



Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA BAYAS & BAYAS CIA. LTDA. PERIODO 2013 – 2014

Ing. Ronald Fabián Andagoya Arechua, MBA¹,

Ing. Silvia Lorena Jaramillo Mieles, MSC²,

Ing. Victoria Birmania Velasco Barahona, MSC³,

Ing. Dennis Guillermo Aguirre Valverde, MSC⁴,

Ing. Pedro Giovanni Espinoza Roca, MBA⁵,

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ronald Fabián Andagoya Arechua, Silvia Lorena Jaramillo Mieles, Victoria Birmania Velasco Barahona, Dennis Guillermo Aguirre Valverde y Pedro Giovanni Espinoza Roca (2017): "Gestión administrativa – financiera y su incidencia en la recuperación de cartera de la empresa distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. Periodo 2013 – 2014", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-bayas-bayas.html>

RESUMEN

El presente estudio realizado con el objetivo de evaluar la incidencia de la gestión administrativa en la recuperación de la cartera de crédito en la zona de "Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.". Además se propone un plan estratégico para disminuir la cartera vencida.

El sistema de cobranza propuesto tiene la finalidad de contribuir al mejoramiento de las funciones administrativas de la empresa "Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.", proporcionando al

¹ Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Master en Administración de Empresas, Docente de la *Unidad de Estudios a Distancia, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)* randagoya@uteq.edu.ec

² Ingeniera en Administración Financiera, Master en Dirección de Empresas, Docente de la *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)* sjaramillo@uteq.edu.ec

³ Ingeniera en Administración de Empresa Agropecuaria, Master en Organización de Empresas, Docente de la *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, vvelasco@uteq.edu.ec

⁴ Ingeniero en Banca y Finanzas, Master en Finanzas, Docente de la *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, daguirre@uteq.edu.ec

⁵ Ingeniero en Marketing, Master en Administración de Empresas, Docente de la *Unidad de Admisión y Nivelación, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, geovatour@gmail.com

personal una herramienta que permita conocer el proceso de cobro y recuperación de mora, para de esta manera lograr una administración eficiente y lograr la meta planteada.

El modelo de recuperación de cartera de crédito vencida describe el proceso que debe seguir para lograr la efectividad en los cobros de créditos otorgados a los clientes ya que actualmente "Cervecería Nacional" CN S.A. no cuenta con un proceso de cobranza para la recuperación de valores afectando la liquidez de la empresa y las ventas que genera esta herramienta.

La investigación es de carácter no experimental, los métodos utilizados son el inductivo, deductivo y análisis, la investigación de campo y bibliográfica-documental, la población estudiada está compuesta por el personal en la zona de "Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda." de Cervecería Nacional, CN S.A.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Financiera, Estados de Resultados

ADMINISTRATIVE - FINANCIAL MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE IN THE RECOVERY OF PORTFOLIO OF THE DISTRIBUTOR COMPANY BAYAS & BAYAS CIA. LTDA. PERIOD 2013 - 2014.

ABSTRACT

The present study was carried out with the objective of evaluating the incidence of administrative management in the recovery of the credit portfolio in the area of "Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. ". In addition, a strategic plan is proposed to reduce past-due loans. The proposed collection system has the purpose of contributing to the improvement of the administrative functions of the company "Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. ", Providing the staff with a tool to know the process of collection and recovery of arrears, in order to achieve efficient management and achieve the goal. The non-performing loan portfolio recovery model describes the process that must be followed to achieve the effectiveness of the collection of loans granted to customers, since currently "Cervecería Nacional" CN S.A. Does not have a collection process for the recovery of securities affecting the liquidity of the company and sales generated by this tool.

The research is non-experimental, the methods used are inductive, deductive and analysis, field research and bibliographical-documentary, the population studied is composed of staff in the area of "Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. "Of Cervecería Nacional, CN S.A.

Keywords: Administrative, Financial Management, Income Statements

1. Introducción

La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, situada al centro norte del país, en los flancos externos de la cordillera occidental de los Andes, entre la Sierra y la Costa del Ecuador, perteneciendo a la Costa Ecuatoriana. Su capital administrativa es la ciudad de Santo Domingo, la cual además es su urbe más grande y poblada. Ocupa un territorio de unos 4.180 km², siendo la décimo novena provincia del país por extensión. Limita al norte y este con Pichincha, al sureste con Cotopaxi, por el sur con Los Ríos, al oeste con Manabí, y al noroeste con Esmeraldas.

Ubicación Geográfica cantón Santo Domingo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo- Ecuador

En el mundo globalizado el sector de las bebidas contribuye con ingresos significativos en los negocios los cuales se atribuyen a la confianza que los inversionistas que han puesto en sus negocios, además de las facilidades crediticias actuales, esto debido al aumento de la demanda de bebidas, el inadecuado otorgamiento de créditos ha ocasionado un leve crecimiento de la cartera vencida en lo que respecta a la distribución de bebidas, las empresas a nivel nacional se han visto en la necesidad de implementar correctivos para mantener una cartera sana.

La distribuidora Bayas & Bayas es una empresa dedicada a la distribución de bebidas refrescantes, siendo este uno de los indicadores más visibles del crecimiento económico del país y generación de empleo el exponencial crecimiento del mercado y la diversidad de la oferta, obligan a las empresas distribuidoras de bebidas a buscar distintas estrategias que le otorguen valor a su servicio y aumenten su rentabilidad, productividad, y calidad.

Pero al momento de otorgar los créditos, se ha notado que este problema no solo afecta a la empresa Bayas & Bayas sino también a las diferentes empresas de consumo masivo debido a que la cartera vencida se ha incrementado por las falencias en el área de crédito ocasionado por

un inadecuado otorgamiento de los mismos, la falta de capacitación del personal y la falta de control de los créditos ha ocasionado iliquidez en las empresas para solventar sus obligaciones han tenido que recurrir a créditos bancarios los cuales les generan gastos financieros que minimizan su rentabilidad.

En las empresas de servicio de distribución la gestión administrativa y financiera está relacionada con la toma de decisiones para mejorar su calidad de servicio y rentabilidad de la misma, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar, a fin de tomar las decisiones adecuadas, es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

La gestión administrativa – financiera y su incidencia en la recuperación de cartera de la empresa distribuidora bayas & bayas cia. Ltda. Periodo 2013 – 2014”, ha sido respaldada con los siguientes autores.

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que la permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. Así, el gerente- gestor debe comprender el entorno y la misión o función de la empresa en la satisfacción de necesidades y en la cadena productiva, y a su vez, tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, organizacionales, así como las estructuras, sistemas de información, procedimientos de operación y controles para evaluar el desempeño, y motivar a los agentes internos y externos para que se logren los resultados deseados **(Hernández & Pulido Martínez, 2011)**.

En este sentido los estados de resultados de acuerdo al criterio de **(Ochoa Setzer , 2002)**, **(Siniesterra Valencia , 2007)** Muestra los ingresos, costos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado” “Es el informe que muestra el resultado neto, utilidad o pérdida, proveniente de las operaciones efectuadas por el ente económico durante un periodo determinado”

Las normas legales, para satisfacer necesidades específicas de ciertos Usuarios según **(Sanchez Curiel , Auditoria de Estados Financieros , 2006)** las autoridades pueden ordenar o los particulares pueden convenir, para su uso exclusivo, la elaboración y presentación de estados financieros preparados sobre una base comprensiva de contabilidad distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Son ejemplos de otras bases comprensivas de contabilidad, las utilizadas para preparar

declaraciones tributarias, la contabilidad sobre la base de efectivo recibido y desembolsado y, en ciertos casos, las bases utilizadas para cumplir requerimientos o requisitos de información contable formulados por las Autoridades que ejercen inspección, vigilancia o control.

2. Metodología

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, ya que los datos resultantes son medidos a través de la estadística descriptiva, para ello la información fue recolectada por medio de la investigación de campo y documental a la Empresa distribuidora bayas & bayas cia. Ltda.

De la misma forma se usó el método inductivo, que nos permitió observar fenómenos particulares llegando a conclusiones y premisas generales, para definir los problemas que se presentan y poder determinar alternativas.; de igual forma se utilizó el método deductivo, para observar los casos generales que ocurren en la zona de estudio con el propósito de definir particularidades de la investigación, para fortalecer la propuesta alternativa. Además se utilizó el método analítico que permitió identificar cada una de las partes que caracterizan al fenómeno a investigar, estableciendo la relación causa-efecto entre sus elementos.

Para realizar esta investigación se desarrolló las siguientes actividades:

- Sistematización de información secundaria para conocer el estado de la temática a partir de la lectura y evaluación de bibliografía de consulta y de referencia.
- Establecer el sistema de gestión administrativa de la empresa “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”
- Aplicar Indicadores Financieros a la “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”
- Determinar el índice de cartera vencida de la empresa “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”
- Conocer el efecto del sistema de créditos y cobranzas realizado por la empresa Cervecería Nacional en la zona de “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”
- Elaborar un manual de políticas de crédito para controlar la cartera vencida “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”

3. Desarrollo

En la aplicación de la gestión administrativa – financiera y su incidencia en la recuperación de cartera de la empresa distribuidora bayas & bayas cia. Ltda. Periodo 2013 – 2014., es conocer la gestión administrativa como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización **(Pérez Fernández de Velasco, 2009, pág. 133).**El **diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2010)** señala que la “Gestión es la acción y afecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera.

Los créditos son contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de interés **(Terrapuez Chamorro, Rivera Bermúdez, & Donneys Beltrán, 2010)**

La gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende **(Alsina, 2009).**

4. Resultados

Entrevista realizada a la Gerencia de la Cervecería Nacional y Zona Norte.

La entrevista se la realizó a la gerencia de la distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda., en la oficina ubicada en la Av. Quito y Chorrera del Napa frente al Banco Bolivariano 2do Piso. Ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas?

1 ¿Existe un control a la gestión administrativa direccionado a la gestión financiera?

Existe un control a la parte administrativa, pero no direccionado a la gestión financiera dentro de la distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. El control está orientado a las operaciones de manera en general.

2 ¿Al ejercer este control la distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. ha aumentado o disminuido su cartera e índices de morosidad?

Si se realiza este control y se ha logrado controlar los índices debido a que la gerencia tiene entre sus tareas: Planificar, controlar y dar seguimiento a los funcionarios y procesos de los Departamentos de: Ventas y Administración.

3 ¿Ejerce una planificación la distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.?

No ejerce una buena planificación ya que al momento de tomar las decisiones difíciles de los acontecimientos crediticios que nos obliguen a tomarlas y adelantarse a las necesidades futuras del mercado antes la demanda de bebidas.

4 La distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. posee una misión y visión institucional?

La distribuidora Bayas & Bayas no cuenta con una misión y visión empresarial para realizar su objetivos y principios de operación y organización, expresando por medio de una declaración de comunicar a todos los miembros de la organización para entender que se espera de la compañía y que espera la compañía de cada uno de ellos.

5 ¿La distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. Cuenta con un organigrama estructural y funcional?

La distribuidora Bayas & Bayas no cuenta con un diagrama estructural que represente jerárquicamente el cargo que ocupan en la compañía y las funciones que realiza cada uno de los servidores.

6 ¿La distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. posee políticas institucionales para la gestión financiera?

Si existen políticas institucionales desarrolladas por la gerencia y Cervecería Nacional CN.

7 ¿Los criterios y programas de entrenamiento al personal inciden en la rotación del personal en la Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.?

Los criterios y programas de entrenamiento son realizados por Cervecería Nacional CN y ello no incide en la rotación del personal.

8 ¿Qué opina sobre el nivel de endeudamiento?

El nivel de endeudamiento de los socios de la distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda., está controlado debido a que únicamente se les brinda el crédito a los clientes que cuenten con una buena capacidad de pago previa autorización de Cervecería Nacional CN

9 ¿Desearía contar con un modelo de recuperación de cartera de crédito vencida?

Si, sería muy conveniente, ya que serviría para tener una ayuda en la administración para que pueda llevarse a cabo estrategias que ayuden a la buena dirección de la distribuidora Bayas & Bayas Cía.

Sistema de Gestión Administrativa y Estratégica que debe utilizar la Distribuidora BAYAS & BAYAS.

Planificación.

La distribuidora BAYAS & BAYAS debe tomar decisiones difíciles con los acontecimientos que obligan a tomarlas y adelantarse a las necesidades futuras del mercado antes que la demanda de bebidas, se imponga una estrategia que los gerentes progresistas utilizan para tratar de adelantarse al futuro es el enfoque de calidad total, la planeación que implica escuchar a sus clientes y usar posteriormente esta información para una mejor aplicación.

Las metas de nuestra organización, establecerán estrategias generales para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Estrategia del Servicio

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Misión

Distribuir marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en la Provincia.

Visión

Ser la empresa de distribución de bebidas más admirada de la Provincia y del Ecuador.

- Distribuir las marcas de elección.
- La inversión de elección.

- El empleador de elección.
- El socio de elección.

Valores

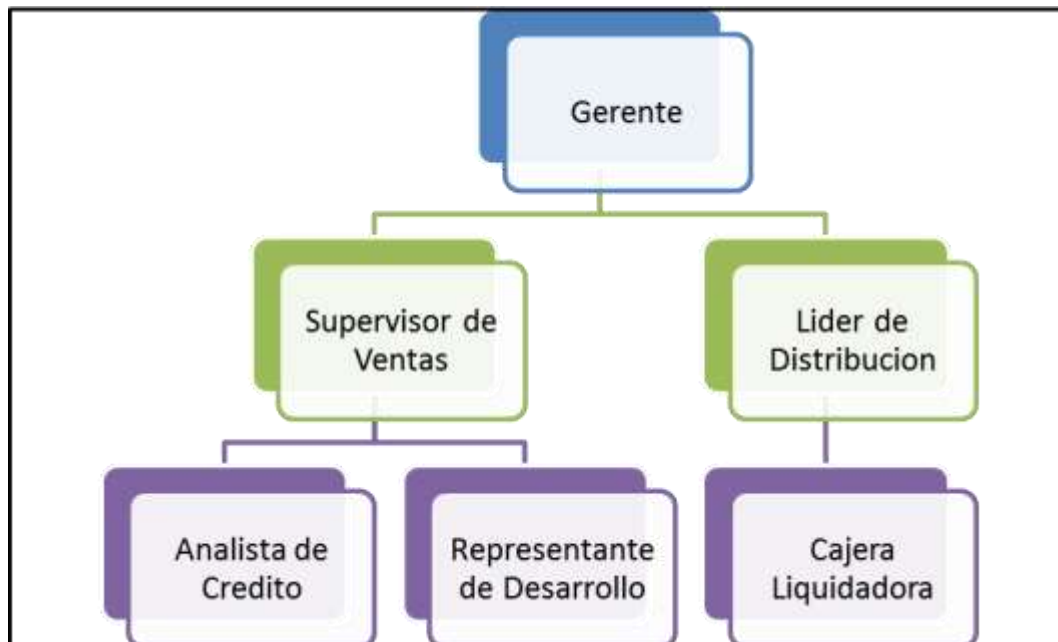
- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- Trabajamos y ganamos en equipo.
- Comprendemos y respetamos a clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible.

Organización.

La distribuidora BAYAS & BAYAS cuenta con un organigrama estructural básico encargado del proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr un objetivo, siendo una de las funciones básicas de la administración, implica tanto la creación de una división del trabajo para realizar las tareas que deben ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común.

Las estructuras funcionales de la distribuidora se agrupan formalmente a las personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas, sus barreras funcionales de BAYAS & BAYAS son la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes funciones.

Organigrama Bayas y Bayas.



Fuente: Empresa Bayas & Bayas

Elaboración: Autores

Dirección.

La distribuidora BAYAS & BAYAS toma proceso de dirección por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos, a través de la dirección los empleados construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

Aplicación de los Indicadores Financieros de las Distribuidora BAYAS & BAYAS.

DISTRIBUIDORA BAYAS & BAYAS CIA. LTDA.

BALANCE GENERAL

	31-Dic-12	31-Dic-13	31-Dic-14
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLES			
CAJA BANCO	76.009,68	120.422,38	288.774,49
EXIGIBLES			
CUENTAS POR COBRAR	18.568,43	51.452,10	105.782,51

REALIZABLES			
INVENTARIO	203.125,60	170.292,61	167.915,02
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	297.703,71	342.167,09	562.472,02
ACTIVOS FIJOS			
TERRENOS	82.000,00	82.000,00	82.000,00
EDIFICIO E INSTALACIONES	212.000,00	212.000,00	212.000,00
MUEBLES Y ENSERES	25.702,10	28.262,10	34.202,10
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	43.401,00	63.045,55	83.125,10
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	12.556,76	12.556,76	18.250,22
VEHÍCULOS	125.300,00	125.300,00	125.300,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA			
ACTIVOS FIJOS	(19.557,71)	(21.656,04)	(24.652,92)
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	481.402,15	501.508,37	530.224,50
TOTAL ACTIVO	779.105,86	843.675,46	1.092.696,52
PASIVOS			
CUENTAS POR PAGAR	160.300,12	176.780,78	160.130,03
PROVEEDORES	85.300,54	144.680,51	325.100,50
DOCUMENTOS POR PAGAR	121.668,67	102.886,35	144.100,25
PRESTAMOS BANCARIOS C/P	63.020,53	58.609,09	77.711,73
PRESTAMOS BANCARIOS L/P	98.639,53	91.734,76	110.313,33
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.425,52	3.711,97
IMPUESTO A LA RENTA			
AÑO ANTERIOR	-	-	4.852,82
TOTAL DE PASIVO	528.929,39	578.117,01	825.920,63
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO	1.000,00	1.000,00	1.000,00
APORTE ACCIONISTAS	250.000,00	250.000,00	250.000,00
UTILIDAD FRENTE AL EJERCICIO	(823,53)	14.558,45	15.775,89
TOTAL PATRIMONIO	250.176,47	265.558,45	266.775,89
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	779.105,86	843.675,47	1.092.696,52

DISTRIBUIDORA BAYAS & BAYAS CIA. LTDA.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	31-Dic-12	31-Dic-13	31-Dic-14
VENTAS BRUTAS	7.249.780,30	9.625.459,65	13.853.160,10
DEVOLUCION EN VENTAS	-	-	-
VENTAS NETAS	7.249.780,30	9.625.459,65	13.853.160,10
COSTOS DE VENTAS			
INVENTARIO INICIAL	241.271,80	203.125,60	170.292,61
COMPRAS NETAS	6.622.674,30	8.893.924,72	12.924.998,37
INVENTARIO FINAL	203.125,60	170.292,61	167.915,02

TOTAL DE COSTOS	6.660.820,50	8.926.757,71	12.927.375,96
UTILIDAD BRUTA	588.959,80	698.701,94	925.784,14

GASTOS OPERACIONALES

REMUNERACIONES	41.299,56	50.798,46	81.277,53
APORTES AL IESS INCLUIDO F.R.	8.672,91	10.667,68	17.068,28
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	3.303,96	4.063,88	6.502,20
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	85.500,00	85.500,00	90.000,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	132.872,05	148.716,74	201.918,40
COMBUSTIBLE	72.444,08	81.354,70	105.761,11
ARRENDAMIENTO DE BIENES MUEBLES	60.000,00	60.000,00	84.000,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	14.551,10	18.557,50	19.950,52
SERVICIOS PÚBLICOS (AGUA, LUZ, TELF.)	9.588,75	10.768,17	13.998,62
TRANSPORTES Y ARRIENDO DE VEHÍCULO	22.863,48	25.835,73	43.920,75
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	80.479,73	74.846,15	97.237,19
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	21.000,00	21.000,00	35.000,00
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	19.557,71	21.656,04	24.652,92
OTROS GASTOS	17.650,00	62.100,12	79.750,12
TOTAL DE COSTOS	589.783,33	675.865,16	901.037,64

UTILIDAD OPERACIONAL	(823,53)	22.836,79	24.746,50
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.425,52	3.711,97
IMPUESTO A LA RENTA	-	4.852,82	5.258,63
UTILIDAD NETA	(823,53)	14.558,45	15.775,89

RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ

RAZÓN CORRIENT	=		2012		2013		2014	
		ACTIVO CORRIENTE	297,703.71	0.6 9	342,167.09	0.7 0	562,472.02	0.79
		PASIVO CORRIENTE	430,289.86		486,382.25		715,607.30	

Una vez realizado el análisis de liquidez podemos ver que BAYAS & BAYAS que por cada dólar de su pasivo circulante apenas cubre \$0.69 en el 2012, \$0.70 en el 2013 y \$0.79 en el 2014 veces, esto se debe a que mantiene un nivel bajo en las cuentas circulantes y al aumento en las cuentas de los pasivos corrientes.

RAZÓN ACIDA	=		2012		2013		2014	
		ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO	94,578.11	0.2 2	171,874.48	0.3 5	394,557.00	0.5 5

		PASIVO CORRIENTE	430,289.86		486,382.25		715,607.30	
--	--	------------------	------------	--	------------	--	------------	--

Entre el 2012 y el 2014 se observó que BAYAS & BAYAS cubría apenas \$0.22, \$0.35, \$0.55 veces de sus pasivos corrientes respectivamente, esto se debe al aumento de las cuentas y documentos por pagar y proveedores que corresponde a que en años anteriores se adquirieron instalaciones, vehículos y se hace un constante renovación en maquinarias.

CAPITAL DE TRABAJO NETO	=		2012		2013		2014
		ACTIVO CTE. - PASIVO CTE.	(132,586.15)		(144,215.16)		(153,135.28)

Aquí se demuestra que BAYAS & BAYAS entre el año 2012 al 2014 tiene un capital de trabajo con saldo negativo debido a que a través de los años ha adquirido activos fijos con deuda a corto plazo, lo que ha aumentado los pasivos corrientes con respecto a los activos.

ROTACIÓN CXC	=		2012		2013		2014	
		VENTAS A CRÉDITO	2,174,934.09	37.1	2,887,637.90	49.2	4,155,948.03	70.9
		PROMEDIO CXC	58,601.01		58,601.01		58,601.01	

Podemos observar que BAYAS & BAYAS entre el periodo del 2012 al 2014 tiene un elevado número de veces que rotan las cuentas por cobrar 37.11, 49.28 y 70.92 veces respectivamente esto debido a que mantiene una política de crédito muy estricta y trata de que sus ventas se realicen en efectivo porque tiene muchas obligaciones de corto plazo.

PERIODO CXC	=		2012		2013		2014	
		360 DÍAS	360	10	360	7	360	5
		ROTACIÓN CXC	37.11		49.28		70.92	

BAYAS & BAYAS maneja una política de cobro de pocos días lo que se refleja en el índice que indica que entre el 2012 y 2014 tiene 10, 7 y 5 días respectivamente de cobro, cuando lo óptimo es cada 3 días después de su otorgamiento.

ROTACIÓN CXP	=		2012		2013		2014	
		COMPRA A CRÉDITO	6,660,820.50	37.98	8,926,757.71	50.9	12,927,375.96	73.71
		PROMEDIO CXP	175,382.08		175,382.08		175,382.08	

Podemos observar que BAYAS & BAYAS ha cancelado las cuentas por pagar entre el 2012 y 2014 con una rotación de 37.98, 50.90 y 73.71 veces al año.

PERIOD O CXP	=		2012		2013		2014	
		360 DÍAS	360	9	360	7	360	5
		ROTACIÓN CXP	37.98		50.90		73.71	

BAYAS & BAYAS maneja una política de pago de pocos días lo que se refleja en el índice que indica que entre el 2012 y 2014 tiene 9, 7 y 5 días respectivamente de pago.

ROTACIÓN INVENT.	=		2012		2013		2014	
		COSTO DE VENTAS	6,660,820.50	36.9	8,926,757.7	49.47	12,927,375	71.64
		PROMEDI O INVENTAR	180,444.41		180,444.4		180,444.4	

Entre los años 2012 al 2014 la rotación de los inventarios tienen un promedio de 36.91, 49.47 y 71.64 veces respectivamente. Vemos que en 2014 llego a su punto más alto debido a que existía una gran demanda por la consolidación de Pilsener Light 550cc, lo que nos indica la rapidez con la que cambian los inventarios en BAYAS & BAYAS en el último periodo.

PERIOD O INVENT.	=		2012		2013		2014	
		360 DÍAS	360	10	360	7	360	5
		ROTACIÓN INVENT.	36.91		49.47		71.64	

BAYAS & BAYAS tiene una rotación de los inventarios de pocos días lo que se refleja que entre el 2012 y 2014 tiene 10, 7 y 5 días respectivamente de rotación.

CICLO DE EFFECTIV O	=		2012		2013		2014	
		PER. CXC + PER. INVENT. – PER. CXP	10 + 9 - 10	9	7 + 7 - 7	7	5 + 5 - 5	5

BAYAS & BAYAS entre el 2012 y 2014 tiene que contar con el efectivo necesario para cubrir las necesidades para 9, 7 y 5 días respectivamente y poder cerrar el ciclo del negocio.

RAZONES FINANCIERAS DE EFICIENCIA

ROTAC. ACTIVOS TOTALES	=		2012		2013		2014	
		VENTAS NETAS	7,249,780.30	8.01	9,625,459.65	10.6	13,853,160.1	15.3
		PROM. ACT. TOTALES	905,159.28		905,159.28		905,159.28	

En BAYAS & BAYAS a lo largo de los años se ve un leve crecimiento en la rotación del activo, siendo la más alta en el 2014 debido a la implementación de nuevos equipos lo cual se ve

reflejado en la eficiencia de las ventas. En el año 2012 por cada dólar invertido en el total de Activos, se generan \$8.01 en Ventas netas; en cambio en el 2013 la situación mejoró porque por cada dólar invertido en el Total de Activos, se generan \$10,63 en Ventas y en 2014 con el suceso de la consolidación de Pilsener Light 550cc se consiguió que por cada dólar invertido en los activos se logró \$15.30.

ROTACIÓN ACT. FIJOS NETOS	=		2012		2013		2014	
		VENTAS NETAS	7,249,780.30	14.4	9,625,459.65	19	13,853,160.1	27.4
		PROM. ACT. FIJOS NETOS	504,378.34		\$ 504,378.34		504,378.34	

Por cada dólar invertido en BAYAS & BAYAS en activos fijos netos entre los años 2012 al 2014 se generados \$14.37, 19.08 y 27.47 dólares en ventas netas en los periodos respectivamente.

ROTAC. ACT. CIRCUL.	=		2012		2013		2014	
		VENTAS NETAS	7,249,780.30	18.1	9,625,459.65	24	13,853,160.10	34.57
		PROM. ACT. CIRCULANT	400,780.94		400,780.94		400,780.94	

Podemos observar que por cada dólar invertido en activos circulantes entre el 2012 al 2014 se generados \$18.09, 24.02 y 34.57 dólares en ventas netas en los periodos respectivamente para BAYAS & BAYAS.

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD

MARGEN BRUTO	=		2012		2013		2014	
		UTILID BRUTA	588,959.8	8.12%	698,701.94	7.26%	925,784.14	6.68%
		VENTAS NETAS	7,249,780.3		9,625,459.65		13,853,160.1	

El margen bruto de BAYAS & BAYAS ha disminuido en el periodo comprendido entre 2012 y 2014 del 8.12%, 7.26 y 6.68% respectivamente debido al incremento constante de las compras.

MARGEN DE OPERAC.	=		2012		2013		2014	
		UTILID. DE OPERA C	(823.53)	-0.01%	22,836.79	0.24%	24,746.50	0.18%
		VENTAS	7,249,780		9,625,459.65		3,853,160.10	

		NETAS						
--	--	-------	--	--	--	--	--	--

En el año 2012 BAYAS & BAYAS tuvo pérdida del 0.01, mientras que en 2013 y 2014 alcanzo una utilidad operacional de 0.24% y 0.18% respectivamente.

MARGEN DE UTILIDAD	=		2012		2013		2014	
		UTILIDAD NETA	(823.53)	-0.01%	14,558	0.15%	15,775	0.11%
		VENTAS NETAS	7,249,780		9,625,45		13,853,160	

En el año 2012 BAYAS & BAYAS no fue capaz de generar utilidad mientras que en 2013 y 2014 alcanzo una utilidad de 0.15% y 0.11%, eso lo ha hecho y de acuerdo al análisis para reducir el pago del Impuesto a la renta y de la Participación de los trabajadores debido a que se incrementan los gastos incluyendo gastos familiares para reducir al máximo la utilidad.

RENDIM. SOBRE INVERSION (ROI)	=		2012		2013		2014	
		UTILI NETA	(823.53)	-0.09%	14,558.45	1.61%	15,775.89	1.74%
		PROAC TTOTAL	905,159.28		905,159.28		905,159.2	

Podemos observar que el rendimiento sobre los activos en el 2012 fue negativo del -0.09% debido a que BAYAS & BAYAS obtuvo perdida en el periodo mientras que el 2013 y 2014 obtuvo un rendimiento bajo del 1.61% y 1.74% sobre la inversión realizada esto se debe a que ha adquirido constantemente nuevos equipos ya que es necesario modernizarlos.

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL DE LOS	=		2012		2013		2014	
		UTILIDA D NETA	(823.53)	-0.32%	14,558.45	5.58%	15,775.89	6.05%
		PROM. CAPITA L ACC.	260,836.94		260,836.94		260,836.94	

En el 2012 BAYAS & BAYAS obtuvo un rendimiento negativo del -0.32 debido a la perdida obtenida del periodo sobre el capital de los accionista pero en los periodos 2013 y 2014 el rendimiento fue de 5.58% y 6.05% lo que podemos observar que al transcurrir del tiempo este rendimiento empieza a tener un prolongado aumento aunque por debajo del esperado por los accionistas.

CAPACIDAD DE GENERACIÓN	=		2012		2013		2014	
		UTILIDAD DE OPERACIÓN	(823.53)	-0.09%	22,836.79	2.52%	24,746	2.73%

		PROM. ACT. TOTALES	905,15		905,159		905,1	
--	--	--------------------------	--------	--	---------	--	-------	--

Los activos de BAYAS & BAYAS en el 2012 no generaron utilidad debido a que se tuvo que cancelar altos costos bancarios de intereses y comisiones, mientras que en el 2013 y 2014 generó una utilidad del 2.52% y 2.73% considerada baja debido a la adquisición de nuevos activos para actualizar los ya existentes.

UTILIDAD POR ACCIÓN (UPA)	=		2012		2013		2014	
		UTILIDAD NETA	(823.53)	(0.82)	14,558	14.5 6	15,775.89	15.7
		NUMERO DE ACCION	1,000		1,000		1,000	

Las 1000 acciones son las autorizadas por la superintendencia de compañía del Ecuador (2015). Se observa que en 2012 la utilidad por acción disminuyó en un -\$0.82 debido a la pérdida del ejercicio mientras que para los años 2013 y 2014 BAYAS & BAYAS se pudo recuperar y obtuvo un rendimiento creciente por acción de \$14.56 y \$15.78 respectivamente de utilidad neta

MÚLTIPLO PRECIO A UTILIDAD POR ACCIÓN	=		2012		2013		2014	
		PRECIO DE MERCADO	1.00	(1.21)	1.00	0.0 7	1.00	0.06
		UTILIDAD POR ACCIÓN (UPA)	(0.82)		14.5 6		15.7 8	

Se observa que BAYAS & BAYAS no ha decidido sacar sus 1000 acciones al mercado por lo que conserva el valor nominal pero al realizar el ratio financiero se observa que en el periodo 2012 al 2014 ha obtenido un -1.21, 0.07 y 0.06 veces respectivamente lo que demuestra cómo se va recuperando el múltiplo del precio de mercado desde la caída del 2012 y un creciente aumento del 2013 y 2014.

RAZONES FINANCIERAS DE ENDEUDAMIENTO

DEUDA A ACTIVOS TOTALES	=		2012		2013		2014	
		DEUDA TOTAL	528,929	0.68	578,117.01	0.69	825,920.63	0.7 6
		ACTIVO TOTAL	779,105		843,675.46		1,092,696.52	

BAYAS & BAYAS durante los años 2012 al 2014 tiene un alto impacto de la deuda en sus activos con el 0.68, 0.69 y 0.76 veces respectivamente, lo que nos muestra que utiliza y optimiza sus recursos para la inversión.

DEU DA A CAPI TAL	=		2012		2013		2014	
		DEUDA TOTAL	528,929.3 9	2.1 1	578,117.01	2.1 8	825,920.63	3.1 0

		PATRIMONIO	250,176.4 7		265,558.45		266,775.89	
--	--	------------	----------------	--	------------	--	------------	--

Podemos observar que en el periodo 2012 al 2014 para cubrir las deudas se necesita 2.11, 2.18 y 3.10 veces respectivamente del patrimonio para cubrir la deuda a capital contable

PATRIM. A ACTIVOS	=		2012	0.32	2013	0.31	2014	0.24
		PATRIMONIO	250,176.4 7		265,558.4 5		266,775.89	
		ACTIVOS TOTALES	779,105.8 6		843,675.4 6		1,092,696.5 2	

BAYAS & BAYAS durante los años 2012 al 2014 tiene en promedio de patrimonio de 0.32, 0.31 y 0.24 veces respectivamente en relación con los activos totales de la empresa.

RAZONES FINANCIERAS DE COBERTURA

COBERT. DE INTERESES	=		2012	0.99	2013	1.31	2014	1.25
		UTILIDAD DE OPERACIÓN	79,656		97,682. 9		121,983.6	
		GASTOS DE INTERÉS	80,47		74,846. 1		97,237.19	

Podemos observar que la cobertura de los gastos financieros nos indica que por cada dólar de gastos financieros existen para los periodos del 2012 al 2014 en promedio 0.99, 1.31 y 1.25 veces respectivamente para cubrir dicha deuda.

COBERTD E GASTOS FIJOS	=		2012	1.16	2013	1.16	2014	1.15
		UTILIDAD BRUTA	588,959.80		698,701.9 4		925,784	
		GASTOS FIJOS	509,303.60		601,019.0 1		803,800	

BAYAS & BAYAS tiene para cubrir por cada dólar de gastos fijos en el periodo 2012 al 2014 en promedio 1.16, 1.16 y 1.15 veces respectivamente.

Determinación del índice de cartera vencida de la empresa distribuidora BAYAS & BAYAS del segundo semestre del año 2014.

DICIEMBRE 2014							
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc
Santo Domingo	509	\$ 322.562	85%	145	28%	\$ 101.743	32%
Quevedo	372	\$ 301.462	92%	163	44%	\$ 58.989	20%
Ventanas	257	\$ 283.398	88%	68	26%	\$ 46.529	16%
NOVIEMBRE 2014							
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc
Santo Domingo	509	\$ 506.721	85%	129	25%	\$ 108.964	22%
Quevedo	372	\$ 486.342	92%	46	12%	\$ 59.786	12%
Ventanas	257	\$ 576.822	88%	37	14%	\$ 37.563	7%
OCTUBRE 2014							
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc
Santo Domingo	509	\$ 506.721	85%	165	32%	\$ 103.007	20%
Quevedo	372	\$ 486.342	92%	54	15%	\$ 31.007	6%
Ventanas	257	\$ 576.822	88%	21	8%	\$ 51.009	9%
SEPTIEMBRE 2014							
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc
Santo Domingo	509	\$ 322.562	85%	164	32%	\$ 117.985	37%
Quevedo	372	\$ 301.462	92%	55	15%	\$ 26.743	9%
Ventanas	257	\$ 283.398	88%	48	19%	\$ 27.655	10%

AGOSTO 2014							
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc
Santo Domingo	509	\$ 506.721	85%	202	40%	\$ 117.985	23%
Quevedo	372	\$ 486.342	92%	51	14%	\$ 37.299	8%
Ventanas	257	\$ 576.822	88%	33	13%	\$ 27.655	5%
JULIO 2014							
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc
Santo Domingo	509	\$ 322.562	85%	164	32%	\$ 117.985	37%
Quevedo	372	\$ 301.462	92%	53	14%	\$ 24.323	8%
Ventanas	257	\$ 283.398	88%	29	11%	\$ 21.007	7%

Elaboración: Autor

Fuente: Departamento Financiero de Cervecería Nacional

Como podemos observar en el análisis realizado en el segundo semestre del 2014, el índice de vencimiento de cartera de la zona de BAYAS & BAYAS esta siempre en dos dígitos en todos los meses por encima del indicador que permite Cervecería Nacional que es de un dígito en todos sus distribuidores franquiciados.

Determinación del efecto del sistema de crédito y cobranzas realizado por la empresa Cervecería Nacional en la zona de la distribuidora BAYAS & BAYAS del segundo semestre del año 2014.

DICIEMBRE 2014								
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc	HECT PERDIDO
Santo Domingo	509	\$ 322.562	85%	145	28%	\$ 101.743	32%	217,5
Quevedo	372	\$ 301.462	92%	163	44%	\$ 58.989	20%	244,5
Ventanas	257	\$ 283.398	88%	68	26%	\$ 46.529	16%	102

NOVIEMBRE 2014								
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc	HECT PERDIDO
Santo Domingo	509	\$ 506.721	85%	129	25%	\$ 108.964	22%	193,5
Quevedo	372	\$ 486.342	92%	46	12%	\$ 59.786	12%	69
Ventanas	257	\$ 576.822	88%	37	14%	\$ 37.563	7%	55,5
OCTUBRE 2014								
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc	HECT PERDIDO
Santo Domingo	509	\$506.721	85%	165	32%	\$103.007	20%	247,5
Quevedo	372	\$486.342	92%	54	15%	\$ 31.007	6%	81
Ventanas	257	\$576.822	88%	21	8%	\$ 51.009	9%	31,5
SEPTIEMBRE 2014								
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc	HECT PERDIDO
Santo Domingo	509	\$322.562	85%	164	32%	\$117.985	37%	246
Quevedo	372	\$301.462	92%	55	15%	\$26.743	9%	82,5
Ventanas	257	\$283.398	88%	48	19%	\$27.655	10%	72
AGOSTO 2014								
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Clientes	Cobertura Clientes vencido	\$ Vencido	% Venc	HECT PERDIDOS
Santo Domingo	509	\$506.721	85%	202	40%	\$117.985	23%	303
Quevedo	372	\$486.342	92%	51	14%	\$ 37.299	8%	76,5
Ventanas	257	\$576.822	88%	33	13%	\$ 27.655	5%	49,5

JULIO 2014								
Localidad	# Clientes	\$ Corriente	% Corr	# Cliente	Cobertura a Clientes vencidos	\$ Vencido	% Venc	HECT PERDIDOS
Santo Domingo	509	\$322.562	85%	169	33%	\$117.985	37%	253,5
Quevedo	372	\$301.462	92%	53	14%	\$ 24.323	8%	79,5
Ventanas	257	\$283.398	88%	29	11%	\$ 21.007	7%	43,5

El efecto de este sistema de recuperación de cartera en la zona de BAYAS & BAYAS provoca un alto grado de índice de clientes con vencimiento estableciendo una pérdida de 1461 hectolitros de entrega en el segundo semestre del 2014 que equivalen a \$5,65 por hectolitro dejando de percibir \$8254,65 de las entregas que se dejan de realizar a estos clientes adicional del alto riesgo de la cancelación de los créditos otorgados y la falta de disponibilidad de nuestro portafolio para nuestros consumidores.

5. Conclusiones

- ✓ La gestión administrativa es deficiente en la empresa “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”, ya que no cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades, al no existir un buen control interno generando diferentes errores.
- ✓ El inadecuado control administrativo direccionado a la Gestión Financiera para la recuperación de la cartera vencida, contando con políticas generales a la administración, en la concesión de créditos a los clientes se fijan en la capacidad de compras, también carece de una planificación y organización definida.
- ✓ Su misión y visión no establecida para realizar sus objetivos y principios de operación lo cual se ve reflejado la falta de un organigrama estructural que represente jerárquicamente el cargo que ocupan en la compañía y las funciones que realiza cada uno de los servidores.
- ✓ Las normas y políticas de la empresa “Distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda.”, se encuentra especificada en el sistema de cartera, pero no es ejecutada de manera eficiente y eficaz en los procesos que se de realizar en la empresa.
- ✓ El sistema de recuperación de cartera en la zona de BAYAS & BAYAS provocando un alto grado de índice de clientes con vencimiento estableciendo una pérdida de 1461 hectolitros de entrega que equivalen a \$5,65 por hectolitro dejando de percibir \$8254,65 durante el segundo semestre del 2014.

- ✓ La empresa tiene una acentuada iliquidez debido a que en periodos anteriores ha adquirido activos fijos algunos cancelados con créditos de corto plazo y que han sido refinanciado por lo que mantiene un capital de trabajo con saldo negativo, lo que ha aumentado los pasivos corrientes con respecto a los activos
- ✓ El índice de cartera vencida que tiene la distribuidora Bayas & Bayas Cía. Ltda. Es muy elevado dentro de la zona Costa Norte que cuenta con tres localidades, la distribuidora tiene un 32% de cartera vencida correspondiente a \$101.743.00, cuando el permitido es del 9%, mientras que las otras pertenecientes a Quevedo y Ventanas cuentan con 16% y 14% respectivamente.

Bibliografía

Alsina, P. B. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Barcelona: Profit.

Hernández, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* (Primera ed.). México: Mc Graw- Hill/Interamericana Editores, S.A.

Ochoa Setzer , G. (2002). *Administración Financiera*. Mc Graw Hill.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por Procesos* (Tercera ed.). Madrid: Esic.

Terrapuez Chamorro, E., Rivera Bermúdez, C. A., & Donneys Beltrán, O. (2010). *Teoría Monetaria y Bancaria Fundamentos* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Siniesterra Valencia , G. (2007). *Contabilidad Administrativa* . Ecoe Ediciones .

Sanchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros: Práctica moderna integral* (Segunda ed.).