



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TEMA:**

Optimización del flujo de beneficios a través del ciclo de efectivo: Un estudio de caso en Almacenes Economiza en la ciudad de Machala.

**AUTOR:**

Gallardo Tinoco Carlos Andrés

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del grado académico de MAGISTER EN FINANZAS Y  
ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TUTORA**

Ing. Alcívar Avilés María Josefina, Ph.D.

**Guayaquil, Ecuador**

6 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por Gallardo Tinoco Carlos Andrés, como requerimiento para la obtención del grado académico de Magister en Finanzas y Economía empresarial.

### **REVISORES**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Carlos Martínez Murillo, Mgs.**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Juan López Vera, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Alcívar Avilés María Teresa, PhD.**

**Guayaquil, 6 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Gallardo Tinoco Carlos Andrés

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo:** Optimización del flujo de beneficios a través del ciclo de efectivo: Un estudio de caso en Almacenes Economiza en la ciudad de Machala, previo a la obtención del grado académico de Magister en Finanzas y Economía empresarial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 6 de febrero del 2020**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Gallardo Tinoco Carlos Andrés**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Gallardo Tinoco Carlos Andrés

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo** Optimización del flujo de beneficios a través del ciclo de efectivo: Un estudio de caso en Almacenes Economiza en la ciudad de Machala, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 6 de febrero del 2020**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Gallardo Tinoco Carlos Andrés**

# INFORME DE URKUND

**URKUND** Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10) ▾

**Documento:** [Artículo científico \( Maestría Finanzas - economía empresarial \) Andres Gallardo .pdf \(D58886963\)](#)

**Presentado:** 2019-11-14 12:24 (-05:00)

**Presentado por:** Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)

**Recibido:** maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com

3% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques										
	<table border="1"><thead><tr><th>Categoría</th><th>Enlace/nombre de archivo</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td><a href="#">Diseño de tesis.docx</a></td></tr><tr><td></td><td><a href="https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-maestria-e...">https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-maestria-e...</a></td></tr><tr><td></td><td><a href="https://docplayer.es/94769107-Facultad-de-ciencias-economicas...">https://docplayer.es/94769107-Facultad-de-ciencias-economicas...</a></td></tr><tr><td></td><td><a href="http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/AN...">http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/AN...</a></td></tr></tbody></table>	Categoría	Enlace/nombre de archivo		<a href="#">Diseño de tesis.docx</a>		<a href="https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-maestria-e...">https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-maestria-e...</a>		<a href="https://docplayer.es/94769107-Facultad-de-ciencias-economicas...">https://docplayer.es/94769107-Facultad-de-ciencias-economicas...</a>		<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/AN...">http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/AN...</a>
Categoría	Enlace/nombre de archivo										
	<a href="#">Diseño de tesis.docx</a>										
	<a href="https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-maestria-e...">https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-maestria-e...</a>										
	<a href="https://docplayer.es/94769107-Facultad-de-ciencias-economicas...">https://docplayer.es/94769107-Facultad-de-ciencias-economicas...</a>										
	<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/AN...">http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/AN...</a>										

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

Ecuador 16 de setiembre del 2019

SISTEMA DE POSGRADO CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente

**60%** # 1 Activo

fue realizado en su totalidad por Gallardo Tinoco Carlos Andrés, como requerimiento para la obtención del grado académico de Magister en Finanzas y Economía empresarial. REVISORES (A)

**Fuente externa:** <https://docplayer.es/53883942-Sistema-de-posgrado-...> **60%**

fue realizado en su totalidad por el Ing. Comercial Holger Zacarias Riccio Borbor, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial. Guayaquil, a

f. \_\_\_\_\_ (Apellidos, Nombres completos) f.  
\_\_\_\_\_ (Apellidos, Nombres completos) DIRECTOR DE LA  
CARRERA f. \_\_\_\_\_ Econ. Alcibar Avilés María Teresa  
Guayaquil, a 16 del mes de setiembre del año 2019

SISTEMA DE POSGRADO DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Yo, Gallardo Tinoco Carlos Andrés DECLARO QUE: El componente práctico del examen compresivo, propuesta para el manejo de la actividad operacional para toda

Activar Windows

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios, que me dio el regalo más grande como es mi familia, que es mi asamblea, parlamento y senado, con quienes comparto mis victorias, mis alegrías y tristezas, los que siempre están y puedo contar a cualquier hora del día. A mis papás por el apoyo incondicional que me han dado para que pueda dar otro paso más en el ámbito profesional, a mi hermano Vicente por sus consejos académicos y laboral, a mi hermano Juan Luis por abrirme puertas en lo laboral que no pensé estar en ciertas ocupaciones y menos a una edad temprana, con lo que me ha permitido crecer más como profesional, y a mi hermana Stephanye por su cariño incondicional. Gracias Dios por darme la mejor familia como son mis papás y mis hermanos.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a mis papás y a mis hermanos, por su apoyo incondicional que me han brindado desde que se ingresó y se terminó la maestría, para así alcanzar otro peldaño más en lo académico, que permite y ayuda abrir nuevos horizontes en el ámbito profesional como también en lo laboral.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO.....	7
Analizar las dificultades financieras y económicas que tiene un negocio de electrodomésticos.	14
Compras.....	14
Crédito.....	21
Cartera.....	24
Esquema económico y financiero.....	28
CONCLUSIONES.....	31
Referencias.....	33

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	16
Tabla 2 .....	21
Tabla 3 .....	24
Tabla 4 .....	29

## **INDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1</i> Ventas y Compras de Almacenes Economiza.....	14
--	----

## RESUMEN

Esta investigación busca solucionar los problemas que hay en cartera, crédito y compras en un negocio de línea blanca, debido a la falta de conocimiento de estos temas que son los que se aborda en la actividad operacional de la actividad comercial de estos negocios de comercializadora de electrodomésticos. En la presente investigación, se plantea establecer una propuesta para el correcto manejo de la actividad operacional, con el fin de obtener flujos corrientes efectivos y disminuir el pasivo operacional para lograr tener un flujo de caja deseado. La empresa podrá llegar a tener un flujo de caja deseado siempre y cuando: en cartera haya un control y seguimiento diario de las cuentas por cobrar de los clientes, en crédito se otorgue con políticas establecidas para otorgar una venta con financiamiento y en compras se determine el nivel de adquisición de artículos en función de la disponibilidad de efectivo. Se utilizó el método cualitativo – deductivo para obtener información que validen la investigación, en base a la tabulación de datos, construcción y análisis de una propuesta económica – financiera que permita entender correctamente los flujos de caja que hay en el departamento de cartera, crédito y compras, de esta manera saber la cantidad a comprar según lo que se haya recaudado como si los créditos fueron otorgados a personas que si podrán solventar con sus fechas de pago correspondiente de cada mes, esto es para que haya retorno del dinero para la mercadería que se compra a los proveedores. Una vez que se determina los flujos corrientes de cada mes se podrá solventar con el giro del negocio el pasivo circulante como el pasivo a corto plazo, a su vez el almacén tenga una utilidad.

**Palabras claves:** (Flujos, Liquidez, Cartera, Crédito, Compras, Utilidad)

## **ABSTRACT**

The proposal of this research is to solve the problems in the portfolio, credit and purchases in a business of new appliance stores, due to the lack of knowledge in these topics that talks in the operational activity of the commercial activity from the appliance stores. Through this research, a proposal will be laid out for the management of the Logistic, in order to get the greater current flow rate than the operational liability to achieve a desired cash flow. The store will be able to have a cash flow desired only if: a daily control and efficient monitoring of the clients' receivable accounts. In the case of credit, we give them with an instituted policies to award a sale with financing and in purchases, we determine the level of purchase of goods based on the availability of cash. Qualitative and deductive method will be used to obtain reliable information which valid the field study, based on statistical data, construction and analysis of the financial proposal that allows us to understand the right cash flow reflected in the portfolio department, credit and purchase so in this way we will know how much we can afford to buy keeping in mind the money collected. In addition, if the credits were given to people who can be responsible and have their way to pay on time monthly as a result the store will have enough money to buy the new merchandise. When the current flow rates are determined per month, it will deal with development business, current and short-term liability in its turn the store can have incomes.

**Key words:** (Flows, Cash flow, Portfolio, Credit, Purchase, Incomes)

## INTRODUCCIÓN

Es importante señalar que toda empresa comercial debe tener sus procesos administrativos: proyección, planificación, ejecución, control y evaluación. De forma trazable y transparente, para que el proceso de auditoría pueda efectivamente determinar si se han cumplido los objetivos económicos, administrativos y financieros de forma transversal y efectiva.

Esto se realiza cada mes, al inicio de este lapso de tiempo se proyecta el presupuesto de ventas y de cobranza; mientras que en el transcurso de ese periodo se ejecuta lo presupuestado y se controla que los créditos se han bien otorgados junto a la renovación de stock de inventario. Por último, se evalúa con el saldo de la tesorería neta, si es positivo es que se ha gestionado bien la actividad operacional en ese mes.

Esta investigación buscó determinar todos los factores que intervienen en el diseño de una propuesta de mejora en la actividad operacional en un negocio de electrodomésticos dirigido al inversionista que recién quiera incursionar en esta actividad y conozca que aspectos tener más en cuenta en esta actividad.

Dicha propuesta es manejar de forma tal los procesos en especial los de logística de inventario y almacenaje para que estén en relación al movimiento de venta y entrega de mercancía, así evitar inversiones en stock de productos que no tienen tanta dinámica de venta como otros que si la tienen; debido a que la liquidez y rentabilidad es diferente. No porque se venda electrodomésticos con un alto financiamiento en un año quiere decir que en sí el negocio es bueno, eso depende como se otorgue los créditos, se gestione cartera y como se compre en función del flujo corriente que se espera obtener en ese mes.

Se ha observado que los almacenes de electrodomésticos llevan un mal manejo en inventario, es tanto así que construyen bodegas para almacenar sus compras pudiendo tener una sola bodega para guardar su mercadería. (Conexionesan, 2016.)

Desconociendo que la intención no es tener de más en compras sino la cantidad óptima de artículos sin perder la capacidad de ofrecer mercadería a los clientes.

Aparte tienen como indicador las ventas, no tienen presente el crédito que es otorgado. Se dan cuenta después que dichas ventas no fueron vistas por el buró de crédito, ni establecieron políticas para dar crédito ni hicieron verificaciones al cliente; entonces observan que la suma de ventas que han tenido en tales meses son cuentas por cobrar vencidas. Al inicio sólo registran las ventas, los pagos y las recaudaciones no había una revisión de cartera para así gestionar bien la cobranza.

Esto del crédito y de la cobranza mencionado en el párrafo anterior se da frecuentemente en los almacenes nuevos. Lo que se quiere llegar es que haya un adecuado pedido en compras y de stock de inventario; de acuerdo a las ventas que se vayan realizando en tales meses y eso ir acompañado de una buena selección de otorgamiento de crédito directo hacia los clientes, sin dejar de lado la revisión de cartera para una mejor cobranza y tener muchísimo menos cuentas por cobrar vencidas, esto es cuando el consumidor compra a crédito.

### **Objetivos.**

- Analizar las dificultades financieras y económicas que tiene un negocio de electrodomésticos.
- Establecer un modelo de equilibrio en stock de Inventario en función del flujo corriente.
- Establecer mecanismos de acceso al crédito.
- Elaborar un esquema económico y financiero efectivo.

## **Metodología**

Los objetivos planteados en la investigación se enfocan en proponer estrategias logísticas para un mejor funcionamiento en la actividad operacional de una actividad de venta de electrodomésticos. La investigación se realizó en la interpretación de los informes económicos, estados de resultados, balances generales, flujo de fondos y flujos de caja.

Además, especificaremos las características y comportamientos importantes en la propuesta que se quiere determinar para un correcto manejo en la actividad operacional de una comercializadora de electrodomésticos.

La investigación responde a las dificultades financieras – económicas que tiene un negocio de electrodomésticos. Se utilizará el método cualitativo – deductivo para obtener información que validen la investigación, en base a la tabulación de datos, construcción y análisis de una propuesta económica – financiera que permita entender correctamente los flujos de caja que hay en el departamento de cartera, crédito y compras, de esta manera saber la cantidad a comprar según lo que se haya recaudado como si los créditos fueron otorgados a personas que si podrán solventar con sus fechas de pago correspondiente de cada mes, esto es para que haya retorno del dinero para la mercadería que se compra a los proveedores. Una vez que se determina los flujos corrientes de cada mes se podrá solventar con el giro del negocio el pasivo circulante como el pasivo a corto plazo, a su vez el almacén tenga una utilidad.

Las tres variables principales a tener en cuenta en la actividad operacional son: Cartera, Crédito y Compras; debido que en cartera se debe hacer un control y seguimiento diario de las cuentas por cobrar, con la finalidad de que las personas paguen sus letras correspondientes en las fechas establecidas cuando realizo la compra; mientras que el crédito bien asignado representa el retorno del financiamiento a que se vendió el producto y las compras depende de los flujos corrientes de referencia o proyectadas cada mes, así se puede

determinar el monto a renovar en stock de inventario en ese periodo de tiempo.

### **Alcance de la investigación.**

Toda la información que se tomará para proponer un mejor manejo en la actividad operacional será tomada de un solo almacén que es Almacén Economiza, esta agencia no tiene sucursal y está situada en la ciudad de Machala. Por lo tanto, tendrá delimitaciones ya que es solo una agencia y no tiene sucursal en otro cantón o ciudad, de esa información particular se tabulará, procesará y se concluirá para que todas las nuevas comercializadoras de electrométricos de Almacenes Economiza tenga a disposición de cómo gestionar mejor la actividad operacional.

El inversionista al tener esta propuesta de mejora en la actividad operacional va incurrir de mejor manera en el mercado y no va tener las dificultades económicas y financiera en su marcha y va poder expandirse a otros cantones de El Oro. Por eso el inversionista sabrá que el crédito bien otorgado, la cartera bien gestionada y las compras bien realizadas serán los ejes para tener un flujo de caja deseado y no tener sobregiros en la cuenta corriente del banco y así no tener que acudir a los préstamos o líneas de crédito con el Banco.

El inversor debe tener en cuenta que el riesgo siempre existe, a pesar de que se gestione bien la actividad operacional de la empresa. Por ese motivo al riesgo se lo debe minimizar en cualquier actividad económica y el riesgo que hay en un negocio de electrodomésticos son los incumplimientos de pago, por lo que hay que minimizar dicho riesgo. Tener un 5 % de cuentas por cobrar vencidas es un margen de error aceptable en estadísticas que se debe de tener, por lo que se tendrá un 95 % de cancelaciones de letras en el mes. Por lo tanto, a los incumplimientos de pago se debe minimizar y como se consigue: otorgando bien los créditos y con un control y seguimiento diario de la cartera. Así el inversionista incurrirá en un riesgo mucho menor en cuanto a los incumplimientos de pago y podrá seguir operando en el mercado sin ninguna dificultad financiera y económica en su giro de negocio. (Levin y Rubin, 2004.)

El inversionista que vaya entrar en un negocio de una comercializadora de electrodoméstico tiene que tener presente que el crédito, la cartera y las compras tienen que realizarse de la mejor manera posible para que haya retorno del financiamiento y así obtener un flujo de caja deseado en la actividad operacional de la actividad.

## DESARROLLO

Este trabajo de investigación se expondrá las causas y consecuencias de lo que lleva un manejo de la actividad operacional en un almacén de electrodomésticos. La actividad operacional es los días de cobro, días de inventario y días de pago. Por lo que se debe tener indicadores que indiquen que se están gestionando correctamente la actividad operacional.

El modelo económico – financiero que se va emplear para lograr conseguir una optimización del ciclo de efectivo a través del flujo de beneficio es el análisis financiero de las operaciones diarias de la agencia. En este análisis financiero esta: el capital de trabajo, el requisito de capital de trabajo y la tesorería neta que son los que engloba el ciclo de conversión del efectivo en una actividad operacional de un negocio.

De acuerdo a Van Horne, Wachowicz, y González (2010), el capital de trabajo es la disponibilidad de efectivo a largo plazo que se utiliza para operar en ciclo de conversión de efectivo a corto plazo. Se entiende mal por capital de trabajo la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante, se puede obtener el cálculo matemático; pero el concepto no es correcto porque el capital de trabajo no son las transacciones que se dan en el día, sino el financiamiento a largo plazo que tiene la empresa, por ese motivo el capital de trabajo varia con las decisiones que se tome a largo plazo.

Según Ross, Westerfield, y Jaffe (2012), el requisito de capital de trabajo mide los fondos necesarios para financiar su ciclo operativo, los fondos necesarios son: los proveedores y su financiación: las cuentas por cobrar, inventario y pagos anticipados. El requisito de capital de trabajo siempre aumenta a medida que se incrementa las ventas de la empresa, aunque se mantenga el mismo período de inventario, cobro y pago; mientras que en los negocios al por menor el requisito de capital es negativo debido a que se está pagando antes a los proveedores porque los cobros de las ventas entran en caja antes de cubrir los pagos a los que proveen mercadería.

La tesorería neta de la empresa es la diferencia entre el capital de trabajo y el requisito de capital de trabajo; si el capital de trabajo es mayor al requisito de capital de trabajo se tiene una tesorería neta positiva y si el capital de trabajo es menor al requisito de capital de trabajo la tesorería neta es negativa. Como indicó Rovayo, (2016), la tesorería neta se la mide con el activo líquido y el pasivo financiero que tiene una empresa.

Es de esta manera como se llega al flujo corriente del análisis financiero de las operaciones diarias de la agencia, que interviene el capital del trabajo y el requisito de capital del trabajo, de lo cual se obtiene la tesorería neta del almacén y así el flujo de beneficio de cada mes. Si este flujo de beneficio es positivo quiere decir que se ha otorgado bien los créditos, las personas han venido a cancelar sus cuotas correspondientes en el mes y que las compras se han realizado en función de lo corriente que en promedio se estima que ingrese en el mes; mientras que si el flujo de beneficio es negativo es que no se ha procedido de la mejor manera en el crédito, cartera o en compras, basta que en un elemento de la actividad operacional no se proceda adecuadamente para no cubrir con los pagos que se tiene en el mes.

En un almacén de electrodomésticos la actividad operacional se ve reflejada en cartera, crédito y compras, por lo que si una de estas tareas no se realiza correctamente se va a tener dificultades financieras y económicas en el giro del negocio. Las dificultades que tiene un almacén de electrodomésticos en la actividad operacional del negocio son las siguientes:

Como mencionó Conexionesan (2016), en la renovación de stock de inventario se desconoce cuánto se tiene que comprar de cada electrodoméstico y también cuando se debe reponer de mercadería para estar en el stock de seguridad, eso lleva a que se compre muchos productos para el negocio, lo que generaría sobregiros en las cuentas bancarias y menos disposición de liquidez para cubrir pagos a proveedores, por lo que se tendrá que incurrir en préstamo al banco o a una tercera persona.

Otra dificultad que tienen los almacenes, al menos lo que recién comienza es que quieren acaparar con todas las personas, de esta manera venden a cualquier persona sin revisar su buro crediticio, sin realizar una verificación terrenal ni que haya un control y seguimiento diario de la cartera. Todo esto con lleva a tener una cartera vencida alta y mayor riesgo de incumplimiento de pago por las personas vencidas y menor recuperación de dinero para el pago a proveedores, como lo indicaron Ninabanda y Revelo (2019).

Por último, está la cartera que no la tienen sana por los malos créditos otorgados y por no llevar un control y seguimiento diario de cómo van pagando las personas con la intención de gestionar para que cancelen sus letras correspondientes. Esto provoca que la gestión de cobranza sea pésima para el almacén y así no contar con ese dinero de las cuotas de las letras mensuales que quedaron en pagar en tal plazo de tiempo cuando adquirieron el producto, como lo mencionaron Oleas y Marfetán (2014).

El crédito con la cartera forma las cuentas por cobrar, por eso lo importante la gestión de cobranza ya que este negocio la dinámica es la venta y la cobranza. La cobranza es tan importante como las ventas ya que, si no se vende en un día en un almacén, el otro activo disponible son las cuentas por cobrar para tener ingresos en el negocio de electrodomésticos.

Bajo estas dificultades que tienen los almacenes se tiene que estar pendiente de las compras, crédito y cartera, esos son los tres ejes para los negocios de electrodomésticos, claro está sin dejar de lado las ventas de los productos y su fijación de precios. Se los toma como ejes a la compras, crédito y cartera porque se los puede controlar, mientras que los ingresos no; debido a que hay meses buenos que puede presentarse que en dos semanas no acudan las personas a los almacenes por eliminación de las salvaguardias o disminución de IVA u otras acontecimientos externos e internos del mercado; mientras que en los meses no buenos lleguen unas personas que nunca han venido al almacén y compren bastante y ayuda para que no sea un mes tan malo. Por estos motivos los ingresos no se pueden controlar, pero si estimular para que se incrementen. Controlando las compras, el crédito y la cartera y por el otro

lado estimulando las ventas se estarían generando más flujo de efectivo para hacer frente a los meses no buenos de un almacén de electrodomésticos.

Una vez mencionado las dificultades, estas deben ser contrarrestadas con el control, ya que se las puede controlar como:

- Las Compras.
- El Crédito.
- La Cartera.

En compras de mercadería se debe comprar lo que se va a tener para ofrecer al cliente y no tener lo que no van a demandar los consumidores.

En crédito se llenará bien la solicitud y el contrato, luego de eso ver cómo está en el buró de crédito y si eso no satisface se debe mandar hacer una verificación terrenal para de esta forma procurar que el crédito ha sido bien otorgado y que la persona va cumplir con sus pagos respectivos. Con esto se disminuirá las cuentas vencidas y se tendrá un menor riesgo de incumplimiento en los pagos.

En cartera habrá un control y seguimiento diario para que los clientes estén los menos posibles retrasados con sus pagos con la intención de que entre más ingresos al almacén de electrodomésticos y poder cubrir lo más pronto el pasivo circulante de la actividad del negocio.

Una vez que se controla las compras, crédito y cartera, se procederá a estimular las ventas que es primordial.

Una vez identificados y controlados se debe tener en cuenta el macroentorno del país como:

- Deflación.
- Salvaguardias.
- Eliminación de las salvaguardias.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2017), el 31 de enero del 2016 la inflación fue de 3,09 % y el 31 de diciembre del 2017 la inflación fue de – 0,20 según el Banco Central, esto quiere decir que hay deflación.

Hay deflación por los siguientes motivos:

- Precios nacionales mayores a los precios extranjeros, esto por la apreciación del dólar y las salvaguardias.
- Mayor oferta menor demanda, el mercado dispone de mucha mercadería, pero los consumidores no cuentan con el poder adquisitivo suficiente o tienen falta de confianza por los acontecimientos y cambios que se están dando en el mercado, en el entorno y en lo internacional. Por eso hoy en día se ve muchos descuentos y promociones por parte de los comerciantes con la intención de fluctuar más su mercadería y así mantener sus flujos de efectivo equilibrados con menor rentabilidad y mayor liquidez.
- Las ventas de las empresas y establecimientos en el país disminuyeron en 14,82 % del 2014 al 2016 según el INEC. (Instituto nacional de estadística y censos, 2016, p. 27)

Como mencionó el Banco Central del Ecuador (2017), la Balanza Comercial desde 2009 hasta el 2015 tuvo saldo negativo, es decir las importaciones fueron mayores a las exportaciones; siendo en el año 2015 el mayor de déficit de Balanza Comercial con 2.116'190.000 según el Banco Central.

Ha estado saliendo el dinero de lo que producimos en bienes y servicios que entrando al país. Esto se complica más con la disminución del precio de barril de petróleo y con la apreciación del dólar por lo que el Ministerio de Comercio

ha tomado la medida de implementar aranceles a ciertas importaciones con la intención de equilibrar la balanza comercial. No solo hay repercusiones en la Balanza Comercial sino también en la balanza de pagos.

En la balanza de pagos tiene repercusiones porque la Cuenta corriente fue de – 2'114.000 mientras que la Cuenta Capital es de 590.000 en el año 2015, es decir que la Cuenta Capital fue menor que la Cuenta corriente según el Banco Central del Ecuador, esto genera que haya un desequilibrio en la Balanza de Pagos porque hay más egresos que ingresos en el sector externo, se debe a que el Estado hizo más préstamos por la caída del precio de barril del petróleo. (Balance del Ecuador, 2015)

Entonces con una balanza comercial y una balanza de pagos no equilibrada, le toca al Ministerio de Comercio Exterior emplear las salvaguardias por tener los desequilibrios macroeconómicos que hubo en ese entonces.

De acuerdo al sitio web de El Telégrafo (2015), las salvaguardias entraron en Vigencia el 18 de septiembre del 2015 por el Ministerio Exterior diciendo que duraría quince meses de la fecha de vigencia y el 1 de junio del 2017 se eliminaron las salvaguardias comunicado por el Ministerio de Comercio Exterior.

Estas medidas perjudicaron a los negocios de electrodomésticos con un 15 % de sobretasa según el Ministerio de Comercio Exterior, y lo mencionó el sitio web de El Telégrafo (2015), que hizo que compraran a países vecinos las personas porque tenían mejor precio que en el mercado nacional, también encareció los productos nacionales como en el caso de la marca Indurama y sea más difícil de vender esos productos de dicha empresa.

Por último, con la eliminación de salvaguardias que fue disminuyendo paulatinamente hizo que se vendieran por debajo de la ganancia y al costo para dar salida a la mercadería e ir comprando cada mes al nuevo precio y ser más agresivo con los descuentos y promociones para no estancar la mercadería con esta disminución de precios. Aparte se procedió a comprar solo

los productos que tienen mayor salida, lo que más compran las personas para su hogar y por último saber trabajar bajo pedido; de esta manera se tendría menos en stock de inventario y se compraría al precio actual la mercadería siguiente.

Ahora los que tuvieron mucho en stock de inventario y no prestaron atención a los cambios macroeconómicos que se estaban presentando, dieron sus productos a cualquiera persona a pesar de que no califican en el crédito con la intención de no tener mucho en stock de inventario y no tener más remedio que luego tener problema con una cartera no sana.

Los negocios de electrodomésticos se vieron afectados por las salvaguardias y eso ve reflejado en sus ventas, compras, crédito y cartera por lo anterior indicado en los párrafos anteriores.

Fue mucho más fuerte para los que incursionaron su negocio de electrodomésticos en plena salvaguardias.

Aparte de las salvaguardias, está la deflación como también las inundaciones en la costa y el terremoto lo que hace más difícil llegar a una actividad operacional adecuada en los negocios de electrodomésticos; pero bajo la necesidad los administradores se ven obligados a mejorar la gestión de inventario, crédito, cobranza, cartera y con las herramientas económicas – financieras saber cómo generar activo circulante antes para cubrir el pasivo operativo para así llegar a trabajar la actividad operacional a corto plazo y posterior a eso tener el flujo de efectivo para largo plazo.

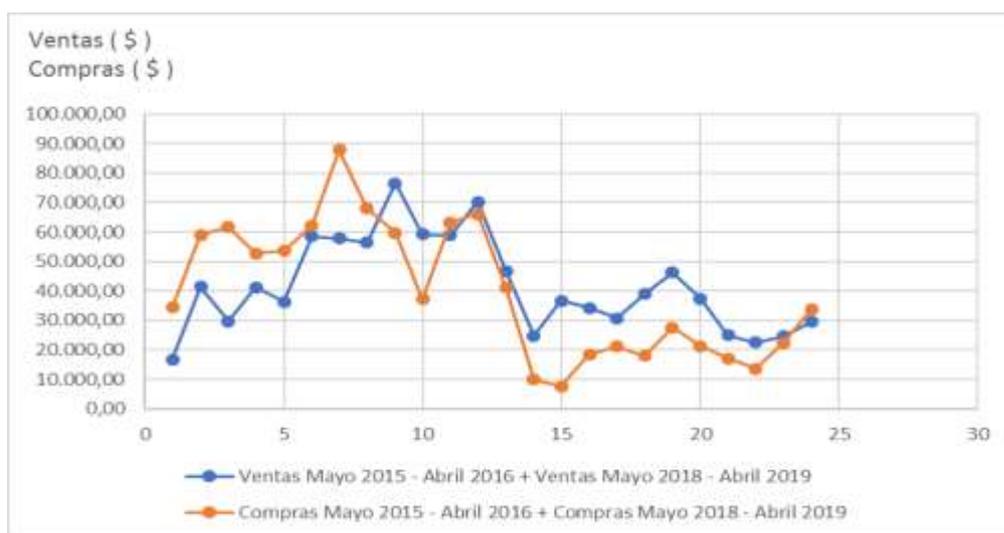
Como mencionó el Banco Central del Ecuador (2016), las salvaguardias perjudico a las importadoras y a los que compran esas importaciones que trae el importador y también ayudo a empresas y establecimientos que exportan y compran de lo exportado, con esta medida arancelaria el Estado pudo mejorar la Balanza comercial teniendo un superávit de 1.252'509.000 en el año 2016 y una Balanza de pago donde la Cuenta corriente es mayor a la Cuenta Capital en 1'206.700 del mismo año según el Banco Central del Ecuador. Por lo que se

puede decir que el Estado equilibrio el desajuste de la Balanza Comercial y la Balanza de pagos con las salvaguardias que empleo.

### **Analizar las dificultades financieras y económicas que tiene un negocio de electrodomésticos.**

#### **Compras.**

Determinar el nivel de renovación de stock es importante y está en función del flujo de caja estimado, por lo que a continuación se ilustrará mediante un gráfico el antes y el ahora en cuanto a la adquisición de mercadería que se debe tener cada mes; así llegar que en el año 2019 se ha llegado a renovar mejor el stock de inventario, debido a que se ha basado en el flujo corriente estimado de cada mes del año 2019



**Figura 1 Ventas y Compras de Almacenes Economiza**

Se puede observar que las compras mayo 2015 a abril 2016 superan a las ventas de ese mismo periodo de tiempo, por lo que habido un stock alto en inventario y unas ventas que no correspondían a esa dinámica de renovación de stock en mercadería. Por lo que se tuvo que reinvertir esta situación como se puede apreciar en el gráfico, ya que siempre las ventas deben de ser mayor a las compras; de esta manera se evita en inversiones en stock y se trabaja con el flujo corriente que se estime en un mes para de esta manera determinar el nivel de renovación de stock en ese plazo.

## **Estrategia de compras.**

La renovación de stock se debe realizar de tal manera que se pueda cubrir con lo corriente que genera la actividad operacional, eso se resta por los pagos pendientes del mes siguiente y de los pagos actuales; así quede un margen bruto que sea igual al financiamiento a un año, de esta manera se puede determinar cuánto se puede comprar.

Lo que interesa es que el activo circulante sea mayor al pasivo operacional para que se dé esto se debe tener una disponibilidad de efectivo mayor para cubrir los pagos de acreedores a corto plazo y así luego pasar a una actividad operacional a largo plazo. Para la realización de las compras se debe realizar un informe de lo que se recibe en corriente en el mes como: (a) entradas, (b) cancelaciones de letras, (c) tarjetas de crédito, (d) cheques a un mes, (e) depósitos de clientes, y (f) transferencias de clientes.

Todo esto se suma, se obtiene flujos corrientes en un mes del cual resto los cheques pendientes que se tiene para el próximo mes, del cual se viene sumando pagos de dos meses o un mes del proveedor porque el promedio de plazo de una factura de compra de mercadería es de tres meses y por último se resta los pagos de las compras presentes que se va a pagar en el próximo mes; así se sabrá el monto total de pagos pendientes a proveedores, del cual debe ser de un 40 % del costo de ventas, debido que a un año el financiamiento está a un 60 % en Almacenes Economiza y eso es el margen bruto, porque cada dólar que se venda se está ganando 0,60 centavos en doce meses. Por lo tanto, al saber los cheques pendientes en su totalidad del mes siguiente y estos deben de representar un 40 % por lo anterior mencionado, de esta manera determino cuanto se puede comprar en unidades monetarias; pero hay que indicar que los flujos corrientes son del mes pasado o del año pasado como referencia que se toma como guía, porque los ingresos no se los puede controlar se los estimula sí, con ofertas, promociones o descuentos.

**Tabla 1**

**Modelo de equilibrio en stock de inventario en función del flujo corriente.**

---

<b>ESTADO DE RESULTADO CORRIENTE: SEPTIEMBRE</b>	
<b>2019</b>	
<b>RECAUDACION:</b>	
RECAUDACION EFECTIVO	19.230,85
RECAUDACION TARJETA DE CREDITO	0,00
RECAUDACION	
CHEQUE/DEPOSITO/TRANSFERENCIA	1.620,17
<b>TOTAL RECAUDACION</b>	<b>20.851,02</b>
<b>COMPRAS DE MERCADERIA</b>	
CHEQUES POSFECHADOS SEPTIEMBRE (COMPRAS)	8.240,60
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>8.240,60</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.610,42</b>

---

Conocer que se va a obtener tanto de flujo corriente en un mes no se sabe. También hay que mencionar para obtener flujos corrientes correspondientes a las ventas a crédito, los créditos deben ser bien otorgados a personas que pueden cumplir con sus cuotas mensuales y además haya una correcta gestión en cartera.

Las compras dependen del control y seguimiento diario de la cartera y de los créditos, si estas dos variables independientes están bien realizadas se puede comprar más; sino hasta el punto de equilibrio donde utilidad es igual a cero, porque si se sobrepasa en las compra y no hay unos flujos correspondientes de las ventas de crédito ni créditos bien asignados a personas que puedan cumplir con sus cancelaciones de letras, esto genera que la cuenta bancaria se

sobregire y se tenga que acudir a lo siguiente: (a) líneas de crédito al banco, (b) préstamos bancarios, y (c) préstamos a accionistas.

Hay que evitar de caer en esto en sobregiros en la cuenta del banco, por eso los departamentos de cartera y crédito deben entender que sus acciones tienen que ser bien realizadas para que el departamento de compras pueda incrementar la adquisición de mercadería en el almacén. O también puede el Gerente de compras monitoree, revise, cuantifique los flujos corrientes de la cartera y audite si los créditos que se han dado cumplen con las políticas establecidas con la finalidad de correr en menor riesgo con el incumplimiento de pago por parte de los clientes.

En otras palabras, que él debe realizar las compras debe ser el Gerente Financiero porque el monitorea, revisa y cuantifica los flujos corrientes de cada mes. A su vez el Gerente Financiero deber cotizar con dos o más proveedores si ofrecen los mismos productos, debido a lo siguiente: (a) precio, (b) plazo, (c) mes de gracias, y (d) descuentos en la compra por más unidades adquiridas.

Así tener precios competitivos con plazos adecuados o más prolongativos para que los cheques sean de montos cómodos y sea lento en pagar a los proveedores. El Gerente Financiero tiene que enviar a dos personas de su personal para un shopping de precios para saber cómo se está con la competencia y a su vez como están los precios en el mercado, según a eso hacer una fijación de precios cada mes para que los productos que llevan más de tres meses ya no consten en el stock del almacén.

Los productos de tres meses no deben estar en el almacén por las siguientes razones: (a) el producto ya se pagó, (b) hay costos de almacenamiento por tenerlo en el almacén, y (c) el producto tuvo costos de pedido por su llegada al almacén.

Por estas razones se hace fijación precios para hacer promociones y los productos tengan salida y no estén en el almacén. También se puede hacer

descuentos, si el cliente paga con cinco días antes de su fecha de vencimiento en cada letra tiene 1 % menos de descuento, que representa una tasa efectiva anual de 15,57 % para un 60 % de financiamiento en un año en promedio es factible para el almacén o si paga a tiempo en las fechas establecidas en sus pagares la última letra es gratis, que representa una tasa efectiva anual de 8,85 % que es mucho más ventajoso para el almacén considerando su financiamiento que da en promedio en un año. Cabe aclarar que el cliente tiene que cumplir en pagar con cinco días antes o pagar en la fecha establecida de cada mes, basta que una cancelación no cumpla pierde el descuento a partir que incumplió en una cancelación de pago.

Todo esto es lo que tiene que hacer el Gerente de Compras o el Gerente Financiero para que la cuenta bancaria no se sobregire.

Aparte de lo mencionado de fijación de precios, promociones y descuentos se tiene que buscar la manera cómo hacer que, entre más efectivo, si las circunstancias lo a merita y no se tiene un capital de trabajo correcto por varios motivos como: (a) créditos mal asignados, (b) gestión de cobranza inadecuada, (c) compras excesivas, (d) líneas de crédito al banco, (e) préstamos bancarios, y (f) préstamos a accionistas.

Esto hace que se tome otras medidas para obtener flujos corrientes como: (a) que se llegue al 30 % en ventas contado sea en efectivo o tarjeta de crédito para ello dar un bono económico a los accesorios comerciales; (b) tratar de vender a 9 meses en vez de 15 meses, con una entrada de 10 %, para ello también dar un benéfico económico a los asesores comerciales; siempre y cuando al cliente se le puede convencer caso contrario a una entrada de 6 % a 15 meses; (c) los productos retirados dejarlos al costo para no ganar ni perder, a pesar que están en buen estado y aún tienen garantía de la marca; y (d) trabajar bajo pedido para disminuir los cheques posfechados en el otro mes.

Lo mencionado anteriormente es por la mal gestión en la actividad operacional, lo que provocó que para solventar las obligaciones que se tiene con los

proveedores se consiga con: (a) líneas de crédito al banco, (b) préstamos bancarios, y (c) préstamos a accionistas.

Las anteriores son medidas temporales, no permanentes que el Gerente Financiero debe hacer para aumentar la disponibilidad de efectivo en caja y en Bancos.

De esta manera no se confunde rentabilidad con liquidez. Rentabilidad es lo que va a tener a doce mes o quince meses por el financiamiento que se da, pero sino se cubre ese financiamiento con el giro del negocio de que sirve la rentabilidad en este caso. Por lo que hay perder rentabilidad para tener mayor retorno y mayor liquidez, de esta manera contar con mayor disponibilidad de efectivo y más aun con llegar al 30 % en ventas al contado del presupuesto de un mes, además realizar una correcta desinversión en inventario para que al final el activo circulante sea mayor al pasivo operacional y el negocio sea sostenible en el tiempo.

Las evoluciones en cuanto al desempeño operacional recaerán sobre la cartera. Si hay una buena gestión en cartera y un correcto otorgamiento de crédito, hay mayores flujos corrientes por lo que se puede comprar más productos. Si no hay una buena gestión en cartera y no un correcto otorgamiento de crédito, hay menor flujo corriente por lo que se puede comprar menos productos. Si es irregular la gestión en cartera y es pésimo el otorgamiento de crédito, los flujos corrientes serán insuficientes por lo que no se podrá comprar mercadería ni cubrir los cheques de los proveedores.

De esta manera; se apunta a un mejor funcionamiento en los intermediarios comerciales para que eviten sus prácticas empíricas. Esto es que los que comienzan estos negocios de comercializadora, creen que es vender y vender. Que ese es el índice que hay observar todos los meses y luego se dan cuenta que hay bastante por cobrar.

Una comercializadora de línea blanca para comenzar este negocio tiene que tener presente que hay tres capitales que son:

- Compras.
- Crédito (financiamiento que se otorga cuando es venta a crédito).
- Cuentas incobrables de un 5 % a 3 %, sin dejar los atrasos que hay en las cancelaciones de las letras por parte de los clientes. (Amderson, Sweeney, Williams, Camm y Cochran, 2019)

Por lo que la inversión a tener en cuenta es considerable y eso no se tiene en cuenta por lo que se incurre en menos al invertir y se va querer obtener benéficos pasando un año, por lo que no habrá debido a que la inversión fue menor ya que no se consideró tres aspectos: (a) el financiamiento a un año, que para eso se tuvo que tener un Kapital que soporte hasta el plazo de doce meses para que se compre y se siga vendiendo a crédito; (b) el nivel de compras de cada mes para que el Kapital que se tenga de financiamiento soporte el plazo de los doce meses de crédito que se le da a una persona cuando esta compra a un año; y (c) las cuentas incobrables de 5 % a 3 %, adicionalmente hay demoras de pagos de dos a tres meses y pasado de ese plazo de vencimiento se tiene que acudir al retiro del producto. (Amderson, Sweeney, Williams, Camm y Cochran, 2019)

Lo que se quiere decir es sino se tiene claro que hay tres capitales en este negocio, no vale incurrir, al menos los inversores que no tienen mucho conocimiento de esta actividad empresarial. Lo mejor sería que sepan que hay tres capitales como también sino hay buen control y seguimiento diario en cartera y un correcto otorgamiento de crédito, los flujos corrientes no serán suficientes para cubrir los cheques de los proveedores; por lo cual la actividad operacional no será capaz de solventar el giro del negocio.

## Crédito.

Las políticas establecidas para otorgar crédito directo a las personas que quieren comprar con financiamiento tal producto para su hogar.

**Tabla 2**  
**Políticas de crédito de la empresa 2018**

CLASIFICACION DE CLIENTE	CALIFICACION EQUIFAX	CALIFICACION INTERNA	TIPO DE VIVIENDA	ESTAB. LABORAL-VIVIENDA	V. CUOTA	ENTRADA VENTAS	GARANTE	
						INT 100%		
						EXT 50%		
						<b>MENOR \$85</b>		
Entradas	6% -10 %	CALIFICACION 600 A MAS	NO HAY	PROPIA		100%	NO	
				FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	NO
				ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	NO
	ANALISTA 400 A 600	NO HAY	PROPIA			100%	NO	
			FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	SI	
			ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	SI	
	SIN HISTORIAL	NO HAY	PROPIA			100%	NO	
			FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	NO	
			ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	SI	
	RECHAZADO POR INST: FINANCIERAS O COMERCIAL	NO HAY	PROPIA			100%	SI	
			FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	SI	
			ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	SI	
RECHAZADO POR INST: NO FINANCIERAS O COMERCIAL	NO HAY	PROPIA			100%	NO		
		FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	NO		
		ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	SI		
CLIENTE NUEVO	CALIFICACION 600 A MAS	AA A	PROPIA			100%	NO	
			FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	NO	
			ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	NO	
	ANALISTA 400 A 600	B C	PROPIA			100%	NO	
			FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	NO	
			ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	NO	
RECHAZADO POR INST: FINANCIERAS O COMERCIAL	D E E1	PROPIA			100%	SI		
		FAMILIAR	2 AÑOS	MENOR	100%	SI		
		ARRENDADA	2AÑOS	\$ 85	100%	SI		
ECONOMIZA								

**Nota:** Plazo meses: 3 – 6 – 9 – 12 – 15

Documentos de respaldo para otorgar crédito: (a) casa propia, (b) trabajo formal, (c) trabajo Informal, (d) buro de crédito,(e) consejo de la judicatura, (f), certificado de antecedentes penales, (g) estabilidad de vivienda con la verificación terranal – llamada a Recursos Humanos de la empresa, y (h) Historial crediticio si es cliente del almacén.

Hay que mencionar que la edad promedio para otorgar crédito es de 18 a 23 años de edad con garante o garantía.

### **Estrategia de crédito.**

En otorgamiento de financiamiento se debe establecer políticas de crédito para que la persona que autorice se guie bajo en ese esquema con la intención de que al otorgar créditos estos sean del menor riesgo posible. Los créditos se deben manejar bajo políticas establecidas por el almacén, de esta manera evitar tener una cartera alta de clientes vencidos.

En almacenes nuevos la cartera la tienen más alta en la categoría E2 que en la categoría AA, esto se debe a que los créditos fueron mal otorgados por querer aumentar las ventas, por ello tener como referencia el incremento de las ventas a crédito en valor nominal total, no significa que el almacén está avanzando y creciendo. Como menciona Levin y Rubin (2004), el inversionista tiene a cometer este error, por lo tanto, el inversor tiene que saber de cuanto fue la recaudación de los pagos a la fecha de vencimiento y si es igual o mayor al 95 % que han cancelado de las cuentas por cobrar de los clientes, si es así es que los créditos fueron bien otorgados, acompañado de una buena gestión de cobranza. Así el inversor podrá decir que el negocio va marchando adecuadamente en el mercado.

Ahora los almacenes están interlazados con: (a) bancos, (b) cooperativas, e (c) instituciones financieras.

Con esto una persona que esté adeudando en un almacén y quiera un préstamo de alguna entidad financiera no podrá realizarlo sin antes pagar a la

empresa donde realizo la compra. Esto beneficia mucho para un almacén en cobranza y en tener una menor tasa de incumplimiento en los pagos.

A continuación, se detallará la documentación que debe tener un crédito: (a) factura y recibo de anticipo de cliente cuando sea necesario, (b) solicitud de crédito, (c) pagare o letra de cambio, (d) contrato de compraventa, (e) constancia de dación de pago, (f) información sobre su crédito, (g) cedula de titular y garante, (h) buro de crédito titular y garante, (i) justificación de ingresos: SRI, facturas, copia de matrícula de vehículos, etc, (j) planilla de servicio básico, luz, agua, teléfono, (k) acta de entrega del producto firmada, asesor y cliente, (l) foto de domicilio, cliente y garante, y (m) verificación terrenal cliente y garante.

Toda esta documentación se debe tener cuando se realiza una venta a crédito, para saber que se está poniendo en marcha las políticas establecidas en los créditos otorgados a las personas y así tener menos riesgo de incumplimiento de pagos junto con una adecuada gestión de cobranza. Porque es vender lo que más se pueda a personas que si puedan solventar sus pagos de vencimiento que le corresponde en cada mes, por ese motivo personas que no cumplan con las políticas de crédito no se le realizará la venta.

## Cartera.

Las cuentas por cobrar por plazos vencidos es lo que se llama cartera.

**Tabla 3**

**Cartera período 2015 – 2019**

	CARTERA							
	CARTERA CORRIENTE					120	AGENCIA	
CALIF.	AA	A	B	C	D	E	E1	
<b>INICIAL</b>	13.063	3.588	2.818	2.749	1.501	306	18.221	42.246
<b>% REQ.</b>	97%	55%	50%	40%	35%	8%	6%	42%
<b>REQ. ( \$ )</b>	12.671	1.973	1.409	1.100	525	24	1.093	17743
<b>RECUP.</b>	11.839	1.921	667	1.135	340	0	1.452	17.354
<b>F. REQ.</b>	832	52	742	0	185	24	0	389
<b>% RECUP.</b>	0,91	0,54	0,24	0,41	0,23	0,00	0,08	41%

Las calificaciones: AA, A, B, C, D, E y E1, están categorizadas en función del tiempo de mora de los clientes. La calificación AA es que el cliente no se ha pasado del mes, la calificación A es dos meses de atraso, la calificación B es tres meses de atraso, la calificación C es cuatro meses de atraso, la calificación D es cinco meses de atraso, la calificación E es seis meses de atraso y la calificación E1 es siete meses de atraso.

Lo inicial, son los saldos iniciales que se comienza en el siguiente mes e indica cuanto hay que recaudar en cada calificación. El porcentaje requerido es lo que se presupuestó cada mes en base al número de clientes y al tiempo de mora, que también está representado en unidades monetarias que esta debajo del porcentaje requerido. El porcentaje requerido se lo establece arbitrariamente; pero tomando en cuenta la calificación como el número de clientes que hay en esa categoría, siendo un porcentaje establecido con el fin de que la agencia tenga un buen retorno del dinero que otorgo a crédito a través de las ventas con financiamiento y de que el call center con el recaudador puedan alcanzar lo presupuestado en ese mes.

Hay que indicar que el call se dedica a llamar a las categorías AA y A; mientras que recaudador visita a todas las categorías, menos los días que el call center está llamando o enviando mensajes a los clientes con calificación AA y A, así no hacen doble trabajo tanto el call center como el recaudador. Lo requerido en dólares se obtiene multiplicando el saldo inicial por el porcentaje requerido y con eso se sabe cuánto presupuesto de lo requerido en unidades monetarias. La recuperación es lo que se ha recaudado en el mes en cada calificación, es lo real, lo que ha ingresado en el almacén. El faltante requerido es lo que faltó en unidades monetarias para llegar a lo que se requiere en dólares y así al porcentaje establecido al inicio del mes. El porcentaje recuperado es lo que efectivamente se recuperó de las cuentas por cobrar que había en cada calificación.

Se puede observar que en la categoría C y E1 no hay faltante requerido y eso debe que el recaudador paso de lo presupuestado que se requiere en la agencia; debido que en la categoría E1 se realizó un refinanciamiento, mientras que en la categoría C se procedió a retirar un producto.

Una vez explicado cada fila de la tabla 2 Cartera período 2015 – 2019, se analizará lo que quiere decir dicha tabla. A continuación, se realizará el análisis:

Unos malos créditos hacen que se tenga una cartera vencida, esto se debe por no tener políticas de crédito. Unos créditos mal dados generan incumplimientos de pagos por lo que la empresa comienza a necesitar de esos ingresos, por eso es necesario aparte de buenos créditos con políticas correctas e idóneas para el almacén; también saber gestionar la cartera porque el problema no es tener cuentas por cobrar altas sino tener cuentas por cobrar vencidas.

Por ejemplo, si sumará las categorías A, B, C, D, E, E1, E2 que da un valor de \$ 29.183 y eso pasará a ser categoría AA; por lo tanto, se tendría un total \$ 42.246 de cuentas por cobrar en dicha categoría. Entonces se tiene unas cuentas por cobrar altas, pero no vencidas, esto quiere decir que no se ha dejado caer al cliente en ninguno de sus pagos por lo que la empresa esperaba

contar con unos ingresos para el próximo mes de \$ 42.246 por lo tanto no es malo tener cuentas por cobrar altas sino vencidas. Con este ejemplo se quiere decir que si Almacenes Economiza hubiera procedido a otorgar correctamente créditos y a esto acompañado de una correcta gestión de cobranza desde el comienzo, ahora el almacén estaría en toda capacidad de expandirse a otro cantón de la provincia de el Oro. Lo mencionado anteriormente son las cuentas por cobrar categorizadas por plazos vencidos de los clientes y a esto es lo que se llama cartera.

### **Estrategia de cartera.**

Como se logra no tener cuentas por cobrar vencidas y tener solo un 5 % vencido, para eso hay que hacer un seguimiento diario de la cartera todos los días con lo que se debe contar con un sistema que lo permita y así tener a un call center y recaudador para que lleven a cabo una correcta gestión de cobranza sin dejar de monitorear a estas dos personas para que cumplan con lo requerido para la empresa y a sus metas correspondientes.

La recaudación es lo elemental y esencial para la liquidez de la empresa y así llegar a la rentabilidad. El activo más fuerte del almacén es las cuentas por cobrar, sino se vende se puede cobrar y con eso tener ingresos en esos días que no se venda a las personas. Lo que se ha mencionado es lo que se debe realizar y no se ha realizado.

Por lo que se puede observar que la categoría E2 que es menos líquida en recaudar es mayor su saldo que la categoría AA, es decir que lo se tiene de disponibilidad de ingreso en un mes lo supera lo vencido. No había un control y seguimiento de cartera diaria esto se debe también porque hace un año se comenzó automatizar el sistema para correr las letras por pagar y así al comenzar el mes contar con los saldos iniciales de cada categoría.

Con los saldos iniciales de cada categoría y con lo que se puede ir viendo cada día lo que se ha recaudado se puede establecer los porcentajes requeridos en cada calificación a recaudar. Estos porcentajes requeridos se los establece en

cada categoría que conforma la cartera por el número de clientes que se encuentre y su tiempo de mora que este el cliente; por lo que en el último día de un mes se sabe cuánto se ha recaudado en su totalidad en cada calificación y si llegaron a ese porcentaje requerido de dichas calificaciones. También el porcentaje promedio de las calificaciones en cartera de lo requerido con lo real son índices que permiten saber si en cada semana se va gestionando correctamente la cobranza correspondiente de los clientes, por lo que permite direccionar de mejor manera al call center y al recaudador.

El gestor de cartera es que debe estar pendiente del call center como de el recaudador para que lleguen a los porcentajes requeridos de cada calificación, ya que esto trae liquidez a la empresa y rentabilidad si consigue que haya el retorno esperado por los clientes según al financiamiento que se le vendió a la persona.

El gestor de cartera debe proporcionar un manual de cómo debe realizar las llamadas el call center para que logre llegar a promesas de pago con el cliente y esté a su vez se acerque al almacén.

El gestor de cartera también tiene que brindarle instrucciones al recaudador como: (a) su fecha de pago no pase del mes para que no esté en una categoría menos y no pueda después solventar sus pagos, (b) las visitas a los clientes tienen que ser atendidas por la persona que está adeudando (cliente) y no por otra persona, (c) no va a poder acceder a un crédito de un Banco o a una Cooperativa y tampoco tener crédito directo en otra casa comercial, (d) acuda al almacén y exponga su situación para que de esta manera la empresa vea la manera de pagos semanales con la intención de que se no se atrase y pueda salir de su deuda, (e) el cliente puede acudir a un refinanciamiento o pase su deuda al garante si el garante accede y si la deuda es alta de tal cliente no cobrarle los intereses, (f) por último, si lleva tiempo en no pagar, no puede cancelar por algún motivo mayor perdonarle la mitad de la deuda, (g) sino mismo va cancelar y lleva más de dos meses sin pagar retirar el producto, y (h) también el gestor de cartera debe entregarle herramientas al recaudador como: avisos de pagos, cartas legales y ordenes de retiro.

La última gestión que se realiza para la cobranza de clientes que llevan más de dos meses vencidos es el operativo nocturno, donde se visita al cliente con: (a) Abogado, (b) Gerente Financiero, (c) Jefe de Agencia, (d) Recaudador, y (f) Call center.

Se realiza el operativo nocturno para llegar un acuerdo mutuo y sea cumplido, caso contrario sería incurrir en lo legal. Todo lo mencionado se realiza para tener la cartera lo más sana que se pueda, debido que la recaudación es lo fundamental y esencial para el giro del negocio, mucho más si el mayor activo en un almacén son las cuentas por cobrar de los clientes.

### **Esquema económico y financiero.**

Una vez que se realiza las tres tareas de la actividad operacional del almacén como son: compras, crédito y cartera, se procede a realizar el estado de resultado corriente para determinar si la utilidad neta tiene saldo positivo, si este es caso se puede decir que dichas tareas fueron bien realizadas dentro del mes, por lo que no habrá sobregiros en la cuenta del banco y no se tendrá que pedir líneas de crédito ni préstamos a terceros, así el giro del negocio es el que está generando para cubrir el pasivo operacional.

El esquema económico y financiero que se utiliza es el siguiente:

**Tabla 4****Esquema económico y financiero**

---

<b>ESTADO DE RESULTADO CORRIENTE: SEPTIEMBRE 2019</b>	
<b>RECAUDACION:</b>	
RECAUDACION EFECTIVO	19.230,85
RECAUDACION TARJETA DE CREDITO	0,00
RECAUDACION CHEQUE/DEPOSITO/TRANSFERENCIA	1.620,17
<b>TOTAL RECAUDACION</b>	<b>20.851,02</b>
<b>COMPRAS DE MERCADERIA</b>	
CHEQUES POSFECHADOS SEPTIEMBRE (COMPRAS)	8.240,60
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>8.240,60</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.610,42</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	
SUELDOS Y SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	2.766,81
ARRIENDO	1000
ALIMENTACION	217,02
SERVICIOS BASICOS	479,79
GASTOS VARIOS	43,41
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>4.507,03</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
GASTOS DE TRANSPORTE	28
COMBUSTIBLES	173,71
MATERIALES Y SUMINISTROS	452,76
PROMOCION Y PUBLICIDAD	289,28
COMISIONES POR VENTAS - RECAUDACIONES	395,37
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1339,12</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>5.846,15</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>6.764,27</b>
IESS	1013,19
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.751,08</b>
SRI	669,41
<b>UTILIDAD NETA / PERDIDA NETA</b>	<b>5.081,67</b>

---

En total de recaudación se toma los valores nominales que se efectiviza de inmediato o dentro del mes, por lo que se ha seccionado en tres grupos:

Recaudación efectivo, son las cancelaciones, ventas al contado, entradas y anticipos, hay que mencionar que el anticipo que realiza el cliente es devuelto porque a veces no aplica para el crédito, por lo que a fin de mes hay que constar que dicho anticipo se cierre con la liquidación, con cual se entiende que si fue aprobado el crédito y se puede sumar esa cantidad en recaudación en efectivo.

Recaudación tarjeta de crédito, son los pagos con cualquier tarjeta de crédito que disponga el cliente para cancelar la adquisición que adquirió en el almacén, como se puede observar no habido pagos con tarjeta de crédito en este mes. Este tipo de cancelación se la debe estimular más en meses posteriores, de igual manera las ventas al contado para así llegar a lo mínimo requerido que se necesita en un almacén de electrodomésticos.

Recaudación cheque, se debe ingresar a la caja de cheques para confirmar que todos los cheques se han efectivizando en el mes y el que no se haya efectivizado no se lo considera en la recaudación cheque.

Recaudación deposito – transferencia, son los pagos que se realiza acudiendo al banco o vía online a través de la computadora o del móvil, luego se los registra y posteriormente se los aprecia en las conciliaciones bancarias, de esta manera se puede cuantificar la suma de los depósitos y transferencias en un mes.

## CONCLUSIONES

La optimización del ciclo de conversión del efectivo a través del flujo corriente en el mes, se consigue con el análisis financiero diario de la agencia, donde se vincula el capital de trabajo que es dinero que se dispone para operar en el ciclo operativo y el requisito de capital de trabajo que es cuanto de fondo se necesita en la conversión del ciclo de caja en el mes; así se llega a obtener la tesorería neta, debido que la diferencia entre el capital de trabajo y el requisito de capital de trabajo es la tesorería de la empresa . Por lo tanto, la tesorería neta es el flujo de beneficio, debido que la tesorería de la empresa se la mide con el activo líquido y el pasivo financiero que tiene una empresa; por lo cual se llega a la conclusión que si el flujo de beneficio es positivo es que se está otorgando bien los créditos, se está gestionando bien cartera y se está comprando en función del corriente en un mes que se estima en promedio llegar en ese periodo de tiempo.

El establecimiento tiene políticas de crédito con una persona que audita si efectivamente los créditos están bien otorgados en ventas a crédito. Se tiene una persona que realice un control y seguimiento diario de la cartera, con la finalidad de que evite que las personas incumplan con sus pagos, esto lo lleva acabo porque les da unos listados al call center y al recaudador para que contribuyan a su gestión de que las personas cancelen. Ahora se tiene cartera más sana de hace un tiempo atrás.

Las compras no se realizaban en función del flujo corriente, por lo que había un stock alto en inventario, ni se realizaba promociones cada mes de los productos que llevan más de tres meses para no tenerlos en stock, de esta manera hacer que los días de inventario sean menor y de paso se va desinvirtiendo en comprar porque se está dando prioridad a la mercadería que está pagada de los proveedores y que ya no debe contar en stock del establecimiento; de esta manera se está reduciendo los cheques posfechados de los proveedores, es decir reduciendo costos de ventas. Ahora se realiza así de esta manera para reducir costos hasta que el flujo corriente sea mayor a lo que se deba pagar a los proveedores.

Si se otorga las ventas a crédito a personas que puedan cumplir con sus obligaciones de pago, si se gestiona bien la cartera y se realiza las compras en función del flujo corriente se tendrá el flujo de caja deseado y eso se verá reflejado en lo que entre de dinero en la Cuenta Corriente del Banco; así se manejará de mejorar manera la actividad operacional en una comercializadora de línea blanca.

## Referencias

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2012). *Estadística para negocios y economía*. Recuperado de <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3425940>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Noventa años del Banco Central del Ecuador* (p. 201) [Series Estadísticas Históricas]. Recuperado de Banco Central del Ecuador website: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/80anios/90%20ANIOS.pdf>
- Conexionesan. (2016, junio 24). Gestión de inventarios y almacenes. Recuperado 29 de enero de 2020, de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/gestion-de-inventarios-y-almacenes/>
- El Telégrafo. (2015, septiembre 18). Salvaguardia a bienes tributables en fronteras terrestres y aeropuertos ya está en vigencia. *El Telégrafo - Noticias del Ecuador y del mundo*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/2015/1/salvaguardia-a-bienes-tributables-en-fronteras-terrestres-y-aeropuertos-entra-en-vigencia-este-viernes>
- Instituto nacional de estadística y censos. (2016). *Directorio de empresas y establecimientos 2016* (p. 68). Recuperado de INEC website: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía* (7° Edición). Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=uPhtNCqC4isC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=fals>
- Ninabanda Mullo, J. C., & Revelo Oña, R. E. (2019). *Procedimientos para la Concesión de Crédito y Recuperación de Cartera a La Cooperativa de Ahorro y Crédito la Nueva Jerusalen ubicada en la Ciudad de Quito* (Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19190>

- Oleas Cordero, C. K., & Marfetán Orellana, K. (2014). *Análisis de las causas del alto porcentaje de cartera vencida en el “comercial lemart” en la ciudad de Milagro y sus consecuencias* (Universidad estatal de milagro). Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/860/3/An%C3%81lisis%de%las%causas%del%alto%porcentaje%de%cartera%vencida%en%el%%En%80%9ccomercial%lemart%E%80%9d%en%la%ciudad%de%milagro%y%20sus%consecuencias.pdf>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Rovayo Vera, G. (2016). *Finanzas para Directivos*. Recuperado de <https://www.amazon.com/Finanzas-Directivos-Spanish-Gabriel-Rovayo-ebook/dp/B01A93CT3S>
- Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M., & González Osuna, M. A. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice Hall.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gallardo Tinoco Carlos Andrés**, con C.C: **0705339927** autor del **componente práctico del examen compresivo**: Optimización del flujo de beneficios a través del ciclo de efectivo: Un estudio de caso en Almacenes Economiza en la ciudad de Machala, previo a la obtención del grado académico de **Magister en Finanzas y Economía empresarial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de febrero de 2020

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Gallardo Tinoco Carlos Andrés

C.C: 0705339927



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Optimización del flujo de beneficios a través del ciclo de efectivo: Un estudio de caso en Almacenes Economiza en la ciudad de Machala.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Gallardo Tinoco Carlos Andrés		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Martínez Murillo Carlos; López Vera Juan; Alcívar Avilés María Josefina		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>CARRERA:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	6 de febrero del 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	34
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión y manejo de la tesorería, Finanzas corporativas y Fuentes de financiamiento empresarial.		
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Flujos, Corriente, Cartera, Crédito, Compras, Utilidad		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Esta investigación busca solucionar los problemas que hay en cartera, crédito y compras en un negocio de línea blanca, debido a la falta de conocimiento de estos temas que son los que se aborda en la actividad operacional de la actividad comercial de estos negocios de comercializadora de electrodomésticos.</p> <p>En la presente investigación, se plantea establecer una propuesta para el correcto manejo de la actividad operacional, con el fin de obtener flujos corrientes efectivos y disminuir el pasivo operacional para lograr tener un flujo de caja deseado.</p> <p>La empresa podrá llegar a tener un flujo de caja deseado siempre y cuando: en cartera haya un control y seguimiento diario de las cuentas por cobrar de los clientes, en crédito se otorgue con políticas establecidas para otorgar una venta con financiamiento y en compras se determine el nivel de adquisición de artículos en función de la disponibilidad de efectivo.</p> <p>Se utilizó el método cualitativo – deductivo para obtener información que validen la investigación, en base a la tabulación de datos, construcción y análisis de una propuesta económica – financiera que permita entender correctamente los flujos de caja que hay en el departamento de cartera, crédito y compras, de esta manera saber la cantidad a comprar según lo que se haya recaudado como si los créditos fueron otorgados a personas que si podrán solventar con sus fechas de pago correspondiente de cada mes, esto es para que haya retorno del dinero para la mercadería que se compra a los proveedores. Una vez que se determina los flujos corrientes de cada mes se podrá solventar con el giro del negocio el pasivo circulante como el pasivo a corto plazo, a su vez el almacén tenga una utilidad.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	Teléfono: +593-0-987130868	E-mail: andres_gallardot@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Ma. Teresa Alcívar avilés, Ph.D.		
	Teléfono: +593-4-3804600 Ext: 5065		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			