

**“Modelo Integral de Optimización Financiera enfocado en Cartera y Proveedores”**

Autor: LIC. SARANGO ALVARADO DAYANA LISBETH

Tutor: PHD. ADRIANA PATRICIA MORENO MARCIAL

- a. Lic. Contabilidad y Auditoría, Santo Domingo- Ecuador.  
E-mail: [dayana.sarango@uees.edu.ec](mailto:dayana.sarango@uees.edu.ec)
- b. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada – España y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail [adrimorenom@uees.edu.ec](mailto:adrimorenom@uees.edu.ec)

*Fecha: 27 de Septiembre de 2025*

<b>Palabras clave:</b>	<b>Resumen:</b>
Flujo de caja; Cartera vencida; Proveedores; Inventario de baja rotación; Optimización financiera; Capital de trabajo.	El presente proyecto desarrolla un modelo integral de optimización financiera para la empresa Distribuidora Lubriferr, con enfoque en la gestión de cartera y negociación con proveedores, complementado con la reducción de inventarios de baja rotación. El diagnóstico evidenció que la empresa presenta problemas de liquidez debido a cuentas por cobrar vencidas y capital inmovilizado en productos de lenta salida, lo cual limita su flexibilidad financiera y capacidad de expansión. Se analizaron alternativas para mejorar el flujo de caja, valorando la gestión de cartera, las condiciones de pago con proveedores y las estrategias de rotación de inventario. La propuesta recomienda la implementación conjunta de estas medidas, apoyadas en políticas claras, un sistema tecnológico de gestión y un plan de capacitación. Los resultados esperados incluyen un aumento en la liquidez operativa, reducción de la morosidad, mayor flexibilidad en pagos a proveedores y un crecimiento sostenible del negocio.

**Keywords:**

*Cash flow; Accounts receivable; Suppliers; Low turnover inventory; Financial optimization; Working capital.*

**Abstract:**

This project develops an integral financial optimization model for Distribuidora Lubriferr, focused on accounts receivable management and supplier negotiation, complemented by reducing low-turnover inventories. The diagnostic showed that the company faces liquidity problems due to overdue receivables and immobilized capital in slow-moving products, which limit its financial flexibility and expansion capacity. Alternatives to improve cash flow were analyzed, including receivables management, supplier payment conditions, and inventory turnover strategies. The proposal recommends implementing these measures jointly, supported by clear policies, a technological management system, and staff training. The expected results include increased operating liquidity, reduced delinquency, greater flexibility in supplier payments, and sustainable business growth.

**Título de la propuesta o iniciativa:** “Modelo Integral de Optimización Financiera enfocado en Cartera y Proveedores”

Lic. Dayana Lisbeth Sarango Alvarado bajo la dirección de

PHD. ADRIANA PATRICIA MORENO MARCIAL

a Licenciada en Contabilidad y Auditoría [dayana.sarangoa@uees.edu.ec](mailto:dayana.sarangoa@uees.edu.ec)

b Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada – España y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail [adrimorenom@uees.edu.ec](mailto:adrimorenom@uees.edu.ec)

<p><b>SÍNTESIS:</b></p>	<p>Este proyecto propone un modelo integral de optimización financiera para la empresa <b>Distribuidora Lubriferr</b>, enfocado en tres áreas críticas que afectan el flujo de caja: gestión de inventarios, recuperación de cartera y negociación con proveedores. La iniciativa busca garantizar liquidez, mejorar la eficiencia en la rotación de activos y reducir riesgos financieros, alineando los procesos administrativos con prácticas financieras sólidas</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b></p>	<p>Lubriferr, con más de 25 años en el mercado de materiales de construcción y ferretería, enfrenta un entorno competitivo en el que la gestión del flujo de caja resulta determinante para sostener su crecimiento y expansión. Actualmente, se presentan retos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios: exceso de stock en ciertos productos y faltantes en otros.</li> <li>• Cartera: cuentas por cobrar con atrasos superiores a 60 días en clientes del sector construcción.</li> <li>• Proveedores: condiciones de pago poco negociadas que limitan la liquidez.</li> </ul> <p>La propuesta busca implementar un modelo que combine indicadores financieros, herramientas tecnológicas y políticas internas claras para fortalecer la posición financiera.</p>
<p><b>DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:</b></p>	<p>La oportunidad radica en transformar los procesos financieros y operativos de Lubriferr para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la dependencia de financiamiento externo.</li> <li>• Mejorar la rotación de activos circulantes.</li> <li>• Generar liquidez sostenible que permita continuar con la expansión (nuevos locales y diversificación de productos).</li> </ul>

<b>OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:</b>	Implementar un modelo integral de optimización financiera que permita mejorar el flujo de caja de Lubriferr mediante la integración de estrategias de control de inventario, recuperación de cartera y negociación efectiva con proveedores, logrando una mayor eficiencia en la gestión de capital de trabajo.
<b>ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:</b>	Las alternativas de análisis se centran en tres ejes estratégicos para optimizar el flujo de caja de Lubriferr: la primera, enfocada en la gestión de inventarios, busca mejorar la rotación y reducir costos de almacenamiento; la segunda, dirigida a la cartera de clientes, plantea políticas de crédito y cobranza más estrictas para incrementar la liquidez y disminuir el riesgo de morosidad; y la tercera, basada en la negociación con proveedores, persigue ampliar plazos de pago y obtener descuentos por volumen, fortaleciendo la relación comercial y liberando capital de trabajo.

## 1. Definir el problema/oportunidad

### 1.1. Identificar la oportunidad/problema

Lubriferr presenta restricciones de liquidez debido a dos factores principales: una cartera vencida con atrasos superiores a 60 días y un inventario con productos de baja rotación, que generan capital inmovilizado. A esto se suma que las condiciones de pago con proveedores no siempre son negociadas estratégicamente, reduciendo la flexibilidad financiera.

### 1.2. Formalizar la declaración de la O/P

La empresa necesita un modelo integral de optimización financiera que le permita mejorar la recuperación de cartera y negociar condiciones de pago con proveedores, de forma que se reduzca la acumulación de inventario lento y se libere liquidez para sostener la operación y expansión de la empresa.

### 1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

- 1.3.1. Reducir la morosidad de clientes mediante políticas de crédito y cobranza efectivas.
- 1.3.2. Ampliar plazos de pago y obtener mejores condiciones con proveedores.
- 1.3.3. Fortalecer la liquidez operativa para mantener la expansión de sucursales.
- 1.3.4. Minimizar riesgos financieros derivados de clientes morosos y dependencia de proveedores clave.

### 1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

- 1.4.1. Mejorar la recuperación de cartera (impacto inmediato en liquidez).
- 1.4.2. Negociar mejores condiciones con proveedores (apoyo al flujo de caja a mediano plazo).
- 1.4.3. Sostener la expansión de la empresa con recursos propios.

### 1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

- 1.5.1. **Índice de morosidad:** cartera vencida  $\leq 20\%$ .
- 1.5.2. **Rotación de cuentas por cobrar:**  $\leq 45$  días.
- 1.5.3. **Plazo promedio con proveedores:** 45-60 días.
- 1.5.4. **Flujo de caja operativo:** crecimiento  $\geq 15\%$  anual.

## 2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas.

### 2.1. Explorar alternativa

Se evaluaron opciones en tres frentes:

- 2.1.1. **Gestión de cartera:** implementar políticas más estrictas de crédito y cobranza para reducir la morosidad.
- 2.1.2. **Negociación con proveedores:** obtener mejores plazos de pago y descuentos por pronto pago o volumen.
- 2.1.3. **Inventario con baja rotación:** renegociar devoluciones, cambios por productos de mayor demanda o implementar promociones para dar salida al stock inmovilizado.

## *2.2. Limitar alternativas*

Aunque todas son factibles, se priorizan las relacionadas con cartera y proveedores, dado que impactan directamente en el flujo de caja.

### 2.3. Formalizar las alternativas

- 2.3.1. Establecer un sistema digital de cobranza y segmentación de clientes para reducir la morosidad.
- 2.3.2. Negociar con proveedores plazos de pago más extensos y descuentos, vinculados a acuerdos de compras recurrentes.
- 2.3.3. Implementar estrategias para reducir inventarios de baja rotación mediante promociones, devoluciones y reestructuración del mix de productos.

## 3. Analizar y valorar las alternativas.

### 3.1. Análisis de alternativas

*Alt. 1 gestión de cartera: Mejora liquidez en el corto plazo, aunque puede generar fricción con algunos clientes*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la liquidez en el corto plazo.</li> <li>• Reduce el riesgo de morosidad y pérdidas incobrables.</li> <li>• Genera disciplina financiera en los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ocasionar fricción con clientes sensibles a nuevas políticas.</li> <li>• Riesgo de pérdida de clientes que no acepten plazos más cortos o intereses por mora.</li> <li>• Requiere inversión en sistemas de seguimiento y personal capacitado.</li> </ul>

*Alt. 2 proveedores – condiciones de pago: Aumenta la flexibilidad financiera, pero requiere negociación constante y credibilidad financiera.*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la flexibilidad financiera y libera flujo de caja.</li> <li>• Posibilidad de acceder a descuentos por volumen o pronto pago.</li> <li>• Fortalece relaciones estratégicas con proveedores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere capacidad de negociación constante.</li> <li>• Algunos proveedores pueden rechazar condiciones más favorables.</li> <li>• Riesgo de dependencia de pocos proveedores estratégicos.</li> </ul>

*Alt. 3 inventario de baja rotación: Libera capital inmovilizado y mejora espacio en*

*bodegas, aunque puede reducir márgenes al aplicar promociones o liquidaciones.  
ventajas y desventajas*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libera capital inmovilizado en productos poco demandados.</li> <li>• Reduce costos de almacenamiento y espacio en bodega.</li> <li>• Posibilita renovar el mix de productos hacia artículos de mayor demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede disminuir márgenes de utilidad al aplicar liquidaciones o promociones.</li> <li>• Riesgo de afectar la imagen de la marca si se perciben como productos obsoletos.</li> <li>• Requiere estrategias de marketing y ventas adicionales para dar salida al stock.</li> </ul>

### 3.2. Valoración de alternativas

Análisis valorizado del 1 al 5

Criterio / Alternativa	Cartera Proveedores Inventario		
Impacto en liquidez (40%)	5	4	3
Costo de implementación (20%)	3	4	4
Riesgo de implementación (20%)	3	3	2
Viabilidad (20%)	4	3	3
<b>Puntaje total (100%)</b>	<b>4.2</b>	<b>3.6</b>	<b>3.1</b>

### 4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada.

La alternativa seleccionada corresponde al modelo integral de optimización financiera, que combina la gestión de cartera y la negociación con proveedores e inventario de baja rotación, dado que estas áreas inciden directamente en el flujo de caja de Lubriferr.

#### 4.1. Determinación de Riesgos

- 4.1.1. Riesgo de resistencia de clientes ante políticas más estrictas de crédito y cobranza, que podría derivar en pérdida de ventas o retrasos adicionales en los pagos.
- 4.1.2. Riesgo de proveedores inflexibles, que no acepten extender plazos de pago o negociar devoluciones/cambios de inventario de baja rotación.
- 4.1.3. Riesgo de impacto en márgenes al liquidar inventario de baja rotación mediante descuentos o promociones.
- 4.1.4. Riesgo tecnológico y de implementación, por la posible sobreinversión en sistemas digitales de gestión de cartera y capacitación de personal.
- 4.1.5. Riesgo de dependencia financiera, al concentrar negociaciones en pocos proveedores estratégicos.

#### 4.2. Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

Riesgo	Nivel	Estrategia de Mitigación
Resistencia de clientes a nuevas políticas de crédito	<b>Alto</b>	Segmentar clientes según historial de pago; ofrecer incentivos como descuentos por pronto pago; aplicar condiciones más flexibles a clientes estratégicos.
Proveedores inflexibles ante plazos o devoluciones	<b>Alto</b>	Diversificar la cartera de proveedores; establecer contratos con cláusulas de flexibilidad; negociar volumen y fidelidad a cambio de mejores plazos.
Impacto en márgenes por liquidación de inventario	<b>Medio</b>	Aplicar promociones escalonadas controladas; priorizar combos y kits de productos; negociar devoluciones parciales con proveedores.
Sobrecostos en sistemas de gestión	<b>Medio</b>	Implementar un piloto en una sucursal antes de la adopción general; elegir software modular y escalable; estimar ROI antes de la inversión.
Dependencia de pocos proveedores	<b>Bajo</b>	Desarrollar relaciones con proveedores alternativos; monitorear el mercado para nuevas fuentes de abastecimiento.

## 5. Plan de implementación

El plan de implementación se ha diseñado en fases progresivas que permitan ejecutar el modelo integral de optimización financiera en Lubriferr con un balance entre impacto, costos y control de riesgos.

### 5.1. Cronograma de Implementación

Fase	Descripción	Duración	Entregable	Responsable
<b>Fase 1: Diagnóstico</b>	Levantamiento de información financiera, análisis de cartera vencida y evaluación de inventarios con baja rotación.	1 mes	Informe de diagnóstico financiero	Gerencia Financiera + Auditoría Interna
<b>Fase 2: Definición de Políticas</b>	Establecer nuevas políticas de crédito, cobranza y negociación con proveedores.	2 meses	Manual de políticas financieras	Gerencia Administrativa + Jurídico

		Adopción de software ERP/CRM para	3 meses	Sistema en funcionamiento	
<b>Fase Implementación Tecnológica</b>	<b>3:</b>	seguimiento de cartera y control de inventarios.			Área de Sistemas + Finanzas
<b>Fase Capacitación Piloto</b>	<b>4:</b>	Capacitación del personal clave y prueba piloto en una sucursal.	2 meses	Reporte de resultados piloto	Gerencia de Operaciones
<b>Fase Escalamiento y Control</b>	<b>5:</b>	Expansión del modelo a todas las sucursales y evaluación de indicadores financieros.	6 meses	Informes mensuales de flujo de caja optimizado	Dirección General + Finanzas

**Duración total estimada:** 14 meses.

### 5.2. Costos de Implementación

Concepto	Detalle	Costo Estimado (USD)
<b>Software de gestión (ERP/CRM)</b>	Licencias, configuración e integración para cartera e inventarios.	5,000
<b>Capacitación</b>	Entrenamiento de personal en políticas de crédito, cobranza y gestión de inventarios.	2,000
<b>Consultoría externa</b>	Asesoría en negociación con proveedores y diseño de manual de políticas.	3,000
<b>Campañas comerciales</b>	Promociones y estrategias para dar salida a inventario de baja rotación.	2,000
<b>Contingencias</b>	10% de imprevistos sobre la inversión.	1,000
<b>Total, estimado</b>		<b>11,000</b>

La inversión total de USD 11,000 es razonable frente al impacto esperado:

- Reducción de cartera vencida en un 30%.
- Ampliación del plazo promedio de proveedores a 60 días.
- Recuperación de liquidez que generará un flujo de caja operativo proyectado con crecimiento  $\geq 15\%$  anual.

## 6. Conclusiones

El presente proyecto evidenció que el flujo de caja de Lubriferr se ve afectado principalmente por la **cartera vencida y el inventario de baja rotación**, sumado a condiciones de pago con proveedores que limitan la flexibilidad financiera. A través del diseño de un **modelo integral de optimización financiera**, se identificó que la aplicación conjunta de estrategias de **cobranza, negociación con proveedores e impulso a la rotación de inventarios** permitirá liberar capital de trabajo, incrementar la liquidez y reducir riesgos financieros.

El análisis de alternativas mostró que la **gestión de cartera** ofrece resultados inmediatos en liquidez, mientras que la **negociación con proveedores** fortalece la flexibilidad financiera en el mediano plazo, y la **gestión del inventario lento** libera capital inmovilizado y reduce costos de almacenamiento. La combinación de estas medidas, acompañada de un plan de implementación estructurado, permitirá a la empresa sostener su estrategia de expansión y mejorar su rentabilidad.

En síntesis, el modelo propuesto asegura un **crecimiento sostenible**, optimizando recursos internos y fortaleciendo la capacidad de Lubriferr para responder a los retos del mercado.

## 7. Recomendaciones

**Priorizar la gestión de cartera:** implementar políticas de crédito y cobranza diferenciadas por tipo de cliente, aplicando incentivos por pronto pago y controles más estrictos para clientes con historial moroso.

**Negociar condiciones de pago con proveedores:** buscar plazos más amplios (45 a 60 días) y descuentos por volumen, evitando la dependencia de pocos proveedores estratégicos.

**Dar salida al inventario de baja rotación:** mediante promociones escalonadas, combos de productos y devoluciones negociadas, reduciendo el capital inmovilizado.

**Implementar un sistema ERP/CRM modular:** que integre finanzas, inventarios y cartera, con el fin de contar con información en tiempo real para la toma de decisiones.

**Monitorear indicadores financieros clave:** como rotación de cartera, índice de morosidad, rotación de inventarios y flujo de caja operativo, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.

**Capacitar continuamente al personal financiero y comercial:** para asegurar el cumplimiento de las nuevas políticas y mejorar la cultura organizacional hacia una gestión eficiente del capital de trabajo.

## 8. Bibliografía.

Banco Central del Ecuador (2024). *Indicadores Financieros del Sector Comercial*. Quito: BCE.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020). *Resolución SCVS-INC-DNCDN-2020-0013: Gobierno Corporativo*. Quito: SCVS.

Harvard ManageMentor (2021). *Business Case Development*. Harvard Business Publishing.

David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. Pearson Education.

Yáñez, J. F., & Pazmiño, J. F. (2015). *Factores externos e internos en el análisis situacional de las empresas ecuatorianas*. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183.

Asociación Americana de Marketing (2021). *Consumer Engagement for Sustainable Business Practices*. *AMA Journal*.