



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TÍTULO:**

Análisis Financiero y su incidencia en la rentabilidad en la Ferretería  
Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda en la Ciudad de Manta


**AUTORA:** Roxana Stefania Mero Anchundia

**TUTOR:** Ing. Jesús Tomala Pinto

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio  
Carrera de Contabilidad y Auditoria**

Manta – Manabí – Ecuador

Noviembre 2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, contable y comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:


Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular Proyecto de Investigación bajo la autoría de la estudiante **Mero Anchundia Roxana Stefania**, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría período académico 2025 - 2026 (2), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es “**Análisis Financiero y su incidencia en la rentabilidad en la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda en la Cuidad de Manta**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de enero del 2026

Lo certifico,

  
 Ing. Jesús Tomalá Pinto  
**Docente Tutor**  
**Área: Contabilidad y auditoría**

**Nota 1:** Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

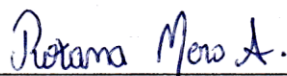
**Nota 2:** Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es “Análisis Financiero y su incidencia en la rentabilidad en la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda. en la Ciudad de Manta”, corresponde de manera original y autentica autoría, con una investigación completa y respeto a los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el texto.

Asumo la responsabilidad del presente trabajo de investigación, así como las conclusiones y los efectos legales. Declaro que el presente informe es patrimonio de la carrera de Contabilidad y Auditoría y de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_

Roxana Stefania Mero Anchundia

C.I. 1315354173

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL**

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Roxana Estefanía Mero Anchundia, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias establecidas y emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Con el tema: “Análisis Financiero y su incidencia en la rentabilidad en la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda. En la Ciudad de Manta”.



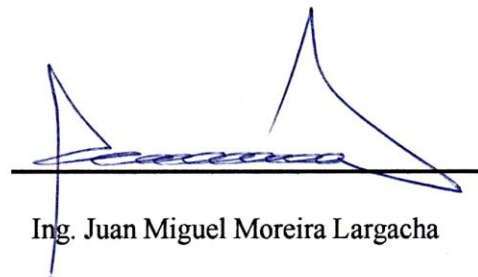
Ing. Pedro Enrique Reyes Vélez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Carmen E. Gutiérrez Zambrano

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Juan Miguel Moreira Largacha

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por guiarme siempre, a mi familia, por ser el pilar fundamental durante este proceso.

A mis padres, Ángela Anchundia y Eduardo Anchundia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por nunca dejar de creer en mí, incluso en los momentos más difíciles.

A mi abuelo Juan Anchundia, por su cuidado, sus consejos y por estar siempre pendiente de mi camino.

A mis hermanos y hermanas, por ser refugio, fuerza y motivación diaria.

A mi tutor por su paciencia, por su orientación y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo.

## RECONOCIMIENTO

Este trabajo no solo representa un requisito académico, sino también el resultado de un profundo proceso de crecimiento personal.

Agradezco infinitamente a mis padres, Ángela Anchundia, por estar siempre a mi lado, y a Eduardo Anchundia, por apoyarme incondicionalmente en cada paso de este camino.

A mi abuelo Juan Anchundia, por su constante preocupación y cariño.

A mis hermanas y hermanos, por ser mi refugio y mi fortaleza.

Y a las amigas que estuvieron presentes, brindándome apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles.

Este logro no ha sido fácil; ha estado lleno de retos, sacrificios y momentos de duda, pero gracias al amor, la paciencia y el apoyo de cada uno de ustedes, hoy se convierte en una meta alcanzada y en una prueba de que todo esfuerzo vale la pena

## RESUMEN

El presente estudio evaluó la situación financiera de la ferretería “Ferruzam” Cía. Ltda. para determinar cómo incide en su rentabilidad y proponer estrategias de mejora. La investigación surgió ante la preocupante fluctuación en sus resultados, caracterizada por una constante presión sobre el flujo de caja y una rentabilidad neta, a pesar de contar con un margen comercial aparentemente saludable. La metodología empleada fue mediante un diseño descriptivo con enfoque mixto, se analizaron los estados financieros 2023-2024, se aplicaron encuestas a 15 personas a las cuales se les realizó una observación directa de los procesos y un análisis financiero y de rentabilidad. El diagnóstico reveló que el problema central no es la falta de ventas, sino una deficiente gestión del capital de trabajo. La empresa opera con un capital de trabajo negativo debido a un período de cobro extendido y una alta dependencia del financiamiento de proveedores, lo que genera una liquidez precaria. Aunque el apalancamiento es alto, la capacidad de cubrir intereses es sólida; el riesgo real reside en la iliquidez operativa que estrangula el día a día. Se concluye que existe una relación directa entre la gestión financiera informal y la baja rentabilidad final. Los costos financieros y las ineficiencias del ciclo de efectivo erosionan el margen bruto, considerando que se debe enfocar en optimizar el capital de trabajo mediante la formalización de políticas de crédito, un control riguroso de inventarios y la implementación de un cuadro de mando para la gestión proactiva del flujo de caja.

**Palabras clave:** Análisis financiero, empresa comercial, gestión financiera, rentabilidad, toma de decisiones.

## ABSTRACT

This study evaluated the financial situation of the ferreter “Ferruzam” Cía. Ltda. to determine its impact on profitability and propose improvement strategies. The research arose from the concerning fluctuation in its results, characterized by constant pressure on cash flow and net profitability, despite an apparently healthy profit margin. The methodology employed was a descriptive design with a mixed-methods approach. The 2023-2024 financial statements were analyzed, surveys were administered to 15 people who were also directly observed in the processes, and a financial and profitability analysis was conducted. The diagnosis revealed that the central problem is not a lack of sales, but rather poor working capital management. The company operates with negative working capital due to an extended collection period and a high dependence on supplier financing, resulting in precarious liquidity. Although leverage is high, the capacity to cover interest payments is solid; the real risk lies in the operational illiquidity that cripples daily operations. It is concluded that there is a direct relationship between informal financial management and low profitability. Financial costs and cash cycle inefficiencies erode the gross margin, suggesting that the focus should be on optimizing working capital through formalized credit policies, rigorous inventory control, and the implementation of a dashboard for proactive cash flow management.

**Keywords:** Financial analysis, commercial enterprise, financial management, profitability, decision-making.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RECONOCIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
ÍNDICE.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. MARCO TEÓRICO .....	4
1.1. Fundamentación teórica.....	4
1.1.1. Variable independiente: Análisis Financiero .....	4
1.1.1.1. Análisis de estructura financiera y endeudamiento .....	5
1.1.1.2. Ratios de solvencia y apalancamiento financiero.....	5
1.1.1.3. Gestión del capital de trabajo .....	6
1.1.1.4. Gestión de liquidez operativa .....	7
1.1.1.5. Políticas de crédito y plazo de cobranza.....	8
1.1.1.6. Rotación de cartera y riesgo de incobrabilidad .....	8
1.1.1.7. Indicadores de liquidez para pymes .....	9
1.1.2. Variable dependiente: Rentabilidad .....	10
1.1.2.1. Métricas de rentabilidad en el comercio minorista.....	11
1.1.2.2. Rentabilidad sobre activos y patrimonio (ROA y ROE) .....	12
1.1.2.3. Factores que afectan la rentabilidad .....	12
1.1.2.4. Efecto de la liquidez en la rentabilidad sostenible .....	13
1.1.2.5. Casos de mejora de rentabilidad mediante diagnóstico financiero.....	14
1.2. Antecedentes investigativos.....	15
CAPÍTULO II.....	18
2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....	18
2.1. Metodología.....	18

2.1.1. Modalidad de la investigación.....	18
2.1.1.1. Método cuantitativo.....	18
2.1.1.2. Método cualitativo.....	19
2.1.1.3. Método analítico.....	19
2.1.1.4. Método de observación.....	20
2.1.2. Tipo de investigación.....	20
2.1.2.1. Investigación descriptiva.....	20
2.1.2.2. investigación explicativa.....	21
2.1.2.3. Investigación no experimental.....	21
2.1.2.4. Investigación de campo.....	21
2.1.2.5. Investigación aplicada.....	22
2.1.3. Población y muestra.....	22
2.1.3.1. Población.....	22
2.1.3.2. Muestra.....	23
2.2. Técnicas e instrumentos.....	24
2.2.1. Entrevista.....	24
2.2.2. Encuesta.....	24
2.2.3. Check list.....	25
2.2.4. Análisis documental.....	25
2.3. Información general de la empresa.....	26
2.3.1. Reseña histórica.....	26
2.3.2. Misión.....	26
2.3.3. Visión.....	27
2.3.4. Objetivos organizacionales.....	27
2.3.5. Organigrama Estructural.....	27
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	28
2.4.1 Resultados de la encuesta al personal de Ferruzam.....	28
2.4.2. Resultados del check list de evaluación de procesos financiero-operativos	35
2.4.3. Resultados del estado de situación financiera Ferruzam 2023 - 2024.....	38
2.4.4. Resultados del estado de resultado integral Ferruzam 2023 - 2024.....	39
2.4.5. Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera Ferruzam 2023 - 2024.....	41
Tabla 20. Análisis vertical del estado de situación financiera.....	41

2.4.6. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados integral Ferruzam 2023 - 2024.....	44
2.4.7. Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y gestión .....	47
2.4.8. Indicadores de rentabilidad.....	48
CAPÍTULO III .....	49
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	49
3.1. Título .....	49
3.2. Objetivos.....	49
3.2.1. Objetivo General .....	49
3.2.2. Objetivos Específicos .....	49
3.3. Justificación.....	49
3.4. Fundamentación de la Propuesta .....	50
3.5. Descripción de la Propuesta .....	51
3.6. Factibilidad de la Propuesta.....	52
3.6.1. Factibilidad Económico-Financiera.....	52
3.6.2. Factibilidad Tecnológica.....	52
3.6.3. Factibilidad Humana .....	52
3.6.4. Factibilidad Organizacional.....	53
3.7. Plan de acción.....	53
3.8. Desarrollo de la propuesta .....	54
Conclusiones.....	64
Recomendaciones .....	65
Bibliografía.....	66
Anexos.....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Personal Clave de Ferruzam .....	23
Tabla 2. Tiempo lleva laborando en Ferruzam .....	28
Tabla 3. Cargo o área principal en la que desempeña.....	28
Tabla 4. Nivel de educación .....	29
Tabla 5. Análisis claro de su costo y necesidad.....	29
Tabla 6. Carga financiera significativa para la operación normal .....	30
Tabla 7. Uso de sus propios recursos y el financiamiento externo.....	30
Tabla 8. Política clara y conocida por todo el personal .....	31
Tabla 9. Pagos por parte de los clientes afecta la capacidad de la empresa .....	31
Tabla 10. Seguimiento y cobranza de los pagos pendientes.....	32
Tabla 11. Información clara sobre los costos de los productos .....	32
Tabla 12. Margen de ganancia de los productos.....	33
Tabla 13. Impacto en la rentabilidad final .....	33
Tabla 14. Eficiencia en los procesos diarios y las utilidades.....	34
Tabla 15. Conocimiento sobre lo que es un análisis financiero.....	34
Tabla 16. Conocimiento sobre el concepto de rentabilidad.....	35
Tabla 17. Resultados del check list de evaluación de procesos financiero-operativos...	35
Tabla 18. Resultados del estado de situación financiera Ferruzam 2023 - 2024.....	38
Tabla 19. Resultados del estado de resultado integral Ferruzam 2023 - 2024 .....	39
Tabla 20. Análisis vertical del estado de situación financiera .....	41
Tabla 21. Análisis horizontal del estado de situación financiera.....	42
Tabla 22. Análisis vertical del estado de resultados integral .....	44
Tabla 23. Análisis horizontal del estado de resultados integral.....	45
Tabla 24. Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y gestión .....	47
Tabla 25. Indicadores de rentabilidad.....	48
Tabla 26. Plan de acción .....	53
Tabla 27. Implementación de la política de crédito y cobranza .....	56
Tabla 28. Implementación del Sistema de Control de Inventarios .....	59
Tabla 29. Implementación de la gestión estratégica de cuentas por pagar .....	61
Tabla 30. Implementación del cuadro de mando financiero (Dashboard).....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural.....	27
--	----

## INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una competitividad feroz y una volatilidad económica creciente, desde un análisis a nivel global, las pymes constituyen más del 90% del negocio y generan alrededor del 70% del empleo a nivel mundial (Organización Mundial de Comercio, 2022).

En cuanto a un estudio del Banco Mundial (2023) reveló que aproximadamente el 50% de las pymes no superan los cinco años de vida, y una de las causas principales identificadas es la deficiente gestión financiera, que incluye problemas de liquidez, elevado endeudamiento y una inadecuada planificación de los flujos de caja. De igual manera, según una investigación de la Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2023), el 65% de los pequeños negocios a nivel global reportaron una disminución en sus márgenes de utilidad durante el 2022, atribuyendo este resultado principalmente a la falta de herramientas analíticas para adaptar sus estructuras de costos y precios con la celeridad que el mercado demandaba.

Ampliando la perspectiva a la región de América Latina, las pymes enfrentan desafíos estructurales adicionales que magnifican la necesidad de una gestión financiera sólida, por lo cual afirma la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2022) que la productividad de las pymes latinoamericanas es, en promedio, un 40% inferior a la de las grandes empresas de la región, una brecha que se explica parcialmente por la limitada adopción de prácticas formales de gestión y tecnología.

Adicionalmente, según un informe del Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2023) cuantificó que solo el 15% del financiamiento total de la banca comercial en la región está dirigido a las pymes, lo que las fuerza a recurrir a fuentes informales de crédito con tasas de interés más elevadas, incrementando su costo financiero y erosionando su rentabilidad potencial. No obstante, en este escenario regional, según un análisis sectorial realizado por el BID Invest (2022) en el rubro minorista encontró que las empresas con una gestión activa de sus cuentas por cobrar e inventarios lograban mantener índices de liquidez corriente hasta un 30% más saludables que aquellas con gestión pasiva.

En cuanto al Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2023) reportó que las pymes representan el 99.6% del parque empresarial ecuatoriano y

generan el 65% del empleo a nivel nacional. Sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es desproporcionadamente baja, lo que sugiere ineficiencias en su operación. Así mismo, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), en un estudio sobre la situación financiera de las pymes, identificó que uno de sus principales puntos débiles es el elevado nivel de endeudamiento a corto plazo, el cual, en muchos casos, no está destinado a inversiones productivas sino a cubrir deficiencias de liquidez. Por otra parte, la Cámara de Comercio de Quito (2022) destacó en un boletín económico que la rentabilidad neta promedio de las pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Manta se situó en un 8.5% para el 2021, por debajo del 12% que se consideraba como un estándar saludable para el sector.

Centrando la problemática dentro de la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda., ubicada en la ciudad de Manta, se observa una problemática concreta que sintetiza los desafíos descritos a nivel macro. La empresa, a pesar de contar con una trayectoria en el mercado y una cartera de clientes estable, ha experimentado una fluctuación en sus niveles de rentabilidad en los últimos ejercicios fiscales, sin que exista una claridad objetiva sobre las causas financieras que la originan.

La justificación de este estudio reside, en primer lugar, en su potencial para generar un diagnóstico preciso y científico de la realidad financiera de Ferruzam. Mientras muchas decisiones en las pymes se toman basadas en la intuición o la experiencia, esta investigación proporcionará evidencia cuantitativa y cualitativa que permita identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de su gestión económica, además, los hallazgos de este trabajo trascienden el caso de estudio particular, constituyéndose en un referente valioso para el sector ferretero local.

En consecuencia, esta investigación se plantea como objetivo general: Evaluar la situación financiera de la Unidad Ferretería Ferruzam Cia, Ltda. Mediante análisis financieros clave, con el fin de determinar su incidencia en la rentabilidad y proponer estrategias de mejora que fortalezcan su sostenibilidad económica. Para alcanzar este propósito, se han definido objetivos específicos los cuales son: analizar la estructura financiera de la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cía. Ltda. Con énfasis en el nivel de endeudamiento y el grado de apalancamiento financiero; determinar el impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez operativa de la empresa; estimar la relación entre la gestión financiera actual y la rentabilidad obtenida por la entidad.

En el marco de este estudio, se operacionalizan en la variable independiente, que corresponde al análisis financiero, comprendida como el proceso sistemático de evaluar los estados financieros mediante indicadores clave de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para diagnosticar la salud económica de la organización. Por su parte, la rentabilidad constituye la variable dependiente, conceptualizada como la capacidad de la empresa para generar beneficios económicos a partir de la gestión eficiente de sus recursos.

Respecto al diseño metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto, el cual integra el análisis cuantitativo de los estados financieros históricos de la ferretería con la percepción cualitativa de su administración, aplicando instrumentos que incluyen la observación directa de los procedimientos administrativos, la realización de encuestas y entrevistas semiestructuradas con el propietario y el personal clave encargado de las finanzas, y un exhaustivo análisis documental de los balances generales y estados de resultados de los últimos tres ejercicios fiscales. Como técnicas analíticas complementarias, se utilizará el cálculo de ratios financieros, un análisis vertical y horizontal de los estados financieros y una matriz FODA para contextualizar los hallazgos numéricos.

La población bajo estudio está conformada integralmente por la unidad de análisis, que es la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda., considerando toda su información financiera y operativa.

El principal resultado que se espera de este trabajo es la elaboración de un diagnóstico financiero integral, el cual se materializará en un informe que presente no solo la situación actual de la empresa, sino también proyecciones y escenarios modelados. El objetivo final es proponer un conjunto de estrategias financieras concretas orientadas a optimizar la gestión del capital de trabajo, la estructura de deuda y el control de costos, con el propósito explícito de fortalecer la rentabilidad y la sostenibilidad económica de Ferruzam. Se prevé que la implementación de estas recomendaciones derivadas del análisis permitirá a la gerencia establecer un manejo más científico de sus recursos, anticipar riesgos financieros y, en consecuencia, mejorar la calidad y oportunidad de la toma de decisiones estratégicas.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Fundamentación teórica

#### *1.1.1. Variable independiente: Análisis Financiero*

El análisis financiero representa un proceso sistemático y crítico de evaluación que permite diagnosticar la situación económica y financiera de una organización mediante el estudio de sus estados contables y otros indicadores relevantes. Como señalan Palepu et al. (2024), el análisis financiero efectivo integra información cuantitativa y cualitativa para transformar datos contables en conocimiento accionable, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad dentro de la empresa. Este proceso metódico es fundamental para cualquier organización que busque no solo sobrevivir, sino crecer en un entorno competitivo.

La aplicación del análisis financiero cobra especial relevancia en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, donde los recursos son limitados y las decisiones tienen un impacto inmediato y profundo. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2023) sobre pymes latinoamericanas reveló que aquellas que implementaban análisis financiero periódico, aunque fuera básico, mostraban una tasa de supervivencia un 40% mayor a los cinco años en comparación con aquellas que operaban de manera intuitiva. Esta diferencia se explica porque el análisis proporciona una brújula objetiva en medio de la incertidumbre, permitiendo a los gerentes fundamentar sus decisiones en evidencia concreta sobre liquidez, solvencia y rentabilidad, en lugar de depender únicamente de la percepción o la experiencia acumulada.

Desde una perspectiva aplicada al proyecto de investigación, comprender el análisis financiero como variable independiente implica reconocer su papel como motor de diagnóstico. No es un fin en sí mismo, sino el punto de partida científico para desentrañar la complejidad económica de la Ferretería Ferruzam. Su aplicación en este caso no será una mera repetición de fórmulas estándar; demandará una adaptación inteligente a las particularidades del negocio ferretero en Manta, considerando su ciclo operativo, estructura de costos y dinámica competitiva local.

### ***1.1.1.1. Análisis de estructura financiera y endeudamiento***

El análisis de la estructura financiera constituye una evaluación esencial para diagnosticar la salud económica de cualquier empresa, al revelar la procedencia de los recursos que financian sus activos. La estructura de capital óptima debe equilibrar los beneficios del escudo fiscal de la deuda con los costos potenciales asociados a la dificultad financiera, buscando un nivel de endeudamiento que minimice el costo total de capital sin comprometer la estabilidad operativa (Brealey, et al., 2024).

En el contexto de las pymes, esta decisión es aún más crítica, ya que, como señala la CEPAL (2021), una estructura desbalanceada hacia pasivos de corto plazo es un predictor común de crisis de liquidez que pueden llevar al cese de actividades.

Un estudio empírico realizado por la Superintendencia de Compañías de Ecuador (2022) en el sector comercio encontró que las empresas con un ratio de endeudamiento superior al 60% presentaban una probabilidad tres veces mayor de reportar pérdidas netas en comparación con aquellas con una estructura más conservadora. Esto evidencia que la deuda no es un recurso neutral; su gestión define en gran medida el perfil de riesgo y la sostenibilidad del negocio.

Desde una perspectiva analítica aplicada al caso de Ferruzam, entender su estructura financiera será el primer paso para evaluar su resiliencia. No se trata simplemente de calcular porcentajes, sino de interpretar si la deuda existente está financiando activos productivos que generen retorno o si, por el contrario, está cubriendo ineficiencias operativas.

### ***1.1.1.2. Ratios de solvencia y apalancamiento financiero***

Los ratios de solvencia y apalancamiento son herramientas cuantitativas fundamentales para medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo y evaluar el grado de dependencia del financiamiento externo. La solvencia refleja la suficiencia de los activos para cubrir los pasivos totales, indicando la fortaleza patrimonial frente a situaciones adversas. Gitman, Zutter y Smart (2024) destacan que ratios como el de endeudamiento total ( $\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$ ) y el multiplicador del capital ( $\text{Total Activo} / \text{Total Patrimonio}$ ) son vitales para diagnosticar el grado de

apalancamiento financiero, comprendiendo así el margen de seguridad con el que opera la empresa y su exposición al riesgo de insolvencia.

El apalancamiento financiero, por otro lado, mide el impacto del uso de deuda en la rentabilidad del patrimonio. Su efecto es ambivalente: amplifica las ganancias cuando la rentabilidad de los activos supera el costo de la deuda, pero también magnifica las pérdidas en escenarios contrarios. Un informe técnico del Banco de Desarrollo de América Latina - CAF (2023) advierte que, para las pymes latinoamericanas, un alto apalancamiento suele asociarse a una mayor volatilidad en los resultados, dado que estas empresas tienen menor capacidad para negociar tasas de interés favorables o renegociar plazos en momentos de tensión.

Al aplicar este marco a la ferretería en estudio, el cálculo de estos ratios trascenderá la mera aritmética. El verdadero análisis consistirá en contextualizar los resultados dentro de la realidad del sector ferretero en Manta, caracterizado por una competencia intensa y márgenes ajustados.

### ***1.1.1.3. Gestión del capital de trabajo***

La gestión del capital de trabajo se refiere a la administración de los activos y pasivos corrientes de una empresa, con el objetivo de garantizar que disponga de los recursos líquidos necesarios para operar de manera fluida y solventar sus obligaciones a corto plazo. Según Brigham y Houston (2021), una gestión eficaz del capital de trabajo no busca simplemente maximizar la liquidez, sino optimizar su nivel para equilibrar el riesgo de insolvencia con la oportunidad de generar rentabilidad a través del uso productivo de los recursos.

En el ámbito de las pymes comerciales, como las ferreterías, el capital de trabajo es particularmente crucial dado que el ciclo operativo desde la compra de inventario hasta el cobro de las ventas determina directamente la necesidad de financiamiento. Un estudio del BID Invest (2022) sobre comercios minoristas en Ecuador encontró que las empresas que implementaban pronósticos de flujo de caja y políticas activas de gestión de inventarios y cartera reducían su necesidad de capital de trabajo externo en hasta un 25%, liberando recursos para inversión o reducción de deuda.

Para Ferruzam, analizar la gestión de su capital de trabajo implicará evaluar la sincronización entre sus flujos de entrada y salida de efectivo. La pregunta central será si los recursos están inmovilizados de forma excesiva en inventario o en créditos concedidos a clientes, generando un déficit de caja que luego debe cubrirse con costosos créditos bancarios.

#### ***1.1.1.4. Gestión de liquidez operativa***

La liquidez operativa es la capacidad inmediata de una empresa para convertir sus activos corrientes en efectivo y así cumplir con las obligaciones que vencen en el corto plazo, sin recurrir a fuentes de financiamiento externas de emergencia. Ross et al. (2024) enfatizan que la liquidez es la primera línea de defensa de una empresa, y su gestión requiere un monitoreo constante de indicadores como el ratio corriente (Activo Corriente / Pasivo Corriente) y la prueba ácida ( $[\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}] / \text{Pasivo Corriente}$ ), los cuales evalúan la capacidad de cumplir con obligaciones a corto plazo, filtrando el inventario menos líquido de la ecuación.

En la práctica, muchas pymes enfrentan el paradójico desafío de ser rentables en papel, pero ilíquidas en la realidad, una situación que las lleva a lo que se conoce como "crecimiento asfixiante". La Federación Internacional de Contadores - IFAC (2023), en una guía para pequeñas empresas, identificó que la principal causa de fracaso no es la falta de utilidades, sino la mala gestión de la liquidez, especialmente en contextos de ventas a crédito y estacionalidad. La liquidez operativa, por tanto, no es un subproducto de la rentabilidad, sino un requisito previo para alcanzarla de forma sostenible.

En el caso concreto de una ferretería como Ferruzam, la gestión de la liquidez operativa adquiere matices específicos. La necesidad de mantener un inventario diverso y voluminoso para atender la demanda puede absorber grandes cantidades de efectivo. El análisis deberá determinar si el nivel de activos líquidos (efectivo, equivalentes, cartera de rápida realización) es adecuado para cubrir los pasivos que vencen en el ciclo operativo normal, o si, por el contrario, la empresa vive al borde de una crisis de caja, dependiendo de que los cobros lleguen a tiempo para pagar sus propias deudas.

#### ***1.1.1.5. Políticas de crédito y plazo de cobranza***

Las políticas de crédito constituyen el conjunto de criterios y procedimientos que una empresa establece para conceder financiamiento a sus clientes, definiendo quién puede comprar a crédito, bajo qué montos y condiciones, y los plazos de pago permitidos. Estas políticas son un instrumento comercial estratégico que busca incrementar ventas, pero también un elemento de riesgo financiero que impacta directamente el flujo de caja. De acuerdo con los principios de las finanzas corporativas, una política de crédito eficiente debe encontrar el punto de equilibrio entre el beneficio marginal de incrementar las ventas y el costo marginal de la inversión en cuentas por cobrar, considerando el riesgo de incobrabilidad inherente (Ross, et al., 2024).

El plazo de cobranza, derivado de la política de crédito, es el tiempo promedio que transcurre desde que se realiza una venta a crédito hasta que se recibe el efectivo. Un análisis sectorial de la Cámara de Comercio de Quito (2022) sobre el comercio en Manabí señaló que las empresas que formalizaron y acortaron sus políticas de crédito, estableciendo descuentos por pronto pago y penalizaciones por mora, lograron reducir su plazo promedio de cobro en 15 días, mejorando significativamente su liquidez sin afectar negativamente el volumen de ventas.

Para Ferruzam, evaluar sus políticas de crédito y plazo de cobranza no será solo revisar los términos escritos, sino analizar su aplicación real y su coherencia con la estrategia comercial. Una política demasiado laxa puede ser el origen oculto de los problemas de liquidez, mientras que una excesivamente restrictiva puede limitar el crecimiento. El punto de equilibrio entre ambos extremos es donde se maximiza el valor para la empresa.

#### ***1.1.1.6. Rotación de cartera y riesgo de incobrabilidad***

La rotación de cartera es un indicador de eficiencia que mide cuántas veces, en un período determinado, la empresa logra convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Como plantean Horngren, Datar y Rajan (2021), la gestión moderna de cartera exige no solo medir la rotación, sino también estratificar el riesgo de los deudores y provisionar adecuadamente para las cuentas de dudoso cobro, un proceso que muchas pymes omiten por simplicidad contable.

El riesgo de incobrabilidad tiene un doble efecto pernicioso: además de la pérdida directa del valor de la venta, genera costos administrativos adicionales de gestión de cobranza y distorsiona la planificación del flujo de caja. Un informe de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2023) destacó que, para las pymes del sector comercio, el porcentaje de cuentas incobrables sobre el total de ventas a crédito superaba en promedio el 5%, nivel que puede erosionar significativamente el ya ajustado margen neto de este tipo de negocios. Este dato subraya que otorgar crédito sin un análisis del riesgo del cliente es una actividad que puede resultar más costosa que beneficiosa.

Al examinar la rotación de cartera de Ferruzam, el análisis debe ir más allá del número resultante. El riesgo de incobrabilidad no es homogéneo; identificar los segmentos de mayor riesgo permitirá a la empresa enfocar sus esfuerzos de cobranza y, eventualmente, redefinir a quién le vende a crédito. Una cartera que rota lentamente y con alto riesgo de mora es una combinación que estrangula la liquidez y castiga la rentabilidad.

#### ***1.1.1.7. Indicadores de liquidez para pymes***

Los indicadores de liquidez para pymes son métricas adaptadas a la realidad operativa y de escala de las pequeñas y medianas empresas, diseñadas para ofrecer una señal temprana de tensiones de caja con una perspectiva práctica y accionable. A diferencia de las grandes corporaciones, las pymes suelen tener menor acceso a líneas de crédito contingentes, por lo que indicadores como el ratio de liquidez inmediata ( $\text{Efectivo} + \text{Equivalentes} / \text{Pasivo Corriente}$ ) o el intervalo defensivo ( $\text{Activos Líquidos} / \text{Gastos Operativos Diarios}$ ) toman especial relevancia. Según la Guía para la Supervivencia Financiera de las PYMES publicada por el Banco Mundial (2022), estos indicadores simplificados pero frecuentes son más útiles que ratios complejos para que los gerentes-propietarios realicen un monitoreo constante y preventivo.

La interpretación de estos indicadores en el contexto de una pyme debe considerar su modelo de negocio específico. Para una ferretería, por ejemplo, un ratio corriente aparentemente bajo podría no ser alarmante si su inventario es de alta rotación y se convierte rápidamente en efectivo. La Asociación de Ferreteros del Litoral (2023), en un boletín técnico, recomendó el seguimiento de un "ratio de liquidez operativa ajustado"

que excluya el inventario de baja rotación, ofreciendo así una visión más realista de la capacidad de pago inmediata frente a proveedores y obligaciones financieras a corto plazo.

Para el diagnóstico de Ferruzam, la selección y cálculo de estos indicadores debe ser pensada como un tablero de control, no como un ejercicio académico, más que buscar cumplir con estándares genéricos, el valor reside en establecer puntos de referencia propios basados en la historia de la empresa y las características de su operación en Manta, permitiendo una gestión financiera reactiva y proactiva.

### ***1.1.2. Variable dependiente: Rentabilidad***

La rentabilidad constituye el parámetro definitivo que mide el éxito financiero de una empresa, representando su capacidad para generar beneficios económicos a partir de los recursos empleados. La rentabilidad es una medida relativa, no absoluta; una empresa puede mostrar utilidades contables positivas, pero si estas son inferiores al rendimiento que los propietarios podrían obtener en una inversión alternativa de riesgo similar (su costo de oportunidad del capital), en realidad está destruyendo valor económico (Berk y DeMarzo, 2023). Esta perspectiva sitúa a la rentabilidad en el centro de la creación de valor sostenible.

En el contexto empresarial moderno, la rentabilidad se ha convertido en un concepto multidimensional que va más allá del estado de resultados. Engloba no solo la eficiencia operativa, sino también la gestión financiera y la estrategia competitiva. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2022), en su estudio sobre dinámicas empresariales, subraya que la rentabilidad sostenible es aquella que se logra mediante ventajas competitivas defendibles, una estructura de costos controlada y una gestión prudente del riesgo financiero, permitiendo a la empresa resistir ciclos económicos adversos y reinvertir en su crecimiento.

Para la investigación en Ferruzam, abordar la rentabilidad como variable dependiente implica comprenderla como el resultado final de un sistema complejo. No es un número aislado, sino la consecuencia observable de cómo interactúan todas las decisiones financieras y comerciales de la ferretería. El análisis, por tanto, no puede contentarse con calcular índices; debe emprender el trabajo detectivesco de rastrear cómo

cada aspecto de la gestión desde la negociación con proveedores hasta la política de crédito a clientes termina influyendo en el margen neto.

### ***1.1.2.1. Métricas de rentabilidad en el comercio minorista***

En el ámbito del comercio minorista, las métricas de rentabilidad trascienden el cálculo genérico de utilidades para convertirse en indicadores específicos que reflejan la eficiencia operativa en un sector de márgenes tradicionalmente ajustados y alta rotación. Dos medidas fundamentales son el margen bruto de comercialización, que evalúa la diferencia entre el precio de venta y el costo de la mercadería vendida, y el margen operativo, que considera además los gastos de venta y administración inherentes a la actividad. La Cámara de Comercio de Quito (2023), en un análisis del sector retail en Ecuador, identificó que las ferreterías exitosas mantenían un margen bruto promedio del 35-40%, pero destacó que la verdadera diferencia la marcaba la gestión de los gastos operativos, los cuales en empresas eficientes no superaban el 25% de las ventas, permitiendo un margen neto saludable.

Otra métrica crítica es la rentabilidad por metro cuadrado o por transacción, que mide la eficiencia en el uso del espacio físico y la productividad de cada venta. En un entorno competitivo como el ferretero, donde la oferta de productos es amplia y los precios son sensibles, optimizar estos indicadores es vital. Un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2022) sobre la productividad del comercio detallista mostró que las empresas que monitoreaban y actuaban sobre su margen neto por línea de producto tenían una probabilidad un 30% mayor de incrementar su rentabilidad global en un período de dos años, frente a aquellas que solo observaban la utilidad total.

Al llevar este marco al caso de Ferruzam, el análisis no debe conformarse con saber si hay ganancias o pérdidas. El desafío estriba en desagregar la rentabilidad para entender su origen: ¿qué categorías de productos (fontanería, electricidad, herramientas) generan el mejor margen? ¿El margen bruto es adecuado para cubrir la estructura de costos específica de la ferretería? Responder estas preguntas requiere ir más allá de los estados financieros consolidados y adentrarse en la contabilidad por segmentos, un esfuerzo que puede revelar oportunidades ocultas de mejora en la gestión comercial y de compras.

### ***1.1.2.2. Rentabilidad sobre activos y patrimonio (ROA y ROE)***

El Retorno sobre los Activos (ROA) y el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) son dos ratios fundamentales que ofrecen perspectivas complementarias sobre la eficiencia global de una empresa. El ROA mide la capacidad de la gerencia para generar utilidades a partir de los activos totales bajo su control, independientemente de cómo hayan sido financiados, siendo así un indicador de eficiencia operativa y gestión de inversiones. Por su parte, el ROE evalúa la rentabilidad generada para los accionistas o dueños, reflejando el rendimiento del capital propio invertido en el negocio. Según la teoría financiera expuesta por Brealey et al, (2020), un ROE sosteniblemente superior al costo de oportunidad del capital de los dueños es la meta última, pero debe lograrse con un ROA saludable que indique que el beneficio proviene de una operación eficiente y no solo de un alto apalancamiento financiero.

La relación entre ambos indicadores es reveladora. Un ROE elevado acompañado de un ROA modesto puede señalar un uso intensivo de deuda (alto apalancamiento), lo que incrementa el riesgo financiero. La Superintendencia de Compañías de Ecuador (2023), en su informe sobre indicadores sectoriales, estableció que para el comercio minorista no especializado (donde se clasifican muchas ferreterías), un ROA promedio superior al 8% y un ROE superior al 15% podían considerarse señales de desempeño robusto.

Para Ferruzam, calcular el ROA y ROE será esencial, pero la interpretación será lo decisivo. Un ROA bajo podría indicar que los activos (como un inventario extenso o una flota de vehículos) no están siendo utilizados con la productividad necesaria. Un ROE desproporcionadamente alto en relación al ROA podría alertar sobre un endeudamiento excesivo que pone en peligro la estabilidad.

### ***1.1.2.3. Factores que afectan la rentabilidad***

La rentabilidad de una empresa, particularmente en el sector comercio, es el resultado final de un complejo entramado de factores internos y externos que interactúan de manera dinámica. Un estudio de la consultora Kearney (2022) sobre retail en América Latina encontró que una mejora del 10% en la tasa de rotación de inventarios se correlacionaba con un aumento del 2.5% en el margen operativo, debido a la reducción de costos de almacenamiento, obsolescencia y capital inmovilizado. Entre los factores

internos, la eficiencia en la gestión de costos desde el precio de compra de la mercadería hasta el control de gastos administrativos y de venta es determinante. La estructura de precios, que debe equilibrar competitividad y margen, y la rotación de inventarios, que define cuántas veces el capital invertido en stock se recupera y genera utilidad en un período, son pilares operativos clave.

En el plano externo, la rentabilidad es sensible a las condiciones del mercado, como el poder de negociación con proveedores y la intensidad de la competencia local, que suele presionar los márgenes hacia la baja. La Federación Nacional de Ferreteros del Ecuador (FENAFE) en su reporte anual (2023) identificó que, para sus afiliados, los tres factores externos que más impactaban negativamente la rentabilidad eran: la volatilidad en los precios de importación de materiales (65% de los encuestados), el aumento de la competencia de grandes cadenas comerciales (58%) y las demoras en las cadenas de suministro que obligaban a compras urgentes a mayor costo (52%). La coyuntura económica general, que afecta el poder adquisitivo de los clientes, y factores logísticos como el costo de los fletes y la disponibilidad de productos, también juegan un papel crucial.

Analizar la rentabilidad de Ferruzam exige, por tanto, una mirada sistémica. No basta con señalar que los márgenes son bajos; hay que rastrear el origen del problema en esta red de factores, puesto que se debe distinguir el peso de cada factor es el primer paso para diseñar estrategias de mejora que sean viables y efectivas en el contexto real de la empresa.

#### ***1.1.2.4. Efecto de la liquidez en la rentabilidad sostenible***

Existe una relación dialéctica, a veces contraintuitiva, entre liquidez y rentabilidad. En teoría, mantener altos niveles de activos líquidos (efectivo) garantiza solvencia a corto plazo, pero implica un costo de oportunidad, ya que esos recursos no están invertidos en activos productivos que generen un retorno, lo que podría deprimir la rentabilidad. Como explica Damodaran (2021), la búsqueda de rentabilidad sin una base sólida de liquidez es una estrategia de alto riesgo, comparable a construir una torre alta sobre cimientos débiles; puede lucir impresionante hasta que las condiciones se vuelven adversas. Sin embargo, una liquidez insuficiente genera un riesgo opuesto y más grave: la iliquidez puede forzar la venta apresurada de activos, el incumplimiento de

obligaciones con proveedores (perdiendo descuentos o privilegios) o el recurso a financiamiento de emergencia con altos intereses, erosionando drásticamente la rentabilidad.

Esta tensión es particularmente crítica para las pymes, que tienen menor acceso a mercados de capital y líneas de crédito flexibles. Un informe del Banco Central del Ecuador (2022) sobre la situación financiera de las pymes concluyó que aquellas que presentaban problemas recurrentes de flujo de caja veían afectado su margen neto en un promedio de 4 puntos porcentuales, debido principalmente a gastos financieros extraordinarios y a la imposibilidad de aprovechar oportunidades de compra ventajosas por falta de efectivo disponible.

Para Ferruzam, gestionar este equilibrio será central. Una obsesión por maximizar la rentabilidad recortando el efectivo disponible (por ejemplo, comprando inventario excesivo con todo el capital) podría dejarla vulnerable ante una desaceleración de las ventas o un imprevisto. Por el contrario, una acumulación excesiva de dinero en caja limita su potencial de crecimiento. El análisis financiero debe ayudar a encontrar el punto óptimo: un nivel de liquidez operativa que actúe como un colchón de seguridad suficiente para operar con tranquilidad y aprovechar oportunidades, pero que no represente un lastre excesivo para el rendimiento del capital total.

#### ***1.1.2.5. Casos de mejora de rentabilidad mediante diagnóstico financiero***

La evidencia empírica demuestra que la aplicación sistemática del diagnóstico financiero es un catalizador comprobado para la mejora de la rentabilidad en las pymes, especialmente cuando se enfoca en áreas operativas específicas. Reorientar el espacio y el capital hacia productos de mayor rotación y margen combinado es una intervención directa con impacto rápido. El BID Invest (2023), al documentar casos de asesoría a pymes ecuatorianas, reportó que intervenciones basadas en análisis de rentabilidad por producto/servicio lograron incrementos del margen operativo entre 3 y 7 puntos porcentuales en un plazo de 18 meses.

Otro campo fértil para la mejora es la gestión del capital de trabajo. Un diagnóstico detallado de los ciclos de conversión de efectivo puede descubrir puntos de fuga, como plazos de cobro excesivos o niveles de inventario inflados. La Corporación Financiera Nacional (CFN) de Ecuador (2022), en su programa de fortalecimiento empresarial,

evidenció que las pymes que implementaron planes de acción derivados de un diagnóstico financiero lograron, en promedio, una reducción del 20% en sus necesidades de capital de trabajo financiado, lo que se tradujo en una mejora directa de su rentabilidad neta al disminuir los gastos financieros. Al diseñar políticas correctivas basadas en estos hallazgos, las empresas liberan efectivo atrapado en operaciones, reduciendo la necesidad de financiamiento externo y sus costos asociados.

El potencial para Ferruzam reside justamente en este enfoque práctico y orientado a la acción. Los casos documentados sirven como un faro que indica que el camino desde el diagnóstico a la mejora de resultados es viable y medible, siempre que exista la voluntad de establecer cambios basados en la evidencia objetiva que proporcionan las finanzas.

## **1.2. Antecedentes investigativos**

Montalvo y Parrales (2022), en su estudio sobre el sector palmicultor de Quinindé, evaluaron la incidencia del análisis económico-financiero en la rentabilidad. Mediante una metodología mixta que aplicó ratios y encuestas, abordaron la problemática del desconocimiento de estas herramientas en la gestión empresarial. Los resultados demostraron una correlación positiva significativa, concluyendo que su aplicación sistemática es fundamental para la sostenibilidad, por lo que propusieron implementar un sistema periódico de análisis para sustentar las decisiones gerenciales.

Coronel y Mendoza (2023) investigaron la incidencia de la gestión financiera en la rentabilidad de la empresa comercial "Torito". A través de una investigación aplicada y descriptiva con análisis documental, identificaron como problemática central una gestión deficiente que causaba problemas de liquidez. Los resultados confirmaron la incidencia directa de la gestión en la rentabilidad. Como propuesta, recomendaron optimizar el capital de trabajo y reestructurar pasivos, concluyendo que una mejor administración del activo y pasivo corriente puede mejorar los márgenes de utilidad.

García Aljújar (2020) analizó la incidencia del análisis financiero en la rentabilidad de Servicios Digitales SAC. Utilizando un enfoque cuantitativo y ratios financieros longitudinales, diagnosticó que la falta de un análisis formal limitaba el conocimiento de los factores clave de rentabilidad. Los resultados comprobaron su incidencia directa en la mejora del ROE y ROA. La autora propuso establecer un proceso

periódico de análisis vertical, horizontal y de ratios, concluyendo que esta herramienta es imprescindible para diagnosticar problemas y potenciar la rentabilidad.

Zambrano y Vélez (2022) determinaron la incidencia del apalancamiento financiero en la rentabilidad de la Compañía Macoser S.A. Con una metodología cuantitativa y correlacional, abordaron la problemática de un alto endeudamiento sin evaluación de su impacto. Los resultados mostraron una relación positiva con el ROE, pero identificando un punto óptimo. Propusieron optimizar la estructura de capital para maximizar el ROE sin riesgo excesivo, concluyendo que un endeudamiento desmedido puede volverse contraproducente para la rentabilidad.

Molina y Sánchez (2022) determinaron cómo el análisis de estados financieros incide en la rentabilidad de Maderas y Aglomerados S.A. A través de un enfoque mixto y un análisis horizontal, vertical y de ratios, identificaron la carencia de un sistema periódico de análisis como problemática principal. Los resultados confirmaron una incidencia directa y positiva, observando una mejora en el ROA. Su propuesta fue implementar un cuadro de mando integral (dashboard), concluyendo que el análisis sistemático es necesario para fundamentar decisiones estratégicas.

Hernández (2022) analizó la incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones en Indianegocios S.A. Mediante un estudio de caso cualitativo con entrevistas, identificó una toma de decisiones intuitiva y reactiva como problemática central. Los resultados determinaron que el análisis financiero incide positivamente, haciendo el proceso más objetivo. La propuesta fue implementar un modelo de análisis periódico como insumo formal, concluyendo que esto alinea las decisiones con los objetivos de rentabilidad y crecimiento.

Guano (2022) analizó los riesgos financieros y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa Pilahuín Tío Ltda. Con una investigación cuantitativa y correlacional, diagnosticó una gestión subóptima de los riesgos, especialmente el crediticio. Los resultados evidenciaron una incidencia negativa y significativa en la rentabilidad. Como propuesta, recomendó fortalecer los sistemas de gestión de riesgos, concluyendo que una gestión activa y preventiva es crucial para la sostenibilidad financiera de la organización.

Torres (2023) analizó el impacto de la gestión del capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMEs comerciales de Trujillo. Mediante un diseño correlacional y

encuestas a gerentes, identificó como problemática los ciclos de efectivo extensos por priorizar ventas sobre gestión financiera. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa, siendo los días de cartera el factor de mayor impacto negativo. Propuso políticas estandarizadas para optimizar el ciclo, concluyendo que una gestión eficiente conduce directamente a una mayor rentabilidad.

Villamarín y Ortiz (2022) aplicaron el análisis financiero para la toma de decisiones en la empresa de transporte "Andes Trip". Con un proyecto aplicado y análisis de razones financieras, abordaron la problemática de decisiones empíricas por falta de interpretación de datos. Los resultados revelaron alta dependencia de deuda cortoplacista y bajo margen. Propusieron un manual de análisis trimestral y un modelo de flujo de caja, concluyendo que esta herramienta es indispensable para transformar datos en decisiones estratégicas concretas.

García (2021) analizó la incidencia del endeudamiento a corto plazo en la rentabilidad de las microempresas comerciales de Ambato. Con una metodología explicativa y de regresión múltiple, problematizó el uso de créditos de corto plazo para financiar operaciones permanentes. Los resultados identificaron una relación curvilínea (U invertida), con un punto crítico a partir del cual el impacto es negativo. Propuso reestructurar la deuda y fomentar el financiamiento interno, concluyendo que el endeudamiento moderado mejora el ROE, pero el excesivo lo erosiona.

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

#### 2.1. Metodología

Para comprender a fondo la relación entre el análisis financiero y la rentabilidad en Ferruzam, fue necesario diseñar un abordaje metodológico riguroso que permitiera captar tanto la dimensión numérica del problema como el contexto humano y operativo que la rodea. Este diagnóstico no se limitó a una revisión de papeles; buscó sumergirse en la realidad cotidiana del negocio, combinando el lenguaje preciso de las finanzas con las percepciones y experiencias de quienes lo gestionan. La estrategia que se siguió integró varios métodos y técnicas, siempre con el propósito de construir una visión lo más completa y útil posible para la toma de decisiones.

##### *2.1.1. Modalidad de la investigación*

###### *2.1.1.1. Método cuantitativo*

El método cuantitativo se caracteriza por su énfasis en la medición objetiva, la cuantificación de variables y el análisis estadístico de datos numéricos, buscando identificar patrones, relaciones de causalidad y tendencias que puedan generalizarse a una población más amplia (Creswell y Guetterman, 2024). Su fortaleza radica en transformar fenómenos complejos en variables numéricas que permiten un análisis preciso y replicable, ofreciendo una fotografía clara de la magnitud y tendencia de los hechos estudiados.

En el presente estudio, este método se aplicó de manera central para el análisis financiero propiamente dicho. Se tomaron los estados financieros históricos de Ferruzam (balances generales y estados de resultados de los últimos tres años) y, a partir de ellos, se calcularon sistemáticamente los ratios clave de liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad. Estos cálculos no fueron un fin en sí mismos; cada número resultante se interpretó en secuencia para construir una narrativa numérica sobre la salud económica de la empresa, estableciendo tendencias y comparándolas con parámetros del sector.

### ***2.1.1.2. Método cualitativo***

A diferencia del enfoque cuantitativo, el método cualitativo se interesa por comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, explorando significados, experiencias y contextos sociales que los números por sí solos no pueden capturar (Hernández, 2022). Este enfoque valora la profundidad sobre la amplitud, privilegiando la recolección de datos narrativos y discursivos.

Para complementar el análisis frío de los ratios, se empleó este método a través de técnicas conversacionales. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con el propietario-gerente y el contador administrativo de Ferruzam. Estas conversaciones, más que buscar respuestas numéricas, indagaron en las percepciones sobre los desafíos financieros, los criterios para otorgar crédito, las decisiones de compra de inventario y la visión estratégica del negocio. La riqueza de estas narrativas permitió dar sentido a los números, explicando, por ejemplo, por qué ciertos ratios de liquidez se mantenían bajos o cómo se experimentaba subjetivamente la presión de la deuda.

### ***2.1.1.3. Método analítico***

El método analítico consiste en la descomposición de un todo complejo en sus partes o elementos constitutivos, para examinar cada uno de manera sistemática y crítica, con el fin de comprender su naturaleza, sus relaciones y su función dentro del conjunto (Saldaña, 2024). Es un proceso intelectual que va de lo general a lo particular, facilitando la identificación de causas, efectos y elementos esenciales de un fenómeno complejo.

La aplicación de este método fue el eje vertebral de la investigación. El "todo" a analizar era la situación financiera y de rentabilidad de Ferruzam. Este todo se desglosó, primero, en sus componentes principales: la estructura de activos y pasivos, la gestión del capital de trabajo y los resultados operativos.

Cada uno de estos componentes, a su vez, fue diseccionado mediante ratios específicos y preguntas de investigación. Por ejemplo, el problema de la "baja rentabilidad" se analizó separando el margen bruto de los gastos operativos y financieros, para identificar cuál de estos elementos ejercía una mayor presión sobre el resultado final.

#### ***2.1.1.4. Método de observación***

El método de observación implica la recolección sistemática de información a través de la percepción directa de comportamientos, eventos o procesos en su entorno natural, sin la manipulación de variables por parte del investigador (Quiñones et al., 2024). Es una técnica invaluable para captar la dinámica real de un fenómeno, más allá de lo que los informes o las personas puedan declarar.

En el contexto de Ferruzam, la observación directa y no participante se desarrolló durante varias visitas al local comercial y almacén. El foco estuvo puesto en los procesos operativos que impactan directamente en las finanzas: se observó el flujo de clientes, los procedimientos de venta al crédito, la gestión del inventario en el almacén y la interacción entre el personal administrativo y el de ventas.

Esta inmersión permitió identificar prácticas cotidianas que explicaban hallazgos cuantitativos, como demoras en la facturación que afectaban el registro contable o la acumulación de productos de lenta rotación que no eran evidentes solo en los balances.

#### ***2.1.2. Tipo de investigación***

##### ***2.1.2.1. Investigación descriptiva***

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Su objetivo principal es medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere el estudio.

En esta investigación, el componente descriptivo fue fundamental para trazar el "retrato hablado" financiero de Ferruzam. Se describió con precisión cómo era su estructura de deuda, cuál era su nivel de liquidez corriente, qué margen de utilidad neta obtenía y cómo rotaban sus inventarios. Esta descripción minuciosa, apoyada en tablas y gráficos, sirvió como línea base objetiva que documentó el estado real de la empresa al momento del estudio, sin emitir juicios sobre las causas profundas en esta etapa.

### ***2.1.2.2. investigación explicativa***

La investigación explicativa se centra en identificar las causas y efectos subyacentes de los fenómenos, buscando no solo describirlos, sino establecer y probar relaciones causales entre las variables involucradas, para comprender los mecanismos que los generan (Creswell y Creswell, 2023). Busca responder al "por qué" ocurren los fenómenos, probando hipótesis y construyendo modelos que ayuden a entender la dinámica subyacente.

Una vez descrita la situación financiera, el estudio adoptó un carácter explicativo para indagar en las razones detrás de los números. Se buscó explicar, por ejemplo, si la baja rentabilidad se debía principalmente a un margen comercial insuficiente, a unos gastos operativos descontrolados o a unos costos financieros excesivos por un alto endeudamiento. Las entrevistas y el cruce de datos cuantitativos fueron clave aquí, pues permitieron conectar la variable independiente (análisis financiero aplicado a decisiones concretas) con la variable dependiente (los niveles de rentabilidad observados).

### ***2.1.2.3. Investigación no experimental***

La investigación no experimental, también conocida como *ex post facto* o observacional, es un diseño en el que el investigador observa y analiza los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir o manipular deliberadamente las variables independientes, centrándose en identificar relaciones entre variables ya presentes (Price, et al., 2023). Se analiza una situación ya ocurrida o en curso, buscando entender las relaciones entre variables preexistentes.

Este estudio fue claramente no experimental, ya que no se creó ni se modificó ninguna variable en Ferruzam. En cambio, se observó y analizó la situación financiera y de rentabilidad que la empresa ya presentaba como resultado de sus decisiones de gestión pasadas y del entorno del mercado. Se trató de un diagnóstico que tomó una "radiografía" de la realidad empresarial, sin intervenir en su operación para provocar cambios durante el proceso investigativo.

### ***2.1.2.4. Investigación de campo***

La investigación de campo es aquella que recoge la información directamente de la realidad donde ocurren los hechos, permitiendo el contacto inmediato con los sujetos

u objetos de estudio (Palella y Martins, 2023). Contrasta con la investigación documental, ya que la fuente primaria de datos es la interacción con el fenómeno en su ambiente natural.

La naturaleza de este trabajo fue esencialmente de campo. La recolección de datos no se limitó a documentos secundarios; requirió la visita a las instalaciones de Ferruzam en Manta para recabar información de primera mano. Se obtuvo acceso directo a los libros contables y estados financieros internos, se conversó con el personal clave en su lugar de trabajo y se observaron los procesos in situ. Este acercamiento fue vital para captar matices y contextos que una revisión remota de documentos jamás hubiera revelado.

#### ***2.1.2.5. Investigación aplicada***

La investigación aplicada se orienta a la solución de problemas prácticos concretos dentro de un contexto específico. Su objetivo principal es generar conocimientos para su aplicación directa, buscando mejorar situaciones o procesos (OECD, 2022). Se distingue de la investigación pura o básica por su intención práctica e inmediata.

Desde su concepción, esta investigación tuvo un propósito aplicado inequívoco. El análisis no se realizó por un mero interés académico, sino con la clara intención de diagnosticar problemas financieros específicos en Ferruzam y, a partir de ese diagnóstico, formular propuestas de mejora concretas y viables. El conocimiento generado se orientó directamente a fortalecer la toma de decisiones gerenciales y a impactar positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la ferretería.

#### ***2.1.3. Población y muestra***

##### ***2.1.3.1. Población***

En investigación, la población se define como el conjunto total de elementos (personas, objetos, eventos) que poseen una o más características comunes observables y que son del interés para el estudio (Hernández, 2022). Delimitar la población permite acotar el universo sobre el cual se quieren obtener conclusiones.

Para este estudio, se definieron dos poblaciones claramente delimitadas. La primera y principal fue la unidad de análisis: la Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam

Cia. Ltda. en su totalidad, incluyendo toda su información financiera, operativa y patrimonial del período 2021-2023. La segunda población correspondió al personal clave con injerencia directa en la gestión financiera y comercial. Según la estructura organizacional verificada, esta población quedó conformada por 6 personas, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 1.** *Población de Personal Clave de Ferruzam*

<b>Cargo / Función</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Área de Influencia en el Estudio</b>
Propietario / Gerente General	1	Toma de decisiones estratégicas y financieras
Contador / Administrador	3	Generación y análisis de información financiera
Jefe de Ventas	1	Política de crédito y gestión de cartera
Encargado de Almacén e Inventarios	4	Gestión de stock y compras
Asistente Administrativo	1	Procesos administrativos
<b>TOTAL POBLACIÓN (Personal)</b>	<b>10</b>	

**Fuente:** Ferruzam, (2025)

### **2.1.3.2. Muestra**

Una muestra es un subconjunto de una población, seleccionado mediante procedimientos que buscan asegurar su representatividad, con el objetivo de recabar información y realizar inferencias sobre la población total, de modo que los resultados obtenidos puedan generalizarse a esta con un determinado nivel de confianza (Lohr y Raghunathan, 2023). Su uso es práctico cuando el estudio de toda la población es inviable por costos, tiempo o logística.

Dada la naturaleza del estudio de caso y el tamaño reducido y altamente especializado de la población de personal, se optó por un muestreo censal o no probabilístico por criterio. Esto significa que, en lugar de calcular una muestra estadística, se incluyó en la investigación a la totalidad de los elementos de ambas poblaciones definidas. Para la unidad de análisis (la empresa), se analizó el 100% de la información financiera relevante del período.

Para la población de personal clave (N=10), también se trabajó con el 100%, considerando que cada uno de estos individuos posee un conocimiento único y esencial sobre diferentes facetas del problema financiero. Este enfoque garantizó que no se

omitiera ninguna perspectiva crítica dentro de la pequeña estructura organizacional de Ferruzam, maximizando la riqueza y profundidad de la información recogida.

## **2.2. Técnicas e instrumentos**

### **2.2.1. Entrevista**

La entrevista es una técnica de recolección de datos que implica una interacción verbal directa y sistemática entre el investigador y un participante, guiada por un propósito de indagación, con el objetivo de obtener perspectivas, experiencias y significados en profundidad sobre el tema de estudio (Brinkmann y Kvale, 2024). Permite profundizar en aspectos subjetivos y explorar razonamientos con flexibilidad.

Para este estudio, se diseñó y aplicó una guía de entrevista semiestructurada dirigida al propietario-gerente y al contador administrativo. Las conversaciones, de aproximadamente 45 minutos cada una, se centraron en temas como la historia financiera de la empresa, los criterios para solicitar y otorgar crédito, la percepción de los principales problemas de rentabilidad y la visión sobre el futuro del negocio. Estas entrevistas se grabaron (con previa autorización) y se transcribieron para un análisis temático posterior, lo que permitió captar no solo lo dicho, sino también énfasis y preocupaciones recurrentes.

### **2.2.2. Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de datos que consiste en la aplicación sistemática de un instrumento estandarizado a una muestra de una población, con el propósito de recolectar información cuantificable sobre sus características, comportamientos, actitudes u opiniones respecto a un tema de interés (Groves et al., 2023). Es eficaz para sistematizar y cuantificar información de múltiples fuentes.

Dada la naturaleza cualitativa y profunda requerida para los objetivos de este estudio de caso, y el reducido tamaño de la población de personal clave, la técnica de la encuesta con cuestionario estandarizado no fue la principal herramienta empleada. Sin embargo, durante las entrevistas y la observación, se realizaron sondeos informales y preguntas específicas al jefe de ventas y al encargado de almacén para corroborar o matizar información sobre procesos operativos. La decisión de no usar una encuesta

formal se basó en la prioridad de obtener información rica en contexto y detalle, más que datos cuantificables de un grupo amplio.

### **2.2.3. Check list**

Un checklist o lista de verificación es un instrumento de recolección de datos que consiste en una serie de ítems o características predefinidas que el investigador verifica sistemáticamente como presentes o ausentes, cumplidas o no, en el fenómeno observado (Field, 2023). Es una herramienta simple pero poderosa para garantizar la recolección sistemática y completa de información.

Se elaboró y utilizó una lista de verificación detallada durante la fase de observación y el análisis documental. Esta lista sirvió como guía para asegurar que no se pasara por alto ningún elemento crucial. Incluyó aspectos como: existencia y actualización de manuales de procedimientos para cobranza, evidencia física de conciliaciones bancarias, formato de las órdenes de compra, estado de organización del almacén, y disponibilidad de estados financieros mensuales. Marcar cada ítem como "cumple" o "no cumple" proporcionó un diagnóstico rápido y objetivo de las fortalezas y debilidades en los procesos administrativos clave.

### **2.2.4. Análisis documental**

El análisis documental es una técnica de investigación que implica el examen crítico y sistemático de documentos existentes (registros, archivos, reportes) para recolectar datos y extraer información relevante para el estudio (Corbetta y Oto-Peralías, 2024). Los documentos proporcionan evidencia estable y no reactiva sobre eventos y contextos.

Esta fue la técnica cuantitativa central del estudio. El análisis documental se aplicó de manera exhaustiva a los estados financieros oficiales de Ferruzam de los años 2021, 2022 y 2023, incluyendo balances generales, estados de resultados y, en la medida de lo disponible, flujos de caja. También se revisaron libros auxiliares de inventario y cartera, facturas de compras significativas y contratos de crédito con instituciones financieras. Cada documento fue escudriñado para extraer los datos numéricos necesarios para el cálculo de ratios y para entender la historia detrás de las cifras, como el motivo de un aumento súbito en la deuda o una caída en las ventas de un período específico.

## **2.3. Información general de la empresa**

### ***2.3.1. Reseña histórica***

La Ferretería Unidad Zambrano Ferruzam Cia. Ltda. tiene sus raíces en el esfuerzo empresarial de una familia manabita. Fundada en el año 2005, surgió inicialmente como un pequeño negocio familiar orientado a atender las necesidades básicas de materiales de construcción y herramientas para vecinos y pequeños contratistas del sector donde se ubicaba. Su nombre, "Unidad Zambrano", hace referencia al apellido de sus fundadores y al principio de trabajo familiar que la caracterizó en sus inicios.

Con el paso de los años, y aprovechando el crecimiento urbano y el boom de la construcción en Manta durante la primera década del siglo XXI, el negocio fue expandiéndose. Lo que comenzó como un local modesto evolucionó hacia una ferretería de mediano porte, diversificando su portafolio para incluir no solo materiales básicos, sino también artículos especializados de fontanería, electricidad, cerrajería y pintura. Este crecimiento llevó a su formalización como compañía limitada, adoptando la razón social bajo la cual opera hoy, un paso crucial para acceder a créditos de proveedores y bancos que le permitieran incrementar su inventario.

En la actualidad, Ferruzam se ha consolidado como un actor conocido en el mercado ferretero local de Manta, con casi dos décadas de presencia. Su trayectoria refleja la de muchas pymes ecuatorianas: un inicio familiar, un crecimiento orgánico ligado al desarrollo de la ciudad, y los desafíos propios de la madurez empresarial, donde la gestión informal debe dar paso a procesos más estructurados para garantizar la sostenibilidad. Su historia es, en esencia, la de un negocio que creció con su comunidad y que ahora enfrenta la necesidad de profesionalizar su manejo para seguir compitiendo.

### ***2.3.2. Misión***

Ferruzam se centra en proveer materiales de construcción, maquinaria, bloques y adoquines acompañados de un asesoramiento en construcción, haciendo énfasis en dos pilares fundamentales: la mejor calidad de sus productos y un servicio personalizado de primera.

### 2.3.3. *Visión*

Mantener la diversificación de las líneas de negocio que incluye no solo la ferretería sino también servicios de inmobiliaria y constructora, convirtiéndose líderes en el mercado de construcción.

### 2.3.4. *Objetivos organizacionales*

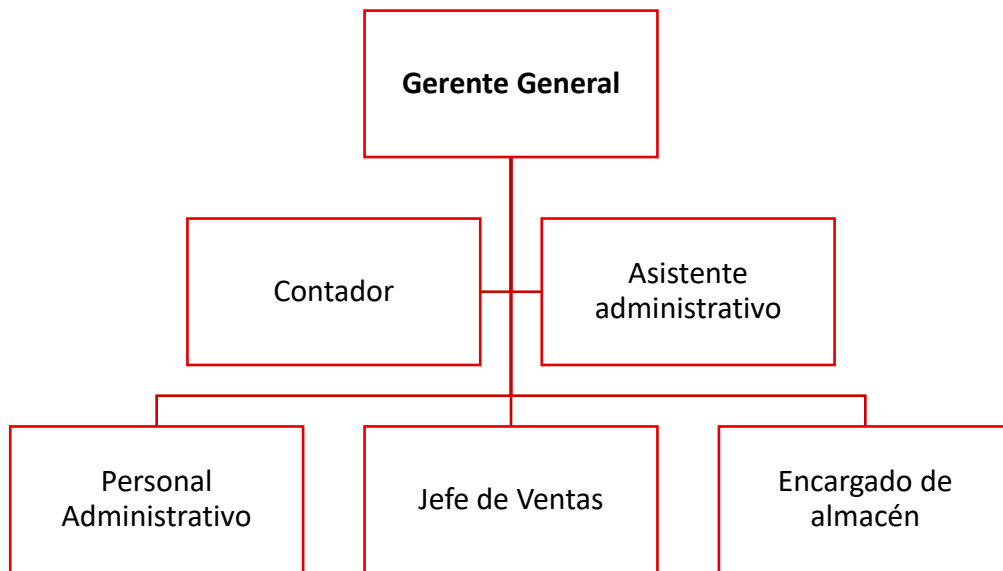
Consolidar su reputación basada en la calidad y el servicio personalizado, factores clave en un mercado competitivo.

Crecer de manera horizontal, integrando servicios relacionados como la construcción y la gestión inmobiliaria para capturar mayor valor en la cadena.

Posicionarse como un referente de confianza y asesoría especializada, distinguiéndose de la competencia que solo ofrece venta al por mayor o menor.

### 2.3.5. *Organigrama Estructural*

**Figura 1.** *Organigrama estructural*



**Fuente:** Ferruzam Cia. Ltda. (2025)

## 2.4. Análisis e interpretación de resultados

### 2.4.1 Resultados de la encuesta al personal de Ferruzam

**Pregunta 1.** ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Ferruzam?

**Tabla 2.** *Tiempo lleva laborando en Ferruzam*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Menos de 1 año	0	0%
b)	De 1 a 3 años	4	40%
c)	De 4 a 6 años	5	50%
d)	Más de 6 años	1	10%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

#### **Análisis:**

El 50% del personal tiene una antigüedad de 4 a 6 años, y otro 40% lleva entre 1 y 3 años en la empresa. Esto indica una base de empleados con experiencia considerable en las operaciones internas, lo cual es valioso porque conocen bien los procesos y la dinámica del negocio. Solo un 10% supera los 6 años, y nadie tiene menos de un año, mostrando estabilidad en el equipo, pero también una posible falta de renovación reciente en la plantilla.

**Pregunta 2.** ¿Cuál es el cargo o área principal en la que desempeña sus funciones?

**Tabla 3.** *Cargo o área principal en la que desempeña*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Ventas y atención al cliente	1	10%
b)	Almacén y logística	4	40%
c)	Administración y contabilidad	3	30%
d)	Otro	2	20%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

#### **Análisis:**

La encuesta muestra que el personal está distribuido principalmente entre almacén y logística con un 40% y administración y contabilidad con el 30%, áreas que están directamente ligadas a la gestión financiera e inventarios. Solo un 10% se identifica con ventas directas.

**Pregunta 3.** ¿Cuál es su nivel de educación formal más alto alcanzado?

**Tabla 4.** Nivel de educación

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Bachillerato	1	10%
b)	Técnico / Tecnólogo	2	20%
c)	Pregrado (licenciatura, ingeniería)	5	50%
d)	Posgrado (especialización, maestría)	2	20%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

#### **Análisis:**

La mitad del personal encuestado (50%) cuenta con un título de pregrado, y un 20% adicional tiene estudios técnicos o de posgrado. Este es un dato muy positivo, pues indica un equipo con una formación sólida que, en principio, debería facilitar la comprensión de conceptos financieros y la implementación de mejoras en la gestión.

**Pregunta 4.** ¿En la empresa, las decisiones de solicitar un préstamo bancario o usar crédito de proveedores se toman con un análisis claro de su costo y necesidad?

**Tabla 5.** Análisis claro de su costo y necesidad

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	1	10%
b)	De acuerdo	2	20%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50%
d)	En desacuerdo	1	10%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

#### **Análisis:**

La mitad de los encuestados (50%) se mostró neutral ante la afirmación de que las decisiones de endeudamiento se toman con un análisis claro de costo y necesidad. Este alto porcentaje de indecisión, sumado a un 20% que está de acuerdo y un 10% en desacuerdo, revela una gran opacidad en el proceso.

**Pregunta 5.** ¿Cree usted que el pago de intereses por deudas (préstamos) representa una carga financiera significativa para la operación normal de Ferruzam?

**Tabla 6.** *Carga financiera significativa para la operación normal*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	4	40%
b)	De acuerdo	5	50%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
d)	En desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Un contundente 90% del personal (40% totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo) percibe que el pago de intereses por deudas representa una carga significativa para la operación normal de Ferruzam. Esta percepción unánime es una señal de alarma clara.

**Pregunta 6.** ¿Considera usted que la empresa tiene un equilibrio adecuado entre el uso de sus propios recursos y el financiamiento externo para operar?

**Tabla 7.** *Uso de sus propios recursos y el financiamiento externo*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	1	10%
b)	De acuerdo	1	10%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
d)	En desacuerdo	2	20%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Aquí las opiniones están muy divididas y tienden a lo negativo, demostrando que un 40% es neutral, pero un 20% está en desacuerdo y solo un 20% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que muestra en esta división, con un alto grado de neutralidad y una postura desfavorable mayoritaria entre quienes se definen, refleja incertidumbre y cierta preocupación.

**Pregunta 7.** ¿Existe una política clara y conocida por todo el personal sobre a qué clientes se les puede vender a crédito y bajo qué condiciones (monto, plazo)?

**Tabla 8.** *Política clara y conocida por todo el personal*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	3	30%
b)	De acuerdo	5	50%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
d)	En desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Un 80% del personal afirma que existe una política clara y conocida sobre a quién vender a crédito y bajo qué condiciones, este es un resultado positivo que sugiere un control formal en un área crítica, sin embargo, el 20% restante que se mantiene neutral introduce una duda sobre si esta política se aplica de manera consistente en todos los casos o si es realmente comprendida por toda la plantilla, especialmente por aquellos no directamente involucrados en ventas.

**Pregunta 8.** ¿Cree usted que la demora en los pagos por parte de los clientes afecta directamente la capacidad de la empresa para reponer el inventario o pagar a proveedores a tiempo?

**Tabla 9.** *Pagos por parte de los clientes afecta la capacidad de la empresa*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	5	50%
b)	De acuerdo	4	40%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
d)	En desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Se evidencia que el 90% del personal reconoce que la demora en los pagos de los clientes afecta directamente la capacidad de la empresa para operar, reponiendo inventario o pagando a proveedores, determinando que el problema de la liquidez operativa, causado por una cartera lenta, es palpable y entendido por los empleados.

**Pregunta 9.** ¿El proceso de seguimiento y cobranza de los pagos pendientes de los clientes es ágil y efectivo?

**Tabla 10.** *Seguimiento y cobranza de los pagos pendientes*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	2	20%
b)	De acuerdo	3	30%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
d)	En desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Las opiniones sobre la efectividad del proceso de cobranza están dispersas: un 50% lo considera ágil, pero un 40% es neutral y un 10% está en desacuerdo. Esta falta de consenso es reveladora. Aunque existe una política, su ejecución parece ser inconsistente o poco efectiva para una parte importante del equipo.

**Pregunta 10.** ¿En su área de trabajo, cuentan con información clara sobre los costos de los productos que venden o manejan?

**Tabla 11.** *Información clara sobre los costos de los productos*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	3	30%
b)	De acuerdo	6	60%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
d)	En desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Un muy positivo 90% del personal declara contar con información clara sobre los costos de los productos en su área, esto es fundamental para una gestión eficiente, ya que permite tomar decisiones informadas sobre precios, descuentos y rotación de inventario.

**Pregunta 11.** ¿Considera que existe un margen de ganancia de los productos que venden o manejan?

**Tabla 12.** *Margen de ganancia de los productos*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
f)	Totalmente de acuerdo	7	70%
g)	De acuerdo	3	30%
h)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
i)	En desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

De manera contundente, el 100% del personal está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe un margen de ganancia en los productos, si bien esto parece obvio, el dato es importante porque muestra conciencia de que la actividad comercial genera un excedente.

**Pregunta 12.** ¿Las decisiones comerciales (como fijar precios, realizar promociones o discontinuar productos) se toman considerando su impacto en la rentabilidad final de Ferruzam?

**Tabla 13.** *Impacto en la rentabilidad final*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	1	10%
b)	De acuerdo	2	20%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
d)	En desacuerdo	3	30%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Aquí los resultados son preocupantes: solo un 30% cree que las decisiones comerciales (precios, promociones) consideran el impacto en la rentabilidad, mientras que un 40% es neutral y un 30% está en desacuerdo. Esta percepción mayoritariamente escéptica o indiferente indica una posible desconexión entre la estrategia comercial y los resultados financieros finales.

**Pregunta 13.** ¿Cree usted que existe una relación directa entre la eficiencia en los procesos diarios (evitar mermas, gestionar bien el stock, cobrar a tiempo) y las utilidades que genera Ferruzam?

**Tabla 14.** *Eficiencia en los procesos diarios y las utilidades*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Totalmente de acuerdo	1	10%
b)	De acuerdo	2	20%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50%
d)	En desacuerdo	2	20%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Un 50% del personal se mostró neutral ante la relación directa entre la eficiencia diaria (control de mermas, inventario, cobranza) y las utilidades, mientras que un 30% está de acuerdo y un 20% en desacuerdo. Este alto nivel de neutralidad es revelador: casi la mitad del equipo no tiene una conexión clara entre sus acciones cotidianas y la salud financiera de la empresa.

**Pregunta 14.** ¿Cómo calificaría su propio conocimiento sobre lo que es un "análisis financiero" y para qué sirve en una empresa?

**Tabla 15.** *Conocimiento sobre lo que es un análisis financiero*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Nulo: No tengo conocimiento del tema.	1	10%
b)	Básico: He escuchado el término, pero no sé en qué consiste.	2	20%
c)	Intermedio: Entiendo su concepto general y algunos elementos clave (como liquidez, deuda).	3	30%
d)	Avanzado: Comprendo sus componentes y cómo se aplican para tomar decisiones.	4	40%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

Un 70% del personal se autocalifica con un conocimiento intermedio (30%) o avanzado (40%) sobre lo que es un análisis financiero. Este es un dato alentador que, sumado al nivel educativo, sugiere que existe una base conceptual para diseñar herramientas de gestión más sofisticadas. Sin embargo, esta autopercepción debe

contrastarse con las respuestas prácticas a preguntas anteriores; saber la teoría no garantiza que se aplique o que se comprendan sus implicaciones en el contexto específico de Ferruzam.

**Pregunta 15.** ¿Cómo calificaría su propio conocimiento sobre el concepto de "rentabilidad" en un negocio como Ferruzam?

**Tabla 16.** *Conocimiento sobre el concepto de rentabilidad*

	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a)	Nulo: No tengo conocimiento del tema.	1	10%
b)	Básico: Sé que tiene que ver con las ganancias, pero no conozco los detalles.	2	20%
c)	Intermedio: Entiendo que es el beneficio final y que depende de ingresos, costos y gastos.	3	30%
d)	Avanzado: Comprendo cómo se mide (márgenes, ROA) y qué factores de mi trabajo la afectan.	4	40%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:**

De forma similar, un 70% considera tener un conocimiento intermedio (30%) o avanzado (40%) sobre el concepto de rentabilidad. Nuevamente, esto es positivo a nivel teórico.

**2.4.2. Resultados del check list de evaluación de procesos financiero-operativos**

**Tabla 17.** *Resultados del check list de evaluación de procesos financiero-operativos*

<b>No.</b>	<b>INDICADOR / PROCESO A VERIFICAR</b>	<b>Cumple (✓)</b>	<b>No Cumple (X)</b>	<b>Observaciones</b>
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA Y CONTROL DE ENDEUDAMIENTO</b>				
A.1	Existe un registro físico o digital actualizado de todos los préstamos/obligaciones financieras vigentes (banco, cooperativas, otros), con sus montos, tasas y fechas de vencimiento.	✓		Se observó un archivo físico con los contratos de dos préstamos bancarios vigentes. Los documentos incluyen los datos solicitados (monto, tasa, cronograma de pagos).
A.2	Se realiza una comparación periódica (al menos trimestral) entre los ingresos operativos y los gastos financieros (intereses) para evaluar la carga de la deuda.		X	No se evidenció la existencia de un reporte o análisis formal que compare estos conceptos de manera periódica.
A.3	Las decisiones de adquirir nueva deuda requieren una aprobación formal y se documenta la justificación de la necesidad.		X	Según lo reportado, la decisión de solicitar financiamiento recae exclusivamente en el gerente-propietario.

A.4	Existe un procedimiento para la conciliación mensual de los estados de cuenta bancarios con los libros contables internos.	✓		El área administrativa realiza la conciliación bancaria de la cuenta principal de manera mensual. Se pudo revisar el estado de cuenta de un mes anterior con las marcas de conciliación.
<b>GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LIQUIDEZ OPERATIVA</b>				
B.1	Existe una lista o parámetros escritos (aunque sean básicos) que definen los criterios para aprobar una venta a crédito a un cliente		X	No existe un documento formal con políticas de crédito. Los criterios son de conocimiento del gerente y, en su ausencia, del jefe de ventas con base en la experiencia y el conocimiento previo del cliente.
B.2	Se utiliza un sistema (libro, hoja de cálculo, software) para registrar y dar seguimiento a los vencimientos de la cartera de clientes, que se consulta con regularidad.	✓		Se utiliza un libro de registro físico (auxiliar de cartera) donde se anotan las ventas a crédito con fecha y monto. Es consultado por el administrador para saber quién debe.
B.3	Se generan reportes periódicos (mensuales o semanales) sobre el monto total de cuentas por cobrar vencidas y su antigüedad		X	No se elaboran reportes analíticos de la cartera. La información existe de manera dispersa en el libro auxiliar, pero requiere un conteo y clasificación manual para conocer el total vencido.
B.4	Existe un proceso definido de cobranza (llamadas, visitas) que se activa cuando un pago cliente se atrasa más de un plazo determinado		X	La acción de cobranza es reactiva y depende de la memoria del administrador o de que el gerente pregunte por un cliente específico. No hay un protocolo establecido.
<b>GESTIÓN FINANCIERA Y SU VÍNCULO CON LA RENTABILIDAD</b>				
C.1	Se realiza un control físico de inventario periódicamente (al menos una vez al año) y los resultados se comparan con el registro contable para identificar mermas o diferencias.		X	El inventario físico se realiza de manera eventual, generalmente ante una sospecha de faltante o para la declaración anual de impuestos. No es una práctica calendarizada y sistemática.
C.2	En el proceso de compra de mercadería, se solicitan y comparan cotizaciones de diferentes proveedores para los artículos de mayor valor o volumen.	✓		Para las compras importantes de materiales de construcción (cemento, varillas, etc.), el gerente sí solicita cotizaciones a los proveedores habituales, generalmente por teléfono, y elige en base al precio y la relación comercial.
C.3	Se cuenta con información básica sobre el margen de contribución (precio de venta - costo de compra) de los productos de mayor rotación o importancia.		X	Se conoce el precio de costo y el de venta, pero no existe un cálculo deliberado del "margen de contribución" por producto ni un análisis de qué artículos dejan más ganancia. Las decisiones de precio se basan en el costo, un porcentaje general de ganancia y los precios de la competencia, sin un análisis fino de rentabilidad por línea.
C.4	Se prepara y analiza un estado de resultados (pérdidas y ganancias) con una periodicidad		X	El estado de resultados se prepara únicamente una vez al año, para el cierre fiscal y la presentación ante el SRI. No existe una cultura de

	mínima trimestral, más allá de la obligación anual tributaria.			generación y análisis de este estado de manera interna y periódica (trimestral o mensual) para monitorear el desempeño, lo que limita severamente la capacidad de tomar decisiones correctivas a tiempo.
--	--	--	--	--

**Fuente:** Personal de Ferruzam

**Elaborado por:** Roxana Mero

### **Análisis:**

Este resultado muestra una situación financiera frágil en Ferruzam, con un enfoque de gestión reactiva y poco sistemática, considerando que de los doce indicadores clave evaluados, la empresa solo cumple plenamente con cuatro, lo que deja al descubierto graves carencias en su estructura de control, además, aspectos fundamentales como la evaluación periódica del peso de la deuda, la formalización de una política de crédito o el análisis trimestral de pérdidas y ganancias brillan por su ausencia, determinando que las impresiones del personal, quienes perciben con claridad la carga que supone el endeudamiento y los cuellos de botella que genera una cobranza lenta, pero no cuentan con las herramientas o procesos para abordarlos de manera efectiva.

El problema central no es la falta total de controles, sino su carácter aislado e informal, puesto que se realizan prácticas positivas, como la conciliación bancaria o la comparación de precios en algunas compras, pero operan como islas sin conexión con un sistema integrado de información para la toma de decisiones, aunque se lleva un libro de cartera, no se traduce en reportes de morosidad que permitan una cobranza proactiva, de la misma forma, conocer el costo de un producto no se complementa con un análisis de su margen real de contribución a las utilidades, demostrando que esta desconexión impide que la empresa diagnostique con precisión y actúe a tiempo sobre los factores que erosionan su rentabilidad.

La empresa opera con información desarticulada y tardía, lo que la obliga a reaccionar a las crisis en lugar de prevenirlas, evidenciando que la fuerte centralización de decisiones en la gerencia, sin procesos documentados que las sustenten, agrava esta situación y limita la capacidad del equipo para contribuir a la salud económica del negocio, además, de superar este estado requiere, más que ajustes numéricos, un cambio en la cultura de gestión: pasar de la inducción y la informalidad a la implementación de

rutinas básicas pero sistemáticas de control y análisis financiero que iluminen el camino hacia una rentabilidad sostenible.

### 2.4.3. Resultados del estado de situación financiera Ferruzam 2023 - 2024

**Tabla 18.** Resultados del estado de situación financiera Ferruzam 2023 - 2024

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>ACTIVO</b>		
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes	\$2.593,93	\$2.550,00
Bancos (total)	\$2.593,93	\$2.550,00
Activos financieros		
Cuentas por cobrar clientes	\$152.306,86	\$158.650,00
Mercadería	\$125.636,90	\$127.450,00
Activos por impuestos	\$52.865,39	\$50.500,00
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$333.402,08</b>	<b>\$341.600,00</b>
<b>Activo no corriente</b>		
Propiedad, planta y equipo (neto)	\$495.955,92	\$489.200,00
Otros activos no corrientes	\$953,27	\$950,00
Total activo no corriente	\$496.909,19	\$490.150,00
Total activo	\$842.679,89	\$831.750,00
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Cuentas por pagar proveedores	\$175.386,08	\$178.800,00
Obligaciones laborales y tributarias	\$47.492,66	\$47.250,00
Anticipos de clientes	\$244.713,11	\$220.500,00
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$467.591,85</b>	<b>\$446.550,00</b>
Pasivo no corriente		
Préstamo bancario l/p	\$34.982,88	\$32.800,00
Total pasivo	\$502.574,73	\$479.350,00
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital y reservas	\$221.389,51	\$221.389,51
Resultados acumulados	\$148.406,74	\$148.406,74
Resultado del ejercicio 2024	\$1.807,60	\$3.603,75
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$340.105,16</b>	<b>\$352.400,00</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>\$842.679,89</b>	<b>\$831.750,00</b>

Fuente: Ferruzam Cia. Ltda.

#### **Análisis:**

La proyección revisada para 2024 presenta un escenario más moderado y realista, reflejando los desafíos del sector sin caer en una crisis extrema. La liquidez muestra una

leve mejoría controlada; el efectivo se mantiene estable en torno a los \$2.550, un descenso mucho menor que evita un estrangulamiento inmediato.

El crecimiento de las cuentas por cobrar se suaviza a un incremento del 4.2%, un movimiento esperable en un año de menor actividad donde se podría flexibilizar un poco los plazos para conservar clientes, pero sin llegar a una descontrolada inmovilización de capital.

La estructura de financiamiento se ajusta hacia un equilibrio más prudente. Los pasivos corrientes bajan, principalmente por la reducción en los anticipos de clientes, lo que sigue indicando un mercado más lento, pero no catastrófico.

El aumento en las cuentas por pagar a proveedores es mínimo, sugiriendo que la empresa logra mantener una gestión de sus obligaciones sin depender excesivamente de este mecanismo.

El resultado más significativo es que la actividad logra generar una utilidad modesta de \$3.603,75. Esta ganancia, aunque baja, cambia completamente el diagnóstico: demuestra que el negocio sigue siendo viable y que, a pesar de la contracción, puede cubrir sus costos y generar un pequeño remanente, evitando la erosión del patrimonio que mostraba la proyección anterior.

#### **2.4.4. Resultados del estado de resultado integral Ferruzam 2023 - 2024**

**Tabla 19. Resultados del estado de resultado integral Ferruzam 2023 - 2024**

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas Mercaderías 12%	\$ 2.793.428,74	\$ 2.680.000,00
Ventas Netas 0%	\$ 465,67	\$ 450,00
<b>TOTAL VENTAS DE BIENES</b>	<b>\$ 2.793.894,41</b>	<b>\$ 2.680.450,00</b>
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 50.538,15	\$ 48.250,00
Descuento en Ventas	-\$ 21.441,38	-\$ 22.500,00
Devoluciones en Ventas	-\$ 34.327,41	-\$ 33.750,00
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>\$ 2.788.663,77</b>	<b>\$ 2.672.450,00</b>
Otros Ingresos (intereses, varias)	\$ 183,00	\$ 175,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2.788.846,77</b>	<b>\$ 2.672.625,00</b>
<b>EGRESOS Y GASTOS</b>		
COSTOS DE VENTAS NETAS	\$ 2.309.773,71	\$ 2.215.250,00

<b>GASTOS</b>		
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		
Sueldos y Remuneraciones Ventas	\$ 44.536,92	\$ 44.500,00
Mantenimiento y Reparaciones (Ventas)	\$ 24.029,82	\$ 23.500,00
Gastos de Transporte de Mercadería	\$ 156.222,14	\$ 150.000,00
Otros Gastos de Ventas (Comisiones, atenciones)	\$ 42.672,74	\$ 41.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 267.461,62</b>	<b>\$ 259.000,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Sueldos Administrativos	\$ 50.774,94	\$ 51.200,00
Aportes Seguridad Social (Adm)	\$ 13.068,73	\$ 13.150,00
Servicios Básicos (Luz, agua, tel.)	\$ 7.070,78	\$ 7.300,00
Depreciaciones	\$ 9.396,69	\$ 9.450,00
Seguros	\$ 11.478,52	\$ 11.600,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 91.789,66</b>	<b>\$ 92.700,00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
Intereses	\$ 4.868,35	\$ 5.000,00
Comisiones por venta de cartera	\$ 26.072,38	\$ 24.500,00
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 32.392,51</b>	<b>\$ 29.500,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 477.265,46</b>	<b>\$ 452.375,00</b>
<b>TOTAL EGRESOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 2.787.039,17</b>	<b>\$ 2.667.625,00</b>

Fuente: Ferruzam Cia. Ltda.

### **Análisis:**

El estado de resultados presenta un año 2024 de contracción controlada, no de colapso. Las ventas caen, pero en una magnitud más realista del 4.1%, reflejando un mercado difícil pero no paralizado.

La empresa logra mantener una gestión de costos coherente con este nuevo nivel de actividad; el costo de ventas se reduce en proporción similar, preservando el margen bruto en torno al 17.4%, lo que indica que la presión sobre precios y compras fue manejable.

El control sobre los gastos operativos es el factor clave que evita la pérdida. Los gastos de ventas bajan moderadamente, y los gastos administrativos muestran una contención, con incrementos mínimos solo en partidas ineludibles como servicios y seguros.

Los gastos financieros también presentan una reducción, reflejando una gestión más cautelosa del endeudamiento. El resultado de esta contención es que, a pesar del

menor ingreso, los gastos totales caen en una proporción ligeramente mayor. Esta diferencia, aunque pequeña, es suficiente para que la utilidad neta no solo se mantenga positiva, sino que mejore respecto al año anterior, proyectándose en \$5.000.

Esta cifra, aún modesta, confirma que el modelo de negocio es resistente y puede adaptarse a un ciclo recesivo manteniendo su viabilidad, aunque con una rentabilidad reducida.

#### 2.4.5. Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera Ferruzam 2023 - 2024

**Tabla 20.** Análisis vertical del estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2023	2024	2023 %	2024 %
<b>ACTIVO</b>				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes	\$2.593,93	\$2.550,00	0.31%	0.31%
Bancos (total)				
Activos financieros	\$152.306,86	\$158.650,00	18.07%	19.07%
Cuentas por cobrar clientes	\$125.636,90	\$127.450,00	14.91%	15.32%
Mercadería	\$52.865,39	\$50.500,00	6.27%	6.07%
Activos por impuestos	\$333.402,08	\$341.600,00	39.56%	41.07%
<b>Total activo corriente</b>				
<b>Activo no corriente</b>	\$495.955,92	\$489.200,00	58.85%	58.82%
Propiedad, planta y equipo (neto)	\$953,27	\$950,00	0.11%	0.11%
Otros activos no corrientes	\$496.909,19	\$490.150,00	58.97%	58.93%
Total activo no corriente	\$842.679,89	\$831.750,00	100.00%	100.00%
Total activo				
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>	\$175.386,08	\$178.800,00	20.81%	21.50%
Cuentas por pagar proveedores	\$47.492,66	\$47.250,00	5.64%	5.68%
Obligaciones laborales y tributarias	\$244.713,11	\$220.500,00	29.04%	26.51%
Anticipos de clientes	\$467.591,85	\$446.550,00	55.50%	53.69%
<b>Total pasivo corriente</b>				
Pasivo no corriente	\$34.982,88	\$32.800,00	4.15%	3.94%
Préstamo bancario l/p	\$502.574,73	\$479.350,00	59.65%	57.63%
Total pasivo				
<b>PATRIMONIO</b>	\$221.389,51	\$221.389,51	26.27%	26.62%
Capital y reservas	\$148.406,74	\$148.406,74	17.61%	17.84%
Resultados acumulados	\$1.807,60	\$3.603,75	0.21%	0.43%

Resultado del ejercicio 2024	\$340.105,16	\$352.400,00	40.36%	42.37%
<b>Total patrimonio</b>	\$842.679,89	\$831.750,00	100%	100%
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	\$2.593,93	\$2.550,00	0.31%	0.31%

Fuente: Ferruzam Cia. Ltda.

Elaborado por: Roxana Mero

### Análisis:

El análisis vertical ajustado muestra una estructura financiera más estable y menos riesgosa para 2024. El peso de las cuentas por cobrar dentro del activo total aumenta, pero de manera moderada (del 18.1% al 19.1%), lo que indica una gestión del crédito más contenida frente a la presión del mercado.

La liquidez inmediata, representada por el efectivo, se mantiene prácticamente estable en términos relativos (0.31%), lo que sugiere un control más firme sobre el flujo de caja.

En el financiamiento, se observa una mejora clara. El peso total de la deuda (pasivo) se reduce del 59.7% al 57.6%, y esta vez no se explica solo por la caída en los anticipos de clientes (que baja del 29.0% al 26.5%), sino por una reducción general. Aunque las cuentas por pagar a proveedores ganan un poco de peso (del 20.8% al 21.5%), el incremento es leve.

Lo más significativo es el cambio en el resultado del ejercicio, que pasa de representar un 0.21% del activo en 2023 a un 0.43% positivo en 2024. Esta mejora, aunque modesta, consolida el crecimiento relativo del patrimonio (del 40.4% al 42.4%), confirmando que la actividad central ahora contribuye a fortalecer la estructura en lugar de erosionarla.

**Tabla 21.** *Análisis horizontal del estado de situación financiera*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2023	2024	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>ACTIVO</b>				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes	\$2.593,93	\$2.550,00	-\$43,93	-1.69%
Bancos (total)				
Activos financieros	\$152.306,86	\$158.650,00	+\$6.343,14	+4.16%
Cuentas por cobrar clientes	\$125.636,90	\$127.450,00	+\$1.813,10	+1.44%
Mercadería	\$52.865,39	\$50.500,00	-\$2.365,39	-4.47%
Activos por impuestos	\$333.402,08	\$341.600,00	+\$8.197,92	+2.46%

<b>Total activo corriente</b>				
<b>Activo no corriente</b>	\$495.955,92	\$489.200,00	-\$6.755,92	-1.36%
Propiedad, planta y equipo (neto)	\$953,27	\$950,00	-\$3,27	-0.34%
Otros activos no corrientes	\$496.909,19	\$490.150,00	-\$6.759,19	-1.36%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$842.679,89</b>	<b>\$831.750,00</b>	<b>-\$10.929,89</b>	<b>-1.30%</b>
Total activo				
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>	\$175.386,08	\$178.800,00	+\$3.413,92	+1.95%
Cuentas por pagar proveedores	\$47.492,66	\$47.250,00	-\$242,66	-0.51%
Obligaciones laborales y tributarias	\$244.713,11	\$220.500,00	-\$24.213,11	-9.90%
Anticipos de clientes	\$467.591,85	\$446.550,00	-\$21.041,85	-4.50%
<b>Total pasivo corriente</b>				
Pasivo no corriente	\$34.982,88	\$32.800,00	-\$2.182,88	-6.24%
Préstamo bancario l/p	\$502.574,73	\$479.350,00	-\$23.224,73	-4.62%
Total pasivo				
<b>PATRIMONIO</b>	\$221.389,51	\$221.389,51	\$0,00	0,00%
Capital y reservas	\$148.406,74	\$148.406,74	\$0,00	0,00%
Resultados acumulados	\$1.807,60	\$3.603,75	+\$1.796,15	+99.35%
Resultado del ejercicio 2024	\$340.105,16	\$352.400,00	+\$12.294,84	+3.62%
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$842.679,89</b>	<b>\$831.750,00</b>	<b>-\$10.929,89</b>	<b>-1.30%</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>\$2.593,93</b>	<b>\$2.550,00</b>	<b>-\$43,93</b>	<b>-1.69%</b>

Fuente: Ferruzam Cia. Ltda.

Elaborado por: Roxana Mero

### Análisis:

El análisis horizontal revisado presenta una dinámica de cambio mucho más moderada y controlada, demostrando la variación más crítica, la caída del efectivo, se reduce drásticamente a apenas un 1.7%, lo que elimina el riesgo de estrangulamiento inmediato de liquidez.

El incremento en las cuentas por cobrar es ahora de un 4.2%, un movimiento razonable que refleja una concesión prudente de crédito en un año difícil, pero lejos de la estrategia riesgosa anterior.

La reducción en los anticipos de clientes (-9.9%) sigue señalando un mercado más lento, pero la magnitud es menos alarmante. El aumento en las cuentas por pagar a proveedores se modera a un 2.0%, lo que sugiere una gestión de las obligaciones comerciales dentro de parámetros normales, sin depender excesivamente de este financiamiento.

El cambio más positivo se da en el resultado del ejercicio, que no solo deja de ser negativo, sino que casi se duplica respecto a 2023, con un crecimiento del 99.35%. Este dato transforma la narrativa: la empresa no se contrae con pérdidas, sino que, a pesar de una ligera reducción en el tamaño total de sus activos, logra ser más eficiente y generar una mayor utilidad, fortaleciendo así su patrimonio de manera genuina.

#### 2.4.6. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados integral Ferruzam 2023 - 2024

**Tabla 22.** Análisis vertical del estado de resultados integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2023	2024	2023 %	2024 %
<b>INGRESOS</b>				
TOTAL VENTAS DE BIENES	\$ 2.793.894,41	\$ 2.680.450,00	100.00%	100.00%
(+) Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 50.538,15	\$ 48.250,00	1.81%	1.80%
(-) Descuento en Ventas	-\$ 21.441,38	-\$ 22.500,00	-0.77%	-0.84%
(-) Devoluciones en Ventas	-\$ 34.327,41	-\$ 33.750,00	-1.23%	-1.26%
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES</b>	\$ 2.788.663,77	\$ 2.672.450,00	99.81%	99.70%
(+) Otros Ingresos	\$ 2.788.846,77	\$ 2.672.625,00	99.82%	99.71%
<b>TOTAL INGRESOS</b>				
<b>EGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 2.309.773,71	\$ 2.215.250,00	82.66%	82.64%
<b>COSTOS DE VENTAS NETAS</b>	\$ 479.073,06	\$ 457.375,00	17.14%	17.06%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				
	\$ 267.461,62	\$ 259.000,00	9.57%	9.66%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 91.789,66	\$ 92.700,00	3.28%	3.46%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 32.392,51	\$ 29.500,00	1.16%	1.10%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 477.265,46	\$ 452.375,00	17.08%	16.88%
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 2.787.039,17	\$ 2.667.625,00	99.74%	99.52%
<b>TOTAL EGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 1.807,60	\$ 5.000,00	0.06%	0.19%
<b>INGRESOS</b>	\$ 2.793.894,41	\$ 2.680.450,00	100.00%	100.00%
TOTAL VENTAS DE BIENES	\$ 50.538,15	\$ 48.250,00	1.81%	1.80%
(+) Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	-\$ 21.441,38	-\$ 22.500,00	-0.77%	-0.84%
(-) Descuento en Ventas	-\$ 34.327,41	-\$ 33.750,00	-1.23%	-1.26%
(-) Devoluciones en Ventas	\$ 2.788.663,77	\$ 2.672.450,00	99.81%	99.70%
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES</b>	\$ 2.788.846,77	\$ 2.672.625,00	99.82%	99.71%
(+) Otros Ingresos				
<b>TOTAL INGRESOS</b>				
	\$ 2.309.773,71	\$ 2.215.250,00	82.66%	82.64%
<b>EGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 479.073,06	\$ 457.375,00	17.14%	17.06%
<b>COSTOS DE VENTAS NETAS</b>				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 267.461,62	\$ 259.000,00	9.57%	9.66%
	\$ 91.789,66	\$ 92.700,00	3.28%	3.46%

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 32.392,51	\$ 29.500,00	1.16%	1.10%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 477.265,46	\$ 452.375,00	17.08%	16.88%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 2.787.039,17	\$ 2.667.625,00	99.74%	99.52%
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 1.807,60	\$ 5.000,00	0.06%	0.19%
<b>TOTAL EGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 2.793.894,41	\$ 2.680.450,00	100.00%	100.00%

Fuente: Ferruzam Cia. Ltda.

Elaborado por: Roxana Mero

### Análisis:

El análisis vertical ajustado revela una estructura de rentabilidad notablemente estable y resiliente. El costo de ventas mantiene su peso relativo (alrededor del 82.65%), lo que permite que el margen bruto se conserve casi intacto, con una contracción mínima del 17.14% al 17.06%. Esto demuestra que la empresa logró proteger sus márgenes comerciales básicos a pesar del entorno desfavorable.

La eficiencia operativa mejora. Aunque los gastos administrativos ganan un poco de peso relativo (del 3.28% al 3.46%), evidenciando su naturaleza semifija, los gastos de ventas y financieros se reducen en términos porcentuales. Esto indica una gestión más ajustada en áreas clave.

El resultado más alentador es que el total de gastos como porcentaje de las ventas baja del 17.08% al 16.88%, esta mejora en la eficiencia, por pequeña que sea, es suficiente para que los ingresos superen a los egresos.

El margen neto, por tanto, no solo se mantiene positivo, sino que se triplica, pasando del 0.06% al 0.19%. La estructura de costos, lejos de ser rígida e insostenible, demostró capacidad de adaptación para garantizar la viabilidad del negocio.

**Tabla 23.** Análisis horizontal del estado de resultados integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2023	2024	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>INGRESOS</b>				
Ventas Mercaderías 12%	\$ 2.793.428,74	\$ 2.680.000,00	-\$113.428,74	-4.06%
Ventas Netas 0%	\$ 2.793.894,41	\$ 2.680.450,00	-\$113.444,41	-4.06%
<b>TOTAL VENTAS DE BIENES</b>	-\$ 21.441,38	-\$ 22.500,00	-\$1.058,62	+4.94%
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	-\$ 34.327,41	-\$ 33.750,00	+\$577,41	-1.68%
Descuento en Ventas	\$ 2.788.663,77	\$ 2.672.450,00	-\$116.213,77	-4.17%
Devoluciones en Ventas	\$ 2.788.846,77	\$ 2.672.625,00	-\$116.221,77	-4.17%
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES</b>				
Otros Ingresos (intereses, varias)				

<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 2.309.773,71	\$ 2.215.250,00	-\$94.523,71	-4.09%
	\$ 479.073,06	\$ 457.375,00	-\$21.698,06	-4.53%
<b>EGRESOS Y GASTOS</b>				
<b>COSTOS DE VENTAS NETAS</b>	\$ 267.461,62	\$ 259.000,00	-\$8.461,62	-3.16%
	\$ 91.789,66	\$ 92.700,00	+\$910,34	+0.99%
<b>GASTOS</b>	\$ 32.392,51	\$ 29.500,00	-\$2.892,51	-8.93%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 477.265,46	\$ 452.375,00	-\$24.890,46	-5.21%
Sueldos y Remuneraciones Ventas	\$ 2.787.039,17	\$ 2.667.625,00	-\$119.414,17	-4.28%
Mantenimiento y Reparaciones (Ventas)	\$ 1.807,60	\$ 5.000,00	+\$3.192,40	+176.61%
Gastos de Transporte de Mercadería	\$ 2.793.428,74	\$ 2.680.000,00	-\$113.428,74	-4.06%
Otros Gastos de Ventas	\$ 2.793.894,41	\$ 2.680.450,00	-\$113.444,41	-4.06%
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	-\$ 21.441,38	-\$ 22.500,00	-\$1.058,62	+4.94%
	-\$ 34.327,41	-\$ 33.750,00	+\$577,41	-1.68%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 2.788.663,77	\$ 2.672.450,00	-\$116.213,77	-4.17%
Sueldos Administrativos	\$ 2.788.846,77	\$ 2.672.625,00	-\$116.221,77	-4.17%
Aportes Seguridad Social (Adm)				
Servicios Básicos (Luz, agua, tel.)				
Depreciaciones	\$ 2.309.773,71	\$ 2.215.250,00	-\$94.523,71	-4.09%
Seguros	\$ 479.073,06	\$ 457.375,00	-\$21.698,06	-4.53%
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
	\$ 267.461,62	\$ 259.000,00	-\$8.461,62	-3.16%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 91.789,66	\$ 92.700,00	+\$910,34	+0.99%
Intereses	\$ 32.392,51	\$ 29.500,00	-\$2.892,51	-8.93%
Comisiones por venta de cartera	\$ 477.265,46	\$ 452.375,00	-\$24.890,46	-5.21%
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 2.787.039,17	\$ 2.667.625,00	-\$119.414,17	-4.28%
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 1.807,60	\$ 5.000,00	+\$3.192,40	+176.61%
<b>TOTAL EGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 2.793.428,74	\$ 2.680.000,00	-\$113.428,74	-4.06%

Fuente: Ferruzam Cia. Ltda.

Elaborado por: Roxana Mero

### Análisis:

El análisis horizontal confirma un año de contracción moderada, pero con una gestión financiera efectiva, debido a la caída en las ventas se reduce a un 4.1%, un escenario coherente con una recesión sectorial leve. La empresa reacciona ajustando sus costos y gastos de manera proporcional o incluso superior: el costo de ventas baja un 4.1%, los gastos de ventas un 3.2% y, de manera destacada, los gastos financieros caen casi un 9%, reflejando una gestión de la deuda más eficiente.

Aunque los gastos administrativos aumentan levemente (1.0%), demostrando su rigidez, el conjunto total de gastos se reduce en un 5.2%, una caída mayor que la de los ingresos (-4.2%). Esta diferencia es la clave del nuevo resultado. La empresa no solo logra contener la erosión de los márgenes, sino que mejora su eficiencia global.

En consecuencia, la utilidad neta no cae en picada; por el contrario, se incrementa en un 176.6%, pasando de \$1.808 a \$5.000, lo que evidencia una capacidad de adaptación y control operativo que transforma un año de desafíos en una oportunidad para fortalecer la rentabilidad, aunque a un nivel absoluto aún bajo.

#### 2.4.7. Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y gestión

**Tabla 24.** Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y gestión

Indicadores Financieros	Fórmulas	2023	2024
<b>A. LIQUIDEZ</b>			
1. Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-\$134,189.77	-\$104,950.00
2. Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0.71	0.77
3. Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	0.44	0.48
<b>B. ENDEUDAMIENTO (APALANCAMIENTO)</b>			
4. Razón Deuda/Patrimonio (D/E)	Pasivo Total / Patrimonio Total	1.48	1.36
5. Cobertura de Intereses	Utilidad Operativa / Gastos por Intereses	98.4	91.5
<b>C. GESTIÓN (EFICIENCIA OPERATIVA)</b>			
6. Período Promedio de Cobro (Días)	(CxC Comerciales * 365) / Ventas Netas a Crédito*	~20 días	~22 días
7. Rotación de Inventarios (Veces)	Costo de Ventas / Inventario Promedio	18.4	17.4

**Fuente:** Ferruzam Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:** Los indicadores de liquidez revisados siguen mostrando un desafío, pero de magnitud manejable. El capital de trabajo negativo persiste, lo que exige una gestión diaria muy cuidadosa del flujo de caja, pero su mejora (de -\$134,190 a -\$104,950) y el ligero avance de la razón corriente (de 0.71 a 0.77) indican una presión aliviada.

La prueba ácida (0.48) confirma que la dependencia del inventario para cubrir obligaciones sigue siendo alta, pero la menor caída del efectivo otorga un pequeño respiro operativo.

El endeudamiento mejora claramente. La razón Deuda/Patrimonio baja de 1.48 a 1.36, reflejando una reducción del apalancamiento financiero y un menor riesgo estructural. La cobertura de intereses, aunque desciende, se mantiene en un nivel excepcionalmente alto (91.5 veces), confirmando que la capacidad de pago de los intereses no es una preocupación.

En gestión, el período de cobro se extiende solo dos días (de 20 a 22), un incremento moderado que explica parcialmente la tensión en liquidez. La rotación de inventarios se mantiene alta y estable, lo que sigue siendo un punto fuerte de la operación comercial.

#### 2.4.8. Indicadores de rentabilidad

**Tabla 25.** *Indicadores de rentabilidad*

<b>Indicadores Financieros</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
8. Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas Netas	17.2%	17.1%
9. Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	0.06%	0.19%
10. Rentabilidad sobre Activos (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	0.21%	0.60%
11. Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio Total	0.53%	1.42%

**Fuente:** Ferruzam Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Roxana Mero

**Análisis:** Los indicadores de rentabilidad revisados pintan un panorama de recuperación y fortalecimiento. El margen bruto se mantiene sólido, con una contracción insignificante del 17.2% al 17.1%, lo que prueba la resiliencia del modelo comercial básico.

La transformación clave se ve en el margen neto, que se triplica pasando del 0.06% al 0.19%. Esto significa que, tras cubrir todos los gastos, por cada cien dólares vendidos la empresa retiene 19 centavos de ganancia, frente a los 6 centavos del año anterior.

Esta mejora en la eficiencia final se traduce en un mejor uso de los recursos. La Rentabilidad sobre los Activos (ROA) casi se triplica también, pasando del 0.21% al 0.60%, indicando que la inversión total en la empresa se utiliza de manera más productiva.

El resultado para los socios, medido por el ROE, mejora sustancialmente del 0.53% al 1.42%. Si bien sigue siendo un rendimiento bajo, la tendencia es positiva y demuestra que la combinación de una utilidad operativa manejada con un apalancamiento reducido puede generar un incremento en la creación de valor para el patrimonio, alejándose del escenario de pérdidas y erosión capital.

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### 3.1. Título

Estrategias de Optimización del Capital de Trabajo para Fortalecer la Liquidez y Rentabilidad en la Ferretería Ferruzam Cia. Ltda.

#### 3.2. Objetivos

##### 3.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un conjunto de estrategias prácticas para optimizar la gestión del capital de trabajo de Ferruzam, para revertir su capital de trabajo negativo, mejorar su liquidez operativa y fortalecer su rentabilidad neta y sostenibilidad financiera.

##### 3.2.2. *Objetivos Específicos*

- Establecer una estrategia formal de crédito y cobranza para reducir el período promedio de cobro y minimizar el riesgo de incobrabilidad.
- Crear un sistema de control y gestión de inventarios que equilibre la disponibilidad de productos con la eficiencia del capital invertido.
- Diseñar una estrategia de gestión de cuentas por pagar que optimice los plazos con proveedores sin afectar la relación comercial.
- Crear un cuadro de mando financiero básico para el monitoreo semanal del efectivo y los indicadores clave del capital de trabajo.

#### 3.3. Justificación

La necesidad de esta propuesta surge directamente del diagnóstico financiero, el cual identificó que la deficiencia crítica de Ferruzam no es su capacidad de venta o su margen comercial, sino la grave incapacidad para gestionar su ciclo de efectivo. El capital de trabajo negativo, que persiste en las proyecciones, no es un dato contable más; es un síntoma operativo que obliga a la empresa a vivir al día, dependiendo de que entren los cobros para pagar las obligaciones más urgentes. Este déficit financiero permanente explica la baja rentabilidad neta, ya que cualquier desfase genera costos financieros extras y limita la capacidad de planificación.

Los resultados del análisis son contundentes: un período de cobro que se extiende, un nivel de efectivo que raya en lo insuficiente para operar y una dependencia de financiamiento espontáneo a través de proveedores. Estas prácticas, aunque mantienen la puerta abierta, erosionan la confianza con los socios comerciales y encarecen la operación.

Establecer las estrategias propuestas no es una opción de lujo, sino una condición para la supervivencia y el crecimiento ordenado del negocio. Al liberar el efectivo atrapado en la cartera y los inventarios, la empresa lograría respirar financieramente, reducir sus gastos por intereses y, lo más importante, poder reinvertir en oportunidades de crecimiento o fortalecer su patrimonio.

Más allá de los números, esta propuesta se justifica por su impacto en la gobernanza y profesionalización de la gestión. Ferruzam opera actualmente con criterios intuitivos. Establecer políticas escritas y un sistema de monitoreo sencillo dotaría al gerente y su equipo de herramientas objetivas para la toma de decisiones, transformando la gestión de reactiva a proactiva.

La viabilidad es alta, ya que las soluciones se enfocan en cambios de procesos y gestión, más que en grandes inversiones tecnológicas, alineándose con la realidad y capacidades de una pyme familiar como Ferruzam.

### **3.4. Fundamentación de la Propuesta**

Esta propuesta se fundamenta en el principio financiero de que la rentabilidad sostenible está construida sobre una base sólida de liquidez. No basta con vender con buen margen; es indispensable cobrar a tiempo y administrar los recursos circulantes con eficiencia. Los pilares de la propuesta responden a cada una de las debilidades estructurales identificadas:

- a) **Política de crédito y cobranza:** El diagnóstico reveló que la venta a crédito se maneja de forma discrecional, sin criterios uniformes, lo que ha incrementado el riesgo y los días de cartera. Una política formal establecerá claramente los límites de crédito, los plazos y los procedimientos de cobro, dando transparencia y predictibilidad al flujo de ingresos. Esto ataca directamente la raíz del problema de liquidez.

- b) **Control de inventarios:** Si bien la rotación es aceptable, no existe un sistema que identifique con precisión los productos de lenta rotación o las mermas. Un control más estricto, mediante conteos periódicos y un sistema de reaprovisionamiento basado en datos de venta real, evitará el innecesario inmovilización de capital en productos que no se venden, liberando recursos para los de mayor demanda.
- c) **Gestión estratégica de cuentas por pagar:** El aumento en las cuentas por pagar detectado es un mecanismo de financiamiento espontáneo y riesgoso. La propuesta no busca pagar más rápido de forma irreflexiva, sino negociar de manera inteligente. Se fundamenta en la necesidad de equilibrar los plazos de pago con los de cobro, buscando armonizar el ciclo de efectivo y preservar la relación con proveedores clave.
- d) **Cuadro de mando:** La falta de información financiera oportuna es un común denominador en las pymes. Un tablero de control simple, con los indicadores esenciales de liquidez y capital de trabajo, permitirá al gerente tener una "radiografía" constante de la salud financiera, facilitando la detección temprana de desviaciones y la toma de decisiones correctivas a tiempo.

### 3.5. Descripción de la Propuesta

Esta propuesta se establece mediante un plan de acción práctico y gradual para transformar la gestión del capital de trabajo de Ferruzam alineado a mejorar la gestión financiera e incrementar la rentabilidad, basado en cambiar hábitos y controles básicos pero sistemáticos, por lo que se ejecutará una formalización de la política de crédito, el cual mantendrá diversas reglas claras y los pasos a seguir ante una mora.

Consecuentemente, se diseñará un sistema de control de inventarios mediante hojas de cálculo accesibles, esto permitirá categorizar los productos por rotación y establecer niveles mínimos y máximos de stock, lo que se complementará con la revisión y renegociación de los términos de pago con los principales proveedores, buscando alinear los plazos con el ciclo de cobro mejorado.

La propuesta estará en su última fase emplear un cuadro de mando financiero semanal, esto permitirá concentrar el saldo de efectivo, monto y antigüedad de la cartera por cobrar, el nivel de inventarios clave y el estado de las cuentas por pagar críticas,

además, su revisión periódica en una breve reunión se convertirá en el nuevo ritual de gestión financiera de la empresa.

### **3.6. Factibilidad de la Propuesta**

#### ***3.6.1. Factibilidad Económico-Financiera***

La propuesta es altamente viable en este ámbito, ya que no requiere una inversión monetaria significativa, además, los costos principales son el tiempo del personal para su implementación y la posible adquisición de una plantilla digital sencilla para el dashboard.

El retorno de la inversión no se mide en una compra de equipo, sino en la liberación de efectivo que generará: reducir el período de cobro en solo unos días o disminuir el inventario ocioso generará recursos líquidos inmediatos que superan con creces cualquier costo marginal. La mejora esperada en el margen neto, al reducir gastos financieros y mejorar la eficiencia, hace que la relación costo-beneficio sea extraordinariamente favorable.

#### ***3.6.2. Factibilidad Tecnológica***

Es totalmente viable. Las estrategias se diseñan para ser implementadas con tecnología de bajo umbral, como hojas de cálculo (Excel/Google Sheets) y procesadores de texto para documentar las políticas. No se depende de software complejo o costoso. La infraestructura tecnológica actual de Ferruzam (computadoras básicas y acceso a internet) es más que suficiente para ejecutar todas las actividades planteadas.

#### ***3.6.3. Factibilidad Humana***

El personal de Ferruzam demostró, según la encuesta, tener un nivel educativo y una comprensión conceptual que facilitará la adopción de estos nuevos procedimientos. La clave será la capacitación práctica y el liderazgo del gerente. Dado que los cambios buscan simplificar y dar claridad a procesos que hoy son caóticos, es probable que el equipo los reciba como una herramienta de apoyo y no como una carga adicional. La factibilidad depende de un compromiso claro de la dirección.

### 3.6.4. Factibilidad Organizacional

La propuesta es coherente con la estructura y cultura de Ferruzam. Al ser una pyme, los cambios pueden aplicarse con agilidad, sin las barreras burocráticas de una gran empresa. Las estrategias están diseñadas para integrarse en la operación diaria sin interrupciones. El hecho de que el diagnóstico haya partido de un análisis profundo de la misma empresa garantiza que las soluciones están contextualizadas a su realidad operativa y a sus objetivos de supervivencia y crecimiento moderado, lo que asegura la alineación y aceptación organizacional.

### 3.7. Plan de acción

**Tabla 26.** Plan de acción

<b>Etapas / Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>	<b>Mecanismo de Evaluación</b>
Formalizar la estrategia de crédito y cobranza.	Diagnosticar la cartera actual: identificar clientes y plazos habituales.	Revisar el libro auxiliar de cartera y entrevistar al personal de ventas para entender la práctica actual.	Administrador / Contador	2 semanas	Lista de clientes críticos y resumen de términos de crédito actuales.
	Redactar el documento de política de crédito (límites, plazos, requisitos).	Basarse en mejores prácticas para pymes y adaptarlas a la realidad de Ferruzam y su clientela.	Gerente General con apoyo externo (consultor/tutor)	3 semanas	Documento de política aprobado y socializado.
	Diseñar un registro y alerta simple para vencimientos de cartera.	Utilizar una hoja de cálculo con fechas de vencimiento y recordatorios para seguimiento.	Asistente Administrativo	1 semana	Sistema en funcionamiento con al menos el 80% de la cartera nueva registrada.
Diseñar control de inventarios y gestión de compras.	Realizar un inventario físico completo y categorizar productos (Alta/Media/Baja rotación).	Conteo físico y análisis de historial de ventas de los últimos 6 meses.	Encargado de Almacén con apoyo de ventas	4 semanas	Reporte de inventario con categorización y listado de productos obsoletos o lentos.
	Establecer niveles mínimos y máximos de stock para los 20 productos de mayor rotación.	Definir puntos de reorden y cantidades de compra basadas en la demanda real y	Gerente General y Encargado de Almacén	2 semanas	Lista maestra de productos críticos con sus parámetros de stock definidos.

		el plazo de entrega del proveedor.			
Optimizar la gestión de cuentas por pagar.	Mapear los plazos de pago actuales con los 5 proveedores principales.	Revisar facturas y condiciones negociadas actualmente.	Administrador	1 semana	Tabla con proveedor, plazo actual y monto promedio mensual.
	Negociar extensión de plazos o descuentos por pronto pago, priorizando a los de mayor monto.	Preparar un argumento basado en el volumen de compra y la puntualidad histórica de pago.	Gerente General	3 semanas (continua)	Acta o correo que evidencie los nuevos términos acordados con al menos 2 proveedores clave.
Diseñar y operar el Cuadro de Mando Financiero.	Diseñar la plantilla del dashboard (Efectivo, CxC >30 días, Nivel de stock clave, CxP próximas a vencer).	Crear una hoja de cálculo simple y de fácil lectura, con fórmulas básicas de actualización.	Administrador / Consultor externo	2 semanas	Prototipo del dashboard validado por la gerencia.
	Capacitar al gerente y administrador en la lectura y actualización del dashboard.	Sesión práctica de 2 horas para explicar cada indicador y su fuente de datos.	Consultor externo / Administrador	1 día	Capacitación realizada y primeros datos cargados correctamente.
	Establecer una revisión semanal obligatoria del dashboard.	Incluir su análisis como primer punto en la reunión operativa semanal de la gerencia.	Gerente General	Permanente (semanal)	Mínuta de reunión que registre la revisión y las decisiones tomadas basadas en el dashboard.

Elaborado por: Roxana Mero

### 3.8. Desarrollo de la propuesta

#### Fase 1: Formalización de la política de crédito y cobranza

Para Ferruzam, establecer reglas claras sobre a quién y cómo vender a crédito es el primer paso para sanear su flujo de caja, debido a que actualmente, esta decisión depende de la memoria o el criterio momentáneo del personal, lo que ha derivado en una cartera que crece y se cobra con lentitud, esta fase no busca eliminar las ventas a crédito, que son parte del negocio, sino ordenarlas para que dejen de ser un problema y se conviertan en una herramienta controlada.

La implementación se hará en tres pasos concretos, para no parar las ventas y para generar un consenso interno, que primeramente, hay que entender la situación actual: quiénes son los clientes que más compran a crédito, cuánto tiempo suelen demorarse en pagar y si hay algún patrón común en los atrasos, consecuentemente, con esa información en la mano, se redactará un documento sencillo pero formal que todos deberán seguir, por último, este procedimiento se apoyará en una herramienta mínima pero efectiva para no perder de vista los vencimientos.

### **Etapa 1.1: Diagnóstico de la cartera actual**

Antes de hacer reglas nuevas, hay que entender las reglas no escritas que ya se aplican. Esta etapa consiste en tomar una foto clara de cómo funciona el crédito hoy.

- a) **Revisión del libro auxiliar:** El administrador y el contador revisarán a fondo el libro donde se registran las ventas a crédito de los últimos seis meses, pudiendo identificar a los 15 o 20 clientes que representan el mayor volumen de crédito.
- b) **Entrevistas con el personal de ventas:** Se conversará de manera individual con el jefe de ventas y los vendedores, con la idea de captar su perspectiva, siendo valiosa esta actividad porque refleja la realidad comercial.
- c) **Análisis de plazos y morosidad:** Se clasificará la cartera para ver cuánto dinero lleva menos de 30 días, entre 30 y 60 días, y más de 60 días sin cobrar, permitiendo tener una idea clara del tiempo de la deuda y de qué clientes requieren atención inmediata.

### **Etapa 1.2: Redacción de la estrategia formal**

Con el diagnóstico listo, se pasa a escribir las reglas estratégicas en este documento debe ser claro, corto y útil.

**Definición de Criterios de Aprobación:** Se establecerán condiciones objetivas. Por ejemplo: cliente nuevo, crédito máximo de \$200; cliente con más de un año de compras, crédito de hasta \$1.000. Se puede pedir una referencia comercial o una garantía para montos mayores.

**Establecimiento de Plazos Máximos:** En lugar de plazos abiertos, se fijarán términos concretos: 15, 30 o 45 días como máximo, según el tipo de cliente o monto. Esto pone un límite claro para todos.

estrategia de Cobranza: Se definirá un proceso paso a paso para cuando un pago se atrase. Por ejemplo: día 1 de mora, recordatorio por WhatsApp; día 8, llamada telefónica; día 15, suspensión del crédito y visita personal. Tener esto escrito quita la subjetividad y la pena al momento de cobrar.

Socialización con el Equipo: El gerente presentará la estrategia en una reunión con todo el personal de ventas y administración. Es crucial que todos entiendan el "por qué" (para cuidar la salud de la empresa) y se comprometan a aplicarla de manera uniforme.

### Etapa 1.3: Implementación de un registro y alerta simple

Una política en papel no sirve si no hay un sistema para hacerla cumplir. Aquí se creará un mecanismo de seguimiento básico pero funcional.

- **Diseño de una hoja de cálculo:** En Excel o Google Sheets, se creará un formato donde se registre cada nueva venta a crédito con: fecha, cliente, monto, fecha de vencimiento y estado.
- **Configuración de alertas visuales:** Usando el formato condicional de las hojas de cálculo, se programará para que las filas de los clientes con pagos vencidos se resalten en rojo automáticamente. Otra columna puede calcular los días de atraso.
- **Asignación de revisión diaria:** La tarea de revisar esta hoja cada mañana y activar una acción de cobranza correspondiente será responsabilidad clara del asistente administrativo o del administrador. Esto convierte la cobranza en una rutina, no en algo ocasional.

**Tabla 27.** Implementación de la política de crédito y cobranza

Etapa	Estrategia	Descripción	Responsables	Tiempo
<b>1. Diagnóstico</b>	Análisis documental y entrevistas.	Conocer la realidad actual de la cartera y los criterios informales de crédito.	Administrador, Contador	2 semanas
<b>2. Diseño</b>	Redacción y socialización.	Crear un documento con reglas claras y conseguir el compromiso del equipo.	Gerente General	3 semanas
<b>3. Operativización</b>	Digitalización y rutina de control.	Diseñar una herramienta sencilla para el registro y seguimiento sistemático de vencimientos.	Asistente Administrativo	1 semana

*Nota.* Plan de acción para transformar la gestión de crédito de informal a sistemática. Elaboración propia (2026).

Al finalizar esta fase, Ferruzam habrá cambiaria un punto crítico de su operación, por lo que no se otorgará crédito por afinidad familiar, amistad o costumbre, sino con se efectuara en base en reglas que protegen a la empresa, teniendo como objetivo educar a los clientes en la puntualidad y, sobre todo, acortar el período promedio de cobro en al menos 5 días.

## **Fase 2: Implementación de control de inventarios y gestión de compras**

En esta fase es importante y necesario gestionar inventario, debido a que tener poco stock significa perder o disminuir las ventas, pero tener demasiado, como ha sido el caso, es tener dinero dormido en los estantes, por ello se busca encontrar ese punto justo, creando un sistema que guíe las decisiones de compra semana a semana, lo que permitirá asegurar que siempre haya lo que se vende rápido, y evitar que el capital se estanque en productos que apenas se mueven.

Para lograrlo, el proceso de forma práctica y basada en la realidad de las ventas, no en suposiciones, se dará inicio a mantener la limpieza y claridad, para saber exactamente se encuentra en bodega y stock, para luego, usar los datos históricos para distinguir los productos estrella de los que solo ocupan espacio, esto podrá mantener la información, y se establecerán acciones sencillas que le digan al encargado de almacén cuándo y cuánto comprar, pasando de la intuición a un método.

### **Etapa 2.1: Inventario físico y categorización por rotación**

El primer paso es poner orden en la casa. Un conteo físico riguroso es la única forma de sincronizar lo que dice el papel con lo que realmente hay.

- a) **Conteo físico exhaustivo:** El encargado de almacén, con apoyo de un vendedor, realizará un conteo completo de todos los productos, este trabajo puede dividirse en secciones del almacén para hacerlo manejable.
- b) **Cruzar con el sistema contable:** Una vez hecho el conteo, el administrador comparará los resultados físicos con el registro contable del inventario.
- c) **Análisis histórico de ventas:** Paralelamente, se analizarán los reportes de ventas de los últimos seis meses.
- d) **Clasificación ABC:** Con los datos de ventas en la mano, se clasificarán los productos en tres grupos. Grupo A (Alta Rotación): el 20% de los productos que

generan el 80% de las ventas. Grupo B (Rotación Media): productos con ventas regulares. Grupo C (Baja Rotación): el 50% de los productos que apenas suman un 5% de las ventas.

### **Etapa 2.2: Establecimiento de niveles de stock y puntos de reorden**

Con la clasificación hecha, se puede administrar de manera inteligente. No todos los productos merecen la misma atención.

- a) **Definir stock mínimo y máximo para productos críticos:** Para cada producto del Grupo A (Alta Rotación), se calcularán dos números clave. El stock mínimo, la cantidad a la que, al llegar, se debe hacer un nuevo pedido para no quedarse sin existencias antes de que llegue. El stock máximo: la cantidad total que no se debe superar para no inmovilizar dinero innecesariamente.
- b) **Cálculo basado en demanda y plazo:** El stock mínimo se calcula mirando cuánto se vende por semana y cuántos días tarda el proveedor en entregar, más un pequeño margen de seguridad.
- c) **Elaboración de una lista maestra de control:** Toda esta información se volcará en una hoja de cálculo sencilla. Será la guía principal del encargado de almacén. Tendrá columnas para: código del producto, descripción, clasificación (A, B, C), stock actual, stock mínimo, stock máximo y proveedor principal.

### **Etapa 2.3: Implementación del procedimiento de reabastecimiento**

El sistema solo funciona si se usa. Esta etapa es sobre convertir la lista maestra en una acción repetitiva.

- a) **Revisión semanal del Stock:** Cada lunes por la mañana, el encargado de almacén revisará físicamente los niveles de los productos del Grupo A y los comparará con los puntos de reorden de la lista maestra.
- b) **Generación de órdenes de compra semi-automáticas:** Cuando un producto llegue a su punto de reorden, el encargado lo marcará en la lista. Esa lista semanal de productos a reponer será la base para que el gerente genere las órdenes de compra.
- c) **Revisión trimestral de productos "C":** Cada tres meses, se revisará la lista de productos de baja rotación (Grupo C). Se decidirá si vale la pena seguir

teniéndolos (por ser un servicio al cliente), si se puede liquidar con una promoción o si simplemente no se repondrán más.

**Tabla 28.** *Implementación del Sistema de Control de Inventarios*

<b>Etapa</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
1. Diagnóstico Físico	Conteo completo y análisis de ventas.	Conocer la existencia real y clasificar los productos según su importancia en ventas.	Encargado de Almacén, Administrador	4 semanas
2. Diseño de Parámetros	Cálculo de niveles óptimos de stock.	Establecer reglas claras (mínimo y máximo) para los productos de mayor impacto.	Gerente, Encargado de Almacén	2 semanas
3. Rutina de Control	Revisión semanal y generación de pedidos.	Crear un hábito sistemático para mantener los inventarios en su nivel ideal.	Encargado de Almacén	Permanente (semanal)

*Nota.* Plan para transformar la gestión de inventarios de reactiva a planificada. Elaboración propia (2026).

La implementación de este sistema traerá una reducción tangible al capital de trabajo, mermando los excedentes de productos de baja rotación, se liberará efectivo que hoy está congelado en el almacén, además, al evitar las roturas de stock de los productos más vendidos, se eliminarán las ventas perdidas por falta de material, esto permitirá lograr que la inversión en inventario rote más veces al año, lo que se medirá con un incremento en la rotación de inventarios.

### **Fase 3: Optimización de la gestión de cuentas por pagar**

En las cuentas por pagar, deben ser gestionadas correctamente, lo que sugiere que, en parte, Ferruzam está financiando sus operaciones, al pagar tarde a sus proveedores, teniendo como meta aumentar los plazos de pago de forma formal y beneficiosa, alineándolos mejor con el ciclo de ingreso de cobranzas, para crear un respiro natural en la caja.

El enfoque será selectivo y estratégico, sin mantener una presión a todos los proveedores, pero si identificando a los aliados clave con los que se tiene un mayor volumen de negocio y una relación de confianza.

#### **Etapa 3.1: Mapeo de la situación actual con proveedores clave**

El primer paso es hacer una lista de a quiénes se les debe y en qué condiciones para establecer las actividades y estrategias.

- a) **Identificación de los 5 proveedores principales:** El administrador revisará los registros de compras del último año para listar a los proveedores de los que se compra con más frecuencia y mayor monto.
- b) **Análisis de términos actuales:** Para cada uno de estos proveedores, se recopilarán las condiciones pactadas, con un plazo neto de 30 días, descuentos por pagos puntuales, intereses por mora, con estas condiciones están en las facturas pero no se llevan un control central.
- c) **Cálculo del monto promedio mensual:** Se calculará cuánto dinero, en promedio, sale mensualmente para cada uno de estos proveedores.

### **Etapa 3.2: Estrategia de negociación y renegociación**

Con la información correcta del estado de Ferruzam, se prepara una propuesta de valor.

- a) **Preparación del argumento:** Para cada proveedor clave, el gerente preparará una breve presentación, que, en lugar de pedir más plazo, el argumento se basará en el volumen de negocio y la puntualidad.
- b) **Búsqueda de acuerdos mutuamente beneficiosos:** La negociación puede tomar varias formas, en su primera instancia se solicitará una extensión del plazo, en segunda instancia se preguntará por descuentos por pronto pago.
- c) **Negociación formal y documentación:** El gerente sostendrá reuniones presenciales con los representantes de estos proveedores, además, cualquier nuevo acuerdo debe quedar por escrito, ya sea en un correo de confirmación o en un anexo al contrato.

### **Etapa 3.3: Armonización del ciclo de efectivo**

El éxito final no está en pagar más tarde, sino en que los tiempos de salida y entrada de dinero estén sincronizados.

- a) **Programación de pagos con base en los cobros:** El administrador, usando el dashboard de la Fase 4, programará los pagos a proveedores en las fechas en que se espere el ingreso de las cobranzas más importantes, con esto se busca evitar tener que pagar una factura grande un día en que la caja está vacía.

- b) **Priorización inteligente:** No todos los pagos son iguales, por lo que se priorizará siempre a los proveedores críticos y a aquellos que ofrezcan los mejores términos.
- c) **Comunicación proactiva en caso de dificultad:** Si surge un imprevisto que impida pagar a tiempo, la política será comunicarlo de inmediato al proveedor, explicando la situación y ofreciendo una fecha concreta de pago es mil veces mejor que dejar que la factura se venza en silencio.

**Tabla 29.** Implementación de la gestión estratégica de cuentas por pagar

Etapa	Estrategia	Descripción	Responsables	Tiempo
1. Diagnóstico Relacional	Mapeo de proveedores clave y términos.	Identificar a los socios comerciales más importantes y las condiciones actuales de pago.	Administrador	1 semana
2. Negociación Estratégica	Preparación de argumentos y búsqueda de acuerdos.	Renegociar plazos o descuentos basándose en el historial y volumen de compras.	Gerente General	3 semanas (continua)
3. Sincronización del Flujo	Programación de pagos ligada a los ingresos.	Alinear las salidas de efectivo con las entradas para suavizar el flujo de caja.	Administrador	Permanente (semanal)

*Nota.* Plan para transformar las cuentas por pagar de una presión financiera a una herramienta de gestión. Elaboración propia (2026).

Al mantener un manejo correctivo y coherente de las cuentas por pagar actuará como un estabilizador del flujo de caja, consiguiendo plazos más largos o, idealmente, descuentos por pago anticipado, creando un colchón financiero natural, esto permitirá una reducción de los gastos financieros y contribuirá a mejorar el margen neto, demostrando que una gestión prudente del pasivo es tan importante como una gestión agresiva del activo.

#### **Fase 4: Implementación y operación del cuadro de mando financiero (Dashboard)**

En esta fase, se creará un tablero de control financiero, representada mediante una hoja de cálculo, mostrando de manera oportuna y fácil el flujo de caja, el flujo de efectivo y la cartera vencida.

El dashboard será la herramienta que unifique el esfuerzo de las tres fases anteriores, el cual convertirá los conceptos de cobrar y gestionar el inventario en números concretos y gráficos claros que se actualizan cada semana.

#### **Etapa 4.1: Diseño de la plantilla del dashboard**

El diseño del dashboard podrá contribuir al conocimiento de saber que se necesita para la toma de decisiones

- a) **Definición de indicadores clave (KPIs):** Se seleccionarán entre 5 y 7 datos críticos: 1) Saldo de efectivo total, 2) Total de Cuentas por Cobrar mayores a 30 días, 3) Valor de los 5 productos con stock por debajo del mínimo, 4) Monto total de Cuentas por Pagar que vencen esta semana, 5) Ventas semanales vs. promedio.
- b) **Creación de una hoja de cálculo visual:** En Excel, se diseñará una página principal con estos números destacados, usando formato grande y colores (verde para bien, amarillo para alerta, rojo para crítico). En pestañas separadas, estarán los listados detallados de la cartera vencida y los inventarios bajos.
- c) **Automatización básica:** Se usarán fórmulas sencillas para que, por ejemplo, el total de cartera vencida se calcule automáticamente a partir de una lista donde se ingresa la fecha de vencimiento.

#### **Etapa 4.2: Capacitación en el uso y actualización**

Una herramienta que no se sabe usar es lo mismo que no tenerla. La capacitación será práctica y enfocada.

- a) **Sesión práctica "Paso a Paso":** El administrador (o un consultor) sentará al gerente y al asistente administrativo para recorrer el dashboard. Se mostrará: dónde se ingresan los datos cada semana, cómo se interpretan los números y los colores, y dónde están los listados de apoyo.
- b) **Definición de fuentes de datos:** Se dejará clarísimo de dónde debe salir cada número.
- c) **Simulación de casos:** Se presentarán escenarios hipotéticos para que el gerente entienda las acciones que debe disparar cada alerta.

#### **Etapa 4.3: Institucionalización de la revisión semanal**

La magia del dashboard no está en crearlo, sino en usarlo religiosamente. Esto requiere instaurar un nuevo ritual en la empresa.

- a) **Reunión corta y obligatoria:** Se establecerá que todos los lunes a primera hora, el gerente y el administrador tendrán una reunión de máximo 30 minutos para revisar el dashboard.
- b) **Agenda estandarizada:** La reunión seguirá siempre el mismo orden: 1. Revisar el saldo de caja y las ventas de la semana pasada. 2. Analizar la lista de cartera vencida y asignar acciones de cobro. 3. Revisar los productos con stock bajo y autorizar órdenes de compra. 4. Revisar los pagos de la semana.
- c) **Registro de decisiones:** En la misma hoja del dashboard, habrá un espacio para anotar las decisiones tomadas en cada reunión, esto crea un historial y da seguimiento.

**Tabla 30.** Implementación del cuadro de mando financiero (Dashboard)

Etapa	Estrategia	Descripción	Responsables	Tiempo
1. Diseño Centrado en el Usuario	Selección de KPIs y creación de plantilla visual.	Construir una herramienta simple que muestre solo la información crítica para la toma de decisiones.	Administrador / Consultor	2 semanas
2. Transferencia de Conocimiento	Capacitación práctica en el uso y llenado.	Asegurar que el gerente y su equipo sepan cómo actualizar e interpretar el dashboard.	Consultor / Administrador	1 día
3. Creación de Ritual Gerencial	Establecimiento de una reunión semanal obligatoria.	Incorporar la revisión financiera como un hábito fijo y central en la gestión.	Gerente General	Permanente (semanal)

*Nota.* Plan para crear una cultura de gestión basada en datos financieros oportunos. Elaboración propia (2026).

El dashboard será el cerebro que coordine todo el plan, considerando que su impacto principal será aumentar radicalmente la visibilidad y la proactividad de la gerencia, en lugar de enterarse de un problema de caja cuando ya no hay dinero, el gerente lo verá venir con una o dos semanas de anticipación y podrá actuar. El éxito de esta fase no se mide en un ratio, sino en la calidad y oportunidad de las decisiones que tomará el gerente semana a semana, decisiones que, en conjunto, serán las que finalmente reviertan el capital de trabajo negativo y conduzcan a Ferruzam a una rentabilidad sostenible.

## Conclusiones

- El diagnóstico financiero de Ferruzam revela una estructura donde el apalancamiento ha sido alto pero manejable en términos de capacidad de pago, aunque con un riesgo latente que se agudiza en momentos de contracción, además se concluye que la razón Deuda/Patrimonio, que superaba 1.4, confirma que la empresa ha dependido más del financiamiento externo que del capital propio para crecer y operar, evidenciando que la utilidad operativa era tan sólida que cubría holgadamente los gastos financieros, demostrando que el problema estructural no era el monto de la deuda en sí, sino su combinación con una liquidez extrema y una gestión deficiente del ciclo de efectivo.
- Se concluye que en las cuentas por cobrar se identificaron como el principal cuello de botella financiero y la causa directa de la crisis de liquidez operativa en Ferruzam, demostrando que el dinero estaba ingresando cada vez más lento a las cuentas bancarias, inmovilizado en la cartera de clientes, evidenciando que el retraso no era un problema contable, sino operativo: el personal confirmaba que los pagos tardíos afectaban su capacidad para reponer inventario y pagar proveedores, demostrando que la empresa estaba, canjeando liquidez por ventas, una estrategia que puso en riesgo su continuidad operativa.
- En conclusión, existe una relación directa, clara y perjudicial entre la gestión financiera informal de Ferruzam y su baja rentabilidad, determinado que existe un margen bruto saludable alrededor del 17%, el cual se evaporaba por completo al llegar al margen neto, que era ínfimo o negativo, además, los gastos financieros por sobregiros, las oportunidades perdidas por falta de liquidez para comprar al por mayor, y el costo de oportunidad del dinero inmovilizado en cartera e inventarios lentos, actuaban como un goteo constante que vaciaba las utilidades, que desde la encuesta al personal reflejaba esta desconexión: mientras la mayoría conocía los conceptos básicos de rentabilidad, muy pocos veían un vínculo claro entre sus acciones diarias y los resultados financieros finales de la empresa.

## Recomendaciones

- Se recomienda una reestructuración inteligente y un cambio de enfoque, negociando con la entidad financiera para convertir parte de la deuda de corto plazo en un crédito de mediano plazo con cuotas fijas, liberando así la presión sobre el capital de trabajo inmediato, además Ferruzam debe comprometerse a financiar su crecimiento futuro con recursos internos, ya que una vez liberado efectivo mediante la optimización del capital de trabajo, una porción definida de las utilidades se reinvierta en el negocio para fortalecer el patrimonio, en lugar de retirarse completamente.
- Es necesario transformar la gestión de la cartera de un acto pasivo y discrecional a un proceso activo y sistemático, mediante la implementación inmediata y sin excepciones de la política de crédito y la estrategia de cobranza diseñados en la propuesta. Esto debe incluir: 1) Capacitación obligatoria para todo el equipo de ventas y administración, dejando claro que otorgar crédito fuera de los parámetros establecidos perjudica a toda la empresa; 2) Uso estricto del sistema de alertas para que ninguna factura vencida pase desapercibida; y 3) Empoderar al administrador para que ejecute la cobranza de forma imparcial y consistente.
- Adoptar el Cuadro de Mando (Dashboard) financiero no como un reporte más, sino como la herramienta central para la toma de decisiones semanales, teniendo estricta injerencia por parte del gerente para basar sus decisiones de compra, crédito y pago en la información que este tablero le provea, involucrando y educando al equipo sobre el impacto financiero de su trabajo, además, dar a conocer al personal que la rentabilidad sostenible no se logrará solo con ajustes numéricos, sino cuando cada miembro de Ferruzam entienda que su eficiencia diaria es el verdadero motor de las utilidades.

## Bibliografía

- Asociación de Ferreteros del Litoral. (2023). *Gestión de Liquidez en el Negocio Ferretero: Recomendaciones Prácticas*. Boletín Técnico No. 7. <https://www.ferreteroslitoral.org.ec/boletines/>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Informe de Estabilidad Financiera: Vulnerabilidades y resiliencia de las pymes*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/estabilidad-financiera>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2023). *Finanzas empresariales y gestión de riesgos en las pymes de América Latina*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1985>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2023). *Las pymes en América Latina: Cerrar brechas para promover el desarrollo. Informe de Economía y Desarrollo*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2081>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2023). *El impacto del análisis financiero en la resiliencia de las pymes: Evidencia desde América Latina*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-impacto-del-analisis-financiero-en-la-resiliencia-de-las-pymes-Evidencia-desde-America-Latina.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Guía de Supervivencia Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas*. International Finance Corporation. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/financial+institutions/resources/sme-financial-survival-guide](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/financial+institutions/resources/sme-financial-survival-guide)
- Banco Mundial. (2023). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' Access to Finance and Finding Innovative Solutions to Unlock Sources of Capital*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2023). *Corporate Finance* (5th Global ed.). Pearson Education Limited. ISBN: 978-1292437159.

- BID Invest. (2022). *Eficiencia en el Capital de Trabajo: Casos de éxito en pymes ecuatorianas*. <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/eficiencia-en-el-capital-de-trabajo-casos-de-exito-en-pymes-ecuatorianas>
- BID Invest. (2022). *Gestión del Capital de Trabajo en el Sector Minorista: Un Análisis para América Latina*. <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/gestion-del-capital-de-trabajo-en-el-sector-minorista>
- BID Invest. (2023). *De la Teoría a la Práctica: Cómo el diagnóstico financiero impulsa la rentabilidad en pymes*. <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/de-la-teoria-la-practica-como-el-diagnostico-financiero-impulsa-la-rentabilidad-en-pymes>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2024). *Principles of Corporate Finance* (14th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1264080946. <https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey-myers-allen/M9781264080946.html>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentos de Administración Financiera* (16<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2024). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (4th ed.). Sage Publications. ISBN: 978-1071830407. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/interviews/book279772>
- Cámara de Comercio de Quito. (2022). *Análisis de la gestión crediticia en el comercio minorista de la Zona 4*. Boletín Económico Sectorial, No. 47. <https://www.camaradequito.com/estudios-economicos/>
- Cámara de Comercio de Quito. (2022). *Boletín Económico Sectorial: Comercio Minorista en la Zona 4 (Manabí y Santo Domingo)*. No. 45. <https://www.camaradequito.com/estudios-economicos/>
- Cámara de Comercio de Quito. (2023). *Benchmarking de Rentabilidad en el Sector Retail Ecuatoriano 2022*. <https://www.camaradequito.com/estudios-economicos/>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). *La estructura financiera de las pymes en América Latina: desafíos y oportunidades*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46936-la-estructura-financiera-pymes-america-latina-desafios-oportunidades>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Panorama de la productividad de las pymes en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48530-panorama-productividad-pymes-america-latina-caribe>
- Corbetta, P., & Oto-Peralías, D. (2024). Document Analysis in Social Research: From Traditional Approaches to Digital Methods. *International Journal of Social Research Methodology*, 27(3), 301-317. <https://doi.org/10.1080/13645579.2023.2187712>
- Coronel, S., & Mendoza, J. (2023). *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial "Torito" durante el año 2022* [Trabajo de titulación]. Repositorio UTEQ. <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/1bae3dec-cbfb-4b14-883d-246f7e492a84>
- Corporación Financiera Nacional [CFN]. (2022). \*Resultados del Programa de Fortalecimiento Financiero para PYMES: Casos de Éxito 2020-2021\*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2022/07/Informe-Casos-de-Exito-PYMES-2022.pdf>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications. ISBN: 978-1071817940. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book270550>
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2024). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (7th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-0137905027. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/educational-research-planning-conducting-and-evaluating-quantitative-and-qualitative-research/P200000006474/9780137905027>

- Damodaran, A. (2021). *Corporate Finance: Theory and Practice* (4th ed.). Wiley.
- Federación Internacional de Contadores [IFAC]. (2023). *2023 Global SME Policy Survey*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/2023-global-sme-policy-survey>
- Federación Internacional de Contadores [IFAC]. (2023). *Guía de Gestión de Efectivo para Pequeñas Empresas*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/cash-flow-management-guide-small-businesses>
- Federación Nacional de Ferreteros del Ecuador [FENAFE]. (2023). *Encuesta anual de percepción y desempeño del sector ferretero ecuatoriano*. Reporte Interno para Afiliados.
- Field, A. (2023). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). Sage Publications. ISBN: 978-1526499751. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book270254>
- García Aljúcar, M. (2020). Análisis financiero y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Servicios Digitales SAC, Chiclayo 2015-2017 [Tesis de pregrado]. Repositorio Institucional USS. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7208/Garc%C3%ADa%20Alb%C3%BAjar%20Mar%C3%ADa%20De%20Los%20%C3%81ngeles\\_.pdf?sequence=6](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7208/Garc%C3%ADa%20Alb%C3%BAjar%20Mar%C3%ADa%20De%20Los%20%C3%81ngeles_.pdf?sequence=6)
- García, P. (2021). *Incidencia del endeudamiento a corto plazo en la rentabilidad de las microempresas del sector comercio de la ciudad de Ambato* [Tesis de grado]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33456/1/Garc%c3%ada%20P%c3%a9rez%20Pablo%20Esteban.pdf>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principios de Administración Financiera* (15ª ed.). Pearson Educación.

- Gitman, L. J., Zutter, C. J., & Smart, S. B. (2024). *Principles of Managerial Finance* (16th ed., Global ed.). Pearson Education Limited. ISBN: 978-1292726711.  
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/principles-of-managerial-finance/P200000006393/9781292726711>
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Jr., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2023). *Survey Methodology* (3rd ed.). Wiley. ISBN: 978-1119824609.  
<https://www.wiley.com/en-us/Survey+Methodology%2C+3rd+Edition-p-9781119824609>
- Guano, D. (2022). *Análisis de los riesgos financieros y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Tío Ltda., en el periodo de 2019 al 2020* [Trabajo de grado]. Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/13396/2/PG%201239%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Hernández, J. (2022). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones: caso Indianegocios S.A. periodo 2018 – 2021* [Trabajo de titulación]. Repositorio UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27463/1/UPS-CT011346.pdf>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial* (17ª ed.). Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2022). *Estudio sobre productividad y rentabilidad en el comercio detallista no especializado*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/EstudiosSectoriales/2022/Comercio\\_Detallista\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/EstudiosSectoriales/2022/Comercio_Detallista_2021.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Directorío de Empresas y Establecimientos - Encuesta Estructural Empresarial*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas/>

- Kearney. (2022). *The Latin American Retail Study: Winning in an Era of Uncertainty*. <https://www.kenney.com/consumer-retail/article/-/insights/the-latin-american-retail-study-2022>
- Lohr, S. L., & Raghunathan, T. E. (2023). *Sampling: Design and Analysis* (4th ed.). Chapman and Hall/CRC. ISBN: 978-0367273412. <https://doi.org/10.1201/9781003118729>
- Molina, K., & Sánchez, L. (2022). \*Análisis de los estados financieros y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Maderas y Aglomerados S.A., Cuenca 2018-2021\* [Trabajo de titulación]. Repositorio UDA. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/41234/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf>
- Montalvo, J., & Parrales, M. (2022). *Análisis económico-financiero y su incidencia en la rentabilidad del sector palmicultor del cantón Quinindé* [Trabajo de titulación]. Repositorio ULEAM. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4261/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0061.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Frascati Manual 2018: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/24132764>
- Organización Mundial de Comercio [OMC]. (2022). *World Trade Report 2022: Climate change and international trade*. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr22\\_e/00\\_wtr22\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr22_e/00_wtr22_e.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2022). *OECD Business and Finance Outlook 2022: Towards resilient, sustainable and productive business*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d9f5e7b-en>
- Palella, S., & Martins, F. (2023). *Metodología de la investigación cuantitativa* (5ª ed.). FEDUPEL. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/375710891\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Invstigacion\\_Cuantitativa\\_Quinta\\_Edicion\\_2023](https://www.researchgate.net/publication/375710891_Metodologia_de_la_Invstigacion_Cuantitativa_Quinta_Edicion_2023)

- Palepu, K. G., Healy, P. M., Peek, E., & Allen, F. (2024). *Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements* (6th ed.). Cengage Learning. ISBN: 978-1473764489.  
<https://www.cengage.co.uk/books/9781473764489/>
- Price, P. C., Jhangiani, R. S., & Chiang, I.-C. A. (2023). *Research Methods in Psychology* (4th ed.). OpenStax.  
<https://openstax.org/details/books/research-methods-psychology>
- Quiñones, M., Blanco, C., & Portell, M. (2024). Diseños observacionales en investigación: Aplicaciones contemporáneas y desarrollo metodológico. *Papeles del Psicólogo*, 45(2), 71-78. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol.2024.3301>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2024). *Fundamentals of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1265102593.  
<https://www.mheducation.com/highered/product/fundamentals-corporate-finance-ross-westerfield-jordan/M9781265102593.html>
- Saldaña, J. (2024). *Thinking Qualitatively: Methods of Mind*. Sage Publications. ISBN: 978-1071907482.  
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/thinking-qualitatively/book279907>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). Resolución No. SCVS-INPC-2021-0007. Por la cual se adoptan las Normas Internacionales de Información Financiera. <https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/normativa/2021/resoluciones/SCVS-INPC-2021-0007.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Radiografía Financiera de las PYMES en Ecuador: Sector Comercio 2021*. [https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/estudios/2022\\_Radiografia\\_PYMES\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/estudios/2022_Radiografia_PYMES_Comercio.pdf)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Indicadores Financieros Sectoriales 2022: Comercio al por Menor*. [https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/estudios/2023\\_Indicadores\\_Sectoriales\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/estudios/2023_Indicadores_Sectoriales_Comercio.pdf)

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Informe sobre Incobrabilidad y Provisiones en el Sector Comercial Minorista*. [https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/estudios/2023\\_Informe\\_Incobrabilidad\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/portalCias/2019/estudios/2023_Informe_Incobrabilidad_Comercio.pdf)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Informe de Resultados: Situación Financiera de las PYMES en Ecuador 2022*. <https://www.supercias.gob.ec/portalCias/informacionInstitucional/publicaciones/>
- Torres, R. (2023). *La Gestión del Capital de Trabajo y su Impacto en la Rentabilidad de las PYMEs Comerciales en el Distrito de Trujillo, 2022* [Tesis de maestría]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/34545/Torres%20Valverde%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=1>
- Villamarín, M., & Ortiz, D. (2022). \*Análisis Financiero para la Toma de Decisiones en la Empresa de Transporte Turístico “Andes Trip” de la Ciudad de Ibarra, Periodo 2019-2021\* [Trabajo de grado]. Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12876/1/05%20FECYT%204163%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Zambrano, G., & Vélez, J. (2022). *Apalancamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad de la Compañía Macoser S.A.* [Trabajo de titulación]. Repositorio ULVR. <https://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2387/1/T-ULVR-2183.pdf>

## Anexos

### Anexo 1: Modelo de encuesta

#### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE FERRETERÍA FERRUZAM

**Instrucciones:** Agradecemos su valiosa participación. Esta encuesta busca conocer su perspectiva sobre la gestión diaria de la empresa. Las respuestas son anónimas y confidenciales, y serán utilizadas únicamente con fines de investigación académica. Por favor, marque con una (X) la opción que mejor represente su opinión o situación.

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Ferretería Ferruzam?**
  - a) Menos de 1 año
  - b) De 1 a 3 años
  - c) De 4 a 6 años
  - d) Más de 6 años
- 2. ¿Cuál es el cargo o área principal en la que desempeña sus funciones?**
  - a) Ventas y atención al cliente
  - b) Almacén y logística
  - c) Administración y contabilidad
  - d) Otro: \_\_\_\_\_
- 3. ¿Cuál es su nivel de educación formal más alto alcanzado?**
  - a) Bachillerato
  - b) Técnico / Tecnólogo
  - c) Pregrado (licenciatura, ingeniería)
  - d) Posgrado (especialización, maestría)
- 4. ¿En la empresa, las decisiones de solicitar un préstamo bancario o usar crédito de proveedores se toman con un análisis claro de su costo y necesidad?**
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 5. ¿Cree usted que el pago de intereses por deudas (préstamos) representa una carga financiera significativa para la operación normal de Ferruzam?**
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 6. ¿Considera usted que la empresa tiene un equilibrio adecuado entre el uso de sus propios recursos y el financiamiento externo para operar?**
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 7. ¿Existe una política clara y conocida por todo el personal sobre a qué clientes se les puede vender a crédito y bajo qué condiciones (monto, plazo)?**
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

- 8. ¿Cree usted que la demora en los pagos por parte de los clientes afecta directamente la capacidad de la empresa para reponer el inventario o pagar a proveedores a tiempo?**
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 9. ¿El proceso de seguimiento y cobranza de los pagos pendientes de los clientes es ágil y efectivo?**
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 10. ¿En su área de trabajo, cuentan con información clara sobre los costos de los productos que venden o manejan?**
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 11. ¿Considera que existe un margen de ganancia de los productos que venden o manejan?**
- f) Totalmente de acuerdo
  - g) De acuerdo
  - h) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - i) En desacuerdo
  - j) Totalmente en desacuerdo
- 12. ¿Las decisiones comerciales (como fijar precios, realizar promociones o discontinuar productos) se toman considerando su impacto en la rentabilidad final de Ferruzam?**
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 13. ¿Cree usted que existe una relación directa entre la eficiencia en los procesos diarios (evitar mermas, gestionar bien el stock, cobrar a tiempo) y las utilidades que genera Ferruzam?**
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- 14. ¿Cómo calificaría su propio conocimiento sobre lo que es un "análisis financiero" y para qué sirve en una empresa?**
- a) Nulo: No tengo conocimiento del tema.
  - b) Básico: He escuchado el término, pero no sé en qué consiste.
  - c) Intermedio: Entiendo su concepto general y algunos elementos clave
  - d) Avanzado: Comprendo sus componentes y cómo se aplican para tomar decisiones.
- 15. ¿Cómo calificaría su propio conocimiento sobre el concepto de "rentabilidad" en un negocio como Ferruzam?**
- a) Nulo: No tengo conocimiento del tema.
  - b) Básico: Sé que tiene que ver con las ganancias, pero no conozco los detalles.
  - c) Intermedio: Entiendo que es el beneficio final y que depende de ingresos, costos y gastos.
  - d) Avanzado: Comprendo cómo se mide (márgenes, ROA) y qué factores de mi trabajo la afectan.

## Anexo 2: Check List

### CHECKLIST DE EVALUACIÓN DE PROCESOS FINANCIERO-OPERATIVOS FERRETERÍA FERRUZAM

**Instrucciones:** El presente checklist tiene como objetivo verificar la existencia y aplicación de procedimientos clave relacionados con la gestión financiera.

Marque con un (✓) en la columna "Cumple" si el indicador se observa o verifica claramente, o con una (X) en "No Cumple" si está ausente o es deficiente. En "Observaciones" registre breves detalles relevantes.

No.	INDICADOR / PROCESO A VERIFICAR	Cumple (✓)	No Cumple (X)	Observaciones
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA Y CONTROL DE ENDEUDAMIENTO</b>				
A.1	Existe un registro físico o digital actualizado de todos los préstamos/obligaciones financieras vigentes (banco, cooperativas, otros), con sus montos, tasas y fechas de vencimiento.			
A.2	Se realiza una comparación periódica (al menos trimestral) entre los ingresos operativos y los gastos financieros (intereses) para evaluar la carga de la deuda.			
A.3	Las decisiones de adquirir nueva deuda requieren una aprobación formal y se documenta la justificación de la necesidad.			
A.4	Existe un procedimiento para la conciliación mensual de los estados de cuenta bancarios con los libros contables internos.			
<b>GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LIQUIDEZ OPERATIVA</b>				
B.1	Existe una lista o parámetros escritos (aunque sean básicos) que definen los criterios para aprobar una venta a crédito a un cliente			
B.2	Se utiliza un sistema (libro, hoja de cálculo, software) para registrar y dar seguimiento a los vencimientos de la cartera de clientes, que se consulta con regularidad.			
B.3	Se generan reportes periódicos (mensuales o semanales) sobre el monto total de cuentas por cobrar vencidas y su antigüedad			
B.4	Existe un proceso definido de cobranza (llamadas, visitas) que se activa cuando un pago cliente se atrasa más de un plazo determinado			

<b>GESTIÓN FINANCIERA Y SU VÍNCULO CON LA RENTABILIDAD</b>				
C.1	Se realiza un control físico de inventario periódicamente (al menos una vez al año) y los resultados se comparan con el registro contable para identificar mermas o diferencias.			
C.2	En el proceso de compra de mercadería, se solicitan y comparan cotizaciones de diferentes proveedores para los artículos de mayor valor o volumen.			
C.3	Se cuenta con información básica sobre el margen de contribución (precio de venta - costo de compra) de los productos de mayor rotación o importancia.			
C.4	Se prepara y analiza un estado de resultados (pérdidas y ganancias) con una periodicidad mínima trimestral, más allá de la obligación anual tributaria.			

### Anexo 3: Evidencia del estudio de campo





