupiñan, 2006)
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

2.6.2. *Recuperación de la cartera vencida*

Un gestor de cobranzas debe tener la habilidad de negociar, saber escuchar a sus clientes. Además, es necesario tener presente en todo momento el cambio de actitudes ante los problemas y retos de la cobranza (Espino, 2014). Existen pasos para lograr una eficiente recuperación de nuestra cartera vencida y son los siguientes:

- ✓ **Aceptación.**- Como Gestores de cobranzas es lograr la aceptación de la cuenta por parte de nuestro cliente. Si la cuenta se encuentra sumamente morosa puede ser que el cliente nos indique que nunca va a liquidar la misma, por lo que es de suma importancia, conseguir que el cliente esté dispuesto a pagar.
- ✓ **Importe.**- En este rubro es de suma importancia contar con un saldo correcto y bien sustentado documentalmente, ya que si presentamos al cliente un saldo equivocado, le estamos dando la oportunidad de terminar inmediatamente con nuestra gestión de cobro.
- ✓ **Tiempo.**- Una vez reconocida la deuda y aceptado el monto adeudado debemos determinar la fecha de pago de la cuenta, precisando con toda claridad y compromiso la próxima fecha de pago.
- ✓ **Ejecución y Seguimiento.**- Una vez logrado la aceptación, el importe a pagar y el tiempo definido sería conveniente sacarle al cliente una sugerencia de pago, no tratemos este documento como un convenio o compromiso de pago, ya que el cliente se podría negar a proporcionarlo, pues argumentaría que si en un inicio no se le requirió este documento, en este momento no estaría en disposición de firmarlo.
- ✓ **Clientes morosos.**- Es importante convertir este proceso de cobranza en una negociación, para lo cual es importante tener un amplio conocimiento de todos los aspectos de la cobranza que queremos efectuar con estos clientes es necesario estar preparado para poder contestar objetivamente las objeciones que nos vaya presentando nuestro cliente en el transcurso de la negociación.

2.6.3. Modelo de análisis del riesgo de crédito

Diferentes autores establecen diversos modelos para el análisis de riesgos de crédito, a continuación se presenta el modelo tradicional que en la gran mayoría de bibliografías lo establece.

2.6.3.1. Modelo tradicional de las Cinco “C” de Crédito

El modelo tradicional más conocido es el de las cinco “C” de crédito (carácter, capital, capacidad, colateral y condiciones), también llamado modelo experto, en la cual permite escoger a los mejores pagadores o deudores. Implícitamente, la experiencia de dicha persona, su juicio subjetivo y la evaluación de dichos factores constituyen los elementos determinantes a la hora de otorgar o no el crédito. (Corrales, 2017).

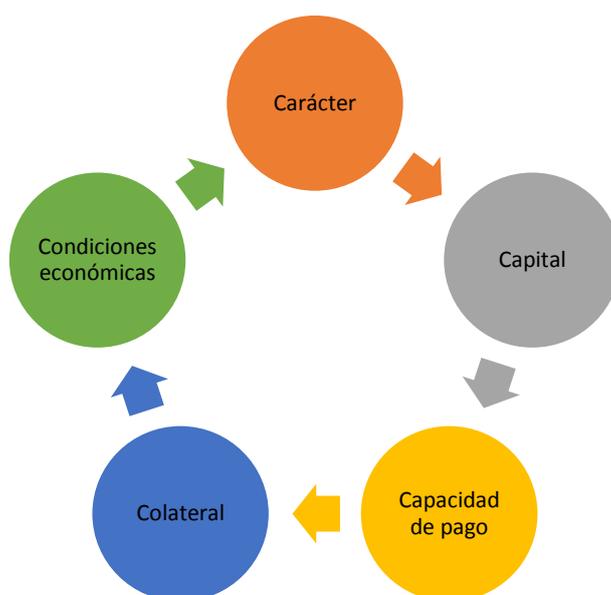


Figura N° 2 – 2: Modelo tradicional de las cinco “C” de crédito

Fuente: Apuntes de contabilidad financiera, (2016)

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Los elementos analizados por este modelo son los siguientes:

“C” Carácter

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito. Para resaltar es la confianza, el honor y responsabilidad del deudor, es muy poco probable que una persona o empresa con **reputación** dejase de atender sus créditos.

“C” Capital

Se refiere a los recursos, propiedad del deudor, que han sido invertidos en el negocio (patrimonio) o los bienes y propiedades de los que dispone la persona para eventualmente, usarlos en caso de dificultades de pago por una reducción en la generación de ingresos, incluso por una situación de desempleo temporal.

“C” Capacidad de pago

Se refiere a que la empresa o persona puede o demuestra suficientes ingresos para enfrentar las cuotas de amortización e intereses sin problemas.

“C” Colateral

Es lo que se conoce como la garantía del crédito. En caso que haya incumplimiento de pago de qué activos o recursos dispone el banco para que sean liquidados y con ello recuperar las deudas. Sin embargo, una de las máximas de la banca es que no deben sustentarse las decisiones de aprobación de crédito solo en función del colateral o la garantía.

“C” Condiciones Económicas

Son condiciones externas propias del entorno que hacen que las amenazas o riesgos ajenos al deudor se vean incrementados. Entre ellas la situación de los macroprecios (inflación, tipo de cambio, tasa de interés), así como el crecimiento económico, generación de empleo y estabilidad política y social.

2.7. ¿Qué es Riesgo?

2.7.1. *Principales Medidas de Riesgo de Crédito*

Habitualmente, las medidas de riesgo de crédito consideran indicadores elaborados a partir de información contable. En este sentido, las medidas más utilizadas para evaluar el riesgo de la cartera de colocaciones son el gasto en provisiones, el stock de cartera vencida y los castigos, todos expresados como porcentaje del total de colocaciones. No obstante, la distribución de colocaciones por sector económico, el crecimiento del crédito bancario, la exposición de los mayores deudores individuales/consolidados y la exposición a deudores relacionados con la propiedad de una institución bancaria son otros indicadores de riesgo de crédito complementarios considerados dentro de este ámbito (Matus, 2007).

2.8. Indicadores Financieros

<p>Índice de Liquidez. - “Este indicador mide la capacidad que tiene una persona, o una empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. (Rovayo, 2010)</p>	$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p>Fuente: (Rovayo, 2010)</p>
<p>Prueba Ácida.- Es un indicador de liquidez frecuentemente usado para medir la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de existencias, es decir básicamente con el efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y activos de fácil liquidación. (Briseño, 2006).</p>	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p>Fuente: (Briseño, 2006)</p>
<p>Capital de Trabajo.- Este Indicador muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo. (Briseño, 2006)</p>	$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ <p>Fuente: (Briseño, 2006)</p>
<p>Índice de Rentabilidad Bruta. - Como su nombre lo indica, nos sirve para evaluar la rentabilidad de la empresa. Para obtener estos ratios,</p>	$\text{Margen de Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas Netas}}$ <p>Fuente: (Rovayo, 2010)</p>

<p>hacemos una comparación entre: Los resultados obtenidos (pérdidas o ganancias) en el ejercicio, y</p> <p>Las fuentes, orígenes o Ventas Netas que deben generar la rentabilidad que tiene una empresa. (Rovayo, 2010)</p>	
<p>Rotación de cuentas por cobrar. La relación entre ventas a crédito y cuentas por cobrar pueden expresarse como la rotación de cuentas por cobrar. Esta razón se calcula al dividir las ventas netas a crédito o a cuenta entre el promedio de cuentas netas por cobrar. Es importante considerar el promedio en saldos mensuales, que consideran los cambios cíclicos en las ventas. (Rovayo, 2010)</p>	<p>Rotación de cuentas por cobrar a crédito</p> $= \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio cuentas x cobrar a crédito}}$ <p>Fuente: (Rovayo, 2010)</p>
<p>Periodo promedio de cobranza.-</p> <p>Este indicador permite ver el número de días que se demora una empresa para que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo. Mientras sea menor el número de días, significa que más rápido estamos cobrando las cuentas que nos adeudan nuestros clientes. (Rovayo, 2010)</p>	<p>Período promedio de Cobro</p> $= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360$ <p>Fuente: (Rovayo, 2010)</p>

2.8.1. *Estado de Flujo de Efectivo.*

“Es el que demuestra la situación económica financiera de una empresa al inicio o al final de un ejercicio económico, según el caso”. (Sarmiento, R. 2009). Los estados de flujo del efectivo nos ayudan a establecer fechas de recaudación y fechas para cumplir obligaciones con terceros, es decir el flujo del efectivo permite mantener los días de pago y cobros.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo De Investigación

La investigación científica es un proceso planificado y orientado a la búsqueda de respuestas tentativas a una interrogante. “En este sentido, la investigación organiza la metodología de estudio a partir de formas estructuradas de conocimiento a obtener. Es así que los métodos investigativos que se aplicaran de acuerdo al objeto de estudio, al mismo tiempo y al objetivo planteado” (Sanca, 2011).

Es así que el presente trabajo se define como no experimental, porque no se pueden modificar o manipular las variables, ya que los datos se consiguieron por medio de los directivos, empleados de la empresa “Unión Cementera Nacional” y los clientes externos potenciales quienes adquieren el cemento para comercializarlos y el diseño de la investigación es transversal, porque los datos fueron de corte y en un tiempo determinado.

3.2. Métodos de Investigación

Al definirse como una investigación no experimental, se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos a través de un método de campo, porque se relaciona a una población con un perfil específico. Por un lado, están los empleados de la Unión Cementera en el área financiera, jurídica y comercialización y por el otro están los clientes externos quienes acceden a los créditos otorgados por la empresa. Más adelante se los detallan con mayor precisión a cada grupo y su intervención en el proceso de la investigación. Con este antecedente se pretende dar respuesta a los objetivos de estudio planteados en la investigación para lo cual se ha visto conveniente proponer dos momentos fundamentales los cuales se explican a continuación:

3.2.1. Fase de Identificación

“Las fuentes internas fueron el punto de partida para la búsqueda de datos secundarios, ya que las instituciones cuentan con gran cantidad de información propia” (Malhotra, 2008, pág. 112). Esto permitió conocer el entorno de la institución en la aplicación de técnicas contables y se obtuvo el conocimiento objetivo del problema sujeto a esta investigación y se describió la realidad de la empresa en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos y procesos entre sí.

Este ítem está ligado con el primer objetivo específico. En este punto, no se utilizó una técnica o instrumento metodológico para crear datos, al contrario, se analizó balances financieros y estados de pérdidas y ganancias históricos; la incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad y su relación en el incremento de la cartera vencida y sus niveles de morosidad en los periodos 2014 al 2016 de la Unión Cementera Nacional. Para fines de la investigación se requirió depurar la información utilizando tablas y gráficos que arrojen información idónea para que muestren la evolución de las cuentas por cobrar durante los años de estudio. Las metodologías que se utilizaron fueron las siguientes:

- a.) **Analítico – Sintético.** - En lo referente al método analítico – sintético se introduce lo siguiente: “Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes de manera integral (síntesis)”. (Bernal, 2012). El mismo que permitió realizar el estudio y análisis de la cartera en recuperación de los años 2014 - 2016, logrando obtener un conocimiento real del movimiento de la empresa, se determinó las causas, incrementos y sus efectos en la cartera vencida de UCEM.
- b.) **Método de Análisis.** - Este método de análisis permitió conocer mediante la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad del área estudiada y a partir de los mismos plantear una propuesta con aspectos concretos de la investigación en base a la documentación recolectada. (Guachi, 2017).
- c.) **Método de síntesis.** – Este método de síntesis se realiza sobre la base de los resultados de análisis. En la investigación, puede predominar uno u otro procedimiento en una etapa determinada. (Rodríguez & Pérez, 2017) Mediante este método permitió analizar agrupar reagrupar los diferentes problemas que se encontraron dando las perceptivas necesarias de la propuesta hacia la obtención de soluciones en el manejo de la empresa.

3.2.2. Fase de Evaluación

En esta instancia fue necesario elaborar instrumentos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos porque es vital entender los diferentes aspectos de comportamiento de las cuentas contables, así también se determinó las políticas que tiene el departamento en cuanto al manejo del crédito y cobro de las cuentas, además se identificó el análisis financiero que se utiliza para medir la rotación de las cuentas correspondientes al área financiera, por lo que fue necesario hacer dos grupos de estudio.

Características generales de los grupos de estudio

- a) El primer grupo de estudio están los empleados de la Unión Cementera Nacional conformados por 22 funcionarios del área financiera, comercial y jurídica, responsables de diferentes actividades y con varios perfiles profesionales. Para el desarrollo de esta actividad se tomó en cuenta a las dos plantas de producción (Chimborazo y Azogues), para el caso de las encuestas se planteó preguntas cerradas, alineada a los objetivos de estudio y previo a su realización, se notificó a cada uno de los participantes con 48 horas de anterioridad, logrando así una aceptación del 100% para aplicar el instrumento.

3.3. Población

TABLA N° 1 - 3: Funcionarios del área financiera y jurídica de la UCEM a ser encuestados

CÓDIGO	NOMBRE DEL ENCUESTADO	OCUPACIÓN
L001	Lic. David Darquea	Gerente Financiero
L002	Ing. Michael Barona	Sub Gerente Financiero
L003	Lic. Paulina Carvajal	Jefe de Contabilidad
L004	Lic. Mercy Chávez	Asistentes Contables
L005	Ing. Mauricio Criollo	Asistentes Contables
L006	Ing. Enrique Flores	Asistentes Contables
L007	Ing. Fernanda Jadan	Asistentes Contables
L008	Ing. Juan Pablo González	Asistentes Contables
L009	Tglo. Wendy Vargas	Asistentes Contables
L010	Sra. Verónica Ugalde	Jefe Tesorería
L011	Sra. Ximena de la Cadena	Asistentes de Tesorería
L012	Sra. Roxana Ortiz	Asistentes de Tesorería
L013	Ing. Aida Campoverde	Asistentes de Tesorería
L014	Ing. Félix Bayas	Asistentes de Tesorería
L015	Ab. José Ortega	Asesor Jurídico
L016	Ing. Hilda Inga	Jefe de Comercialización Riobamba
L017	Ing. José Luis Álvarez	Jefe de Comercialización Ambato
L018	Ing. Rina López	Jefe de Comercialización Quito
L019	Ing. Miriam Sarmiento	Jefe de Comercialización Guayaquil
L020	Ing. Cornelio Salcedo	Jefe de Comercialización Azogues
L021	Ing. Mario Jiménez	Jefe de Comercialización Manta
L022	Ing. Gabriela Donoso	Jefe de Comercialización Loja

Fuente: Departamento de Talento Humano UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Como en número de participantes no es extenso se opta por aplicar el instrumento (Anexo I) a toda la población en tiempos determinados y lugares específicos, para lo cual se categorizó con preguntas cerradas, esta determinación hizo más fácil la interpretación de los resultados, además

se priorizó este tipo de preguntas para no sesgar las respuestas o expandir el pronunciamiento del funcionario frente a la encuesta.

TABLA N° 2 - 3: Esquema de la Metodología - primer grupo de estudio (ENCUESTAS)

Método	Técnica	Instrumento	Herramientas	Encuestador
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario de la encuestas	Hojas de cuestionario	Mayra Lucio

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Adicionalmente basados en el mismo grupo de estudio, se tuvo que aplicar una entrevista al: Gerente Financiero, Asesor Jurídico y Jefe de Tesorería, porque es necesario saber desde cada uno de sus funciones cuáles son sus mayores problemas en cuanto a la cartera vencida y a la supervisión de que rige el crédito y el cobro en las ventas.

TABLA N° 3 - 3: Funcionarios del área financiera y jurídica de la UCEM a ser entrevistados

CÓDIGO	NOMBRE DEL ENCUESTADO	OCUPACIÓN
L001	Lic. David Darquea	Gerente Financiero
L002	Sra. Verónica Ugalde	Jefe Tesorería
L013	Ab. José Ortega	Asesor Jurídico

Fuente: Departamento de Talento Humano UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se utilizó la guía de la entrevista, en la cual se trató de abordar el tema central que nos compete en la investigación:

Guía de la entrevista:

¿Podría decirnos sus nombres, el cargo que ocupa y una pequeña introducción de su trayectoria dentro de la UCEM?

En el ámbito que nos compete, ¿usted está informado sobre el estudio que se realiza en el área financiera con respecto al procedimiento que rige el crédito y cobro de las cuentas por cobrar de la empresa? Por favor: a continuación, le realizaremos unas preguntas que ayudarán a entender el funcionamiento actual de las cuentas por cobrar las mismas que ayudarán a determinar los posibles factores a tomar en cuenta, para proponer un plan de gestión que disminuya la cartera vencida de la UCEM.

- *¿Cuál cree que es el principal problema del área de crédito y cobranza?*
- *¿Por qué cree que las operaciones de crédito y cobranza son de vital importancia dentro de la empresa?*

- ¿El sistema contable administrativo, en su módulo cuentas por cobrar otorga los reportes y demás beneficios para analizar el otorgamiento de créditos y cuentas vencidas? (*esta pregunta se lo aplico solo al personal en el área financiera*)
- ¿Un plan de gestión de crédito y cobranza integrado al sistema contable administrativo sería de importancia para la UCEM?
- ¿Existen operaciones en la cuenta por cobrar que han causado perjuicio económico para la Empresa?
- ¿Qué ventajas tendría la implementación de un plan de gestión de crédito y cobranza para la Empresa UCEM?
- ¿Si se llegara a implementar este plan de gestión, quiénes serían los responsables del mismo?

TABLA N° 4 - 3: Esquema de la Metodología - primer grupo de estudio (ENTREVISTA)

Método	Técnica	Instrumento	Herramientas	Entrevistador
Cualitativo	Entrevista semi-estructurada	Guía de la entrevista	Grabadora Hoja de apuntes	Mayra Lucio

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

- b) En el segundo grupo de estudio están los clientes, quienes compran el cemento a la empresa al por mayor y menor. Por medio de la base de datos de la empresa se pudo identificar a 800 clientes permanentes (Anexo H), los cuales tienen una relación contractual por más de 2 años. Lo que se busca es generar parámetros generales de la concepción del cliente frente a las cuentas por cobrar, como realiza desde la óptica del cliente el uso del crédito, si sabe en qué porcentaje el cliente al no cumplir sus obligaciones acrecienta el índice de morosidad y si el como cliente está de acuerdo en implementar sistemas que reduzcan la cartera vencida.

3.3.1. Población y Muestra

Al conocer la población, el siguiente paso es sacar conclusiones generales de la misma, para lo cual se abstrae una muestra de tipo probabilística aleatoria simple con esto se garantiza que cada individuo de la población tenga la misma posibilidad de ser incluido en la encuesta. (Jacquer, 2009, pág. 180). Como la población no supera los 100.000 por unidad de muestra, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Figura N° 1 - 3: Fórmula a aplicar para el tamaño de la muestra

TABLA N° 5 - 3: Cálculo de la muestra

n=	Muestra ?..	203,14
N =	población	800
Z =	90% de confianza	1,65
p =	variabilidad +	0,5
q =	variabilidad -	0,5
E =	% de erros del 5%	0,05

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 800}{800 * 0.05^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{544.5}{2.68062}$$

$$n = 203.14$$

El total de la muestra según la fórmula aplicada al tamaño de la población da un fragmento de 203 clientes a ser encuestados. Estos clientes son identificados en su mayoría en la provincia de Chimborazo, Quito, Ambato, Guayaquil, Manta y Azogues, con la ayuda de los departamentos correspondientes se pudo implementar el instrumento de recolección de datos (Anexo H), ya que en cada provincia mencionada cuenta con un departamento de ventas.

TABLA N° 6 - 3: Esquema de la metodología

Método	Técnica	Instrumento	Herramientas	Encuestador
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario de la encuestas	Hojas de cuestionario	Mayra Lucio

Fuente: Lucio, Mayra. 2020
Elaborado por: Mayra Lucio

3.4. Técnicas de recolección de datos

Durante la ejecución del Plan de Gestión de las cuentas por cobrar se realizó un documento siguiendo los lineamientos de las variables, mismo que sirvió para establecer la utilización y combinación de las técnicas más adecuadas que permitieron la obtención de la evidencia suficiente, que se ejecutó con la realización de preguntas cerradas con el objetivo de poder tabular, elaborar los gráficos correspondientes y la interpretación en función objetiva y profesional que sustenten los comentarios.

Las fuentes que se utilizaron para el desarrollo de la investigación de los objetivos y la aplicación de los procedimientos previstos fueron: Primarias y Secundarias, ya que estas se realizaron directamente apoyándose en fuentes bibliográficas. En la recolección de datos para la presente investigación, estuvo dirigida al Gerente Financiero, Subgerente Financiero, Contador, Tesorera, Asistentes de Contabilidad, Asistentes de Tesorería y Vendedores de Unión Cementera Nacional a través de la encuesta. En lo concerniente a los datos, se obtuvo una revisión bibliográfica de libros, revistas científicas, y publicaciones de expertos, con el propósito de recabar información referente a las políticas de cobranzas y de esa manera realizó el estudio de la recuperación de la cartera.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS POR FASES DE APLICACIÓN

En este apartado se analizará los resultados no experimentales de los datos primarios y secundarios arrojados en cada fase planteada en el capítulo anterior, cada uno de estos ítems analizados refleja parámetros a ser tomados en cuenta en la propuesta del plan de gestión a las cuentas por cobrar. Es así que en la primera fase se identifica una cartera vencida en crecimiento ya que supera más del 70% al año base de estudio, y en la segunda fase se determinó que existe un desorden dentro de las responsabilidades y funciones de cada empleado.

4.1. Resultados de la Fase de Identificación

4.1.1. *Análisis de los Indicadores Financieros.*

TABLA N° 1 - 4: Liquidez Corriente

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
AÑO 2014			AÑO 2015		AÑO 2016	
LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVOS CORRIENTES	67,429,202	272,632,905	11.08	173,227,014	8.08
	PASIVOS CORRIENTES	25,033,366	24,598,132		21,437,131	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- La Unión Cementera Nacional en su indicador de liquidez del año 2014 se muestra que por cada dólar de endeudamiento a corto plazo tiene 2.69 dólares para hacer frente a su deuda o acreedores; mientras que en el año 2015 tiene un incremento a 11,08 dólares pero se debe a la inyección de dinero que se recibe para la gran inversión del proyecto de clinkerización y en el año 2016 se ve una disminución a 8.08 dólares por cada dólar endeudado a corto plazo. Esto se debe a que la inversión que realizaron los accionistas de UCEM se va consumiendo en el montaje del nuevo proyecto. El indicador arroja que la empresa cuenta con una liquidez muy buena para enfrentar sus deudas a corto plazo, incluso antes de la inversión por sus accionistas.

TABLA N° 2 - 4: Prueba Ácida

INDICADORES DE LIQUIDEZ							
AÑO 2014			AÑO 2015		AÑO 2016		
PRUEBA ACIDA	ACTIVOS CORRIENTES -						
	INVENTARIO	34,218,973	1.37	248,529,708	10.10	148,843,235	6.94
	PASIVOS CORRIENTES	25,033,366		24,598,132		21,437,131	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este indicador nos muestra la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus inventarios o existencias, es decir puede hacer frente con los saldos en efectivo pero se debe recalcar que la empresa tuvo una inyección de dinero de 230 millones de dólares, es decir 7 veces más que su liquidez normal, por lo tanto se puede decir que en el año 2014 para hacer frente por cada dólar endeudado tenía 1.37 dólares, mientras que en los años siguientes nos muestra una liquidez de efectivo 7 veces más que el año 2014.

TABLA N° 3 - 4: Margen Operacional

INDICADORES DE RENTABILIDAD							
AÑO 2014			AÑO 2015		AÑO 2016		
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD						
	NETA	32,136,578.91	=25	32,988,327.05	=26	38,397,781.83	=32
	VENTAS	128,609,922.1		127,095,684.5		119,430,003.4	
		9		5		5	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Se puede observar que la compañía en el año 2014, generó una utilidad del 25% mientras que en el año 2015 incremento el 1% más y en el año 2016 paso a incrementarse 7% más, esto se debe a la disminución y control sobre los gastos y el costo de producción de la empresa, es por este motivo que se reflejado el 32% de utilidad con respecto a otros años.

TABLA N° 4 - 4: Rendimiento sobre Activos

INDICADORES DE RENTABILIDAD							
AÑO 2014			AÑO 2015		AÑO 2016		
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	UTILIDAD NETA	32,136,578.91	=1	32,988,327.05	= 8	38,397,781.83	= 9
	ACTIVOS TOTALES	222,025,122.00	4	417,406,163.00		437,077,998.00	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este indicador nos muestra el beneficio generado por el activo de la empresa es decir en el año 2014 tenemos un beneficio del 14%, mientras que en los años siguientes se ve una disminución de 6% , debido al incremento de sus activos que al estar en un proyecto en curso y que aún no han formado parte del proceso de producción de la empresa, pero si se ha mostrado como activo, ya sea el efectivo o la adquisición de nuevos equipos formando parte del activo total de la empresa.

TABLA N° 5 - 4: Rentabilidad Operacional del Patrimonio

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
AÑO 2014			AÑO 2015		AÑO 2016	
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	32,136,578.91	= 9	32,988,327.05	= 9	38,397,781.83
	PATRIMONIO	173,348,896.00		383,545,207.63		402,438,078.00
						= 10

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este indicador permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, es por esto que se puede verificar que en el año 2014 existe una rentabilidad del 19%, pero en los años siguientes se ve una disminución al 9 y 10%, esto se debe a que su gran inversión y que las misma aún no se concreta debido a que sigue en proyectos en curso, este proyecto en curso finaliza en el año 2018.

TABLA N° 6 - 4: Rotación de Cartera

INDICADORES DE GESTIÓN						
AÑO 2014			AÑO 2015		AÑO 2016	
ROTACIÓN DE CARTERA	VENTAS A CREDITO	3,797,251	1.44	4,994,218	1.68	9,343,009
	CUENTAS POR COBRAR	2,634,470		2,963,979		5,686,866
						1.64

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este indicador muestra la velocidad que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo, es decir mide la gestión de cuantas veces al año se cobran las cuentas por cobrar pendientes, y según el ratio nos muestra que en el año 2014 rota nuestra cartera 1.44 veces es decir que gira nuestra cartera una vez al año lo mismo pasa en el año 2015 y 2016; pasando a ser un indicador de riesgo para la empresa debido a su lenta recuperación de cartera.

TABLA N° 7 - 4: Período de Medio de Cobranza

INDICADORES DE GESTIÓN							
		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
PERÍODO DE MEDIO COBRANZA	(CUENTAS POR COBRAR * 365)	961,581,550	253.23	1,081,852,335	216.62	2,075,706,057	222.17
	VENTAS A CREDITO	3,797,251		4,994,218		9,343,008.68	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este indicador nos muestra los días que tarda una empresa en cobrar a sus clientes, es decir que en el año 2014 tardan 253 días en cobrar sus cuentas a crédito, para el años 2015 y 2016 sucede algo parecido es decir se muestra con 216 y 222 días respectivamente, lo que nos marca como un indicador de alerta y tomar acciones sobre el mismo, ya que este ratio no refleja una adecuada rotación, existiendo un riesgo inminente para la empresa.

TABLA N° 8 - 4: Endeudamiento del Activo

INDICADORES DE SOLVENCIA							
		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL	48,676,226	=	33,860,955	= 8	34,639,920	= 8
	ACTIVO TOTAL	222,025,122	22	417,406,163		437,077,998	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este indicador tiene como objetivo medir el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores; en el año 2014 nos muestra que el 22% del activo total es financiado por el pasivo de la empresa, el resto se realiza por intermedio del patrimonio de la empresa, para los años 2015 y 2016 nos muestra una bajada al 8% siendo financiado por el patrimonio de la empresa.

TABLA N° 9 - 4: Endeudamiento Patrimonial

INDICADORES DE SOLVENCIA							
		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	PASIVO TOTAL	48,676,226	= 28	33,860,955	= 9	34,639,920	= 9
	PATRIMONIO	73,348,896		383,545,208		402,438,078	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Este ratio mide la relación entre los recursos totales a corto plazo y largo plazo aportado por los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa, este se utiliza para estimar el nivel de apalancamiento. Como podemos observar el endeudamiento de terceros constituido por el pasivo total representa el 28% del patrimonio neto y en los años 2015 y 2016 baja notablemente a un 9% siendo de mayor solvencia la empresa.

TABLA N° 10 - 4: Cartera Comercial por meses año 2014

CARTERA COMERCIAL AÑO 2014						
MES	TOTAL CARTERA	VENTAS	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA	NO VENCIDO	TOTAL VENCIDO	% DE CARTERA VENCIDA
dic-14	3.025.828,21	12.642.552,93	7	190.249,21	2.835.579,00	94%
CEMENTOS	2.684.578,10	12.464.734,76		150.254,78	2.534.323,32	
CONCRETOS	341.250,11	177.818,17		39.994,43	301.255,68	
nov-14	2.918.806,56	11.390.037,07	8	221.874,71	2.696.931,85	92%
CEMENTOS	2.587.986,45	11.176.686,88		112.589,23	2.475.397,22	
CONCRETOS	330.820,11	213.350,19		109.285,48	221.534,63	
oct-14	3.032.339,10	11.613.060,35	8	243.524,27	2.788.814,83	92%
CEMENTOS	2.698.749,56	11.423.126,69		149.586,23	2.549.163,33	
CONCRETOS	333.589,54	189.933,66		93.938,04	239.651,50	
sep-14	3.155.477,34	12.226.633,19	8	269.665,21	2.885.812,13	91%
CEMENTOS	2.796.512,56	11.984.787,44		125.986,23	2.670.526,33	
CONCRETOS	358.964,78	241.845,75		143.678,98	215.285,80	
ago-14	3.285.149,66	11.326.824,61	9	222.158,79	3.062.990,87	93%
CEMENTOS	2.987.563,51	11.192.927,54		113.589,56	2.873.973,95	
CONCRETOS	297.586,15	133.897,07		108.569,23	189.016,92	
jul-14	3.261.450,93	11.557.758,67	8	227.685,26	3.033.765,67	93%
CEMENTOS	3.001.571,41	11.401.371,03		121.895,63	2.879.675,78	
CONCRETOS	259.879,52	156.387,64		105.789,63	154.089,89	
jun-14	3.641.640,30	9.756.723,69	11	201.057,52	3.440.582,78	94%
CEMENTOS	3.451.896,43	9.653.665,47		111.578,96	3.340.317,47	
CONCRETOS	189.743,87	103.058,22		89.478,56	100.265,31	
may-14	3.443.432,87	9.941.659,58	10	184.447,12	3.258.985,75	95%
CEMENTOS	3.241.573,42	9.776.311,61		118.549,56	3.123.023,86	
CONCRETOS	201.859,45	165.347,97		65.897,56	135.961,89	

abr-14	3.134.827,60	10.297.562,11	9	319.476,12	2.815.351,48	90%
CEMENTOS	2.983.589,15	10.136.994,77		245.986,56	2.737.602,59	
CONCRETOS	151.238,45	160.567,34		73.489,56	77.748,89	
mar-14	2.791.529,76	8.876.199,14	9	222.171,77	2.569.357,99	92%
CEMENTOS	2.659.631,20	8.752.741,16		158.573,21	2.501.057,99	
CONCRETOS	131.898,56	123.457,98		63.598,56	68.300,00	
feb-14	2.628.130,13	8.870.215,25	9	244.512,86	2.383.617,27	91%
CEMENTOS	2.498.978,65	8.771.557,69		189.549,63	2.309.429,02	
CONCRETOS	129.151,48	98.657,56		54.963,23	74.188,25	
ene-14	2.504.964,81	10.110.695,60	7	137.381,65	2.367.583,16	95%
CEMENTOS	2.389.475,25	10.073.634,18		111.896,53	2.277.578,72	
CONCRETOS	115.489,56	37.061,42		25.485,12	90.004,44	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- La rotación de cartera de la Unión Cementera Nacional es un indicador financiero el cual determina, el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, es decir en el año 2014 nos arroja como máximo 11 días en cobrar durante cada mes, teniendo en cuenta que en este año su rotación de cartera no es tan eficiente al tardar tantos días en el cobro, pero se debe destacar que al ser una empresa pública cada crédito que fue otorgado tiene una garantía bancaria o póliza de seguro en el momento en que se realizan la transacción es por esto que nuestros clientes no tardan muchos días en los pagos. Adicional se debe acotar que al tener clientes del estado no se realizan pagos oportunos por lo que se encuentra vencido en más del 90% desde el inicio de año.

TABLA N° 11 - 4: Carrera Comercial por mese año 2015

CARTERA COMERCIAL AÑO 2015

MES	TOTAL CARTERA	VENTAS	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA	NO VENCIDO	TOTAL VENCIDO	% DE CARTERA VENCIDA
dic-15	4.994.218,11	9.399.170,92	16	1.350.652,11	3.643.566,00	73%
CEMENTOS	4.220.471,81	9.221.352,75		1.210.886,01	3.009.585,80	
CONCRETOS	773.746,30	177.818,17		139.766,10	633.980,20	
nov-15	3.785.836,39	9.064.075,49	13	1.613.519,82	2.172.316,57	57%
CEMENTOS	3.026.107,07	8.850.725,30		1.453.642,84	1.572.464,23	
CONCRETOS	759.729,32	213.350,19		159.876,98	599.852,34	
oct-15	3.827.344,35	11.047.687,61	10	1.873.661,23	1.953.683,11	51%
CEMENTOS	3.137.397,52	10.857.753,95		1.779.723,19	1.357.674,32	
CONCRETOS	689.946,83	189.933,66		93.938,04	596.008,79	
sep-15	4.253.463,21	11.087.706,87	12	1.875.738,02	2.377.725,19	56%
CEMENTOS	3.516.190,76	10.845.861,12		1.732.059,04	1.784.131,72	
CONCRETOS	737.272,45	241.845,75		143.678,98	593.593,47	
ago-15	4.522.341,88	10.599.874,39	13	1.944.537,54	2.577.804,34	57%
CEMENTOS	3.654.987,56	10.465.977,32		1.845.768,56	1.809.219,00	
CONCRETOS	867.354,32	133.897,07		98.768,98	768.585,34	
jul-15	3.980.667,72	11.325.730,16	11	2.036.754,52	1.943.913,20	49%
CEMENTOS	3.325.687,72	11.169.342,52		1.956.879,09	1.368.808,63	
CONCRETOS	654.980,00	156.387,64		79.875,43	575.104,57	
jun-15	4.187.714,63	10.890.532,88	12	1.330.005,65	2.857.708,98	68%
CEMENTOS	3.642.367,89	10.787.474,66		1.234.548,67	2.407.819,22	
CONCRETOS	545.346,74	103.058,22		95.456,98	449.889,76	
may-15	3.935.246,43	10.769.414,50	11	1.101.023,65	2.834.222,78	72%
CEMENTOS	3.289.456,89	10.604.066,53		997.567,65	2.291.889,24	
CONCRETOS	645.789,54	165.347,97		103.456,00	542.333,54	

abr-15	3.376.033,65	10.953.703,01	9	1.178.347,63	2.197.686,02	65%
CEMENTOS	2.797.567,98	10.793.135,67		1.101.456,76	1.696.111,22	
CONCRETOS	578.465,67	160.567,34		76.890,87	501.574,80	
mar-15	3.279.019,88	10.998.143,37	9	931.975,85	2.347.044,03	72%
CEMENTOS	2.689.456,29	10.874.685,39		876.987,87	1.812.468,42	
CONCRETOS	589.563,59	123.457,98		54.987,98	534.575,61	
feb-15	3.111.543,79	9.820.851,39	10	268.894,98	2.842.648,81	91%
CEMENTOS	2.605.865,23	9.722.193,83		234.678,98	2.371.186,25	
CONCRETOS	505.678,56	98.657,56		34.216,00	471.462,56	
ene-15	3.047.107,64	11.138.793,96	8	812.334,53	2.234.773,11	73%
CEMENTOS	2.567.428,97	10.906.247,62		754.345,21	1.813.083,76	
CONCRETOS	479.678,67	232.546,34		57.989,32	421.689,35	

Fuente: Estados Financieros UCEM
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- La rotación de cartera en el año 2015 nos muestra que los primeros 6 meses su recuperación sigue enmarcado en los 12 días pero su cartera se incrementó en un 24% con respecto al año 2014 en el último trimestre del año 2015 podemos observar el incremento, esto se debe a que la empresa realizó la inversión de un socio estratégico e ingresaron a la planta en septiembre del 2015, los mismos que al tratar de buscar más clientes inician con la entrega de créditos el cual es denominado “crédito confianza Chq. posfechado”, el cual no es una garantía real, esto se da por decisiones de los directivos de la empresa con el único objetivo de incrementar las ventas.

TABLA N° 12 - 4: Cartera Comercial por meses año 2016

CARTERA COMERCIAL AÑO 2016						
MES	TOTAL CARTERA	VENTAS	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA	NO VENCIDO	TOTAL VENCIDO	% DE CARTERA VENCIDA
dic-16	9.343.008,68	11.381.898,65	25	2.976.285,77	6.366.722,91	68%
CEMENTOS	8.741.722,25	11.307.272,86		2.916.499,32	5.825.222,93	
CONCRETOS	601.286,43	74.625,79		59.786,45	541.499,98	
nov-16	9.478.842,89	10.826.350,14	26	2.442.603,55	7.036.239,34	74%

CEMENTOS	8.606.837,86	10.732.782,82		2.388.246,66	6.218.591,20	
CONCRETOS	872.005,03	93.567,32		54.356,89	817.648,14	
oct-16	8.648.434,25	11.169.069,65	23	2.653.319,42	5.995.114,83	69%
CEMENTOS	7.820.251,75	11.066.612,98		2.579.542,76	5.240.708,99	
CONCRETOS	828.182,50	102.456,67		73.776,66	754.405,84	
sep-16	8.469.510,90	10.672.055,90	24	2.484.295,21	5.985.215,69	71%
CEMENTOS	7.693.251,83	10.359.406,59		2.320.876,24	5.372.375,59	
CONCRETOS	776.259,07	312.649,31		163.418,97	612.840,10	
ago-16	7.159.331,65	11.138.708,29	19	2.936.135,02	4.223.196,63	59%
CEMENTOS	6.599.246,39	10.905.857,38		2.782.678,23	3.816.568,16	
CONCRETOS	560.085,26	232.850,91		153.456,79	406.628,47	
jul-16	7.840.626,19	10.211.724,14	23	3.560.825,95	4.279.800,24	55%
CEMENTOS	7.234.876,98	9.912.332,73		3.431.261,19	3.803.615,79	
CONCRETOS	605.749,21	299.391,41		129.564,76	476.184,45	
jun-16	7.660.364,44	8.743.026,50	26	362.125,38	7.298.239,06	95%
CEMENTOS	6.876.912,34	8.626.123,15		294.138,51	6.582.773,83	
CONCRETOS	783.452,10	116.903,35		67.986,87	715.465,23	
may-16	6.676.014,84	10.733.937,13	19	2.079.670,62	4.596.344,22	69%
CEMENTOS	5.978.658,39	10.606.047,13		2.036.143,59	3.942.514,80	
CONCRETOS	697.356,45	127.890,00		43.527,03	653.829,42	
abr-16	5.844.058,01	9.232.146,54	19	1.860.768,47	3.983.289,54	68%
CEMENTOS	4.978.579,56	9.112.308,33		1.815.252,61	3.163.326,95	
CONCRETOS	865.478,45	119.838,21		45.515,86	819.962,59	
mar-16	5.211.547,61	9.146.945,42	17	1.565.221,28	3.646.326,33	70%
CEMENTOS	4.479.687,98	9.122.268,30		1.548.422,55	2.931.265,43	
CONCRETOS	731.859,63	24.677,12		16.798,73	715.060,90	
feb-16	5.211.561,24	7.753.644,99	20	1.260.528,83	3.951.032,41	76%
CEMENTOS	4.549.465,98	7.696.257,87		1.233.828,84	3.315.637,14	
CONCRETOS	662.095,26	57.387,12		26.699,99	635.395,27	
ene-16	5.388.605,95	8.420.496,10	19	1.983.537,76	3.405.068,19	63%
CEMENTOS	4.798.456,98	8.266.637,36		1.840.278,78	2.958.178,20	
CONCRETOS	590.148,97	153.858,74		143.258,98	446.889,99	

Fuente: Estados Financieros UCEM

Análisis.- El indicador de rotación de cartera para el año 2016 se incrementa a 26 días y es el inicio de la entrega de créditos a los clientes con su crédito denominado “crédito confianza chq. Posfechado”, el mismo que no ha generado resultados óptimos ya que la cartera vencida se incrementa en un 74% con respecto al año base que es el año 2014, en este año nos muestra claramente el problema que se presenta al no tener el retorno de efectivo, lo que conlleva a generarse el problema de la recuperación de la cartera de crédito, es decir no existe gestión de cobro por parte de los funcionarios de la UCEM.

TABLA N° 13 - 4: Cartera Comercial 2014 al 2016

 CARTERA COMERCIAL AÑO 2014 – 2016						
MES	TOTAL CARTERA	VENTAS	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA	NO VENCIDO	TOTAL VENCIDO	% DE CARTERA VENCIDA
dic-14	3.025.828,21	12.642.552,93	7	190.249,21	2.835.579,00	94%
CEMENTOS	2.684.578,10	12.464.734,76		150.254,78	2.534.323,32	
CONCRETOS	341.250,11	177.818,17		39.994,43	301.255,68	
dic-15	4.994.218,11	9.399.170,92	16	1.350.652,11	3.643.566,00	73%
CEMENTOS	4.220.471,81	9.221.352,75		1.210.886,01	3.009.585,80	
CONCRETOS	773.746,30	177.818,17		139.766,10	633.980,20	
dic-16	9.343.008,68	11.381.898,65	25	2.976.285,77	6.366.722,91	68%
CEMENTOS	8.741.722,25	11.307.272,86		2.916.499,32	5.825.222,93	
CONCRETOS	601.286,43	74.625,79		59.786,45	541.499,98	

Fuente: Estados Financieros UCEM
 Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Análisis.- Como podemos observar en el año 2014 tenemos una cartera de crédito del 94% vencida por ser contrataciones con el estado; se sabe que no es muy buen pagador y que tardan en realizar los desembolsos de dinero, adicional se debe mencionar que este crédito fue respaldado con póliza de seguros y/o garantías bancarias, mientras en el año 2015 tenemos un

incremento del 24% con respecto al 2014 pero este incremento se los detecta en el último trimestre del año 2015, y esto es por el ingreso del socio estratégico a la empresa, mientras que en el año 2016 nos refleja un incremento del 74% esto se debe a que en este año se otorgan créditos a muchos clientes con el único objetivo de captar nuevos mercados.

Partiendo del análisis de la mayoría de los indicadores antes desarrollados, muestran ratios positivos, esto se puede definir por factores como la inversión agresiva del socio estratégico, ya que el mismo inyectó un capital aproximado del 65%, a finales del año 2015, pero esto no da muestra de un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo ya que la gran inversión es destinada a la construcción de una nueva planta de producción que permitirá producir Clinker a mayor escala; con este antecedente y al revisar los demás ratios se detectó que el indicador de “rotación de cartera” tiende a incrementar en cada periodo fiscal. Claramente se puede notar que los rubros a ser recobrados tienen una lenta recuperación en cuanto a tiempos, ya que algunos deudores sobrepasan los 200 días para cancelar sus haberes, cuando lo óptimo dentro de una empresa de esas características debe de ser no mayor a 30 días, ya que se debe entender que es un producto muy dinámico en el mercado y su rotación es continua.

Por lo cual es necesario realizar un análisis de cartera vencida. Lo que se pretende es determinar el porcentaje de recuperación monetaria en base a documentos negociables, y en cada período fiscal, esto ayudara a entender que la empresa debe tomar acciones dentro de su organigrama estructural financiero, caso contrario con el tiempo esto puede provocar una bola de nieve y se tornara insostenible, que pueden generar graves pérdidas para la empresa, la cual tendrá estrecha relación con el no cumplimiento de los objetivos trazados anualmente, afectando a resultados como: utilidades, rentabilidad y liquidez.

TABLA N° 14 - 4: Estimado a recuperar la cartera Vencida de UCEM

ESTIMADO A RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DE UCEM				
AÑOS	CARTERA VENCIDA	% ESTIMADO A RECUPERAR	VALOR ESTIMADO A RECUPERAR	OBSERVACIONES
2014	2,835,579.00	90%	2,552,021.10	Este valor está con Garantías Bancarias y Pólizas de Seguros
2015	807,987.00	60%	484,792.20	En este período solo se cuenta con facturas y cheques que fueron devueltos por diferentes motivos.
2016	2,723,156.91	60%	1,633,894.15	
TOTAL CARTERA	6,366,722.91	73%	4,670,707.45	

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

El cuadro anterior muestra el porcentaje de cartera vencida a ser recuperada, pero cabe aclarar que se está trabajando con estimados y con un margen de error del 10%, normativa tomada del departamento financiero de la UCEM. En el año 2014 se nota que es el periodo fiscal de mayor recuperación y se da porque UCEM era una empresa pública y su metodología para extender un crédito era muy diferente a los años 2015 – 2016, sin embargo en los periodos posteriores y luego de revisar la base de datos de la documentación de cada uno de los caretitos se determina que se puede recuperar más del 50% de la cartera vencida.

A simple vista es un monto considerable a ser recuperado, se habla que más del 70% de la cartera vencida retornaría a las arcas de la empresa cementera, pero hay que entender que no es un trabajo fácil, y conlleva la colaboración y protagonismo del departamento legal de UCEM.

4.2. Resultados de la Fase de Verificación

4.2.1. *Análisis E Interpretación de Resultados Encuestados*

Se procedió a realizar 203 encuestas a los clientes de Unión Cementera Nacional, y los resultados son los siguientes:

Pregunta N° 1-. ¿Usted es cliente de Unión Cementera Nacional?

TABLA N° 15 - 4: Pregunta N° 1 Clientes

Usted es Cliente de Unión Cementera Nacional UCEM S.A		
SI	NO	TOTAL
203	0	203
100%	0%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

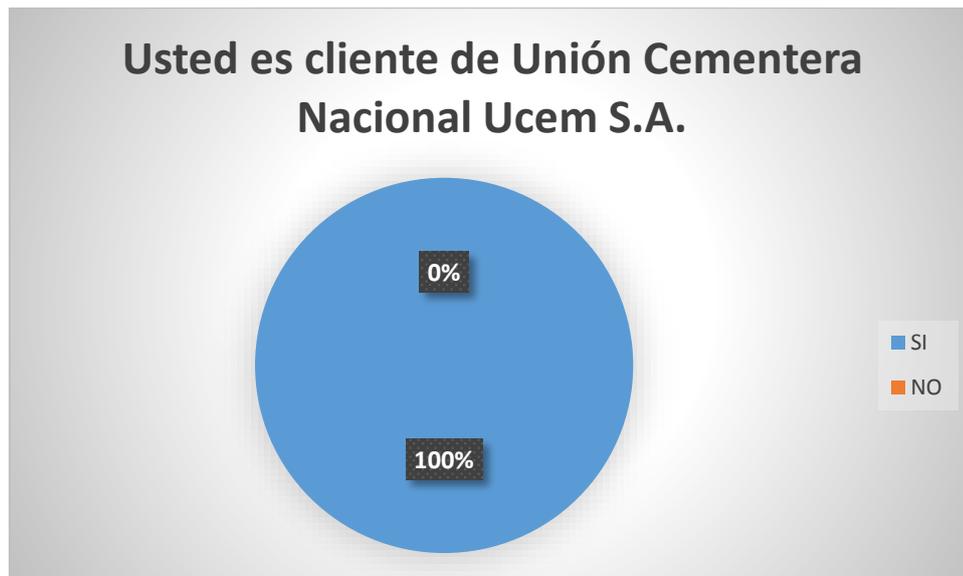


Figura N° 1 – 4: Resultado Pregunta N° 1 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- esta pregunta ayudo a identificar el compromiso del cliente frente a la empresa, es notorio que existe un sentido de pertenencia, en cuanto a la responsabilidad social y comercial y lo que demuestra es la confianza de los clientes frente a la industria cementera de la provincia.

Pregunta N° 2. ¿Hace qué tiempo es cliente de Unión Cementera Nacional?

TABLA N° 16 - 4: Pregunta N° 2 Clientes

¿Hace qué tiempo es cliente de Unión Cementera Nacional?			
1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 9 años	más de 10 años
45	68	38	52
22%	33%	19%	26%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

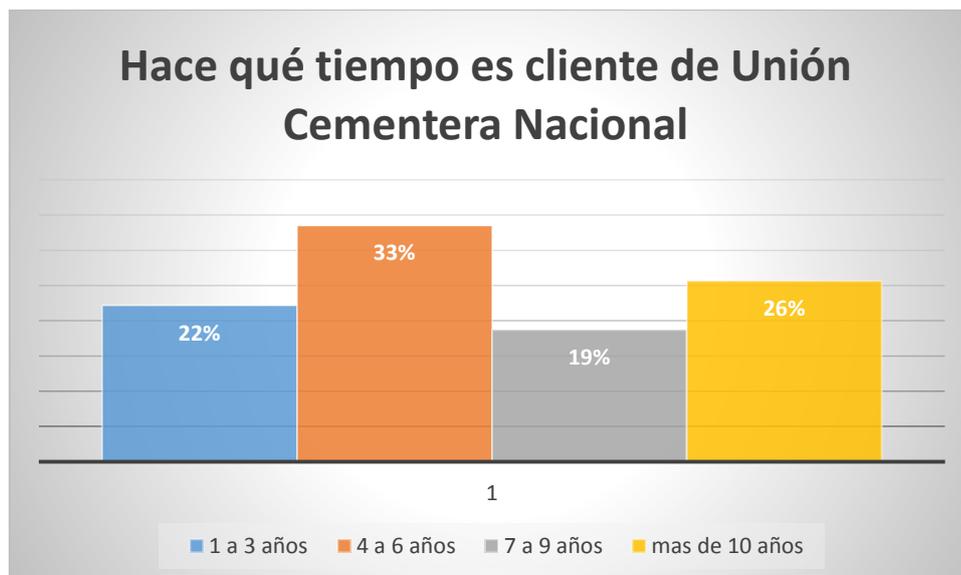


Figura N° 2 – 4: Resultado Pregunta N° 2 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- la empresa goza de una aceptación dentro del mercado de la construcción, sus clientes responden adecuadamente a la interacción del comercio, hay un nicho potencial ya que los clientes de 4 a 6 años conllevan un 33%. Un sector creciente y permisible ya que son negocios en crecimiento y esto fortalece a futuras transacciones y aumento de demanda del producto.

Pregunta N° 3 ¿Ha tenido algún inconveniente a la hora de solicitar un crédito a UCEM?

TABLA N° 17 - 4: Pregunta N° 3 Clientes

¿Ha tenido algún inconveniente a la hora de solicitar un crédito a UCEM?		
SI	NO	TOTAL
57	146	203
28%	72%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

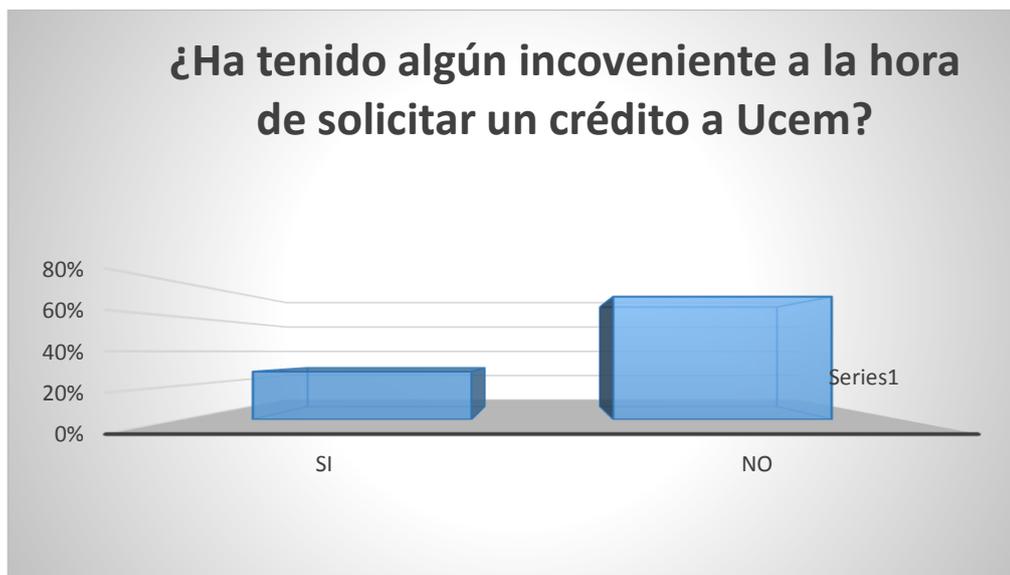


Figura N° 3 – 4: Resultado Pregunta N° 3 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- a la hora de solicitar un crédito, es notorio que no existe problemas en el trámite de aprobación, desde el punto de vista del cliente es beneficioso y tiene una aceptación del 78%. Pero financieramente y como productor, esto puede ocasionar conflictos a mediano plazo, acrecentar la cartera de crédito y por ende las cuentas incobrables, el mercado no es perfectos, siempre existirá clientes morosos y eso lo demuestra la fase de identificación.

Pregunta N° 4. ¿Con qué frecuencia realiza compras de sus productos a UCEM (Cemento y/o Hormigón)

TABLA N° 18 - 4: Pregunta N° 4 Clientes

Con qué frecuencia realiza compras de sus productos a UCEM (Cemento y/o Hormigón)				
1 vez por semana	1 vez cada 15 días	1 vez al mes	Muy esporádico	TOTAL
59	95	32	17	203
29%	47%	16%	8%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

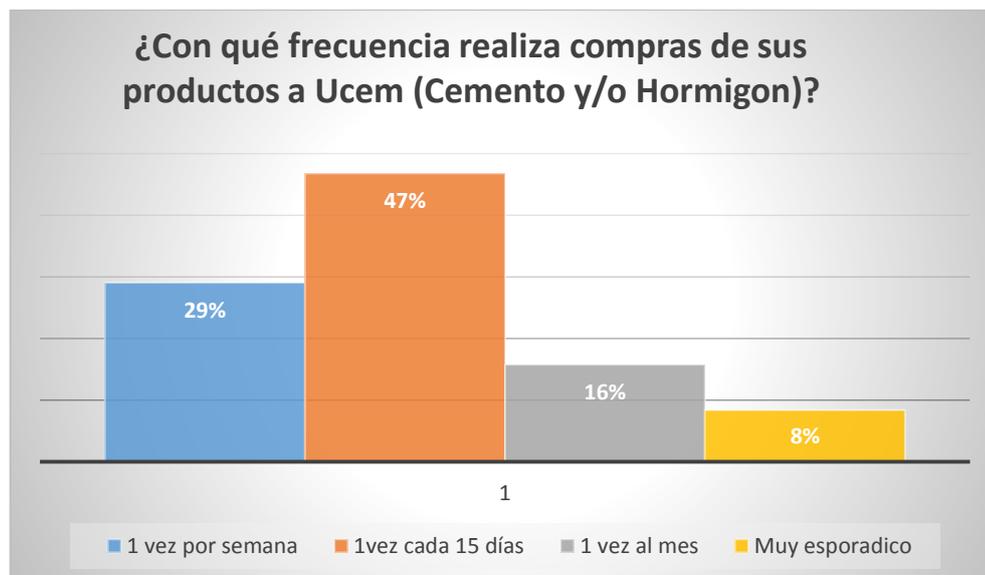


Figura N° 4 – 4: Resultado Pregunta N° 4 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- Es notorio que la industria de la construcción, tiene un crecimiento sostenible dentro de la provincia de Chimborazo y en la zona centro del país, esto lo demuestra un 47% de los encuestados, ya que ellos manifiestan que su frecuencia de compra es por lo menos una vez a los 15 días, sus montos de compra superan los 400 sacos de cemento. Por otro lado apenas el 8% manifiesta que lo hace esporádicamente y su relación de compra son minúscula, no supera las 50 unidades, estos clientes por lo general lo conforman los pequeños constructores. Esto da muestras del dinamismo de comercio de la empresa, desde el pequeño, mediano y gran consumidor del producto estrella de UCEM.

Pregunta N° 5. ¿UCEM le ha otorgado algún tipo de crédito?

TABLA N° 19 - 4: Pregunta N° 5 Clientes

¿UCEM le ha otorgado algún tipo de crédito?				
CRÉDITO CON PAGARE O LETRA DE CAMBIO	CRÉDITO CLIENTE CONFIANZA CHQ POSFECHADO	CRÉDITO CON GARANTIA BANCARIA	CRÉDITO POLIZA DE SEGURO	TOTAL
30	154	12	7	203
15%	76%	6%	3%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

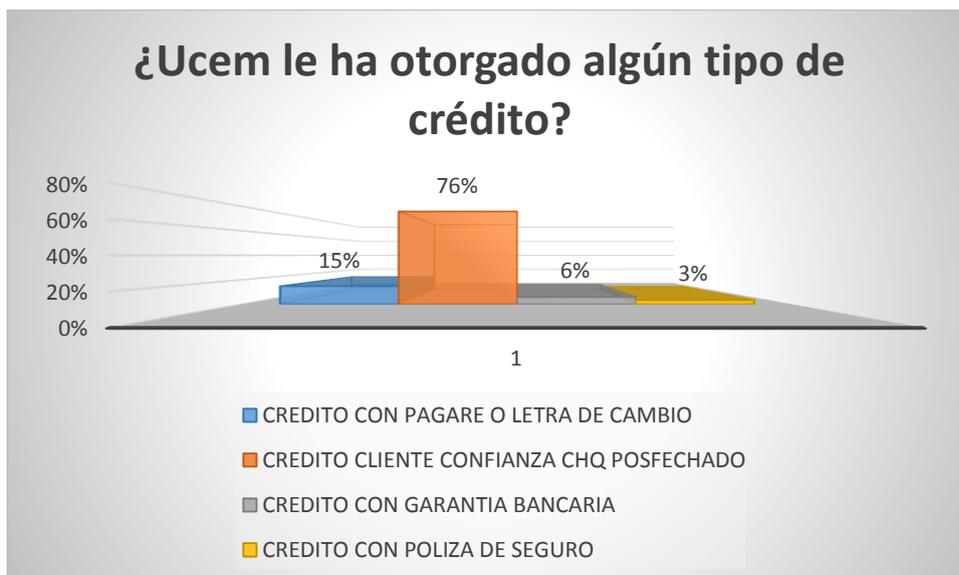


Figura N° 5 – 4: Resultado Pregunta N° 5 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- el 76% ha accedido a un crédito “cliente confianza CHQ posfechado”, el cual según históricos del departamento de tesorería es un gran problema, ya que muchos de los cheques entregados a dicha dependencia por lo general carecen de fondos, o están mal llenados. Esto retrasa los cobros y acrecienta la cartera vencida, los procesos para coordinar el pago en esta modalidad son muy engorrosos y demorados ya que se depende de factores externos como son los fondos disponibles de los clientes. Esto da pie a proponer más adelante una metodología a aplicar por parte del departamento de ventas y comercialización, el cual genere en el cliente más responsabilidad al llenar estos documentos negociables.

Pregunta N° 6. ¿Alguna vez se ha atrasado en el pago de su crédito otorgado por UCEM?

TABLA N° 20 - 4: Pregunta N° 6 Clientes

¿Alguna vez se ha atrasado en el pago de su crédito otorgado por UCEM?					
Ningún día	Menos de 30 días	31 a 60 días	61 a 120 días	Más de 365 días	Total
48	123	32	0	0	203
24%	61%	16%	0%	0%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

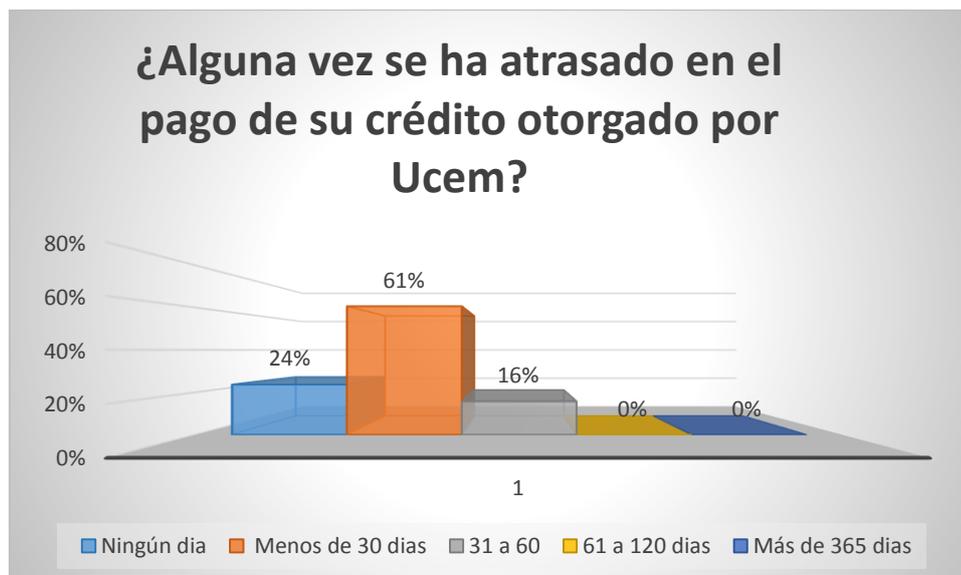


Figura N° 6 – 4: Resultado Pregunta N° 6 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- la presente pregunta consolida lo antes mencionado existe un alto porcentaje de pagos atrasados, los plazos de crédito que más acentúan esta interrogante está en un retraso de 30 días como máximo (61%), aceptable dentro de las políticas de cobro de la empresa. Desde un punto de vista objetivo más del 50% de los clientes tiene problemas al pagar sus haberes o es una cultura que han adoptado los mismos por la flexibilidad que existe en el sistema de cobranza de la empresa. Otro punto a ser tomado en cuenta en el proceso de la propuesta de gestión de cobro.

Pregunta N° 7. ¿Se le entrega estados de cuenta por el movimiento de su crédito?

TABLA N° 21 - 4: Pregunta N° 7 Clientes

¿Se le entrega estados de cuenta por el movimiento de su crédito?				
		Quando me retraso en pagos	Quando solicito	Total
Nunca	Si siempre			
22	78	87	16	203
11%	38%	43%	8%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

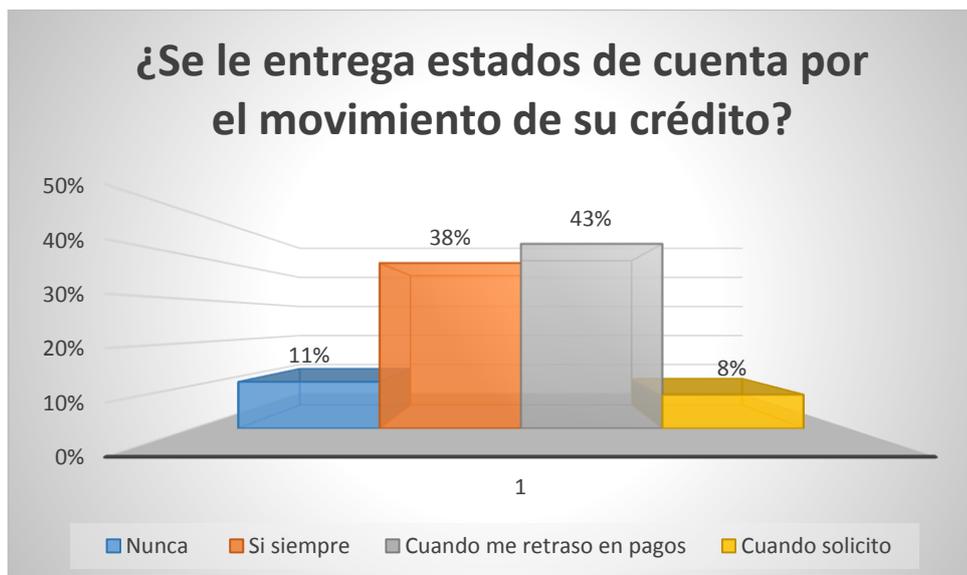


Figura N° 7 – 4: Resultado Pregunta N° 7 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- es evidente que no existe una cultura de emitir un estado de cuentas al cliente, el 43% manifiesta que solo en retrasos de pago se emite un documento de estas características, es necesario adoptar estrategias dentro de la gestión de cobro, un estado de cuenta es muy útil para tener un nexo con el cliente. El 38% manifiesta que siempre pide un estado de cuenta, pero este fenómeno está dado por los clientes que arrastran deudas de periodos anteriores, es muy importante identificar estos dos factores el uno está dado por retrasos de pago de corto plazo y el segundo por arrastre de deuda de periodos anteriores.

Pregunta N° 8. ¿Considera que la política de cobranza adoptada por la empresa se ajusta a las necesidades del cliente?

TABLA N° 22 - 4: Pregunta N° 8 Clientes

¿Considera que la política de cobranza adoptada por la empresa se ajusta a las necesidades del cliente?				
Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total
14	98	52	39	203
7%	48%	26%	19%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020



Figura N° 8 – 4: Resultado Pregunta N° 8 Clientes

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- teniendo en cuenta que las políticas de cobranza de la empresa UCEM son flexibles, el 50% de los clientes manifiestan que no se ajustan a las necesidades de los mismos, en un entorno competitivo es una línea muy frágil para ser analizado, pero también es un factor a ser analizado, hallar el problema o generar nuevas formas y políticas de cobro son necesarias para no alejar a los clientes en futuros procesos de producción.

4.2.2. Encuesta realizada a los empleados de la Unión Cementera Nacional

Pregunta N° 1. ¿Cómo evaluaría usted a la organización del área financiera en el crédito y cobranza de los clientes?

TABLA N° 23 - 4: Pregunta N° 1 Empleados

¿Cómo evaluaría usted a la organización del área financiera en el crédito y cobranzas de los clientes?				
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
0	2	10	10	22
0%	9%	45%	45%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mayra Lucio S



Figura N° 9 – 4: Resultado Pregunta N° 1 Empleados

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- el 90% coinciden en que es malo y regular, este factor se relaciona a que no existe una gestión de cobro adecuado y claro, los procesos son desordenados y las funciones no están establecidas, no depende de la buena voluntad del funcionario, si las actividades de cada uno no están enmarcadas en un manual de funciones.

Pregunta N° 2. ¿Cómo define los procedimientos de evaluación para otorgar créditos?

TABLA N° 24 - 4: Pregunta N° 2 Empleados

¿Cómo define los procedimientos de evaluación para otorgar créditos?				
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
0	7	1	14	22
0%	32%	5%	64%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mayra Lucio S

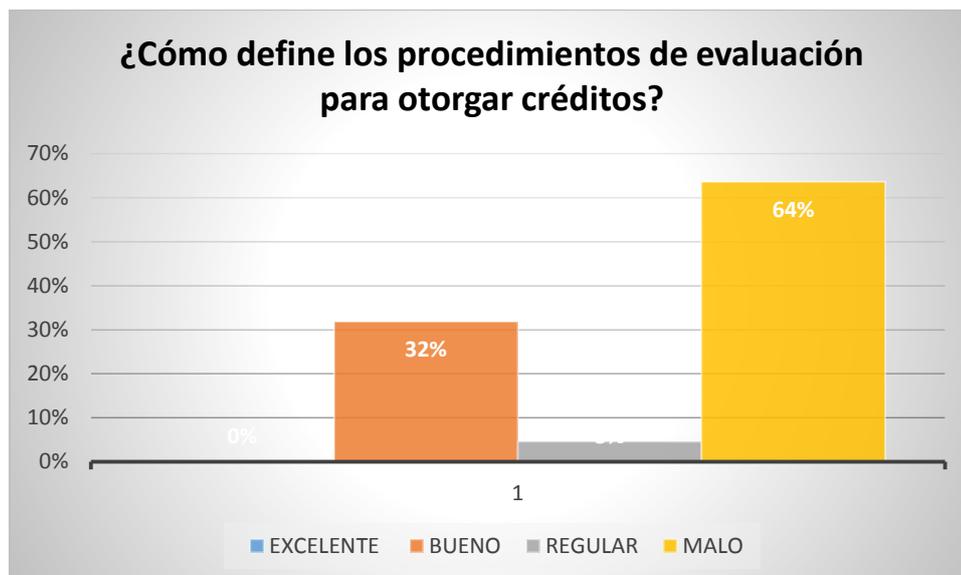


Figura N° 10 – 4: Resultado Pregunta N° 2 Empleados

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- la evaluación para otorgar un crédito es mala, no se toman criterios importantes como, el histórico de pagos del cliente, no hay calificación de crédito por parte de la empresa, entre otros y estos procesos son muy necesarios para ceder un crédito, son aspectos que manifiesta el equipo financiero y legal, por otro lado el departamento comercial con un 32% manifiesta que es bueno, claramente se evidencia una contradicción de funcionario, esto da muestra que no se trabaja en equipo cada departamento logra sus objetivos de forma individual.

Pregunta N° 3 ¿Considera usted que se realizan operaciones de cobranza efectiva en la cartera vencida?

TABLA N° 25 - 4: Pregunta N° 3 Empleados

¿Considera usted que se realizan operaciones de cobranza efectiva?				
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
0	0	5	17	22
0%	0%	23%	77%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Mayra Lucio S

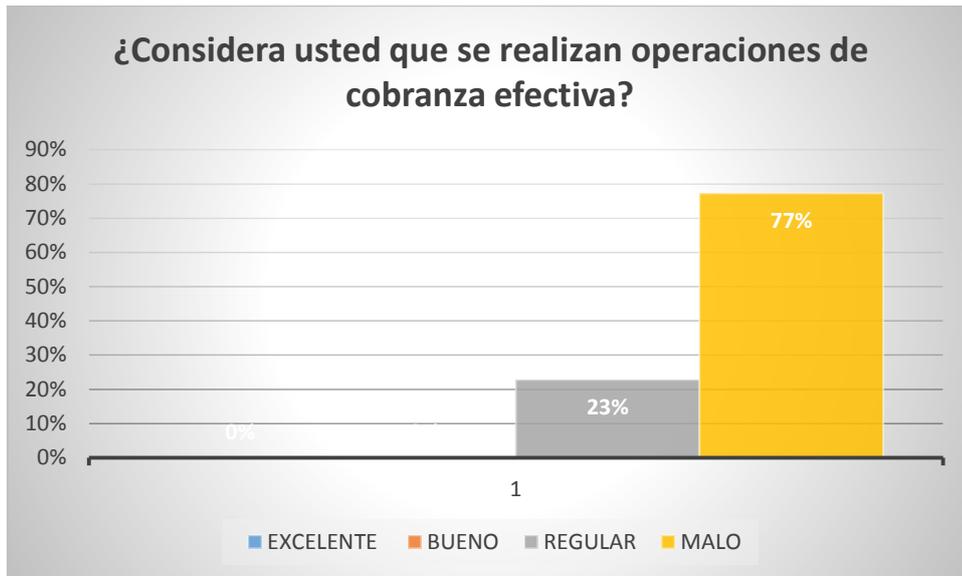


Figura N° 11 – 4: Resultado Pregunta N° 3 Empleados

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- más del 77% manifiesta que no hay una operación efectiva de cobranza de la cartera vencida y esto recae nuevamente en la falta de definición de funciones y responsabilidades dentro de la empresa, desde una perspectiva general se debe formar un equipo especializado en cobranza con un perfil contable legal para que ejerza dicha función en tiempos determinados.

Pregunta N° 4: ¿Qué evaluación le daría usted al sistema integrado JDE EDWARDS en su módulo de cuentas por cobrar?

TABLA N° 26 - 4: Pregunta N° 4 Empleados

¿Qué evaluación le daría usted al sistema integrado JDE EDWARDS en su módulo de cuentas por cobrar?				
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
8	10	4	0	22
36%	45%	18%	0%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

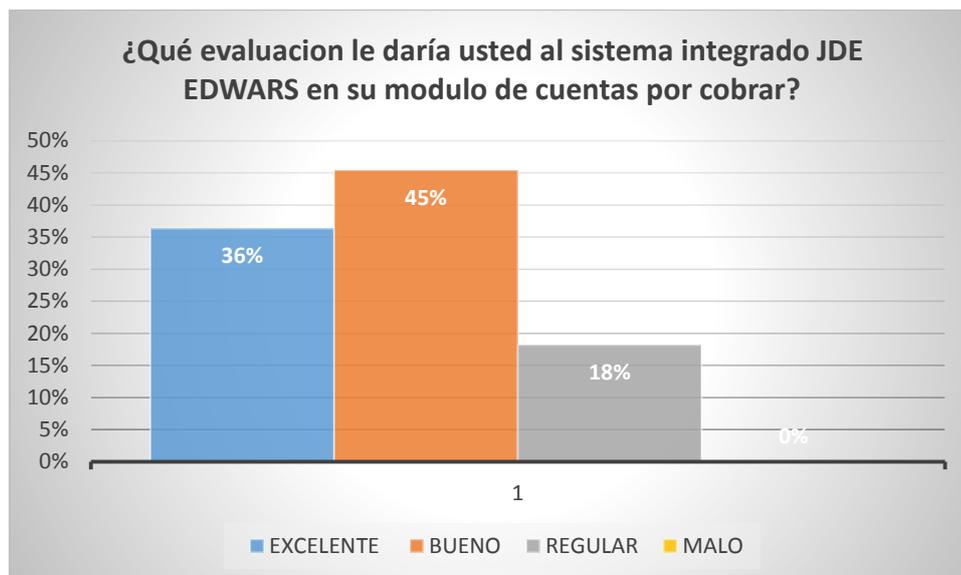


Figura N° 12 – 4: Resultado Pregunta N° 4 Empleados

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- esta pregunta ayuda a entender el dominio del sistema en cuanto al manejo y funcionamiento del mismo, un 18% menciona que es regular y sus factores están dados por la dificultad de generar reportes y estados de cuenta de un cliente en línea, esto hace entender que se debe capacitar de mejor manera al personal para que se supere estos inconvenientes.

Pregunta N° 5 ¿Cómo calificaría usted la cartera por cobrar de clientes, según su criterio?

TABLA N° 27 - 4: Pregunta N° 5 Empleados

¿Cómo calificaría usted la cartera por cobrar de clientes, según su criterio?				
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
0	1	7	14	22
0%	5%	32%	64%	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

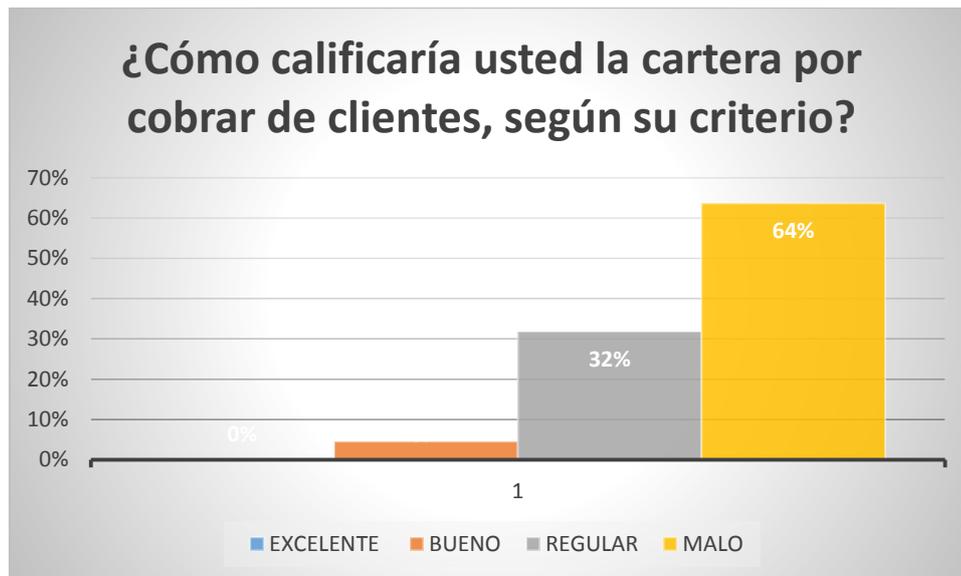


Figura N° 13 – 4: Resultado Pregunta N° 5 Empleados

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

Interpretación.- es notorio que es malo y cada departamento esta consiente de esta problemática, pero también se demuestra que no se genera un método de cobranza efectivo, y nuevamente recae en la inadecuada determinación de funciones y responsabilidades. Esto conlleva al desacuerdo en cuanto a los objetivos de cada departamento, por un lado comercialización quiere vender a toda costa sin tomar en cuenta parámetros esenciales de cobranza, esto pasa a financiero y allí es donde se genera el problema ya que se acumula las deudas de clientes y se arrastra saldos, perjudicial para cualquier empresa, ya que es una bomba de tiempo porque se volverá insostenible.

4.3. Análisis general de las dos fases

Luego de analizar de forma cuantitativa y cualitativa las dos fases de estudio se puede determinar que la empresa cementera UCEM goza de una buena liquidez y rentabilidad dentro de su movimiento económico, pero así mismo se revela que existe un indicador en crecimiento que desfavorece el activo corriente y acrecentar la cartera vencida, periodo a periodo, esto sumado a que el cliente tiende a perciben una flexibilidad en los pagos no ha ayudado a empoderar a los comerciantes potenciales que adquieren el producto, en otras palabras no se logra fidelidad y es causado por la fuerte oferta y demanda de otras empresas competidoras, tomado en cuenta que el procedimiento más común para ejercer un crédito por parte de la empresa es por medio del “crédito confianza del cheque posfechado”, el mismo que ha sido un método fallido pro su naturaleza y por el alto riesgo de cobranza.

Además cabe recalcar que los empleados manifiestan que no se define con claridad quien es el ente encargado de recuperar la cartera vencida y también no existe políticas para la entrega de créditos que aseguren en menos tiempo el retorno del dinero, además no es cuestión de sistemas de apoyo informáticos, más bien está dado por el factor de no tener empleados calificados en la concesión de crédito y la gestión de cobranza.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Plan de Gestión a las Cuentas por Cobrar y Recuperación de la Cartera Vencida

5.2. Introducción

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental contar con un plan de gestión a las cuentas por cobrar y recuperación de cartera vencida que faciliten la gestión de las cuentas por cobrar así como recuperar su cartera vencida en la Unión Cementera Nacional UCEM, con el fin de minimizar el impacto sobre las finanzas de la empresa y logrando un manejo adecuado sobre la cartera vencida, en tal sentido se establecerán políticas preventivas de ejecución en las cuentas por cobrar y políticas de recuperación de la cartera vencida que se gestione la cobranza de una manera adecuada al cliente.

La gestión de la cartera vencida es uno de los procesos más importantes en la UCEM, debido a que está vinculada directamente con el indicador de liquidez. Las ventas a crédito conllevan que la empresa corra el riesgo de no lograr recuperar los recursos económicos y se conviertan en gastos no deducibles los mismos que afectarían directamente a los resultados anuales de la empresa, tomando en cuenta que la cartera vencida que actualmente se maneja en la empresa no grava ningún tipo de interés por mora.

La cartera vencida es un problema que tiene la Unión Cementera Nacional debido a que la empresa otorga créditos a sus clientes sin contar con el respaldo suficiente para recuperar estos valores, esto ha provocado grandes niveles de morosidad en la UCEM que pueden estar ocasionando grandes pérdidas en tiempo y dinero, lo cual puede influir en el cumplimiento de metas y objetivos que la empresa se propone.

La Unión Cementera Nacional actualmente soporta un incremento progresivo de su cartera vencida, al no disponer de directrices, políticas y medios eficientes de concesión de créditos, así como la recuperación de obligaciones adquiridas por los clientes de UCEM, es por ellos que a continuación se presenta un Plan de gestión a las cuentas por cobrar y su recuperación de la cartera vencida, este plan permitirá a la empresa mantener y recuperar adecuadamente los recursos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos planteados.

5.3. Objetivo General

Establecer un Plan de gestión para crédito y recuperación de cartera vencida.

5.3.1. Objetivos Específicos

- Establecer políticas y procesos de calificación de crédito a los clientes de la UCEM.
- Establecer políticas y procesos de gestión de cobranza.

5.4. Definición de funciones y responsabilidades Crédito y Cobranza

En la Unión Cementera Nacional no existe un departamento que sea el responsable de la calificación de créditos y el seguimiento de la cartera, es por este motivo que habría que definir funciones y responsabilidades, con el único objetivo que se ejerza la gestión tanto en el otorgamiento de créditos como en el seguimiento de la cobranza con esto se logrará definir con claridad las funciones y actividades del personal asignado, se eliminará la duplicidad de tareas en los diferentes departamentos y todo estará centrado en la responsabilidad de crédito y cobranzas.

5.4.1. Manual de funciones para crédito y cobranza

TABLA N° 1 - 5: Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA
ROL ESPECÍFICO:	Gestor de crédito y recuperación de cartera vencida
EDUCACIÓN:	Ing. Administración de Empresas y títulos afines
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia específica en puestos similares
FUNCIONES DEL CARGO:	Evaluar la solvencia de los clientes que aplican para un crédito en la Unión Cementera Nacional a más de gestionar la cobranza de los clientes que han caído en mora

FUNCIONES ESPECÍFICAS :

- Receptar información documentada de los clientes que solicitan crédito.
- Verificar que la información entregada sea verdadera
- Revisar al cliente en la central de riesgos tenga calificación “A” en el sistema Equifax.
- Analizar los movimientos crediticios que ha tenido el cliente durante el último año con la empresa.
- Analizar estados financieros del cliente para verificar su solvencia.
- Realizar informe de precalificación de crédito.
- Realizar informes diarios del seguimiento de créditos entregados a los clientes
- Elaborar informes de cartera vencida mensuales.
- Realizar informes ejecutivos para el comité de crédito de la empresa.
- Realizar el seguimiento a la cartera vencida, realizando llamadas a los clientes, acordando días de pago.

RESPONSABILIDADES

- Suministrar información clara, veraz.
- Informar diariamente sobre los vencimientos de los créditos a la gerencia financiera.
- Realizar la gestión de cobro oportuna.
- Informar al área de ventas sobre el comportamiento crediticio de sus clientes.
- Presentar informes sobre los operativos de cobranza y estadísticas del comportamiento de la mora, para la toma de decisiones.
- Coordinar actividades de depuración y mejoramiento del sistema de gestión de cobranzas.
- Coordinar la recuperación de la mora en acción judicial.
- Presentar recomendaciones para mejorar los procedimientos de concesión de créditos

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- Responsabilidad y cumplimiento
- Atención y profesionalismo en las labores asignadas
- Capacidad de análisis
- Iniciativa y creatividad.

5.5. Políticas y procesos de calificación de créditos a los clientes de Ucem

La empresa hoy en día debe alcanzar niveles de competitividad y lograr posicionarse en el mercado estableciendo una situación financiera sólida que incremente sus ganancias, para lo cual debe existir una correcta administración de los recursos económicos de UCEM y que este permita tomar decisiones apropiadas. El establecer políticas y procedimientos en la empresa Unión Cementera Nacional es de vital importancia para alcanzar niveles de desempeño apropiados y minimizar los riesgos en la ejecución de los procesos, teniendo en cuenta que en la actualidad su actividad otorgando créditos se efectúa de manera descuidada sin tener definidos parámetros y políticas para la concesión de créditos que permitan evaluar el comportamiento de los clientes en el ámbito crediticio y obtener garantías de respaldo. Es muy esencial y claro que deben establecerse normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima que tienen los clientes de UCEM, si el cliente no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado, establecer un cupo, monto de crédito en el que pueda manejar dentro de él las compras, es por este motivo que al realizar la calificación de la capacidad de pago se le exigirá varios requisitos.

5.5.1. Documentos que el cliente debe entregar

Existen dos tipos de clientes en UCEM y son Personas Naturales y Personas Jurídicas y los requisitos varían un poco entre estos dos tipos de clientes.

5.5.1.1. Personas Jurídicas

- Presentar la solicitud de crédito.
- Presentar el RUC de la empresa
- Presentar el nombramiento del representante legal de la compañía
- Dos referencias comerciales las cuales deben presentarse en hoja membretada de la institución emitida.
- Mantener una calificación “A” en la central de riesgos.
- Ser clientes de la empresa por más de un año.
- No haber estado en mora con la empresa durante el último año por un lapso no mayor a un mes.
- Estados financieros firmados por el Contador y Representante legal de la compañía.

5.5.1.2. *Personas Naturales*

- Presentar la solicitud de crédito
- Presentar el RUC de la Persona Natural
- Presentar las 3 últimas declaraciones de IVA mensual
- Dos referencias personales las cuales deben contener por lo menos un teléfono de contacto.
- Una referencia bancaria donde demuestre el movimiento del negocio
- Ser clientes de la empresa por más de un año.
- No haber estado en mora con la empresa durante el último año por un lapso no mayor a un mes.
- Si el cliente es obligado a llevar contabilidad, los últimos Estados Financieros firmados por el Contador.
- Mantener calificación “A” en la central de riesgos.

El cliente que solicita el crédito deberá juntar estos requisitos antes mencionados con el objeto de entregarlos en CRÉDITO Y COBRANZA, el mismo que realizará las gestiones pertinentes para verificar que la información sea correcta, los pasos a seguir serán los siguientes:

- a) Verificar que la documentación entregada este completa
- b) Verificar que el cliente tenga calificación “A” en la central de riesgo, para ello se hará uso del servicio que presta la empresa Equifax.
- c) Analizar los movimientos crediticios que ha tenido el cliente con la empresa a fin de calificar su comportamiento crediticio, este documento se lo añadirá en el informe de pre-calificación.
- d) Analizar estados financieros mediante indicadores financieros con el fin de determinar la capacidad de pago en el caso de personas jurídicas y personas naturales obligados a llevar contabilidad.
- e) Elaboración del informe de precalificación el cual contendrá todas las observaciones que el departamento de cobranza hubiera encontrado incluyendo el monto sugerido de acuerdo a la capacidad de pago del cliente.

5.5.2. *Comisión de Precalificación*

En este proceso se precalificará con una comisión de crédito y cobranza al cliente de acuerdo al informe emitido en la etapa anterior, donde se establecerán montos, plazos, garantías y otros, una vez aprobado la precalificación se pedirá al cliente proceda con firmas en el pagaré estableciendo el monto y plazo de crédito otorgado por la empresa.

5.5.3. Flujograma de Aprobación del Crédito

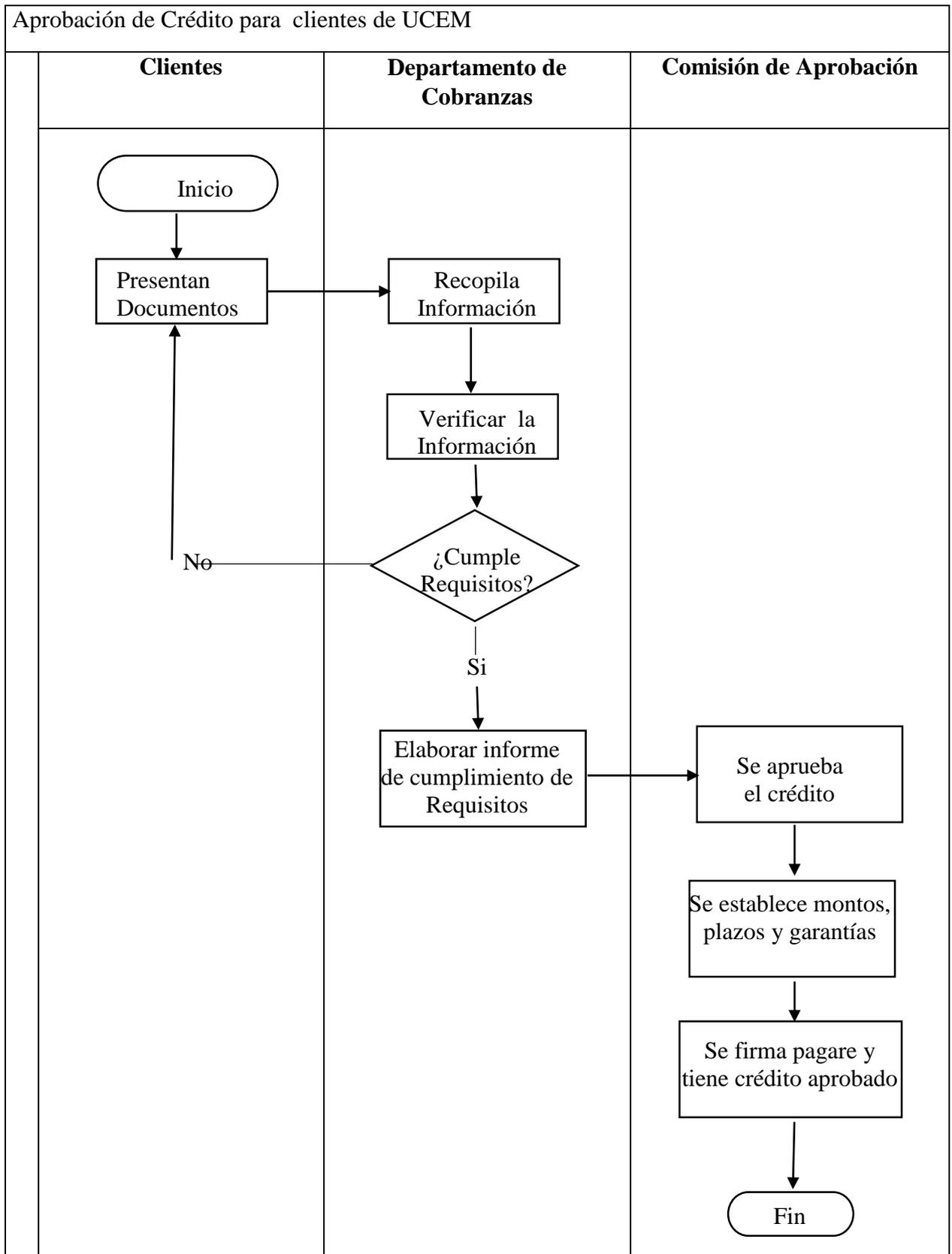


Figura N° 1 – 5: Flujograma Aprobación de crédito

Fuente: Encuestas Aplicadas
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

5.6. Políticas y procesos para la gestión de cartera vencida

Las políticas preventivas están encaminadas a establecer acciones para mejorar la gestión de la cartera vencida. El departamento de crédito y cobranza realizará la gestión y seguimientos de cobros a los clientes y deberá cumplir con la recuperación de la cartera vencida o en mora, debe contar con información financiera oportuna y confiable para la adecuada toma de decisiones.

El establecimiento de políticas son las directrices que la empresa UCEM deberá seguirlas para la correcta y oportuna gestión y recuperación de la cartera y se definen a continuación:

- Elaborar informes de cartera con el fin de disponer la información de los clientes que han solicitado crédito, verificando su plazo su monto a pagar y las garantías recibidas.
- Actuar de manera preventiva ante la posibilidad de retrasos en los plazos y montos establecidos con el fin de evitar inconvenientes tanto para la empresa, como para el cliente, la gestión se la podrá realizar mediante:
 - Correos electrónicos
 - Mensajes automáticos vía SMS
 - Llamadas telefónicas
 - Contacto personal con el cliente.
- Elaborar informe general de gestión de cobranzas, determinando acciones y resultados de la gestión de recuperación de cartera.
- De existir clientes en mora por más de un mes, elaborar un informe detallado determinando las causas, motivos y acciones que se realizaron para la recuperación de cartera vencida.
- Solicitar a los diferentes departamentos de la empresa toda la documentación de respaldo, pagares, garantías, información del deudor, plazo y montos.
- Si el cliente supera los 60 días de crédito vencido se cortarán las ventas.
- Después de 120 días vencidos entra la cobranza judicial.

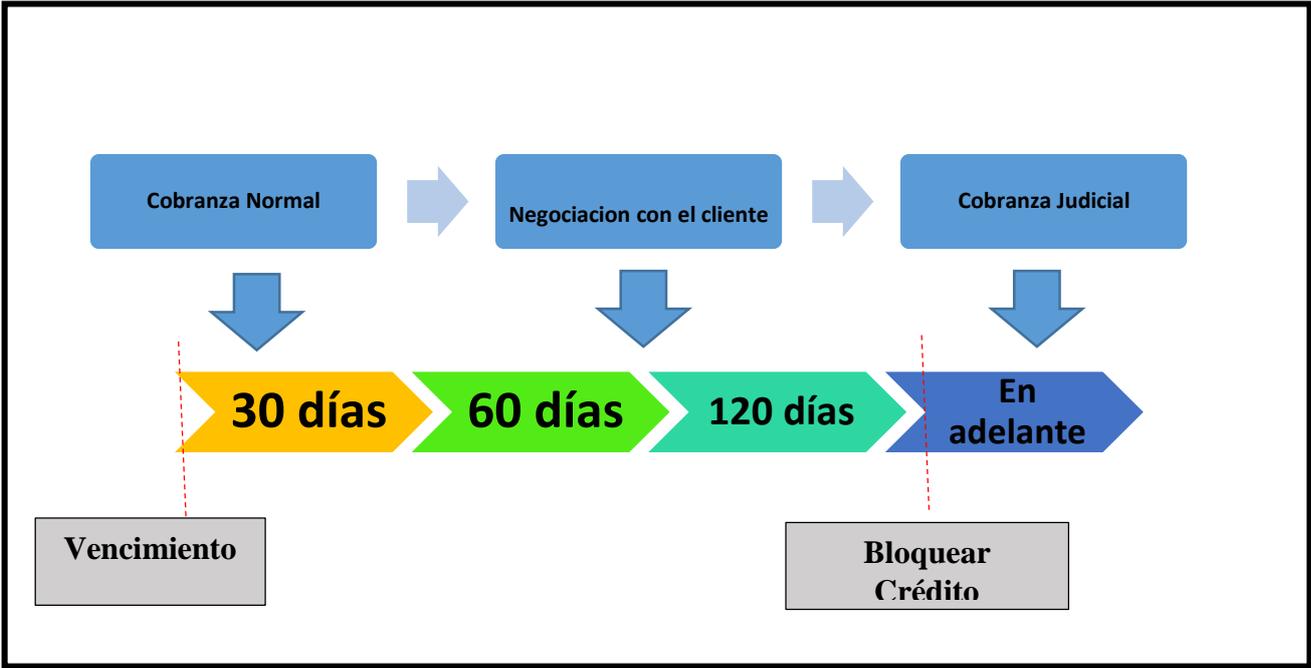


Figura N° 2 – 5: Proceso de cobranza

Fuente: (Chica & Romero)
Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

5.7. Flujograma del proceso de cobranza

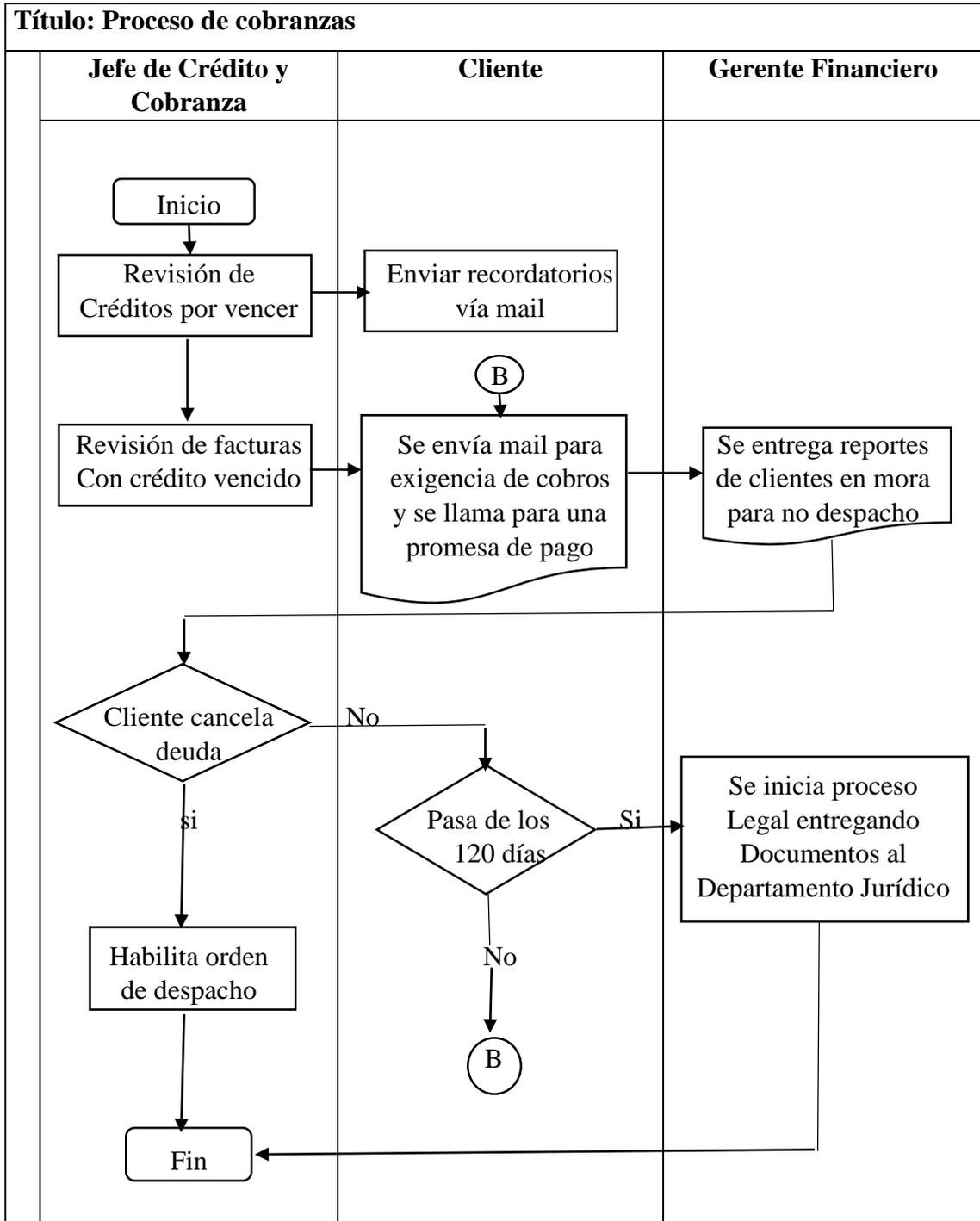


Figura N° 3 – 5: Flujograma de gestión de Cobranza

Fuente: (Chica & Romero)

Elaborado por: Lucio, Mayra. 2020

CONCLUSIONES

- El análisis efectuado a la Unión Cementera Nacional en sus cuentas por cobrar y su cartera vencida se evidencia que en el año 2014 tenemos una cartera vencida con garantías que permitirán el cobro y seguimiento de la misma ya que la empresa en ese año al ser pública obligaba a los funcionarios y empleados a obtener garantías que respalden el crédito otorgado, así se venía manejando mientras era de capital público, al finalizar el último trimestre del año 2015 ingresa a la empresa el socio estratégico con un capital de 230 millones que en acciones representaba el 66%, lo cual hace que la empresa se convierta en privada por la estructura de su capital, y con el fin de obtener mayor mercado y buscar la expansión hacia otras provincias del Ecuador, se inicia con la entrega de créditos sin pedir sustentos suficientes que minimice el riesgo al momento de cobro es por eso que la cartera se incrementa en un 24% con respecto al año 2014 y en el año 2016 su incremento es del 74% con respecto al año base.
- El riesgo que se evidencia en las cuentas por cobrar comerciales es muy alto y esto en futuros años puede afectar a sus resultados y cumplimiento de objetivos trazados por los directivos de la empresa.
- El personal de Unión Cementera Nacional no tiene definido sus funciones claramente y al momento de efectuar un cobro se lo trasladan desde el vendedor, a los analistas de contabilidad y llega hasta la tesorera de la empresa, sin que nadie tenga definido como función el emitir informes sobre la cartera vencida y la gestión de cobro a los clientes morosos.
- Se ve que a la hora de cumplir metas por parte de los vendedores colocan el producto sin pedir los suficientes respaldos para la entrega de créditos y lo hacen de forma empírica solo recibiendo un cheque que lo denominaron “cliente confianza chq. posfechado”, lo que genera el riesgo de cobranza en la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable la aplicación de políticas y procedimientos para evaluar a los clientes y a los futuros clientes verificando sus antecedentes crediticios, capacidad de pago, situación financiera actual y realizar actualizaciones periódicamente en la base de datos de la empresa, con esto se disminuirá el riesgo que la empresa está expuesta actualmente al no contar con los respaldos suficientes para la gestión de cobro.
- Todo el personal a cargo de la administración financiera de la empresa debe estar capacitado en sus funciones y tener como responsable a una sola persona que se encargue de la calificación de crédito así como la gestión de cobro de la misma, con esto se evitara otorgar créditos a las personas que tengan problemas financieros y que en algún momento se conviertan en problema para la Unión Cementera Nacional.
- Se debe proceder a ejecutar una estimación significativa de créditos incobrables sobre las posibles pérdidas que se puedan presentar en el transcurso, lo que nos ayudará a salvaguardar los intereses de la empresa y esta pueda continuar cumpliendo con sus clientes y sus propias obligaciones.
- Se debe facilitar Manuales de Funciones y Responsabilidades al departamento de crédito y cobranza de la Unión Cementera Nacional, con el propósito de que se ejecuten sus tareas de una manera más organizada y eficiente y que tengan en que guiarse al momento de ejecutar sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

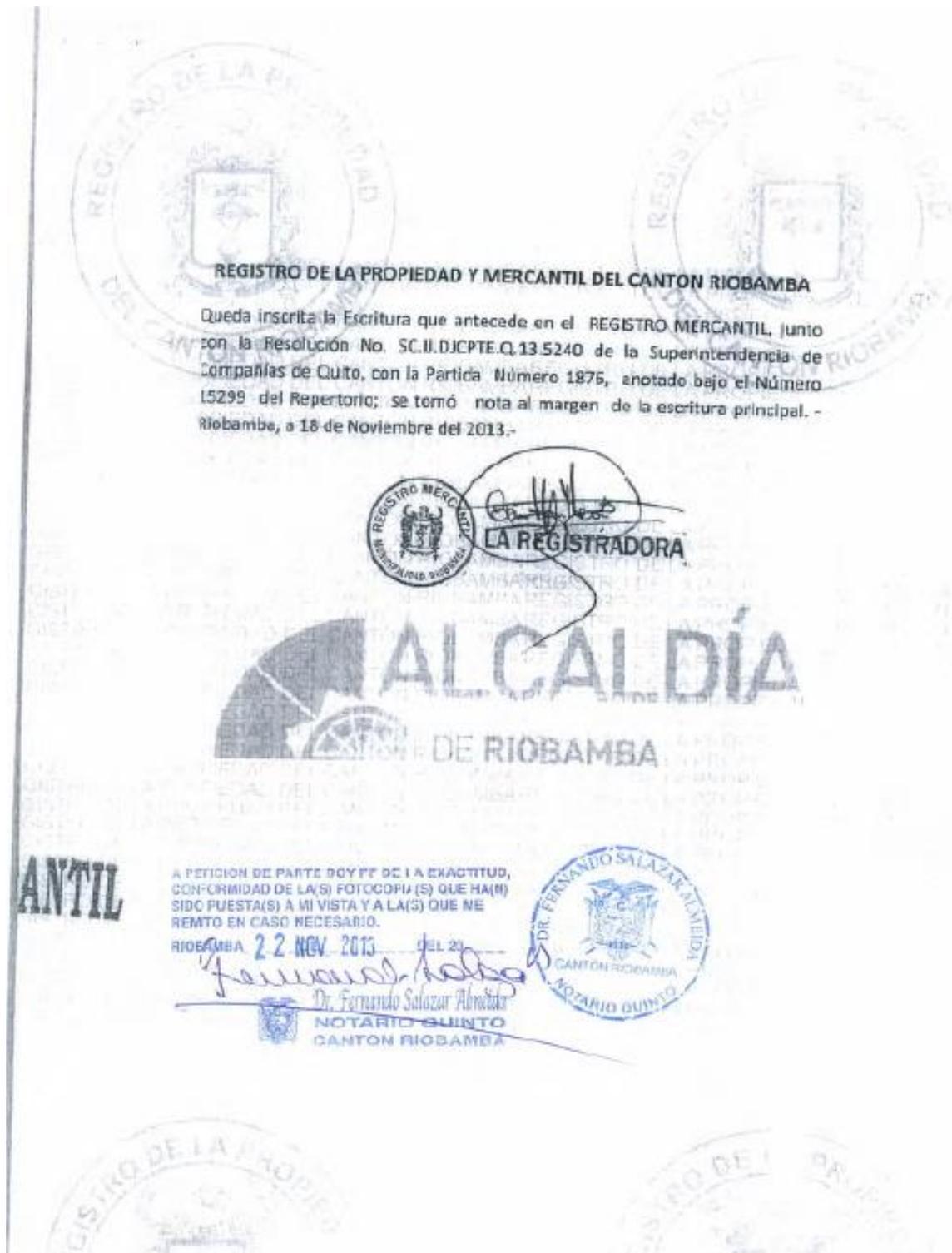
- Academia, R. (s.f.). <http://dle.rae.es>. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=JA0md4s>
- Bañuelos, S. (2012). *LOS 5 ERRORES MÁS COMUNES EN CRÉDITO Y COBRANZA. ÉNFASIS LOGÍSTICA MEXICO Y CENTROAMERICA*.
- Barandiran, J. L. (2004). *CREDITO FINANCIERO*. Lima: Agroeco.
- Bernal, C. (2012). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES Segunda Edición*. Bogota: Pearson Educación.
- Brachfield, P. J. (2009). *GESTIÓN DEL CRÉDITO Y COBRO*. Barcelona España: Bresca Profit.
- Bravo, M. (2011). *CONTABILIDAD GENERAL*. Quito: Escobar impresores.
- Briseño, H. (2006). *INDICADORES FINANCIEROS FACILMENTE EXPLICADOS*. Jalisco : Umbral S.A.
- Carrera, S. (julio de 2017). dspace.ups.edu.ec. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPS-GT001932.pdf>
- César Camisón, S. C. (2006). *GESTIÓN DE LA CALIDAD* . Madrid (España): PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- César Camisón, S. C. (2006). *GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES MODELOS Y SISTEMAS*. Madrid (España): PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Chica, L., & Romero, B. (s.f.). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN APLICADO AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA, PARA DISMINUIR EL RIESGO DE INCOBRABILIDAD DE LA CARTERA DE UNA EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*.
- Corrales, G. (18 de 02 de 2017). *La Nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/las-cinco-c-del-credito/BFLEAF5Y6BEXJNBYZKTU667CLY/story/>
- Cubino, R. L. (2001). *MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA*. Ministerio de Educación.
- DEFINICION.DE. (s.f.). <http://definicion.de>. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Espino, M. (31 de 01 de 2014). *EXCELLENCE CAPACITACIÓN EJECUTIVA*. Obtenido de <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-decapacitacion/recuperacion-de-cartera-vencida/>
- Estupiñan, O. (2006). *ANÁLISIS FINANCIERO (2da Edición)*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Euskalit. (2011). *CALIDAD TOTAL: PRINCIPIOS Y MODELOS DE GESTIÓN* . Osakidetza.
- Fernandez, D., Izurieta, M., Cerón, J., Vallejo, D., & Atencia, E. (2016). *LOS SISTEMAS DE CONTROL APLICADOS EN LA CONSECION DE CREDITOS Y RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DE LAS COAC DEL ECUADOR . OBSERVATORIO DE ECONOMÍA LATINOAMERICANA, ECUADOR* .

- Fernández, R. H. (s.f.). *http://www.contaduria.uady.mx*. Obtenido de http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf
- Guachi, V. (2017). *ESTUDIO DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS UTILIZADAS EN BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN*. *Revista Española de Documentación Científica*.
- H. CONGRESO NACIONAL. (2016). *LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. QUITO.
- IASB, C. d. (2009). *NIIF PARA LAS PYMES*. IASCF Publications departament.
- Jacquer, J. (2009). *MARKETING ESTRATEGICO*. Madrid: ESPIC.
- Malhotra, N. (2008). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS - UN ENFOQUE APLICADO*. Mexico: PEARSON.
- Matus, J. M. (2007). *INDICADORES DE RIESGO DE CRÉDITO: Evolución de la normativa*. Manuscript.
- Presidencia de la República . (2015). *REGISTRO OFICIAL*. Quito: Lexis.
- Rodriguez, A., & Pérez, A. (2017). *MÉTODOS CIENTÍFICOS DE INDAGACIÓN Y DE CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO*. *Revista Escuela de Administración de Negocios, núm82*, 1-26.
- Rovayo, G. (2010). *FINANZAS PARA DIRECTIVOS*. Guayaquil: CODEGE (Corporación Ecuatoriana de Desarrollo y Gestión Educativa).
- Ruiz, A. (1987). *CONTABILIDAD INTERMEDIA*.
- Sanca, M. (2011). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. *Revista de Actualización Clínica Investiga ISSN 2304 - 3768*, 621.
- SUPERINTENDENCIA, D. C. (22 de 11 de 2013). RESOLUCION N° SCI.J.DJCPTE.Q.13.5240. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Terrazas, R. (2009). *MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTION DE PROYECTOS. PERSPECTIVAS*.

ANEXOS

ANEXO A.

REGISTRO MERCANTIL DE UCEM



ANEXO B.

BALANCE GENERAL AÑO 2014



UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVO	2014
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,164,121.00
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	14,031.00
Cuentas por cobrar comerciales	2,634,470.00
Cuentas por cobrar compañías relacionadas accionistas	7,113,481.00
Impuestos por recuperar	1,607,239.00
Anticipos a proveedores	982,205.00
Otras cuentas por cobrar	8,247,487.00
Inventarios	33,210,229.00
Activo disponible para la venta	3,455,939.00
Total activos corrientes	67,429,202.00
Activos no corrientes	
Propiedades de inversión	694,222.00
Propiedad, planta y equipos	142,410,438.00
Activos intangibles	122,120.00
Activos para exploración y evaluación	5,038,558.00
Otros activos	21,860.00
Otras cuentas por cobrar	6,245,674.00
Inversiones disponibles para la venta	63,048.00
Total activos no corrientes	154,595,920.00
TOTAL ACTIVOS	222,025,122.00
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO	
Pasivos corrientes	
Préstamos y obligaciones con instituciones financieras	5,565,904.00

Cuentas por pagar a proveedores	3,414,738.00
Anticipos de clientes	1,622,686.00
Impuestos por pagar	1,534,814.00
Otras cuentas por pagar	2,291,538.00
Provisiones	10,603,686.00
Total pasivos corrientes	25,033,366.00
Pasivo no corriente	
Préstamos y obligaciones con instituciones financieras	16,291,667.00
Beneficios a empleados	7,351,193.00
Total pasivos no corrientes	23,642,860.00
Total pasivos	48,676,226.00
Patrimonio	
Capital	35,323,803.00
Acciones de tesorería	42,205.00
Reservas	42,302,050.00
Resultados acumulados	95,765,248.00
Total patrimonio	173,348,896.00
Total pasivos y patrimonio	222,025,122.00

Ing. Noemí Pozo Cabrera
Gerente General

Lcda. Paulina Carvajal Rivera
Contadora General

ANEXO C.

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2014



UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE 2014

	UCEM
Ventas de Cemento	125,090,304.61
Ventas de Puzolana	834,268.24
Ventas de Clinker	-
Ventas de Durmientes	-
Ventas de Hormigón	1,801,382.97
Transporte	883,966.37
TOTAL VENTAS:	128,609,922.19
Costo de Ventas	94,808,802.37
Perdida en Operaciones	1,030,141.29
Costo de Puzolana	634,399.62
Costo de Ventas Clinker	-
Costo de Ventas de Durmientes	-
Costo de Ventas de Hormigón	-
Costo Maquinaria Pref sin prod	-
TOTAL COSTO DE VENTAS:	96,473,343.28
(=) UTILIDAD OPERACIONAL:	32,136,578.91
(-) Gastos de Ventas	5,858,989.84
(-) Gastos de Administración	5,944,300.38
(-) Gastos Financieros	2,471,488.28
(+) Otros ingresos	2,053,946.10
(-)Otros gastos	6,092,195.88
(-) Perdida Valoración	7,614,351.56
UTILIDA ANTES DE IMPUESTOS :	6,209,199.07
(-) 22% I Renta	139,482.46
UTILIDAD DESPUES D EIMPUESTOS:	6,069,716.61

Ing. Noemí Pozo Cabrera
Gerente General

Lcda. Paulina Carvajal Rivera
Contadora General

ANEXO D.

BALANCE GENERAL AÑO 2015



UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVO	<u>2015</u>
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes de efectivo	194,960,632
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	40,975,296
Cuentas por cobrar comerciales	2,963,979
Cuentas por cobrar compañías relacionadas	145,329
Impuestos por recuperar	1,399,978
Anticipos a proveedores	647,594
Otras cuentas por cobrar	3,980,961
Inventarios	24,103,197
Activos Disponibles para la venta	<u>3,455,939</u>
Total activos corrientes	<u>272,632,905</u>
Activos no corrientes	
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento L/P	
Propiedades de inversión	688,996
Propiedad, planta y equipos	133,168,028
Activos intangibles	98,227
Activos para exploración y evaluación	5,227,999
Otros activos	-
Otras cuentas por cobrar	5,528,664
Inversiones disponibles para la venta	<u>61,344</u>
Total activos no corrientes	<u>144,773,258</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>417,406,163</u>

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO	<u>2015</u>
Pasivos corrientes	
Préstamos y obligaciones con instituciones financieras	-
Cuentas por pagar a proveedores	6,261,594
Anticipos de clientes	1,745,654
Cuentas por pagar relacionadas	-
Impuestos por pagar	887,823
Otras cuentas por pagar	2,632,690
Otras cuentas por pagar	
Provisión beneficios empleados	
Provisiones	<u>13,070,371</u>
Total pasivos corrientes	<u>24,598,132</u>
Pasivo no corriente	
Pasivos Diferidos	923,309
Préstamos y obligaciones con instituciones financieras	-
Provisión Cierre canteras	
Beneficios a empleados	<u>8,339,514</u>
Total pasivos no corrientes	<u>9,262,823</u>
Total pasivos	<u>33,860,955</u>
Patrimonio	
Capital	372,221,986
Acciones de tesorería	(42,205)
Reservas	2,686,423
Resultados acumulados	8,679,004
Resultados del ejercicio	<u></u>
Total patrimonio	<u>383,545,208</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u><u>417,406,163</u></u>

Dr. Roberto Foulkes
Gerente General

Lcda. Paulina Carvajal Rivera
Contadora General

ANEXO E.

ESTADO DE RESULTADOS 2015



UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

	UCEM
Ventas de Cemento	124,383,816.70
Ventas de Puzolana	524,390.71
Ventas de Clinker	190,609.25
Ventas de Durmientes	-
Ventas de Hormigón	1,996,867.89
Transporte	-
TOTAL VENTAS:	127,095,684.55
Costo de Ventas	92,020,470.93
Perdida en Operaciones	1,688,519.08
Costo de Puzolana	398,367.49
Costo de Ventas Clinker	-
Costo de Ventas de Durmientes	-
Costo de Ventas de Hormigón	-
Costo Maquinaria Pref sin prod	-
TOTAL COSTO DE VENTAS:	94,107,357.50
(=) UTILIDAD OPERACIONAL:	32,988,327.05
(-) Gastos de Ventas	2,732,866.31
(-) Gastos de Administración	8,721,028.17
(+) Ingresos Financieros	874,475.49
(-) Gastos Financieros	1,641,730.46
(+) Otros ingresos	1,049,199.02
(-) Otros gastos	9,879,467.79
UTILIDA ANTES DE IMPUESTOS :	11,936,908.83
15% Trabajadores	328,232.23
22% Impuesto a la Renta	669,310.37
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	10,939,366.23
(-) Impuesto Diferido	923,309.39
UTILIDAD PARA ACCIONISTAS	10,016,056.84

Dr. Roberto Foulkes
Gerente General

Lcda. Paulina Carvajal Rivera
Contadora General

ANEXO F.

BALANCE GENERAL AÑO 2016



UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

	dic-16
ACTIVO	<u>2016</u>
Activos corrientes	
Efectivo y equivalentes de efectivo	21,170,765
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	111,492,147
Cuentas por cobrar comerciales	5,686,865.91
Cuentas por cobrar compañías relacionadas	2,227,549.09
Impuestos por recuperar	212,500
Anticipos a proveedores	486,931
Otras cuentas por cobrar	7,566,477
Inventarios	24,383,779
Activos Disponibles para la venta	<u>-</u>
Total activos corrientes	<u>173,227,014</u>
Activos no corrientes	
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento L/P	77,559,916
Propiedades de inversión	5,999,447
Propiedad, planta y equipos	165,468,171
Activos intangibles	239,256
Activos para exploración y evaluación	5,704,410
Otros activos	-
Otras cuentas por cobrar	5,528,664
Inversión permanente acci Equinoccial	3,300,000
Inversiones disponibles para la venta	<u>51,120</u>
Total activos no corrientes	<u>263,850,984</u>
TOTAL ACTIVOS	<u><u>437,077,998</u></u>

Pasivos corrientes

Préstamos y obligaciones con instituciones financieras	-
Cuentas por pagar a proveedores	4,512,680
Anticipos de clientes	2,172,897
Cuentas por pagar relacionadas	1,130,009
Impuestos por pagar	1,104,719
Otras cuentas por pagar	547,421
Otras cuentas por pagar	3,615,380
Provisión beneficios empleados	4,507,487
Provisiones	<u>3,846,538</u>

Total pasivos corrientes **21,437,131**

Pasivo no corriente

Pasivos Diferidos	1,491,608
Préstamos y obligaciones con instituciones financieras	-
Provisión Cierre canteras	1,859,179
Beneficios a empleados	<u>9,852,002</u>

Total pasivos no corrientes **13,202,789**

Total pasivos **34,639,920**

Patrimonio

Capital	372,221,986
Acciones de tesorería	(42,205)
Reservas	3,544,099
Resultados acumulados	-1,880,041.00
Resultados del ejercicio	<u>28,594,239.00</u>

Total patrimonio **402,438,078**

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO **437,077,998**

Dr. Roberto Foulkes
GERENTE GENERAL

Lcda Paulina Carvajal Rivera
CONTADORA GENERAL

ANEXO G.

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2016



UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

	CONSOLIDADO UCEM
Ventas Brutas	-
Ventas de Cemento	117,499,041.84
Ventas de Puzolana	9,952.32
Ventas de Clinker	-
Ventas de Durmientes	-
Ventas de Hormigón	1,921,009.29
Transporte	-
TOTAL VENTAS:	119,430,003.45
Costo de Ventas	78,110,513.83
Perdida en Operaciones	-
Costo de Puzolana	6,099.74
Costo de Ventas Clinker	-
Costo de Ventas de Durmientes	-
Costo de Ventas de Hormigón	2,915,608.05
Costo Maquinaria Pref sin prod	-
TOTAL COSTO DE VENTAS:	81,032,221.62
(=) UTILIDAD OPERACIONAL:	38,397,781.83
(-) Gastos de Ventas	3,033,669.77
(-) Gastos de Administración	7,890,758.47
(-) Gastos Financieros	155,403.38
(+) Ingresos Financieros	8,893,266.10

(+) Otros ingresos	1,609,424.62
(-)Otros gastos	822,136.48
UTILIDA ANTES DE IMPUESTOS :	36,998,504.45
(15%) Participación Trabajadores	3,584,010.08
(-22%) Impuesto a la Renta	4,251,957.11
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	29,162,537.26
(-) Impuesto Diferido	568,298.65
UTILIDAD PARA ACCIONISTAS	28,594,238.61

Dr. Roberto Foulkes
GERENTE GENERAL

Lcda. Paulina Carvajal Rivera
CONTADORA GENERAL

ANEXO H.

Encuesta Implementada a los clientes:



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Encuesta dirigida a los clientes de Unión Cementera Nacional UCEM, con fines educativos:

Marque con una X las respuestas que usted crea y se muestren apegadas a su realidad.

1. ¿Usted es cliente de unión Cementera Nacional Ucem S.A.?

SI _____ NO _____

2. ¿Hace que tiempo es cliente de Unión Cementera Nacional?

1 a 3 Años: _____ 4 a 6 Años: _____ 7 a 9 Años: _____ Más de 10 Años: _____

3. ¿Ha tenido algún inconveniente a la hora de solicitar un crédito a UCEM?

SI _____ NO _____

4. ¿Con que frecuencia realiza compras de sus productos a UCEM (Cemento y Hormigón)?

1 vez por semana: _____ 1 cada 15 días: _____

1 vez al mes: _____ Muy esporádico: _____

5. Ucem le ha otorgado algún tipo de crédito?

• Crédito con pagaré o Letra de cambio: _____

• Crédito Cliente Confianza Ch Posfechado: _____

• Crédito con Garantía Bancaria: _____

• Crédito con Póliza de Seguro: _____



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

6. ¿Alguna vez se ha atrasado en el pago de su crédito otorgado por Uicam?

Ningún día: _____

Menos de 30 días : _____

31 a 60 días: _____

61 a 120 días: _____

Más de 365 días: _____

7. ¿Se le entrega estados de cuenta por el movimiento de su crédito?

Nunca: _____

Si Siempre : _____

Cuando me retraso en pagos: _____ Cuando Solicito: _____

8. ¿Considera que la política de cobranza adoptada por la empresa se ajusta a las necesidades del cliente?

Nunca: _____

A veces : _____

Casi Siempre: _____

Siempre: _____

ANEXO I.

Encuesta dirigida a los empleados de Ucem



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Encuesta dirigida a los empleados de Unión Cementera Nacional UCEM, con fines educativos:

Marque con una X las respuestas que usted crea y se muestren apegadas a su realidad.

1. ¿Cómo evaluaría usted a la organización del área financiera en el crédito y cobranza de los clientes?

Excelente: Bueno: Regular: Malo:

2. ¿Cómo define los procedimientos de evaluación para otorgar créditos?

Excelente: Bueno: Regular: Malo:

3. ¿Considera usted que se realizan operaciones de cobranza efectiva en la cartera vencida?

Excelente: Bueno: Regular: Malo:

4. ¿Qué evaluación le daría usted al sistema integrado JDE EDWARDS en su módulo de cuentas por cobrar?

Excelente: Bueno: Regular: Malo:

5. ¿Cómo calificaría usted la cartera por cobrar de clientes, según su criterio?

Excelente: Bueno: Regular: Malo: