

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN EL CARMEN



CARRERA DE FINANZAS

**INFORME DE PROYECTO DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN FINANZAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

Gestión de capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMES
de El Carmen

AUTOR:

Mayerlin Dayana Párraga Gallegos

TUTOR:

Ing. Francisco Xavier Proaño Campuzano

El Carmen, 25 de agosto del 2026

	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 de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí
Facultad Ciencias de la Extensión de El Carmen, CERTIFICO:

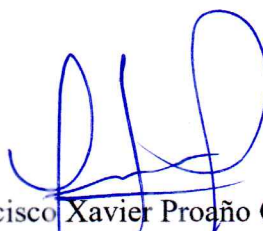
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Parraga Gallegos Mayerlin Dayana**, legalmente matriculado en la carrera de Finanzas, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 336 horas, cuyo tema del proyecto es o núcleo problémico es **“Gestión de capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMES de El Carmen”**.

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.

Lugar, 03 de agosto de 2026.

Lo certifico,



Ing. Francisco Xavier Proaño Campuzano

Docente Tutor

Área:

Ciencias Administrativas, Contables y Comercio



DECLARACIÓN DE AUTORIA

La responsabilidad de este proyecto de Titulación: **“Gestión de capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMES”** corresponde exclusivamente a **Gestión de capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMES** con C.I 0401557988 y los derechos patrimoniales del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El Carmen – Manabí

Autora



Mayerlin Dayana Párraga Gallegos
C.I 0401557988

 Uleam



Uleam

Extensión El Carmen

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

EXTENSIÓN EL CARMEN

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado "Gestión de capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMES", cuya autora es Mayerlin Dayana Párraga Gallegos de la Carrera de Finanzas y como Tutor de Trabajo de Titulación el Ing. Francisco Xavier Proaño Campuzano.

El Carmen, 25 de agosto 2026

Ing. Martha Margarita Minaya Macias, Mgtr.
Presidente del tribunal de titulación

Dr. Pablo Edison Ávila Ramírez, PhD.
Miembro del tribunal de titulación

Mg Andrés Antonio Vélez Luna.
Miembro del tribunal de titulación



Uleam

DEDICATORIA

A Dios, por ser la fuente de sabiduría, fortaleza y esperanza que ha guiado cada etapa de este camino académico. Su infinita bondad me permitió superar los desafíos, mantener la fe en los momentos de dificultad y alcanzar esta meta con perseverancia y convicción. A Él encomiendo este logro, como muestra de gratitud por las bendiciones recibidas y por iluminar siempre mi sendero.

A mis padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas, su ejemplo de esfuerzo y los valores que han cultivado en mí desde el inicio de mi vida. Gracias por creer en mis capacidades, por brindarme su apoyo constante y por motivarme a seguir adelante en cada desafío. Este logro es también el reflejo de su sacrificio, dedicación y confianza, pilares fundamentales que hicieron posible la culminación de esta importante etapa de mi formación profesional.

A mi amiga Angélica Bermúdez, por su valiosa amistad, su apoyo sincero y el constante ánimo brindado durante el desarrollo de este proceso académico. Su compañía, disposición para colaborar y palabras de motivación fueron un respaldo significativo en los momentos de mayor exigencia, contribuyendo de manera especial a la consecución de este objetivo.

Con profundo agradecimiento, dedico este trabajo a quienes, con su presencia, apoyo y confianza, hicieron posible que este sueño académico se convierta en una realidad.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por concederme la vida, la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar con éxito esta importante etapa de mi formación profesional. Su guía y bendiciones fueron el sustento que me permitió afrontar cada desafío con fe, esperanza y determinación, haciendo posible la consecución de este logro académico.

Mi profundo agradecimiento al Ing. Francisco Xavier Proaño Campuzano, tutor de este trabajo de investigación, por su valiosa orientación, profesionalismo, compromiso y permanente acompañamiento durante el desarrollo de este proyecto. Sus conocimientos, observaciones y acertadas recomendaciones constituyeron un aporte fundamental para el fortalecimiento académico y la culminación satisfactoria de esta investigación.

Asimismo, extendiendo mi reconocimiento y gratitud a todos los docentes que formaron parte de mi proceso de aprendizaje a lo largo de la carrera universitaria. Gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y valores, contribuyendo de manera significativa a mi crecimiento académico, profesional y personal. La dedicación y el compromiso demostrados por cada uno de ellos han sido esenciales en la construcción de las competencias que hoy me permiten alcanzar esta meta.

A todos quienes hicieron posible este recorrido académico, mi más profundo agradecimiento por el apoyo, la confianza y las enseñanzas brindadas, que permanecerán como un valioso legado en mi formación y en mi futuro ejercicio profesional.

Índice	
Portada.....	I
Certificación del Tutor.....	II
CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
Índice	VII
ÍNDICE DE TABLA	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	5
1. MARCO TEÓRICO	5
1.1. Gestión de capital de trabajo	5
1.1.1. Gestión de efectivo	5
1.1.2. Gestión de cuentas por cobrar	6
1.1.3. Gestión de inventario.....	7
1.2. Rentabilidad en las PYMES	8
1.2.1. Margen de utilidad.....	8
1.2.2. Rentabilidad sobre los activos	9
1.2.3. Rentabilidad sobre el patrimonio.....	10
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO METODOLÓGICO	11
2.1. Reseña Histórica	11
2.2. Naturaleza de la empresa.....	11
2.3. Descripción de la empresa.....	12
2.4. Aspecto del mercado	12
2.5. Aspectos técnicos	13
2.6. Marco estratégico empresarial.....	14

2.7.	Población y Muestra	14
2.7.1.	Población	14
2.7.2.	Muestra	15
2.8.	Métodos y Técnicas	15
2.8.1.	Método deductivo	15
2.8.2.	Método inductivo.....	15
2.8.3.	Método bibliográfico	16
2.8.4.	Método histórico lógico.....	16
2.8.5.	Método analítico – sintético	16
2.9.	Técnicas	17
2.9.1.	Encuesta.....	17
2.9.2.	Entrevista.....	17
CAPÍTULO III		30
3.	PROPUESTA.....	30
3.1.	Titulo.....	30
3.2.	Justificación	30
3.3.	Objetivo General.....	31
3.3.1.	Objetivos Especifico.....	31
3.4.	Alcance	31
3.5.	Base Legal	32
3.6.	Desarrollo de la Propuesta.....	33
3.6.1.	Introducción.....	34
3.6.2.	Simbología.....	34
3.6.3.	Políticas de administración del capital de trabajo	35
3.6.4.	Procedimientos de administración del capital de trabajo	38
3.6.5.	Flujo de procesos.....	42
CONCLUSIONES		57
RECOMENDACIONES		58
BIBLIOGRAFÍA		59
ANEXOS		63

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Cargo que desempeña en la empresa	17
Tabla 2 Tiempo de funcionamiento de la empresa	18
Tabla 3 Sector económico al que pertenece la empresa	18
Tabla 4 Número de trabajadores	19
Tabla 5 La empresa planifica el efectivo necesario para cubrir oportunamente sus obligaciones de corto plazo.	19
Tabla 6 La empresa realiza un control periódico de los ingresos y egresos de efectivo.	20
Tabla 7 La empresa mantiene suficiente liquidez para garantizar la continuidad de sus operaciones.	20
Tabla 8 La empresa realiza seguimiento permanente a las cuentas por cobrar de sus clientes.	21
Tabla 9 La empresa recupera las cuentas por cobrar dentro de los plazos establecidos.	21
Tabla 10 La empresa controla periódicamente los niveles de inventario para evitar pérdidas.	22
Tabla 11 La empresa verifica la rotación de inventarios para mantener existencias adecuadas.	22
Tabla 12 La empresa obtiene utilidades suficientes para cubrir sus costos y gastos operativos.	23
Tabla 13 Una adecuada gestión del capital de trabajo ha contribuido al incremento de las utilidades de la empresa.	23
Tabla 14 Los activos de la empresa son utilizados eficientemente para generar mayores ingresos.	24
Tabla 15 La inversión realizada por los propietarios genera un rendimiento satisfactorio para la empresa.	24
Tabla 16 Triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos	25
Tabla 17 Resultados de la aplicación de la entrevista.	27
Tabla 18 Simbología estándar para la representación de flujogramas operativos	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Oficio de asignación de tutor	63
Anexo 2	Cuestionario	64
Anexo 3	Entrevista	67
Anexo 4	Aplicación de la entrevista	68
Anexo 5	Certificado de anti plagio.....	70

RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia de la gestión del capital de trabajo en la rentabilidad de las PYMES comerciales y de servicios del cantón El Carmen. La problemática principal radica en la presencia de deficiencias operativas y un manejo empírico de la liquidez, lo que genera retrasos en el ciclo de efectivo y reduce los márgenes de ganancia. El objetivo general consistió en proponer estrategias financieras para optimizar el capital de trabajo y potenciar el rendimiento económico de estas organizaciones.

Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque mixto con alcance descriptivo. Para la recolección de información se emplearon encuestas aplicadas a 152 propietarios y administradores, entrevistas semiestructuradas a 150 actores clave del sector y la revisión documental de estados financieros, aplicando la triangulación de datos para garantizar la validez de los hallazgos. Asimismo, se utilizaron los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético y estadístico para el procesamiento de los resultados.

Los principales hallazgos diagnosticaron una escasa planificación en las compras de inventario, prolongación excesiva de las cuentas por cobrar e ineficiencia en las políticas de pago a proveedores, lo que impacta negativamente en indicadores como el ROA y el ROE. Como solución, se diseñó una propuesta técnica estructurada en módulos enfocados en el control de inventarios, gestión de cobranzas, negociación de proveedores y administración del ciclo de conversión de efectivo. Se concluye que una administración técnica del circulante contribuye directamente a la estabilidad operativa y sostenibilidad financiera de las PYMES de la localidad.

Palabras claves: Capital de trabajo, rentabilidad, PYMES, liquidez, ciclo de conversión de efectivo.

ABSTRACT

This research analyzes the influence of working capital management on the profitability of commercial and service SMEs in the El Carmen municipality. The main problem stems from operational deficiencies and empirical liquidity management, which creates delays in the cash conversion cycle and reduces profit margins. The main objective was to propose financial strategies to optimize working capital and enhance the economic performance of these organizations.

Methodologically, the study adopted a mixed-methods approach with a descriptive scope. Data collection involved surveys administered to 152 owners and managers, semi-

structured interviews with 150 key sector stakeholders, and a documentary review of financial statements, applying data triangulation to ensure the validity of the findings. Likewise, inductive-deductive, analytical-synthetic, and statistical methods were used to process the results.

The main findings diagnosed poor inventory purchasing planning, excessive extension of accounts receivable, and inefficiencies in vendor payment policies, which negatively impact profitability indicators such as ROA and ROE. As a solution, a technical proposal was designed, structured into modules focused on inventory control, credit and collections management, vendor negotiations, and cash conversion cycle management. It is concluded that technical management of short-term assets directly contributes to the operational stability and financial sustainability of local PYMES.

Keywords: Working capital, profitability, PYMES, liquidity, cash conversion cycle.

INTRODUCCIÓN

Manejar adecuadamente el capital de trabajo es una tarea cotidiana y crucial para cualquier negocio, ya que determina si una empresa puede mantenerse a flote o no (Gitman & Zutter, 2016). En distintas partes del mundo las pequeñas y medianas empresas enfrentan serios problemas para mantener liquidez; la inestabilidad de los mercados y los cobros que se demoran más de la cuenta terminan ahogando la capacidad de producción y reduciendo los márgenes de ganancia (Brigham & Ehrhardt, 2018). Si no existe un control constante sobre el dinero que entra y sale a corto plazo, el riesgo de caer en iliquidez es muy alto.

En América Latina y de forma particular en el Ecuador, las PYMES representan el motor de la economía y la principal fuente de empleo formal; sin embargo, operan con fuertes limitaciones para acceder a crédito y, en su mayoría, manejan sus finanzas de forma empírica (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS], 2022). Al no planificar las compras de inventario ni llevar un control estricto de las ventas a crédito, se termina afectando la rentabilidad del negocio (tanto el ROA como el ROE), recortando las posibilidades de crecer de manera sostenida.

En el cantón El Carmen, los comercios y empresas de servicios locales experimentan exactamente esta realidad: el dinero no rota con la rapidez necesaria y las políticas de cobro a clientes o pago a proveedores se manejan con improvisación. La falta de un modelo financiero adaptado a la realidad comercial del cantón genera baches de liquidez que terminan castigando las ganancias operativas. Por este motivo, la presente investigación surge de la necesidad de reorganizar el capital de trabajo para que se convierta en una herramienta de impulso a la rentabilidad del sector.

Para dar respuesta a esta problemática, el estudio se trazó un camino ordenado a través de varias tareas científicas. Primero, se repasó el concepto de rentabilidad desde su evolución histórica para entender cómo ha cambiado su aplicación. Luego, se examinaron las bases teóricas que relacionan directamente el capital de trabajo con el desempeño financiero. Con ese marco claro, el siguiente paso fue diagnosticar la situación real de las PYMES de El Carmen calculando sus indicadores financieros. Y, como punto final, se diseñó un conjunto de estrategias financieras prácticas pensadas para optimizar el uso de sus recursos e incrementar sus beneficios económicos.

El respaldo metodológico de esta investigación combina un enfoque analítico y práctico. Se utilizó el método inductivo-deductivo para confrontar lo que dicen los libros de

finanzas con lo que realmente ocurre en el día a día de las empresas del cantón. Del mismo modo, el método analítico-sintético permitió desglosar cada indicador de liquidez y rentabilidad para entender la causa de los problemas, mientras que el método estadístico sirvió para procesar, organizar y dar sentido a los datos numéricos recolectados.

Para recoger la información de campo se combinaron distintas herramientas. Se aplicaron encuestas a los dueños y administradores para conocer cómo manejan su dinero en el día a día, y se realizaron entrevistas a profundidad con actores clave para entender el porqué de sus decisiones financieras. A esto se sumó un análisis documental minucioso de estados financieros y registros contables del sector, lo que garantizó la validez y fiabilidad de los hallazgos mediante la triangulación de datos.

Por último, el trabajo queda estructurado en tres capítulos bien definidos. El Capítulo I desarrolla el Marco Teórico, reuniendo la literatura y conceptos esenciales sobre capital de trabajo, ciclo de conversión de efectivo y rentabilidad. El Capítulo II aborda el Diagnóstico y Marco Metodológico, describiendo el diseño de la investigación, el tamaño de la muestra estudiada y el análisis detallado de los resultados del campo. Finalmente, el Capítulo III presenta la Propuesta Técnica, donde se entregan estrategias por módulos dirigidas a optimizar inventarios, cobros, pagos y manejo de caja para fortalecer la rentabilidad de las PYMES de la localidad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión de capital de trabajo

Ross, Westerfield y Jaffe (2018) definen la gestión del capital de trabajo como el conjunto de decisiones financieras de corto plazo que permiten mantener el equilibrio entre liquidez y rentabilidad. Para estos autores, administrar el capital de trabajo implica controlar los activos corrientes; como inventarios y cuentas por cobrar y los pasivos corrientes; como cuentas por pagar, garantizando que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones inmediatas sin comprometer su capacidad de generar beneficios. En el caso de las PYMES, esta gestión es muy importante porque tienen poca capacidad para conseguir dinero de fuentes externas.

Gámez Adame et al. (2021) sugieren que la gestión del capital de trabajo debe entenderse desde una visión integral que incluyen aspectos contables, financieros, gerenciales y sociales. Según su propuesta, las decisiones de liquidez y capital de trabajo afectan no solo en la rentabilidad, sino también la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Para las PYMES, esta perspectiva es importante porque la confianza comunidad y la reputación local tienen un impacto directo en la continuidad del negocio y en la capacidad de generar ingresos.

Sagner (2014) y Madroño (2016) destacan que la administración del capital de trabajo se refiere al control de los recursos a corto plazo, y consideran que el presupuesto y la planificación financiera son herramientas fundamentales. Para Sagner, el capital de trabajo es la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes, mientras que Madronio destaca que un gerente financiero pasa mucho tiempo controlando estos recursos para garantizar que se usen de forma eficiente. En las PYMES, esta gestión práctica se refleja en acciones como optimizar inventarios, acelerar la recuperación de cuentas por cobrar y negociar plazos adecuados con proveedores, lo que repercute directamente en la rentabilidad.

1.1.1. Gestión de efectivo

Gitman y Zutter (2016) sostienen que la gestión del efectivo constituye el núcleo de la administración financiera de corto plazo, ya que el efectivo es el recurso más líquido y esencial para cubrir obligaciones inmediatas. Según los autores, una buena gestión requiere una buena planificación de las entradas y salidas de efectivo, manteniendo un nivel suficiente

de liquidez y no permitiendo demasiado o muy poco efectivo, ya que ambos casos pueden afectar negativamente al funcionamiento y estabilidad de la empresa.

Brigham y Ehrhardt (2020) enfatizan que la gestión del efectivo es aún más importante en las pequeñas y medianas empresas, ya que a menudo trabajan con bajos márgenes de ganancia y acceso limitado a fuentes externas de financiamiento. Para estos escritores, controlar el flujo de caja les ayuda a saber cuánto dinero pedir prestado, pagar mejor a los proveedores y mantener el negocio a flote. En este sentido, la gestión del efectivo se convierte en una herramienta importante para la supervivencia y desarrollo de las pequeñas empresas.

Ross et al. (2018) sugieren que la gestión del efectivo no debería limitarse a los controles contables, sino que debería integrarse en la estrategia empresarial. El efectivo, al ser un activo improductivo si se mantiene ocioso, debe administrarse de manera que se maximice su uso en inversiones de corto plazo, pagos oportunos y oportunidades de expansión. En las PYMES, esta visión estratégica implica diseñar políticas de tesorería que equilibren liquidez y rentabilidad, adaptadas a la dinámica del mercado local.

1.1.2. Gestión de cuentas por cobrar

Van Horne y Wachowicz (2010) sostienen que la gestión de cuentas por cobrar es un componente esencial del capital de trabajo, ya que representa recursos que aún no se han convertido en efectivo. Según los autores, una adecuada política de préstamo y cobranza permite reducir el riesgo de impago y mejorar la liquidez de la empresa. Para las PYME, donde los clientes suelen ser locales y tienen relaciones de confianza, la gestión de cuentas por cobrar se convierte en un factor crítico para mantener la rentabilidad.

Gitman y Zutter (2016) afirman que una buena gestión de los deudores requiere una política crediticia bien organizada, plazos de pago fijos y un seguimiento constante de las cuentas. Desde su punto de vista, la clave para una buena gestión financiera es lograr un equilibrio entre dar más crédito para aumentar las ventas y cuidar el efectivo que tiene la empresa. Este problema es claramente visible en las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, donde las brechas en la gestión y recuperación del crédito conducen a dificultades de flujo de caja que afectan directamente su capacidad para obtener ganancias.

Brigham & Ehrhardt (2020) afirman que la gestión de cuentas por cobrar no debe ser solo un proceso burocrático, sino que debe ser parte de la estrategia comercial de una

empresa. Crear una política crediticia que se adapte a los objetivos de ventas y las capacidades de autofinanciamiento ayuda a las pequeñas empresas a crecer de manera sostenible. Además, utilizando indicadores como la rotación de deudores y el período medio de cobro, es más fácil evaluar la eficiencia de la gestión y su impacto en la rentabilidad.

1.1.3. Gestión de inventario

Desde la perspectiva de la logística internacional, Bowersox et al. (2023) definen la gestión de inventario como la disciplina integrada en la cadena de suministro encargada de determinar los requerimientos, fijar los objetivos de reabastecimiento, coordinar el inventario en tránsito y gestionar las existencias en los nodos de la red. Según estos investigadores, la meta operativa radica en alcanzar el nivel de servicio al cliente deseado al menor costo total de inversión posible mediante la gestión del inventario de ciclo, de seguridad y estacional.

En la vida real de una pequeña o mediana empresa, la gestión de inventarios va mucho más allá de contar cajas en un almacén; Básicamente, es el arte de equilibrar lo que tienes disponible con lo que los clientes realmente quieren (Universidad Militar Nueva Granada [UMNG], 2020). Para las PYME, esto significa saber exactamente qué materias primas, productos semiacabados o terminados deben estar listos para la venta sin interrupción, pero sin cometer el error de acumular existencias excesivas.

El verdadero problema es que, como dicen Durán Acosta et al. indican (2022), muchas Pymes no cuentan con sistemas automatizados y cometen el error de “congelar” su dinero por bienes que no se mueven. Si hay demasiado stock, la empresa puede utilizarlo para pagar salarios, hacer marketing o afrontar emergencias. Por tanto, la gestión de inventarios funciona bien como termómetro financiero: proporciona al empresario información precisa para tomar decisiones acertadas sobre su liquidez, lo cual es muy importante cuando el mercado se pone difícil o se produce una crisis inesperada.

En última instancia, lograr un control de inventario eficaz tiene que ver con la medición. Según Cabrera Morocho (2022), las pymes deben confiar en indicadores simples pero potentes, como la velocidad de rotación de los productos, la duración del plazo de entrega de un proveedor y el stock de seguridad necesario para evitar quedarse con las manos vacías. Cuando las PYMES gestionan estos tiempos y números, la gestión de inventario deja de ser un dolor de cabeza y se convierte en una auténtica ventaja frente a la competencia.

1.2. Rentabilidad en las PYMES

Hablar de rentabilidad de las pymes es mucho más que si hay números verdes a final de mes; En realidad, se trata de qué tan bien estas empresas pueden sobrevivir, competir y crecer con lo que tienen. Según la lógica de Gitman y Zutter (2016), la rentabilidad en el mundo de las Pymes depende de saber aprovechar al máximo cada dólar o recurso invertido. Por tanto, indicadores como ROA y ROE no son sólo fórmulas teóricas, sino brújulas indispensables para que un pequeño o mediano empresario entienda si sus activos y activos están funcionando como deberían.

Ahora bien, de poco sirve obtener ganancias sobre el papel si la empresa no tiene suficiente dinero para operar al día siguiente. Como señalan Brigham y Ehrhardt (2020), la rentabilidad en las pymes va de la mano de la liquidez. Al no contar con el respaldo financiero de una gran empresa, la clave del éxito en estas organizaciones es cotidiana: una perfecta gestión del circulante y un sano flujo de caja son los verdaderos pulmones que permiten sostener el crecimiento sin ahogarse en intentos.

Por último, la rentabilidad tampoco puede ser una carrera a corto plazo. Como sugiere Vergara-Romero (2021), las pymes actuales deben mirar más allá de los beneficios económicos inmediatos y elegir un modelo sostenible en el tiempo. Sumar prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad ya no es un lujo ni un adorno para las Pymes; Se ha convertido en una verdadera estrategia para diferenciarse, ganarse la confianza del mercado y garantizar beneficios a largo plazo.

1.2.1. Margen de utilidad

Ross et al. (2018) plantean que el margen de utilidad no debe analizarse de manera aislada, sino en conjunto con otros indicadores de rentabilidad como el ROA y el ROE. Para estos autores, el margen de utilidad es un reflejo de la estrategia empresarial, pues depende de decisiones sobre precios, costos y eficiencia operativa. En las PYMES, este enfoque estratégico permite identificar áreas de mejora y diseñar políticas que incrementen la competitividad.

Para Brigham & Ehrhardt (2020) el margen de utilidad funciona como una herramienta importante para las pequeñas y medianas empresas, porque muestra claramente cómo se relacionan sus costos, gastos y ventas. Según los autores, si este margen es muy estrecho, suele indicar que hay problemas con los costos o con la estrategia de precios; en

cambio, si el indicador es sólido, muestra que la gestión operativa es buena y que la empresa tiene una buena capacidad para crear valor. En el caso de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, vigilar este indicador es muy importante si se quiere conocer con certeza si su situación financiera es duradera.

Gitman y Zutter (2016) definen el margen de utilidad como la proporción entre la utilidad neta y las ventas totales, indicador que refleja la eficiencia con la que una empresa convierte sus ingresos en beneficios. Este margen permite evaluar la rentabilidad operativa y es fundamental para medir la capacidad de las PYMES de sostenerse en mercados competitivos.

1.2.2. Rentabilidad sobre los activos

Ross et al. (2018) plantean que el ROA debe analizarse en conjunto con otros indicadores de rentabilidad, como el retorno sobre el patrimonio (ROE), para obtener una visión integral del desempeño financiero. Para estos autores, el ROA refleja la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para generar beneficios sin importar la estructura de financiamiento. En las PYMES, este enfoque comparativo permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión de activos y diseñar estrategias que incrementen la competitividad.

Gitman y Zutter (2016) señalan que el retorno sobre los activos (ROA) mide la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir de la totalidad de sus activos. Este indicador muestra cómo bien se usan los recursos que se tienen, y es importante para ver cuán beneficioso es el negocio. En las pequeñas y medianas empresas, el ROA ayuda a saber si los activos como inventarios, cuentas por cobrar y efectivo se están usando de manera eficiente.

Brigham & Ehrhardt (2020) mencionan que el ROA es un indicador importante para las pequeñas y medianas empresas porque refleja cómo se relaciona la utilidad neta con todos los activos de la empresa. Según los autores, un ROA alto refleja una gestión eficiente de los recursos, mientras que un ROA bajo puede indicar problemas en la estructura de costos o la utilización de activos. En el contexto de las Pymes ecuatorianas, este indicador es fundamental para evaluar la sostenibilidad financiera y la capacidad de crecimiento.

1.2.3. Rentabilidad sobre el patrimonio

Gitman y Zutter (2016) señalan que el retorno sobre el patrimonio (ROE) mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con los recursos aportados por los accionistas. Este indicador muestra cómo manejar el capital propio de la empresa y es una de las medidas más importantes para conocer cuán bien se está haciendo con el dinero en sentido financiero. En las pequeñas y medianas empresas, el ROE ayuda a saber si el trabajo de los dueños da como resultado beneficios económicos que se pueden mantener a largo plazo.

Analizar solo el ROE puede no mostrar todo lo que hay; por eso, Ross, Westerfield y Jaffe (2018) recomiendan estudiarlo junto con otros indicadores de beneficios, como el ROA, para entender mejor la situación financiera. Desde su perspectiva, la rentabilidad sobre el patrimonio no solo muestra cómo funciona el negocio, sino que también revela la importancia de las decisiones de financiamiento y del uso de deuda. En el entorno de las pequeñas y medianas empresas, hacer este análisis de métricas es importante para saber si la deuda está ayudando a mejorar los resultados, o si en cambio está afectando negativamente el patrimonio de los dueños.

Para inversores y socios, el ROE sirve como un termómetro imprescindible porque, como señalan Brigham y Ehrhardt (2020), muestra claramente qué tan rentable es cada dólar invertido en el capital de una empresa. Según los autores, un ROE alto refleja una gestión eficaz de los recursos propios, mientras que un ROE bajo puede indicar problemas en la estructura de costes o en la capacidad de obtener beneficios. En el contexto de las PYMES, este indicador es crucial para evaluar la viabilidad financiera y la confianza de los socios en la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Reseña Histórica

El Carmen no siempre fue el cantón vibrante que conocemos hoy. A mediados del siglo XX, lo que la gente llamaba simplemente “Km 35” comenzó a revivir gracias a familias llegadas de distintos puntos del país, atraídas por la fertilidad de la tierra y la apertura de nuevos caminos que conectaban la Sierra con la costa (García, 2018).

Este flujo constante de personas, que aumentó la presión sobre la producción de plátano y cacao, provocó un rápido crecimiento de la industria. La propia comunidad se dio cuenta de que necesitaba autonomía para avanzar, por lo que se unieron hasta que la Asamblea Nacional Constituyente anunció oficialmente la cantonización el 8 de junio de 1967 (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Carmen, 2020).

A partir de ese momento, El Carmen se consolidó como el principal punto de comercio y agricultura de la ciudad de Manabí. En este escenario, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se convirtieron en el verdadero motor de la economía local, por lo que es importante estudiar cómo gestionan hoy sus recursos para sobrevivir y ser rentables (Martínez & López, 2021).

2.2. Naturaleza de la empresa

El análisis se enfoca en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del cantón El Carmen, provincia de Manabí. Siguiendo los parámetros del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y la normativa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, estas organizaciones responden a tres rasgos clave:

- **Tamaño y Personal:** Negocios que sostienen una plantilla de 10 a 199 trabajadores y facturan entre \$100,001 y \$5,000,000 al año.
- **Actividad Comercial:** Casas comerciales de insumos agrícolas, bienes de consumo masivo y plantas de acopio o procesamiento ligero en especial de plátano barraganete, cacao y café.
- **Forma Jurídica:** Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades por Acciones Simplificadas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

"La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 108).

2.3. Descripción de la empresa

El cantón El Carmen, en la provincia de Manabí, se ha consolidado como un punto clave para la actividad comercial y agroindustrial de la zona. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que operan allí se dedican principalmente al comercio minorista y mayorista, la prestación de servicios y la venta de productos agrícolas. En economías como la nuestra, la capacidad de estas empresas para mantenerse a flote y crecer depende en gran medida de cómo administran sus recursos del día a día para adaptarse a los constantes cambios del mercado (García-Aguilar et al., 2021). Debido al dinamismo del comercio en El Carmen, contar con un flujo de caja constante resulta vital para mantener las operaciones sin contratiempos.

En la práctica, la mayoría de las PYMES locales son negocios familiares o se manejan de forma empírica, guiándose más por la experiencia de sus dueños que por un plan financiero estructurado (Terreno et al., 2020). Esta forma de trabajar influye directamente en cómo manejan el cobro a clientes, el control de los inventarios y los pagos a proveedores, que son los pilares del capital de trabajo. Como señalan Mogrovejo y Vilela (2020), cuando las pequeñas empresas no aplican herramientas formales para controlar sus finanzas, suelen enfrentar problemas de liquidez que terminan afectando su capacidad para generar ganancias reales sobre su inversión (ROA) y sobre su patrimonio (ROE).

Por esta razón, esta investigación se enfoca en las PYMES formalmente registradas en El Carmen que llevan una contabilidad activa. El objetivo es analizar cómo la gestión de su capital de trabajo a través del tiempo que tardan en cobrar, mover su inventario y pagar sus deudas impacta en su rentabilidad. Tal como plantean Gitman y Zutter (2016), cuando una empresa administra de forma eficiente sus activos y pasivos a corto plazo, logra el equilibrio perfecto entre tener dinero disponible y ser rentable, asegurando que puede cubrir sus deudas inmediatas sin sacrificar sus utilidades.

2.4. Aspecto del mercado

El entorno donde operan las PYMES de El Carmen se caracteriza por ser muy activo, competitivo y con un vínculo directo con la producción agrícola y el consumo diario de la

zona. En este contexto, los negocios interactúan contantemente con proveedores de la región y con clientes locales que buscan productos accesibles y de entrega inmediata, lo que marca el ritmo de sus ventas y compras de cada día (Zambrano et al., 2022).

En el día a día, la relación con clientes y proveedores define el movimiento del negocio. Para no perder ventas frente a la competencia, muchas PYMES se ven obligadas a dar facilidades de pago o crédito a sus clientes habituales, lo que termina demorando la recuperación del dinero e impacta directamente en su liquidez (Mendoza & Cedeño, 2021). Al mismo tiempo, los proveedores exigen pagos en plazos más cortos o de contado, lo que obliga a los comerciantes a hacer malabares para tener siempre efectivo disponible y cubrir sus deudas a tiempo.

Además, el mercado en El Carmen se mueve al ritmo de las épocas de cosecha y comercialización del campo, que es el verdadero motor económico del cantón. Durante los meses de mayor actividad agrícola el consumo sube, mientras que en las épocas bajas las ventas caen. Estas variaciones afectan directamente la velocidad con la que se vende la mercadería (rotación de inventario), dejando claro que para sobrevivir en este mercado no basta con vender bastante, sino que hay que saber administrar muy bien el dinero (Viteri, 2020).

2.5. Aspectos técnicos

Cuando hablamos de los aspectos técnicos en las PYMES de El Carmen, nos referimos concretamente a los sistemas, la tecnología y las herramientas de trabajo que los negocios usan a diario para funcionar. La realidad de nuestro cantón es variada: hay locales que todavía llevan sus cuentas en cuadernos o tablas de Excel básicas, mientras que otros ya han dado el paso a utilizar sistemas de facturación electrónica y programas para controlar sus inventarios. Como señalan Banchón y Morales (2021), incorporar tecnología en la administración del negocio no solo ayuda a registrar las ventas más rápido y sin equivocaciones, sino que ahorra un tiempo valioso a la hora de tomar decisiones importantes.

En la práctica diaria, la forma en que se maneja la mercadería y se da seguimiento a los cobros depende mucho de estos recursos. En aquellos negocios donde no existen sistemas automatizados, es muy común que se pierda el control de lo que entra y sale de bodega o que se traslapen los créditos dados a los clientes (Ríos et al., 2022). Esta falta de orden en las herramientas de trabajo termina provocando un desorden en las cuentas: se compra

mercadería de más cuando no hay dinero en caja, o se acumulan deudas por no cobrar a tiempo.

2.6. Marco estratégico empresarial

El marco estratégico no es más que la brújula de un negocio: es la ruta que define hacia dónde quiere ir la empresa y cómo piensa tomar sus decisiones día a día. En las PYMES de El Carmen, esta estructura se compone habitualmente de la misión, la visión, los valores y los objetivos comerciales. Sin embargo, en la práctica local ocurre algo muy común: la mayoría de estos negocios no tienen sus planes escritos en un papel, sino que funcionan según la intuición y la experiencia de sus dueños, lo que a menudo hace difícil conectar las ventas del diario con las metas de ganancias a largo plazo (Armijos & Chamba, 2021).

Tener clara la misión y la visión es fundamental para que el dinero del negocio no se malgaste. Cuando el dueño de una PYME sabe exactamente a dónde quiere llegar y qué lo hace diferente de la competencia, le resulta mucho más fácil decidir en qué invertir y en qué no (Carvajal et al., 2020). Al final, ningún objetivo de crecimiento se puede cumplir si el negocio se queda sin liquidez; por eso, manejar bien el dinero de la caja y cuidar el presupuesto debe ser parte del plan principal de la empresa.

Finalmente, la identidad y los valores del negocio influyen en la forma de tratar a los clientes, empleados y proveedores. Cumplir a tiempo con los pagos, ser transparentes y cobrar de forma ordenada crea una reputación que sostiene al negocio. Tal como señalan Paredes y Silva (2022), cuando una empresa incluye el manejo del dinero dentro de su estrategia general, deja de apagar incendios a última hora y empieza a trabajar con una planificación real que protege sus ganancias y asegura que el negocio siga en pie con el paso de los años.

2.7. Población y Muestra

2.7.1. Población

Este estudio se enfoca en las 250 pequeñas y medianas empresas activas del cantón El Carmen, según los registros financieros y comerciales de la zona. Decidimos trabajar con estas empresas porque abarcan los sectores más importantes de la economía local agricultura, comercio, industria y servicios representan el verdadero motor productivo del cantón. Además, su estabilidad depende directamente de qué tan bien administren sus recursos en el día a día para evitar problemas de liquidez y seguir generando empleo.

2.7.2. Muestra

Para que los resultados fueran representativos, calculamos una muestra de 152 PYMES mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas con un 95% de confianza y un 5% de error. Las personas entrevistadas y encuestadas fueron los propios dueños, gerentes y administradores, ya que son quienes conocen a fondo las finanzas y toman las decisiones operativas. La información se levantó en dos etapas para tener una visión completa de la realidad empresarial:

Fase cuantitativa: Aplicamos 152 encuestas enfocadas en medir los indicadores numéricos del capital de trabajo y la rentabilidad.

Fase cualitativa: Realizamos 150 entrevistas a profundidad para entender las experiencias, criterios y decisiones cotidianas de los directivos.

Esta combinación de datos no solo le da firmeza y respaldo numérico al trabajo, sino que permite comprender el lado humano y la práctica real que hay detrás de la gestión de las PYMES en El Carmen.

2.8. Métodos y Técnicas

2.8.1. Método deductivo

El método deductivo consiste en tomar principios, leyes o teorías generales ya establecidas para analizarlas y aplicarlas a un caso o contexto particular (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Partimos de la teoría financiera sobre la administración del capital de trabajo, que se presenta como las premisas clásicas de gestión de liquidez, cuentas por cobrar e inventarios, tal como las expusieron Ross et al. (2018) y Gitman & Zutter (2016), y la adaptamos para analizar el comportamiento financiero real de las 250 PYMES registradas en El Carmen. Esto nos ayudó a comparar la teoría general con lo que ocurre en nuestro entorno local cada día.

2.8.2. Método inductivo

A diferencia del método deductivo, el inductivo comienza viendo la realidad a través de hechos o datos reales, para luego encontrar patrones y crear conclusiones o generalizaciones (Bernal, 2016). Recogimos directamente la experiencia en el campo con 152 encuestas y 150 entrevistas a propietarios, administradores y contadores de las PYMES de El Carmen. Al estudiar cómo manejan el cajero, los cobros a los clientes y el inventario

en su trabajo diario, pudimos encontrar las tendencias comunes, lo que funciona bien y los problemas que se repiten en la administración financiera del cantón.

2.8.3. Método bibliográfico

Es la búsqueda, revisión y análisis de información que ya existe en libros, artículos científicos, tesis y leyes para dar una base teórica a nuestro estudio (Codina, 2020). Utilizamos la literatura académica especializada para apoyar las variables de Gestión de capital de trabajo y Rentabilidad. Además, revisamos las leyes y normas legales ecuatorianas que aplican a las empresas, como la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, las NIIF para PYMES, el Código Tributario y el COPCI, para garantizar que nuestro análisis y la propuesta del manual estén respaldados técnicamente y legalmente.

2.8.4. Método histórico lógico

Permite entender cómo ha cambiado un fenómeno con el tiempo (aspecto histórico) para descubrir las causas y reglas que explican su situación actual (aspecto lógico) (Rodríguez & Pérez, 2017). Analizamos el crecimiento comercial y económico de las pequeñas y medianas empresas en El Carmen desde el año en que se creó la cantonización en 1967 hasta el momento presente. Esto nos ayudó a entender por qué muchas empresas enfrentan dificultades para tener suficiente dinero disponible y cómo el modo en que se desarrolla el comercio de productos agrícolas y servicios influye en la forma en que los comerciantes locales manejan sus finanzas.

2.8.5. Método analítico – sintético

Como señala Rodríguez (2007), el "método analítico-sintético: estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para examinarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera global e integral (síntesis)" (p. 14). De este modo, en la presente investigación se examinan por separado las cuentas por cobrar, el manejo de inventarios y los ciclos de pago para, posteriormente, consolidar su efecto global en el rendimiento financiero y la rentabilidad de las PYMES del cantón El Carmen.

2.9. Técnicas

2.9.1. Encuesta

La encuesta es la mejor manera de recopilar información de muchas personas de forma rápida y de manera uniforme. En vez de pararte a hablar detalladamente con cada persona, usas un formulario con preguntas para recoger información específica.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), una encuesta consiste en un grupo de preguntas que se utilizan para medir una o varias variables (p.230). (Arias, 2012) la describe como un método que busca recopilar información sobre sí mismos o sobre un tema específico (p.72). Su gran ventaja es la neutralidad: como todos responden las mismas preguntas exactamente, se puede comparar los resultados de forma cuantitativa.

2.9.2. Entrevista

La entrevista es el otro lado de la moneda: la vía conversacional. Aquí el propósito no es dar puntajes en una escala, sino entender bien las causas, experiencias, puntos de vista o elecciones de las personas.

Según Denzin y Lincoln (2012), la entrevista es una conversación, el arte de hacer preguntas y escuchar respuestas (p.643), en la que la información no solo se obtiene, sino que se crea a través del diálogo. En esta misma línea, Taylor y Bogdan (1987) la explican como encuentros directos entre el investigador y las personas que dan información, para comprender sus puntos de vista expresados con sus propias palabras (p.101).

Resultados obtenidos cuestionario

Tabla 1
Cargo que desempeña en la empresa

Categoría de Cargo	Opciones Incluidas	N
Nivel Directivo / Estratégico	Propietario y Gerente	76
Nivel Operativo / Contable	Administrador y Contador	76
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

Los resultados reflejan un equilibrio de género en la dirección de las empresas (51,3% hombres y 48,7% mujeres), lo que en términos de gestión financiera indica una toma de decisiones diversa y complementaria en el control empresarial. Esta igualdad en la gestión incentiva la adopción de estrategias financieras multidisciplinarias que beneficien la gestión del capital de trabajo al combinar perfiles con diferentes visiones de riesgo, inversiones y prioridades en la asignación de la liquidez disponible.

Tabla 2
Tiempo de funcionamiento de la empresa

Opciones	N	%
Menos de 5 años	38	25,0%
De 5 a 10 años	39	25,7%
De 11 a 16 años	39	25,7%

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

Con el 75,0% de las empresas operando desde hace más de 5 años, la muestra un alto nivel de madurez operativa que les ha permitido consolidar sus ciclos de cobranza, pago y gestión de inventarios. Desde el punto de vista financiero, superar la fase inicial de supervivencia significa que estas organizaciones ya no operan en condiciones de improvisación, sino con estructuras de costos estables, historial crediticio y políticas de liquidez probadas, que inciden directamente en su rentabilidad a largo plazo.

Tabla 3
Sector económico al que pertenece la empresa

Opciones	N	%
Comercial	37	24,3%
Industrial	40	26,3%
Servicio	40	26,3%

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

La distribución equilibrada entre industria (26,3%), servicios (26,3%), comercio (24,3%) y agricultura (23,0%) muestra cómo se maneja el efectivo según el tipo de empresa. Esta diversidad es importante en el análisis financiero, porque industrias como la manufactura o el comercio necesitan mucha liquidez para manejar inventarios y hacer compras, mientras que el sector de servicios usa su dinero para pagar a quienes le prestan, y el sector agrícola se ajusta a ciclos de producción más largos, lo que muestra que el control del efectivo es una parte fundamental de toda la actividad económica.

Tabla 4
Número de trabajadores

Opciones	N	%
Menos de 5 años	38	25,0%
De 5 a 10 años	39	25,7%
De 11 a 16 años	39	25,7%

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

La concentración de empresas en los segmentos pequeños y medianos (46,7% con 15-49 empleados y 34,9% con 1-15 empleados) pone de relieve la importancia del flujo de caja diario para cubrir uno de los costes fijos más acuciantes: los salarios. Al no ser grandes empresas, estas pymes operan con reservas de liquidez más ajustadas, por lo que cualquier retraso en el cobro a los clientes o estancamiento de los bienes amenaza los pagos a los empleados, lo que hace que una perfecta gestión del capital circulante sea esencial para la continuidad de su negocio.

Tabla 5
La empresa planifica el efectivo necesario para cubrir oportunamente sus obligaciones de corto plazo.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	27
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	125
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El hecho de que el 82,2% de las empresas tenga la costumbre de planificar efectivo para sus deudas inmediatas muestra que existe una cultura financiera que se enfoca en proteger las operaciones. Desde el punto de vista financiero, las previsiones del flujo de caja para salarios, proveedores e impuestos ayudan a disminuir el riesgo de falta de liquidez y evitan tener que pedir prestado dinero de emergencia, asegurando que el capital que se tiene disponible se use para generar ganancias en lugar de pagar intereses imprevistos.

Tabla 6
La empresa realiza un control periódico de los ingresos y egresos de efectivo.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	22
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	130
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El hecho de que el 85,5% de las organizaciones monitoricen continuamente lo que entra y lo que sale de la caja registradora demuestra que están monitorizando el estado de su negocio en tiempo real. Esta supervisión financiera actúa como fuerza impulsora de las operaciones de la empresa, permitiendo la detección temprana de desviaciones presupuestarias, evitando fugas de capital y brindando a la gerencia la confianza necesaria para tomar decisiones de inversión o negociaciones rápidas sin poner en peligro la liquidez del día a día.

Tabla 7
La empresa mantiene suficiente liquidez para garantizar la continuidad de sus operaciones.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	18
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	134

Total	Todas las opciones	152
-------	--------------------	-----

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El 88,2% de las empresas afirman tener la liquidez necesaria para no detener sus operaciones, lo que significa que cuentan con un sólido colchón de efectivo que las protege cada día. Financieramente, mantener la liquidez de esta actividad evita interrupciones en la producción o ventas, permite el cumplimiento preciso de las obligaciones operativas y fortalece la posición de la empresa frente a imprevistos del mercado sin dependencia de deuda externa.

Tabla

8

La empresa realiza seguimiento permanente a las cuentas por cobrar de sus clientes.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	32
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	120
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El 78,9% de las empresas gestiona activamente su cartera de clientes, intentando conscientemente evitar que su capital quede inmovilizado en manos de terceros. En finanzas, reducir el tiempo de cobro y los retrasos en los pagos acorta el ciclo de conversión de efectivo, asegurando que el efectivo regrese rápidamente a las cuentas bancarias de la empresa para financiar operaciones sin costos financieros adicionales.

Tabla

9

La empresa recupera las cuentas por cobrar dentro de los plazos establecidos.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	12
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	140
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

La alta eficiencia reportada por el 92,1% de las empresas en el cobro puntual de las facturas refleja una política crediticia muy razonable y unos clientes bien seleccionados. Convertir las ventas a crédito en efectivo líquido según lo previsto acelera la rotación del capital circulante, evita que la empresa actúe como financiadora de clientes y proporciona liquidez precisa para hacer frente a sus obligaciones sin problemas.

Tabla 10
La empresa controla periódicamente los niveles de inventario para evitar pérdidas.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	18
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	134
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

Dado que el 88,2% de las empresas monitorean periódicamente su inventario, existe un claro interés en proteger el capital que está "atascado en el inventario". Financieramente, este control previene pérdidas por merma o vencimiento y evita el exceso de existencias, asegurando que el efectivo no quede innecesariamente atrapado en los bienes y manteniendo un equilibrio perfecto entre la disponibilidad para la venta y la liquidez disponible.

Tabla 11
La empresa verifica la rotación de inventarios para mantener existencias adecuadas.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	10
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	142
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El 86,8% de las organizaciones hace sus compras basándose en lo que necesitan y tiene una buena forma de manejar su dinero. Esta sincronización financiera evita que se hagan compras apresuradas o en grandes cantidades que afectan el dinero que se tiene disponible, garantiza que los productos se vendan rápidamente y asegura que cada peso invertido en mercancías se convierta en dinero en efectivo en el menor tiempo posible.

Tabla 12
La empresa obtiene utilidades suficientes para cubrir sus costos y gastos operativos.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	11
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	141
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El cumplimiento puntual del 83,6% de los pagos comerciales muestra el compromiso de las empresas por cuidar su reputación crediticia y sus relaciones con los socios proveedores. Desde el punto de vista financiero, estar al día con tus deudas evita penalizaciones o intereses de demora y fortalece la imagen de la empresa, lo que abre la puerta a mejores condiciones comerciales y mayores líneas de crédito en el futuro.

Tabla 13
Una adecuada gestión del capital de trabajo ha contribuido al incremento de las utilidades de la empresa.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	13
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	139
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

Más del 84% de las empresas busca negociar mejores condiciones con sus proveedores, lo que muestra una estrategia inteligente: usar el crédito comercial como una

forma de financiamiento que no cuesta dinero explícito. Cuando los negocios obtienen un poco más de tiempo para pagar, pueden poner sus productos en venta y recuperar el dinero que deben antes de pagar a los proveedores, lo que mejora el flujo de efectivo y les permite seguir con su trabajo normal usando el dinero que les presta el proveedor.

Tabla 14
Los activos de la empresa son utilizados eficientemente para generar mayores ingresos.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	14
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	138
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El 81,6% de las empresas utiliza habitualmente descuentos por pago anticipado, lo que supone una estrategia directa para reducir costes operativos. Financieramente, si la liquidez de la empresa lo permite, el pago anticipado de las facturas para obtener descuentos genera un retorno financiero inmediato que mejora los márgenes de beneficio neto sin incurrir en riesgos de inversión adicionales.

Tabla 15
La inversión realizada por los propietarios genera un rendimiento satisfactorio para la empresa.

Nivel de Cumplimiento	Opciones Incluidas	N
Bajo / Moderado	Nunca, Casi nunca y A veces	9
Alto / Favorable	Casi siempre y Siempre	143
Total	Todas las opciones	152

Fuente: La investigación 2026. Elaborador por el autor a partir de los resultados de la encuesta.

El 85,5% de las empresas revisa la rentabilidad que espera antes de usar los recursos, lo que muestra una forma madura de manejar el dinero y buscar un crecimiento seguro. La evaluación del desempeño antes de invertir evita que el capital salga de proyectos que no dan

ganancias y asegura que el dinero invertido produzca beneficios reales, mejorando la situación financiera de la empresa y su capacidad para crecer de forma sostenible en el futuro.

Triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos

Para tener una visión completa de lo que ocurre en las empresas del cantón El Carmen, unimos los datos estadísticos de las encuestas con lo que nos contaron los administradores y contadores en las entrevistas. Este cruce de información permitió entender cómo la forma en que se maneja el dinero en el día a día influye en las ganancias del negocio, identificando coincidencias claras y explicaciones muy útiles para el estudio.

Tabla 16 Triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos

Categoría de análisis	Resultados cuantitativos	Hallazgos cualitativos	Interpretación integrada
Gestión de tesorería y efectivo	El Período Promedio de Cobro (PPC) alcanzó los 58 días (desviación estándar de 1,12), lo que refleja una tardanza considerable en recuperar el dinero de las ventas.	Los encuestados explicaron que manejan la caja "al día" según el saldo disponible en la cuenta, admitiendo que no usan presupuestos ni herramientas para proyectar sus ingresos y gastos.	Ambos resultados confirman que el dinero se administra de forma reactiva. Aunque hay un control básico diario, se necesita planificar el flujo de caja para evitar momentos de iliquidez.
Cuentas por cobrar y crédito comercial	El Período Promedio de Cobro alcanzó los 58 días (desviación estándar de 1,12), lo que refleja una tardanza considerable en recuperar el dinero de las ventas.	Los participantes señalaron que otorgan crédito por compromiso o confianza comercial, reconociendo que no evalúan la capacidad de pago del cliente ni aplican cobros estrictos.	La parte cualitativa explica claramente el dato estadístico: conceder créditos de palabra y sin políticas claras hace que el dinero tarde casi dos meses en regresar a la empresa.

Control y rotación de inventarios	La rotación de inventarios dio una media de 2,4 veces al año (61 días en bodega), evidenciando un movimiento lento de la mercadería.	Los administradores contaron que compran en lote para aprovechar descuentos de proveedores, aunque aceptan que los productos pasan mucho tiempo guardados por la baja demanda.	Se evidencia que comprar en cantidad para "ahorrar" termina siendo una trampa: el dinero se queda congelado en bodega y se generan costos extra por mantener ese stock estancado.
Cuentas por pagar y financiamiento	El Período Promedio de Pago (PPP) fue de 42 días, mostrando un descalce frente a los 58 días que tardan en cobrarle a sus clientes (PPC).	Los encuestados reconocieron que dependen del crédito que les dan los proveedores y que, al no tener efectivo a tiempo, suelen retrasarse en sus pagos.	Los datos muestran un problema de tiempos: las empresas financian a sus clientes por más tiempo del que sus proveedores les financian a ellas, lo que genera huecos financieros continuos.
Relación entre Ciclo de Efectivo y Rentabilidad	Se encontró una relación inversa y significativa entre el Ciclo de Conversión de Efectivo y la rentabilidad ($\rho=-0,74$; $p=0,001$), rechazando la hipótesis nula.	Los encuestados coincidieron en que mientras más tiempo tarda en volver el dinero del inventario y las cuentas por cobrar, menos capacidad tienen para trabajar y ganar dinero.	Ambas fuentes confirman lo mismo: cuanto más largo es el ciclo para recuperar el dinero, menor es la ganancia de la empresa. Optimizar este tiempo es clave para la rentabilidad.

Fuente: La investigación 2026. Elaboración propia a partir de los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación.

El cruce de ambos enfoques permitió confirmar que los problemas en la administración del capital de trabajo afectan directamente las ganancias de las PYMES en El Carmen. Mientras que los datos numéricos mostraron tiempos de cobro muy largos, rotación lenta de mercadería y desajustes en las fechas de pago, las entrevistas explicaron las razones

detrás de estos números: la falta de presupuestos de caja, la costumbre de dar crédito sin análisis previo y las compras impulsivas sin considerar la demanda real.

Asimismo, tanto las encuestas como las entrevistas coinciden en que los proveedores son la principal fuente de financiamiento de estos negocios. Ante la tardanza en cobrar a los clientes, los administradores optan por postergar el pago a sus proveedores como medida de emergencia, lo que termina desgastando sus relaciones comerciales y cerrándoles puertas a futuro. Por otro lado, tener demasiado inventario en bodega inmoviliza recursos que bien podrían usarse para pagar deudas a tiempo o aprovechar descuentos por pronto pago.

En conjunto, estos resultados respaldan la urgencia de aplicar un manual de gestión financiera práctico. Acomodar el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) mediante cobros más ágiles, compras mejor planificadas y un control estricto del efectivo no es solo un ejercicio contable, sino una necesidad real para que los comerciantes de la zona mantengan sus negocios a flote y con buenas ganancias.

Resultados de entrevistas

Tabla 17
Resultados de la aplicación de la entrevista

Categoría	Resultados
<i>Gestión del efectivo</i>	Los entrevistados enfatizaron que las PYMES administran el dinero principalmente a través de la elaboración de presupuestos y el monitoreo constante del efectivo. Esto les permite cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras y garantizar la continuidad de su negocio u operación. Por otro lado, también comentaron que cuentan con reservas para hacer frente a contingencias y así asegurar la liquidez de la empresa.
<i>Gestión de cuentas por cobrar</i>	La mayoría mencionaron que aplican una política crediticia y monitorean constantemente las cuentas por cobrar a través de recordatorios y controles periódicos. Por otro lado, informaron que negocian acuerdos de pago con clientes para reducir la deuda y mejorar la cobranza de la cartera.

Control de inventarios

Los gerentes no mostraron ninguna diferencia en el sentido de que confían en que el inventario se puede controlar mediante inspecciones periódicas. Entre las principales dificultades reveladas destacan las diferencias en la demanda, los aumentos de costes y el riesgo de pérdidas por la obsolescencia de determinados productos.

Capital de trabajo y rentabilidad

Los entrevistados creen que una buena gestión del capital de trabajo mejora la liquidez y aumenta la eficiencia operativa; y también está asociado a un aumento de la rentabilidad de la empresa. Algunos también señalaron que tener recursos suficientes brinda oportunidades para invertir y crecer.

Estrategias de mejora

Los participantes sugirieron fortalecer la planificación financiera, optimizar la gestión de inventarios, reducir el tiempo de respuesta de la cartera, capacitar al personal e incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión empresarial y financiera de las Pymes.

Nota. Resultados de entrevistas a representantes de Pymes en El Carmen. Muestran que el control de liquidez, los cobros, el inventario y el capital de trabajo garantizan liquidez y rentabilidad, mientras que la planificación, la tecnología y la mejora de procesos fortalecen la eficiencia y la sostenibilidad. *Elaborado por la autora.*

Análisis

Los resultados de la entrevista muestran que, si bien las Pymes del Cantón El Carmen logran implementar mecanismos básicos para poder administrar los activos líquidos y controlar las cuentas por cobrar a los clientes, aún se observan debilidades como déficit de reservas financieras para hacer frente a situaciones imprevistas, problemas con el control de inventarios, retrasos en los cobros a los clientes, retrasos en la planificación y expresiones de

las reservas financieras. Gestión eficaz del capital circulante, ya que inciden en la eficiencia de los resultados financieros de la empresa.

Si estos desafíos no se superan, las empresas enfrentarán dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, así como mayores costos operativos y una inversión y un crecimiento limitados. Por otro lado, un control inadecuado de los inventarios puede provocar pérdidas por obsolescencia o escasez, y los retrasos en el cobro de las cuentas por cobrar pueden reducir el flujo de efectivo para financiar las operaciones diarias y amenazar la rentabilidad y la viabilidad financiera a largo plazo de las PYMES.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Manual de políticas y procedimientos con guía técnica de talleres prácticos para la administración del capital de trabajo en las PYMES del cantón El Carmen

3.2. Justificación

Un estudio de la rentabilidad de las Pymes del Cantón El Carmen permite comprender el grado de eficiencia con el que estas organizaciones utilizan sus recursos para generar beneficio económico. Desde un punto de vista general, la rentabilidad es un indicador esencial del desempeño económico, ya que refleja la capacidad de las empresas para convertir sus ingresos en ganancias, evaluar su sostenibilidad a largo plazo y mantener su competitividad en el mercado.

La rentabilidad es particularmente importante para las pequeñas empresas del cantón El Carmen, ya que su contribución es esencial para el crecimiento de la economía local. Sin embargo, este estudio se diferencia de otros porque no sólo hace un análisis general sobre si una empresa es rentable o productiva, se centra en describir y diagnosticar las prácticas de gestión del capital de trabajo y los indicadores de rentabilidad, permitiendo una mirada directa a la situación actual de la gestión de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Este enfoque permite una mirada directa a la relación entre la gestión de efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario y su impacto en el desempeño financiero de las empresas, que ha sido poco desarrollado en investigaciones previas a nivel local.

A nivel específico, muchas PYMES tienen debilidades en la gestión del capital de trabajo, especialmente el efectivo, los deudores y la gestión de inventarios, lo que conduce a problemas de liquidez, aumento de los costos financieros y uso ineficiente de los recursos. En este sentido, el aporte de este estudio es brindar un diagnóstico completo y actualizado de estas condiciones cambiantes, brindando información concreta que ayude en la toma de decisiones económicas. El estudio también utiliza un nuevo enfoque que incluye indicadores financieros relevantes al contexto local, lo que permite no solo evaluar la situación actual, sino también proponer estrategias para aumentar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad de las pequeñas empresas del cantón El Carmen.

3.3. Objetivo General

Elaborar una guía de estrategias financieras para mejorar el capital de trabajo y potenciar la rentabilidad de las PYMES del cantón El Carmen, a través de la normalización de los instrumentos de control de la tesorería, políticas de crédito e indicadores de rotación del inventario.

3.3.1. Objetivos Especifico

1. Establecer pautas sencillas y prácticas para administrar el dinero del día a día, asegurando que la empresa cuente con la liquidez necesaria para cubrir sus gastos a tiempo y evitar momentos de iliquidez.
2. Diseñar controles de cobro a clientes y acuerdos con proveedores que faciliten recuperar el dinero de las ventas más rápido y negociar mejores plazos de pago, manteniendo un flujo de caja saludable.
3. Proponer herramientas accesibles para organizar y mover el inventario con agilidad, evitando que la mercadería se quede estancada en bodega y generando gastos innecesarios.
4. Incorporar el cálculo del Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) y ratios clave como guías prácticas para que los administradores midan fácilmente el impacto de estas decisiones en las ganancias del negocio.

3.4. Alcance

El propósito de esta propuesta es brindar a las Pymes del Cantón El Carmen una herramienta práctica y directa que les permita controlar su dinero en el día a día y al mismo tiempo incrementar sus ganancias. En la práctica, esto se conseguirá ayudando a empresarios y directivos a organizar su flujo de caja a través de presupuestos sencillos y realistas, dándoles la tranquilidad de saber exactamente cuánto dinero tienen para cubrir los pagos, hacer frente a posibles contingencias y evitar deudas de emergencia innecesarias.

Por otro lado, la propuesta permitirá a las empresas cobrar más rápido y de manera clara a sus clientes, mediante acuerdos de crédito bien definidos, garantizando que las ventas se recuperen a tiempo y que el efectivo permanezca disponible dentro de la empresa. También llevará a una gestión más limpia de los inventarios, garantizando que las compras se adapten a lo que realmente necesita el mercado, evitando que los productos se acumulen en los almacenes, pierdan su valor o el dinero quede sin usar por no ser necesario.

3.5. Base Legal

El desarrollo e implementación de esta propuesta se basa en el marco legislativo y legal vigente en el Ecuador, que garantiza que las estrategias financieras formuladas para la gestión del capital de trabajo operen en estricto cumplimiento de las normas constitucionales, fiscales, laborales y contables del país.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) constituye el principal marco jurídico nacional y reconoce el desarrollo de actividades económicas como parte del sistema económico establecido en el país. En este sentido, realizar una gestión adecuada de los recursos financieros de las PYMES implica una necesidad de potenciar las capacidades administrativas y económicas de las mismas y de favorecer así su sostenibilidad y la participación dentro de la actividad productiva.

Del mismo modo, el Código de Comercio (2019), por su parte, determina disposiciones que son pertinentes para las actividades y operaciones de tipo mercantil. Su vinculación a esta propuesta se encuentra, básicamente, en las operaciones comerciales que se generan por derechos de cobro y obligaciones de pagos y, por otro lado, por las transacciones relacionadas con la compra y venta de bienes. De modo que, constituye un referente para la conformación de políticas y procedimientos que tengan relación con cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. El Código de Comercio fue publicado en el Registro Oficial N° 497, Suplemento, de 29 de mayo de 2019.

De igual forma, el Código de Comercio (2019) menciona disposiciones correspondientes a las actividades y operaciones de tipo mercantil. Su vinculación a la presente propuesta, específicamente, se encuentra en las operaciones comerciales que dan lugar a derechos de cobro y obligaciones de pago, como así también a las operaciones relacionadas con la adquisición y comercialización de bienes. Por ello, el Código de Comercio, constituye un referente para la construcción de las políticas y procedimientos relacionados a las cuentas por cobrar, al inventario y a las cuentas por pagar. El Código de Comercio fue publicado en el Registro Oficial No. 497, Suplemento, el 29 de mayo del 2019.

La Ley de Régimen de la Tributación Interna es también una referencia para las obligaciones tributarias que derivan de las operaciones económicas realizadas por las PYMES. Su consideración en la propuesta resulta pertinente teniendo en cuenta que las operaciones de compra, venta, ingresos, egresos, etc., deben estar respaldadas y registradas

conforme a los requerimientos tributarios actuales. De esta manera, los procedimientos que aparecen relacionados con el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, deben tener en cuenta el cumplimiento de las obligaciones tributarias correspondientes.

En cambio, las Normas Internacionales de Información Financiera para las PYMES (NIIF para las PYMES) suponen un pilar muy importante para el tratamiento contable relativo a las operaciones financieras que realicen los entes que se encuentren en su campo de aplicación. La inclusión de estas Normas resulta relevante a la propuesta por cuanto el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar son parte de los propios elementos que influyen en la información financiera y en la valoración de la situación económica de las empresas.

Conforme el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación son los referentes normativos relacionados con la práctica de las actividades productivas, empresariales y de emprendimiento en el Ecuador. Su consideración es útil no solo para enmarcar la propuesta a la situación nacional de apoyo a las unidades productivas y empresariales.

3.6. Desarrollo de la Propuesta

Se propone crear un manual de estrategias financieras con el objetivo de ayudar a las pequeñas empresas del Cantón El Carmen a administrar mejor el capital de trabajo, lograr un control efectivo de la liquidez, mejorar la administración de cuentas por cobrar y un adecuado manejo de inventarios.

- Módulo 1: Diagnóstico y fundamentos de la gestión del capital de trabajo.
Taller:
- Módulo 2: Estrategias para la administración del efectivo y las cuentas por cobrar.
- Módulo 3: estrategias para la administración de inventarios y cuentas por pagar.
- Módulo 4: Seguimiento y evaluación de la rentabilidad.
- Módulo 5: Ciclo de conversión de efectivo

3.6.1. Introducción

Manejar adecuadamente el dinero del día a día es una de las tareas más importantes para cualquier negocio. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales del cantón El Carmen, es muy común enfrentarse a problemas constantes de liquidez por no contar con políticas o pasos claros para administrar sus recursos. Esta falta de organización no solo dificulta el pago a tiempo de las deudas del negocio, sino que también afecta directamente su rentabilidad y crecimiento a largo plazo (Gitman & Zutter, 2016).

La presente propuesta nace precisamente para ofrecer una solución real y fácil de aplicar a los problemas que viven los comerciantes locales. Su objetivo principal es brindar a los dueños, administradores y contadores de las PYMES un manual práctico y bien organizado que les ayude a tomar mejores decisiones en cuatro áreas clave: el manejo del efectivo, el cobro a clientes, el control de las mercaderías en bodega y el pago oportuno a los proveedores (Besley & Brigham, 2016).

Para que la propuesta sea sólida y verdaderamente útil, se ha construido de manera ordenada. En primer lugar, cuenta con una Base Legal alineada a las normas y leyes tributarias vigentes en el Ecuador (Código Orgánico Monetario y Financiero, LORTI y NIIF para las PYMES). Luego, se incluye una Simbología estandarizada (ISO, 1985) que sirve para que cualquiera pueda leer y entender fácilmente los esquemas y mapas de trabajo.

El corazón de este trabajo está en sus Políticas y Procedimientos explicados paso a paso para cada área financiera, los cuales se complementan con sus respectivos Flujogramas. Estos diagramas permiten ver con claridad quién es el responsable de cada tarea, qué controles deben realizarse y qué documentos se necesitan en las actividades diarias (Chiavenato, 2019; Franklin, 2014; Horngren et al., 2012).

Finalmente, esta propuesta no se queda solo en papel o teoría. Se complementa con una guía técnica de talleres prácticos diseñada para capacitar al personal del negocio mediante ejercicios sencillos, actividades de simulación y dinámicas de aprendizaje. De esta manera, se busca que las PYMES de El Carmen puedan adoptar estos cambios de forma rápida, segura y duradera en su trabajo cotidiano.

3.6.2. Simbología

En la representación gráfica de los procedimientos establecidos en esta propuesta se utilizará una simbología estandarizada, con el objeto de facilitar la comprensión, seguimiento

y lectura de las actividades a realizar en la administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Los flujogramas pueden servir para expresar, en forma secuencial, las tareas, decisiones, documentos y responsables que intervienen en cada uno de los procesos financieros.

El uso de símbolos normalizados permite interpretar los procesos y ofrecer una identificación visual de la secuenciación de las actividades. Según Chiavenato (2019), la representación de procesos a través de medios gráficos ayuda a ordenar y visualizar las actividades que se realizan en la organización, facilitando su análisis y control.

Para el desarrollo de los flujogramas de la propuesta se utilizará la siguiente simbología:

Tabla 18 Simbología estándar para la representación de flujogramas operativos

Símbolo	Nombre	Función dentro del proceso
Óvalo	Inicio / Fin	Señala el inicio o la finalización del procedimiento.
Rectángulo	Proceso / Actividad	Representa una actividad o tarea que debe ejecutarse.
Rombo	Decisión	Indica una condición que requiere una decisión y genera diferentes alternativas de acción.
Flecha	Línea de flujo	Señala la dirección y secuencia de las actividades.
Documento	Documento / Registro	Representa la generación, recepción o utilización de un documento durante el proceso.
Círculo	Conector	Permite enlazar diferentes partes del flujograma cuando el proceso requiere continuidad en otro punto.

Nota. Adaptado de Norma ISO 5807: Information processing — Documentation symbols and conventions por International Organization for Standardization (ISO, 1985) y Organización de empresas por E. B. Franklin (2014).

3.6.3. Políticas de administración del capital de trabajo

Las políticas financieras funcionan como la hoja de ruta de una empresa; definen las reglas, los límites y los criterios con los que se toman las decisiones del día a día (Gitman & Zutter, 2016). Para las PYMES comerciales de El Carmen, contar con reglas claras evita imprevistos, ayuda a mantener organizado el flujo de dinero y protege la estabilidad del negocio.

A. Políticas de Administración del Efectivo

El objetivo principal al gestionar el dinero en efectivo es lograr un equilibrio: contar con los recursos necesarios para cubrir las deudas y compras diarias, pero sin mantener sumas excesivas guardadas sin producir (Besley & Brigham, 2016).

Reserva Mínima de Dinero: Toda PYME mantendrá guardado en su cuenta bancaria un fondo de reserva equivalente a 15 días de sus gastos operativos fijos. Esto garantiza que el negocio pueda seguir funcionando con tranquilidad ante cualquier retraso imprevisto en las ventas o cobros (Gitman & Zutter, 2016).

Uso y Control de Caja Chica: El dinero de caja chica se utilizará únicamente para gastos menores que no puedan esperar. El monto total asignado no superará el 5% del presupuesto operativo mensual y cada pago individual tendrá un límite máximo de \$50.00, respaldado siempre por su factura o nota de venta legal (LORTI, 2018).

Revisiones y Arqueos Sorpresivos: La gerencia o el área contable realizará revisiones sorpresa al dinero en efectivo por lo menos dos veces al mes. Si falta dinero sin una justificación clara, el valor será cobrado al personal responsable de la caja; si sobra, se registrará como un ingreso para la empresa (Horngren et al., 2012).

Uso Obligatorio del Sistema Bancario: Siguiendo lo dispuesto en la ley ecuatoriana (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014), ningún cobro o pago que supere los \$500.00 podrá realizarse en efectivo. Toda transacción de este tipo se hará mediante transferencias bancarias o cheques cruzados.

B. Políticas de Cuentas por Cobrar

Gestionar el crédito que se otorga a los clientes significa buscar un punto medio: vender más sin poner en riesgo el dinero de la empresa ni acumular deudas difíciles de cobrar (Gitman & Zutter, 2016).

Revisión Antes de Dar Crédito: Está prohibido entregar mercadería a crédito a clientes nuevos sin antes revisar sus referencias comerciales, su historial de pagos y su capacidad real de endeudamiento (Besley & Brigham, 2016).

Tiempos y Montos Máximos de Crédito: El tiempo máximo que se dará a un cliente para pagar será de 30 días. Según el comportamiento de cada cliente, se fijarán los siguientes niveles:

- **Clientes Puntuales (Categoría A):** Plazo de 30 días con el 100% del límite de crédito aprobado.

- **Clientes Regulares (Categoría B):** Plazo de 15 días con la mitad (50%) del límite de crédito.
- **Clientes Nuevos o con Retrasos (Categoría C):** Compras estrictamente al contado.

Descuentos por Pago Rápido: Para motivar a los clientes a pagar antes de tiempo, se aplicará el beneficio \$2/10\$, neto \$30\$: si el cliente cancela la factura dentro de los primeros \$10\$ días, recibirá un \$2\%\$ de descuento sobre su compra (Gitman & Zutter, 2016).

Acciones Ante Clientes Morosos:

- **De 1 a 15 días de retraso:** Envío de recordatorios amigables por correo electrónico y llamadas telefónicas.
- **De 16 a 30 días de retraso:** Suspensión inmediata de nuevas entregas a crédito y gestión directa del cobro.
- **Más de 60 días de retraso:** Inicio del proceso de cobro por vía legal y registro de la pérdida según lo establece la ley tributaria (LORTI, 2018).

C. Políticas de Inventarios

El manejo de la mercadería busca un balance sencillo pero clave: tener siempre producto disponible para atender al cliente, pero sin acumular excesos de inventario que dejen el dinero atrapado en la bodega (Horngren et al., 2012).

Forma de Valorar la Mercadería: De acuerdo con la norma contable internacional para PYMES (IASB, 2015), los productos se registrarán y valorarán utilizando el método de Costo Promedio Ponderado.

Puntos de Reorden y Mínimos en Bodega: Para no quedarse sin producto ni comprar de más, se calculará técnicamente cuánta mercadería mínima debe haber en bodega y el momento exacto en que se debe hacer un nuevo pedido al proveedor (*Punto de Reorden*), considerando lo que se tarda en llegar el pedido (Besley & Brigham, 2016).

Conteo Físico Según la Importancia del Producto (Método ABC): Se organizará la revisión de la bodega priorizando los productos de mayor valor o venta (Horngren et al., 2012):

- **Productos de Alta Prioridad (Tipo A - Mayor valor):** Conteo e inventario físico una vez al mes.

- **Productos de Prioridad Media (Tipo B):** Conteo e inventario físico cada tres meses.
- **Productos de Baja Prioridad (Tipo C - Menor valor):** Conteo e inventario físico dos veces al año.

Manejo de Productos Estancados: Toda mercadería que pase más de \$90\$ días sin venderse se considerará de lenta rotación. Con el fin de recuperar el dinero invertido, la gerencia autorizará promociones, combos o descuentos especiales (NIIF para las PYMES, 2015).

D. Políticas de Cuentas por Pagar

Administrar las deudas con los proveedores consiste en aprovechar al máximo el crédito sin costo que estos otorgan, manteniendo siempre una excelente relación comercial y cumpliendo con las fechas acordadas (Gitman & Zutter, 2016).

Coordinar Tiempos de Cobro y Pago: Se negociará con los proveedores para obtener plazos de pago de al menos \$45\$ días. La meta es cobrar a los clientes antes de que llegue la fecha de pagar a los proveedores, manteniendo así liquidez en el negocio (Besley & Brigham, 2016).

Aprovechar Descuentos de Proveedores: Se tomarán los descuentos por pronto pago que ofrezcan los proveedores siempre y cuando representen un ahorro real y beneficioso para la liquidez de la empresa (Gitman & Zutter, 2016).

Día Fijo para Pagos: Con el fin de mantener ordenado el dinero disponible, los pagos a proveedores se realizarán únicamente un día específico a la semana (por ejemplo, los viernes), previa revisión de las cuentas bancarias.

Documentos Requeridos para Pagar: No se realizará ningún pago si la factura no cuenta con su expediente completo: la Orden de Compra aprobada, el comprobante de que la mercadería ingresó a bodega y la factura electrónica validada por el SRI (LORTI, 2018).

3.6.4. Procedimientos de administración del capital de trabajo

Un procedimiento describe la secuencia cronológica y detallada de las actividades que deben ejecutarse para cumplir con las políticas institucionales de la empresa (Franklin, 2014). La estandarización de estos procesos en las PYMES comerciales de El Carmen garantiza un control interno eficiente sobre las operaciones diarias.

A. Procedimiento de Administración del Efectivo

Paso 1: Recepción del Dinero y Emisión del Comprobante

El cajero cobra al cliente (sea en efectivo, transferencia o tarjeta). Verifica que los billetes o comprobantes sean válidos, emite la factura o nota de venta y registra de inmediato la transacción en el sistema contable.

Paso 2: Cierre y Arqueo Diario de Caja

Al terminar la jornada de trabajo, el cajero cuenta físicamente el dinero, los cheques y los vouchers recibidos. Compara este valor con el reporte de cierres que genera el sistema. Si existe alguna diferencia (un sobrante o un faltante), llena un reporte breve explicando lo sucedido (Horngren et al., 2012).

Paso 3: Depósito en la Cuenta Bancaria

El dinero recolectado durante el día se resguarda en la caja fuerte y se deposita en la cuenta bancaria de la empresa dentro de las siguientes 24 horas hábiles. Esto previene pérdidas o robos y cumple con las normas de bancarización (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

Paso 4: Conciliación Bancaria Mensual

En los primeros días de cada mes, el contador revisa el historial del libro de bancos y lo compara con el estado de cuenta que envía el banco. Si encuentra cobros por comisiones, transferencias no registradas o cheques aún no cobrados, hace los ajustes necesarios en el sistema (Horngren et al., 2012).

B. Procedimiento de Cuentas por Cobrar

Este proceso detalla las etapas para analizar a un cliente que solicita crédito, facturar la venta a plazo y dar seguimiento al cobro para evitar deudas vencidas (Gitman & Zutter, 2016).

Paso 1: Solicitud de Crédito y Revisión de Datos

Cuando un cliente pide comprar a crédito, llena un formulario y entrega copias de su RUC o cédula, una planilla de servicios básicos y referencias de otros negocios. El asistente revisa su historial de pagos en el buró de crédito para verificar si es un cliente confiable.

Paso 2: Aprobación y Asignación de Cupo

La gerencia o la jefatura revisan el expediente. Si todo está en orden, se le asigna su categoría (A, B o C), el plazo de pago (15 o 30 días) y el monto máximo que puede llevar a

crédito. Esta información se registra directamente en la ficha del cliente en el sistema (Besley & Brigham, 2016).

Paso 3: Facturación a Plazo y Entrega de Productos

Al momento de hacer una venta a plazo, el sistema comprueba automáticamente que el cliente no tenga deudas vencidas y que el monto no supere su cupo. Con la aprobación del sistema, se emite la factura electrónica y bodega entrega los productos solicitados, haciendo firmar la recepción conforme.

Paso 4: Recordatorios y Seguimiento de Cobro

Cada semana se revisa el reporte de facturas por vencer. Tres días antes de que cumpla el plazo de pago, se envía un mensaje o llamada amigable al cliente recordándole la fecha de vencimiento y los números de cuenta donde puede depositar.

Paso 5: Cobro y Cierre de la Deuda

Una vez que el cliente hace la transferencia o entrega el cheque, se confirma el dinero en el banco, se emite el recibo de ingreso y se cancela la cuenta pendiente en el sistema. Si el cliente pagó dentro de los primeros 10 días, se le otorga su descuento del 2% por pronto pago (Gitman & Zutter, 2016).

C. Procedimiento de Inventarios

Describe los pasos sencillos para recibir la mercadería, acomodarla en bodega, registrar los movimientos y controlar que las existencias reales coincidan con lo que dice el sistema (Horngren et al., 2012).

Paso 1: Recepción de Mercadería de Proveedores

El bodeguero recibe los productos enviados por el proveedor. Revisa que las cantidades y el tipo de producto coincidan exactamente con lo que se pidió en la Orden de Compra y la Guía de Remisión.

Paso 2: Revisión de Calidad e Ingreso al Sistema

Se revisa que las cajas y empaques estén en buen estado y que los productos no tengan daños. Si la mercadería está perfecta, se firma la recepción y se ingresan las unidades al sistema informático, el cual calcula el costo promedio de los productos según las normas contables (IASB, 2015).

Paso 3: Orden y Acomodo en Bodega

Los productos se ubican en las estanterías según su clasificación. Aquellos artículos de mayor venta y valor (Tipo A) se colocan cerca de la puerta de despacho para que sea más fácil y rápido sacarlos al momento de vender.

Paso 4: Despacho por Ventas

Ningún producto sale de la bodega sin una factura o una orden de entrega autorizada por el sistema. Al momento de entregar la mercadería al cliente o transportista, el bodeguero descuenta las unidades en el sistema informático.

Paso 5: Conteos Físicos de Rutina

Se realizan conteos físicos periódicos en las perchas para verificar que la mercadería guardada coincida con el sistema (cada mes para productos A, cada tres meses para B y dos veces al año para C). De haber faltantes por roturas o pérdidas, se emite un informe a gerencia para autorizar el ajuste contable (Horngren et al., 2012).

D. Procedimiento de Cuentas por Pagar

Detalla cómo la empresa registra las compras recibidas a crédito, programa las fechas de pago y liquida las facturas de sus proveedores a tiempo y sin contratiempos (Gitman & Zutter, 2016).

Paso 1: Recepción y Verificación de Facturas

El área contable recibe la factura electrónica del proveedor. Se comprueba que esté autorizada por el SRI y que los precios y cantidades cobradas coincidan plenamente con la Orden de Compra y la nota de recepción de bodega (LORTI, 2018).

Paso 2: Registro del Pasivo y Retenciones

Se ingresa la factura al módulo de cuentas por pagar, marcando la fecha exactas de vencimiento a 45 días plazo. En un lapso máximo de 5 días, se genera y envía al proveedor su comprobante de retención de impuestos conforme exige la ley (LORTI, 2018).

Paso 3: Programación de Pagos de la Semana

Los días miércoles se arma la lista de facturas que vencerán en los próximos días. Se revisa el dinero disponible en los bancos y se prioriza el pago a los proveedores que ofrecen descuentos por pago anticipado (Besley & Brigham, 2016).

Paso 4: Autorización y Transferencia

El gerente revisa la lista de pagos de la semana junto con sus respaldos digitales. Si todo está correcto, autoriza y realiza las transferencias desde la banca en línea del negocio los días viernes acordados.

Paso 5: Registro del Pago y Archivo

Una vez hecha la transferencia, se descarga el comprobante bancario, se envía al proveedor para informarle del pago y se cierra la deuda en el sistema contable para mantener las cuentas al día.

3.6.5. Flujo de procesos

Un flujograma es la representación gráfica de un procedimiento; permite ver de forma rápida y sencilla el camino que recorre una actividad, los momentos en que se deben tomar decisiones y el rol de cada responsable (Chiavenato, 2019; Franklin, 2014).

A continuación, se presentan las rutas operativas para los cuatro pilares de la propuesta:

Flujograma de Administración del Efectivo

Este diagrama describe el recorrido del dinero del negocio, asegurando que cada ingreso esté respaldado y termine depositado a tiempo en el banco (Gitman & Zutter, 2016).

Flujograma de Cuentas por Cobrar

Muestra los pasos para revisar la capacidad de pago de un cliente, aprobar el crédito, realizar el seguimiento y asegurar el cobro de la venta (Besley & Brigham, 2016).

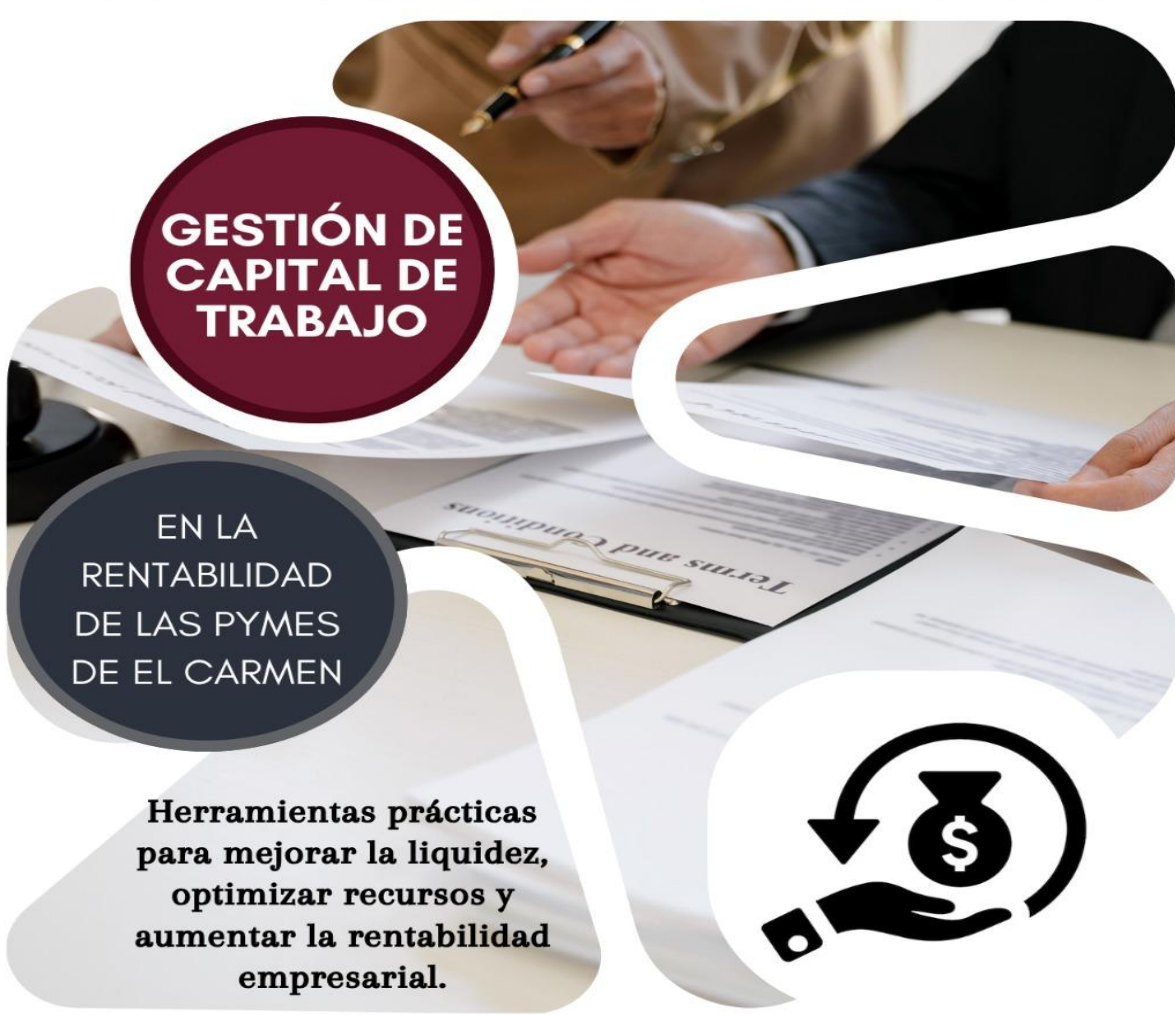
Flujograma de Inventarios

Muestra cómo se recibe la mercadería enviada por los proveedores, los controles de calidad necesarios, su registro contable y la entrega ordenada al cliente (Horngren et al., 2012).

Flujograma de Cuentas por Pagar

Describe la ruta para validar las facturas electrónicas de las compras, emitir las retenciones de ley, programar las fechas de pago y cancelar a tiempo a los proveedores (Gitman & Zutter, 2016).

GUÍA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS



**GESTIÓN DE
CAPITAL DE
TRABAJO**

EN LA
RENTABILIDAD
DE LAS PYMES
DE EL CARMEN

Herramientas prácticas
para mejorar la liquidez,
optimizar recursos y
aumentar la rentabilidad
empresarial.



CONTROL DE
EFECTIVO

OPTIMACIÓN DE
CUENTAS POR COBRAR

MANEJO ADECUADO
DE INVENTARIOS

MAYOR
RENTABILIDAD



Dirigido a: PYMES del cantón El Carmen

Autora: Mayerlin Dayana Párraga Gallegos

Mejores decisiones financiera, empresas mas rentables y sostenibles.

MÓDULO 1

DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

OBJETIVO DEL MÓDULO Entender la importancia del capital de trabajo y evaluar la situación financiera actual de la empresa usando un diagnóstico inicial y el análisis de los principales indicadores de liquidez.		1.1. ¿Qué es el capital de trabajo? El capital de trabajo es el conjunto de recursos que una empresa necesita para financiar sus operaciones diarias a corto plazo. Representa la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Importante: Un capital de trabajo adecuado permite a la empresa operar con normalidad, cumplir con sus obligaciones y aprovechar oportunidades de crecimiento.		1.2. Importancia para las PYMES ✓ Mantener liquidez para cumplir sus obligaciones. ✓ Reducir riesgos de insolvencia. ✓ Aprovechar oportunidades de compra o inversión. ✓ Mejor la rentabilidad. ✓ Fortalecer la confianza de proveedores y clientes.	
1.3. Componentes del capital de trabajo				1.4. Diagnostico financiero inicial El diagnóstico financiero permite conocer la situación actual de la empresa para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Pasos para realizar el diagnóstico: 1. Reunir información financiera básica (estado de situación financiera y estado de resultados). 2. Analizar los componentes del capital de trabajo. 3. Calcular indicadores económicos básicos. 4. Interpretar resultados e identificar problemas. 5. Definir medidas de mejora.	
 Activo corriente Son bienes y derechos que se convierten en efectivo o se utilizan durante un ciclo normal de explotación inferior a un año.		✓ Efectivo y equivalentes de efectivo ✓ Deudores ✓ Inventarios ✓ Otros activos corrientes			
 Pasivo Corriente Es una deuda que la empresa debe pagar en el plazo de un año.		✓ Cuentas por pagar ✓ Obligaciones con proveedores ✓ Préstamos a corto plazo ✓ Impuestos por pagar			
 Capital de Trabajo Neto Representa los recursos propios de corto plazo que financian las operaciones de la empresa.		✓ Si CTN > 0: La empresa tiene capacidad para operar con normalidad. ✓ Si CTN < 0: Puede enfrentar problemas de liquidez.			
1.5. Indicadores básicos de liquidez Los indicadores de liquidez permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.					
1.Liquidez Corriente Mide la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo con los activos corrientes. $\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$		2.3Prueba Ácida Mide la capacidad de pago sin considerar los inventarios. P.A $= \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$		3.Capital de Trabajo Neto Muestra los recursos disponibles de corto plazo para operar. $\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	
				4.Rotación de Activos Corrientes Mide la eficiencia en el uso de los activos corrientes para generar ventas. $\text{Rotación Activos Corrientes} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Corrientes}}$	
ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS					

MÓDULO 1: TALLER PRÁCTICO

Caso práctico

La empresa “XYZ”, dedicada a la comercialización de productos de consumo, presenta la siguiente información financiera:

Concepto	Valor
Efectivo y equivalentes	\$ 8.000
Cuentas por cobrar	\$ 12.000
Inventarios	\$ 20.000
Total, activos corrientes	\$ 40.000
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 15.000
Obligaciones de corto plazo	\$ 5.000
Total, pasivos corrientes	\$ 20.000

Actividad 1 – Identificar los componentes

Clasifique los siguientes elementos:

Activos corrientes:

- Efectivo
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

Pasivos corrientes:

- Cuentas por pagar
- Obligaciones de corto plazo

¿Por qué estos elementos forman parte del capital de trabajo?

Actividad 2 – Calcular el capital de trabajo neto

Capital de Trabajo Neto = Activos Corrientes – Pasivos Corrientes

Actividad 3 – Calcular la liquidez corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Actividad 4 – Análisis del resultado

Responda: a. ¿La empresa presenta una situación favorable de liquidez?

b. ¿Qué componente representa el mayor valor dentro de sus activos corrientes?

c. ¿Qué podría suceder si una parte importante de las cuentas por cobrar no se recupera oportunamente?

d. Mencione dos estrategias que podrían aplicarse para mejorar la gestión del capital de trabajo.

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

MÓDULO 2

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO Y LAS CUENTAS POR COBRAR

Optimizar la liquidez, asegurar el cobro oportuno y mejorar el flujo de caja

OBJETIVO DEL MÓDULO Implementar Estrategias que permitan un control eficiente del efectivo y una gestión efectiva de las cuentas por cobrar, con el fin de mantener la liquidez y reducir el riesgo de morosidad.	2.1 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO El proceso de planificar, controlar y supervisar los ingresos y egresos de efectivo para garantizar que la empresa cuente con los recursos suficientes para operar y cumplir con sus obligaciones. IMPORTANCIA ✓ Garantizar la liquidez para las operaciones diarias ✓ Permite cumplir oportunamente con las obligaciones ✓ Facilita la toma de decisiones financieras acertadas ✓ Reduce el riesgo de endeudamiento y de insolvencia	ESTRATEGIAS CLAVE ✓ Elaborar y actualizar el presupuesto de caja ✓ Registrar diariamente los ingresos y egresos ✓ Separar las finanzas personales de la empresa ✓ Mantener un fondo mínimo de efectivo para imprevistos ✓ Programar pagos y priorizar obligaciones analizar el flujo de efectivo periódicamente
---	--	--

2.1.1 IMPUESTO DE CAJA

Es una herramienta que permite proyectar los ingresos y egresos del efectivo en un periodo determinado, asegurando disponibilidad de recursos

Ejemplo de presupuesto de caja mensual

Concepto	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Saldo inicial	\$1.000	\$1.200	\$1.100	\$1.300	\$1.000
Ingresos	\$5.000	\$4.500	\$4.800	\$5.200	\$19.500
Egresos	(\$4.800)	(\$4.600)	(\$4.600)	(\$4.900)	(\$18.900)
Saldo final	\$1.200	\$1.100	\$1.300	\$1.600	\$1.600

Permite anticipar faltantes o excedentes y tomar acciones correctivas

Es una herramienta que permite proyectar los ingresos y egresos de efectivo en un periodo determinado, asegurando disponibilidad de recursos.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Consiste en gestionar las ventas a crédito y asegurar el cobro oportuno de las mismas, reduciendo el riesgo de incobrabilidad.

ELEMENTOS PRINCIPALES:

- ✓ Evaluación del cliente (capacidad de antecedente)
- ✓ Límites de crédito
- ✓ Lazos de pago
- ✓ Descuentos por pronto pago
- ✓ Garantías cuando sea necesario

2.3. INDICADORES CLAVE DEL MÓDULO

Rotación de cuentas por cobrar	Periodo promedio de cobro (días)	Razón corriente (liquidez)	Flujo neto de efectivo
Ventas a crédito/cuentas por cobrar promedio	Cuentas por cobrar por promedio *360/ventas a crédito	Activos corrientes/pasivos corrientes	Entradas de efectivo/-salidas de efectivo
Mide la eficiencia en la recuperación de la cartera	Indica el número promedio de días por cobrar	Miden la capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	Muestra el efectivo disponible en un periodo

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

2.1.2 FLUJO DE EFECTIVO

Muestra el movimiento real del efectivo de la empresa Ante un periodo.

- ✓ Entradas de efectivo
- ✓ salidas de efectivo
- ✓ flujo neto de efectivo

BENEFICIOS:

- ✓ Permite conocer la capacidad real de pago
- ✓ Ayuda a detectar periodos críticos de liquidez
- ✓ Facilita la planificación financiera y la toma de decisiones

2.2.2 ESTRATEGIAS DE COBRANZA

- ✓ Recordatorios antes del vencimiento
- ✓ Comunicación clara y respetuosa
- ✓ Ofrecen facilidades de pago
- ✓ Descuentos por pago inmediato
- ✓ Seguimiento constante y registro de gestiones

RECUERDA

El efectivo bien administrado de una cartera bien gestionada son la base de liquidez y la estabilidad financiera de la empresa

BUENA PRÁCTICA

Controla tu efectivo hoy, asegura tu rentabilidad mañana

MÓDULO 2: TALLER PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

La empresa “XYZ”, dedicada a la venta de productos de consumo, presenta la siguiente información correspondiente al mes de mayo:

A) DATOS DEL FLUJO DE CAJA

INGRESOS DEL MES	VALOR	EGRESOS DEL MES	VALOR
Ventas al contado	\$18.000	Compras a proveedores	\$10.000
Cobros a clientes	\$12.000	Pagos a proveedores	\$8.000
		Gastos operativos	\$6.000
		Pago de servicios básicos	\$1.500
		Sueldos y salarios	\$2.500
TOTAL	\$30.000	TOTAL	\$28.000

B) DATOS DE CUENTAS POR COBRAR

Cliente	Saldo pendiente (\$)	Días de retraso
Cliente A	\$3.000	15 días
Cliente B	\$2.000	30 días
Cliente C	\$1.500	45 días
Cliente D	\$1.000	60 días
TOTAL	\$7.500	–

ACTIVIDAD 1 – FLUJO DE CAJA

Con la información del caso práctico:

1. Elabore el flujo de caja del mes de mayo.
2. Determine el saldo final de efectivo.
3. ¿La empresa tendrá superávit o déficit de efectivo?

ACTIVIDAD 2 – PLAN DE COBRANZA

Con base en los saldos pendientes de los clientes:

1. Calcule el total de cuentas por cobrar.
2. Clasifique los clientes según el nivel de riesgo (Alto, Medio, Bajo) según los días de retraso.
3. Proponga una estrategia de cobranza para cada cliente.

ACTIVIDAD 3 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Responda:

- a. ¿La empresa cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones del mes?
- b. ¿Cuál es el principal riesgo que enfrenta la empresa en cuanto a sus cuentas por cobrar?
- c. ¿Qué acciones concretas recomendaría para mejorar la administración del efectivo y la recuperación de las cuentas por cobrar?

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

MÓDULO 3

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO Y CUENTAS POR COBRAR

Mejorar el control de inventarios y planificar adecuadamente las obligaciones con proveedores para aumentar la rentabilidad

Objetivo del módulo: Implementar estrategias que permitan un manejo eficiente de los inventarios y de las cuentas por pagar optimizando recursos y fortaleciendo la relación con proveedores.

3.1 GESTIÓN DE INVENTARIOS

Consiste en planificar, controlar y supervisar las existencias de productos materiales para asegurar que la empresa tenga lo necesario en el momento adecuado, evitando excesos o faltantes.

Importancia

- Reduce costos de almacenamiento y desperdicios
- Evita la falta de productos y la pérdida de ventas.
- Mejora el flujo de efectivo
- Permite una mejor planificación de compras y producción

3.1.1 ESTRATEGIAS CLAVE PARA INVENTARIOS

Clasificación ABC	Control de niveles de stock	Rotación de inventarios	Métodos de valuación	Revisión y seguimiento
Priorizar los productos según su importancia para las ventas y el valor.	Define niveles mínimo y máximo para evitar faltantes o excesos.	Busca que los productos se vendan y renueven con mayor frecuencia.	Aplica métodos como PEPS, UEPS o Promedio Ponderado	Realiza inventarios periódicos y analiza su comportamiento.

INDICADOR CLAVE:

Rotación de inventarios = Costo de ventas / Inventario Promedio
Indica cuantas veces se renueva el inventario en un periodo. A mayor rotación, mayor eficiencia.

3.2 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Es gestionar las obligaciones con los proveedores de manera que se cumplan en los plazos establecidos, aprovecha los beneficios de crédito sin afectar la liquidez de la empresa.

Importancia

- Permite mantener buenas relaciones con proveedores aprovecha descuentos por pronto pago
- Mejora la planificación del flujo de efectivo
- Evita cargos por mora y deterioro en el historial crediticio

3.2.1. ESTRATEGIAS PARA CUENTAS POR PAGAR

- **Mi negociación de condiciones:** Negocia plazos de pago, descuentos y condiciones favorables para ambas partes.
- **Planificación de pagos:** Establece un plan para pagar a tiempo y no pagar intereses por retraso.
- **Evaluación de proveedores:** Seleccionar proveedores confiables que ayuden a mejorar la calidad, ofrezcan precios justos y tengan buenas condiciones crediticias.
- **Control y riesgo:** Mantengo una lista actualizada de acreedores y realizo conciliaciones periódicas.

3.3. RELACIÓN ENTRE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR

Una adecuada gestión de inventarios permite planificar compras eficientes y negociar mejores condiciones de pago, lo que mejora la liquidez y contribuye a la rentabilidad de la empresa.



3.4. INDICADORES CLAVE DEL MÓDULO

Rotación de inventarios = costo de ventas / inventario promedio (Mide la eficiencia con la que se venden los inventarios. A mayor rotación, mejor desempeño)

Días de inventario = 360/rotación de inventarios (Indica el numero promedio de días que los productos permanecen en inventario. A menor número de día, mejor)

Periodo promedio de pago = Cuentas por pagar promedio * 360/ compras a crédito (Mide el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. Un periodo optimo mejora la liquidez)

Razón de endeudamiento a corto plazo: (Mide la proporción de deuda a corto plazo frente a los activos corrientes. Permite evaluar el nivel de compromiso financiero.

Controla inventarios y administra eficazmente las cuentas por pagar es clave para mantener la liquidez y mejorar la rentabilidad de PYMES.

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

MÓDULO 3: TALLER PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

La empresa “XYZ”, dedicada a la venta de productos de limpieza, presenta la siguiente información:

A. INFORMACIÓN DE INVENTARIOS – PRODUCTOS PRINCIPALES

Producto	Inventario inicial (u)	Compras del mes (u)	Ventas del mes (u)	Inventario final (u)	Costo unitario (\$)
Detergente 1 kg	100	400	350	150	\$2,00
Cloro 1 litro	80	320	300	100	\$1,20
Desinfectante 1 L	60	240	220	80	\$1,80
TOTAL	240	960	870	330	

B. INFORMACIÓN DE COMPRAS A PROVEEDORES (CUENTAS POR PAGAR)

Proveedor	Fecha de compra	Valor de la compra (\$)	Condición de pago
Proveedor A	02/mayo	\$8.000	30 días
Proveedor B	10/mayo	\$5.500	15 días
Proveedor C	20/mayo	\$3.500	30 días
TOTAL		\$17.000	

ACTIVIDAD 1 – ANÁLISIS DE INVENTARIOS

1. Calcule el Costo de Ventas de cada producto utilizando el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas).
2. Calcule el Inventario Final en valor de cada producto.
3. Calcule la Rotación de Inventarios para cada producto.
4. Calcule los Días de Inventario de cada producto. *(Considere 30 días en el mes)*

ACTIVIDAD 2 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con base en los resultados del punto anterior:

- a. ¿Qué producto tiene mayor rotación y qué significa esto?
- b. ¿Qué producto tiene más días de inventario y qué riesgo puede generar?
- c. ¿Qué acciones recomendaría para mejorar el control de inventarios?

ACTIVIDAD 3 – ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

1. Elaboración de un calendario de pagos para el mes de mayo, indicando la fecha de vencimiento de cada proveedor y el monto a pagar.
2. ¿Qué beneficios obtiene la empresa al cumplir oportunamente con sus pagos a proveedores?
3. ¿Qué estrategia propondría para negociar mejores condiciones de pago sin afectar la relación comercial?

ACTIVIDAD 4 – ANÁLISIS INTEGRAL

Responda de forma breve:

- a. ¿Cómo influye una mala gestión de inventarios en la liquidez de la empresa?
- b. ¿Por qué es importante equilibrar el volumen de compras y las condiciones de pago con proveedores?
- c. Mencione dos indicadores que le permitan dar seguimiento a la gestión de inventarios y cuentas por pagar.

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

MÓDULO 4								
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD								
Medir resultados, tomar decisiones y mejorar de manera continua								
OBJETIVO		4.1 INDICADORES DE RENTABILIDAD				IMPORTANTE		
Evaluar los resultados de la gestión del capital de trabajo mediante indicadores financieros y planes de mejora para aumentar la rentabilidad de la empresa	Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades en relación con sus ventas, activos de inversión de los propietarios.				Estos indicadores deben analizarse en conjunto y compararse con periodos anteriores o con empresas del mismo sector para tomar decisiones acertadas			
	Margen neto de utilidad		Rendimientos sobre activos (ROA)				Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	
	Margen neto= utilidad neta/ventas netas*100		ROA= utilidad neta/activos totales*100				ROE= utilidad neta/patrimonio*100	
	Indica cuánto queda de utilidad después de cubrir todos los costos y gastos		Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar utilidad				Mide la rentabilidad para los propietarios o socios de la empresa	
	Ejemplo: Un margen del 8% significa de cada \$100 en ventas, la empresa obtiene \$8 de utilidad neta.		Ejemplo: Un ROA de 10% indica que por cada \$100 invertidos en activos, la empresa genera \$10 de utilidad neta.				Ejemplo: Un ROE del 15% indica que por cada \$100 por los dueños, la empresa genera \$15 de utilidad neta.	
4.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ			4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA					
Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo			Miden qué tan Eficientemente la empresa utiliza sus recursos de corto plazo					
Liquidez corriente	Activos Corrientes Pasivos Corrientes	Indica cuántas veces los activos corrientes cubren las deudas a corto plazo	Vocación De Inventarios	Rotación de inventarios= costo de ventas/inventario promedio	Indica cuántas veces se venden y renuevan los inventarios en un período. A mayor rotación, mejor gestión.			
Prueba ácida	Activos Corrientes–Inventarios Pasivos Corrientes	Mide la capacidad de pago sin depender de la venta de inventarios	Periodo Promedio De Inventario (Días)	PPI=360/ rotación de inventarios	indica el número promedio de días que los inventarios permanecen en la empresa antes de venderse			
Capital de trabajo neto	CTN= Activos Corrientes- Pasivos Corrientes	Representan los recursos de corto plazo disponibles para operar	Periodo Promedio De Cobro (Días)	PPC= Cuentas Por Cobrar Promedio*360/Ventas netas a crédito	mide el tiempo promedio que tarda la empresa en convertir sus ventas a crédito en efectivo			
Valores recomendados: liquidez corriente > 1.5 Prueba Ácida > 1 CTN > 0			Periodo Promedio De Pago (Días)	PPP= Cuentas Por Cobrar Promedio*360/ Compras A Crédito	Indica el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. A mayor plazo sin afectar la relación, mejor para la liquidez.			
4.4 PLAN DE MEJORA CONTINUA					BUENA PRÁCTICA			
Proceso sistemático para identificar oportunidades de mejora y aumentar la rentabilidad								
Analizar los resultados	identificar debilidades	definir acciones de mejora	implementar y dar	seguimiento evaluar y ajustar	Establece metas claras de liquidez, eficiencia y rentabilidad, revisa los indicadores al menos una vez al mes para tomar decisiones oportunas			
Revisa los indicadores financieros y compara con periodos anteriores o con el sector	Detecta las áreas que afectan la liquidez eficiencia y rentabilidad,	Estable secciones específicas, medibles, alcanzables y con responsabilidades	Ejecutar las acciones y monitorear los resultados constantemente	Evalúa el impacto de las acciones se realiza ajustes para asegurar la mejora continua				
ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS								

MÓDULO 4: TALLER PRÁCTICO

1. CASO PRÁCTICO

La empresa “XYZ” presenta la siguiente información financiera correspondiente al mes de mayo:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CONCEPTO	MONTO (\$)
ACTIVOS	
Efectivo y equivalentes	8.000
Cuentas por cobrar	12.000
Inventarios	20.000
Total, Activos Corrientes	40.000
Activos fijos (neto)	30.000
TOTAL, ACTIVOS	70.000
PASIVOS Y PATRIMONIO	
Cuentas por pagar	15.000
Obligaciones de corto plazo	5.000
Total, Pasivos Corrientes	20.000
Pasivos a largo plazo	10.000
Patrimonio	40.000
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	70.000
ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas netas	60.000
Costo de ventas	36.000
UTILIDAD BRUTA	24.000
Gastos operativos	18.000
UTILIDAD OPERATIVA	6.000
Gastos financieros	1.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.000
Impuesto (25%)	1.250
UTILIDAD NETA	3.750

DATOS ADICIONALES

Ventas anuales proyectadas: \$720.000 (promedio mensual: \$60.000)

La empresa opera a crédito y mantiene inventarios para 30 días de venta.

ACTIVIDAD 1 – CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

Calcule los siguientes indicadores utilizando la información del caso práctico.

A. Indicadores de Liquidez

Liquidez Corriente $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$

Prueba Ácida $\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$

CTN = $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$

B. Indicadores de Eficiencia

Rotación de Inventarios $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$

Rotación de Cuentas por Cobrar $\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$

Rotación de Activos Totales $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Promedio}}$

C. Indicadores de Rentabilidad

Margen Neto $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales Promedio}}$

ROE $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$

ACTIVIDAD 2 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Con base en los resultados obtenidos en la Actividad 1, responda:

a. ¿La empresa cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo? Justifique.

b. ¿Qué tan eficiente es la empresa en el manejo de sus inventarios y cuentas por cobrar?

c. ¿Los indicadores de rentabilidad muestran un desempeño positivo? Explique.

d. Identifique dos indicadores que presentan resultados débiles y explique las posibles causas.

ACTIVIDAD 3 – PROPUESTA DE MEJORA

Con base en su análisis, proponga acciones específicas para mejorar el desempeño financiero de la empresa.

ÁREA A MEJORAR	PROBLEMA IDENTIFICADO	ACCIÓN PROPUESTA	RESULTADO ESPERADO
Liquidez			
Eficiencia inventarios			
Eficiencia cuentas por cobrar			
Rentabilidad			

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

MÓDULO 5

CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (CCE)

Mide el tiempo que la empresa tarda en recuperar en efectivo el dinero invertido en su operación.

¿QUÉ ES EL CCE?

Es el número de días que transcurren desde que la empresa paga por sus inventarios hasta que cobra en efectivo por sus ventas. Refleja qué tan eficiente es la empresa en administrar sus inventarios, cobrar a sus clientes y pagar a sus proveedores.

FÓRMULA DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

$$CCE = \text{días de inventario} + \text{días de cobro} - \text{días de pago}$$

Días de Inventario: Promedio de días que los productos permanecen en inventario.

Días de Cobro: Promedio de días que tardan los clientes en pagar.

Días de Pago: Promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.

CÁLCULO DE CADA COMPONENTE

Días de Inventario:

$$DII = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Costo de Ventas}} \times 360$$

Días de Cobro:

$$= \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}{\text{Ventas Netas a Crédito}} \times 360$$

Días de Pago:

$$DPO = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}{\text{Compras a Crédito}} \times 360$$

¿QUÉ SIGNIFICA EL CCE?

CCE BAJO (Menos días): La empresa recupera más rápido su efectivo, mejora su liquidez y puede reinvertir o aprovechar oportunidades.

CCE ALTO (Más días): La empresa tarda más en convertir sus inversiones en efectivo, puede tener problemas de liquidez y depender de financiamiento externo.

META: Reducir el CCE sin afectar la operación, las ventas ni las relaciones con clientes y proveedores.

INTERPRETACIÓN DEL CCE

Rango de CCE	Interpretación	Acción Recomendada
Menos de 15 días	Excelente gestión del capital de trabajo.	Mantener e identificar oportunidades de mejora continua.
15 a 30 días	Gestión adecuada, pero hay oportunidades de optimización.	Revisar procesos y aplicar estrategias para reducir el CCE.
Más de 30 días	Gestión ineficiente, riesgo de problemas de liquidez.	Implementar medidas correctivas de inmediato.

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL CCE

Reducir Días de Inventario

Mejorar planificación de compras.
Controlar niveles de stock.
Vender productos con mayor rotación.

Reducir Días de Cobro

Establecer políticas de crédito claras.
Ofrecer descuentos por pronto pago.
Hacer seguimiento y cobranza efectiva.

Aumentar Días de Pago

Negociar mejores plazos con proveedores.
Aprovechar descuentos por volumen.
Planificar pagos de acuerdo al flujo de efectivo.

BENEFICIOS DE UN CCE BAJO

Mejora la liquidez de la empresa.
Reduce la necesidad de financiamiento externo.
Disminuye costos financieros.
Aumenta la rentabilidad y la capacidad de crecimiento.

BUENAS PRÁCTICAS

Monitorea periódicamente el CCE.
Compara el CCE con el de otras empresas del sector.
No me sacrifiques ventas ni relaciones comerciales por reducir el CCE.
Alinea las estrategias con tu flujo de efectivo.

ELABORADO POR: MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS

MÓDULO 5: TALLER PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

La empresa “XYZ”, dedicada a la producción y venta de dulces típicos, presenta la siguiente información del último año:

INFORMACIÓN FINANCIERA	MONTO	DATOS OPERACIONALES	VALOR
Ventas anuales (a crédito y contado)	\$120.000	Días del año	365
Costo de ventas	\$72.000	Compras anuales (costo de ventas)	\$72.000
Inventario promedio	\$18.000	Ventas anuales	\$120.000
Cuentas por cobrar promedio	\$15.000		
Cuentas por pagar promedio	\$12.000		

Calcule los DÍAS DE INVENTARIO

$$DI = (\text{Inventario promedio} / \text{Costo de ventas}) \times 365$$

Calcule los DÍAS DE COBRO

$$DC = (\text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ventas anuales}) \times 365$$

Calcule los DÍAS DE PAGO

$$DP = (\text{Cuentas por pagar promedio} / \text{Costo de ventas}) \times 365$$

Calcule el CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

$$CCE = DI + DC - DP$$

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

- ¿Qué indica el resultado obtenido del CCE?
- ¿Es favorable tener un CCE corto o largo? ¿Por qué?
- Compare los tres componentes (DI, DC y DP). ¿Cuál es el más alto? ¿Qué impacto tiene en el CCE de la empresa?
- ¿Cómo está afectando el CCE actual a la liquidez de la empresa?

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL CCE

Proponga al menos dos estrategias específicas para reducir el Ciclo de Conversión de Efectivo de “XYZ”. Explique cómo cada estrategia contribuirá a mejorar la liquidez y la rentabilidad.

Componente a mejorar (DI, DC o DP)	Estrategia propuesta	¿Cómo mejora la liquidez y la rentabilidad?
1.		
2.		

ELABORADO POR: *MAYERLYN DAYANA PÁRRAGA GALLEGOS*

MODULO	ACTIVIDADES										
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
1	Diagnóstico y Fundamentos del Capital de Trabajo	x	x								
2	Administración del Efectivo y Cuentas por Cobrar			x	x						
3	Administración de Inventarios y Cuentas por Pagar					x	x				
4	Seguimiento y Evaluación de la Rentabilidad							x	x		
5	Ciclo de Conversión de Efectivo e Integración Final									x	x

Módulo	Actividad	Responsable	Semana de implementación
1. Diagnóstico y fundamentos de la gestión del capital	Conceptos, componentes, diagnóstico e indicadores básicos	Profesional financiero	Semana 1
2. Administración del efectivo y cuentas por cobrar	Control del efectivo, flujo de caja, crédito y cobranza	Profesional financiero	Semana 2
3. Administración de inventarios y cuentas por pagar	Control de inventarios, rotación, pagos y proveedores	Profesional financiero	Semana 3
4. Seguimiento y evaluación de la rentabilidad	Indicadores de liquidez, eficiencia y rentabilidad	Profesional financiero	Semana 4
5. Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)	Fórmula, cálculo, interpretación y estrategias de reducción	Profesional financiero	Semana 5

CONCLUSIONES

Se determinó que el desempeño financiero y la rentabilidad de las PYMES del cantón El Carmen están severamente condicionados por la prevalencia de una gestión informal y empírica del capital de trabajo. Los hallazgos del diagnóstico confirman que los principales desbalances no surgen por falta de ventas o ingresos brutos, sino por la ausencia de planificación en el flujo de caja, la falta de presupuestos periódicos y un control reactivo del dinero disponible en la caja diaria.

El diagnóstico cuantitativo y cualitativo evidenció la existencia de un descalce financiero estructural que deteriora de forma directa los indicadores de rentabilidad (ROA y ROE). Con un Período Promedio de Cobro (PPC) de 58 días y una rotación de inventarios de 61 días frente a un Período Promedio de Pago (PPP) de apenas 42 días, las empresas mantienen recursos congelados en bodega y en crédito a clientes por más tiempo del que obtienen de sus proveedores, reduciendo sus márgenes de utilidad reales e incrementando el riesgo de insolvencia.

Se constató que el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) constituye el indicador crítico y determinante de la salud financiera para el sector empresarial local. La correlación inversa encontrada entre la duración del CCE y la rentabilidad confirma que, a mayor lentitud en la recuperación del efectivo, menor es la capacidad de generar utilidades netas, lo que fuerza a los empresarios a recurrir a financiamientos informales o endeudamientos costosos para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Se diseñó un Manual de políticas y procedimientos con guía técnica de talleres prácticos estructurado en cinco módulos de capacitación orientados a resolver las deficiencias técnicas detectadas. Esta propuesta técnica brinda herramientas aplicables para la planificación de la tesorería, el control estricto de carteras, la rotación óptima de inventarios y el monitoreo continuo del ciclo del dinero, asegurando la sostenibilidad operativa y económica de las PYMES en El Carmen.

RECOMENDACIONES

Los propietarios y administradores de las PYMES en El Carmen necesitan dejar de lado el manejo improvisado del dinero y empezar a trabajar con presupuestos de caja semanales y mensuales. Saber con anticipación cuánto dinero va a entrar y salir permite tomar decisiones con calma y evitar sorpresas que pongan en riesgo el funcionamiento diario del negocio.

Es urgente cambiar la forma en que se da crédito a los clientes, dejando de entregar mercadería fiada solo por confianza o compromiso. Definir plazos claros para los cobros, revisar si el cliente realmente puede pagar antes de darle crédito y hacer un seguimiento constante a las deudas pendientes ayudará a recuperar el dinero mucho más rápido y mantener la caja con liquidez.

Se debe llevar un control mucho más estricto de la bodega para comprar únicamente lo que realmente se vende y evitar tener capital acumulado en mercadería parada. Al mismo tiempo, es clave sentarse a negociar con los proveedores para conseguir mejores plazos de pago que se adapten al tiempo real en que los clientes pagan a la empresa, evitando así quedarse sin flujo de efectivo.

Las empresas de la localidad tienen a su disposición la guía práctica de cinco módulos desarrollada en este estudio para aplicarla día a día y evaluar de cerca cómo rota su dinero y cómo van sus ganancias. Asimismo, la colaboración directa entre la Cámara de Comercio de El Carmen y la Universidad servirá para brindar capacitaciones continuas que refuercen los conocimientos financieros de los comerciantes locales.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Episteme.
- Armijos, G., & Chamba, L. (2021). Planificación estratégica y supervivencia financiera en pequeñas empresas comerciales. *Revista de Estrategia y Negocios*, 10(2), 65-80.
- American National Standards Institute. (1970). *Flowchart Symbols and Their Usage in Information Processing* (ANSI X3.5-1970). ANSI.
- Banchón, M., & Morales, J. (2021). Sistemas de información y su impacto en la gestión operativa de las PYMES. *Revista Tecnológica y Financiera*, 9(2), 34-48.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.^a ed.). Pearson Educación.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). *Fundamentos de administración financiera* (14.^a ed.). Cengage Learning.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2023). *Supply chain logistics management* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Cabrera Morocho, J. D. (2022). *Indicadores de la gestión de inventarios para PYMES: Una revisión* [Trabajo de titulación de grado, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay.
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12440>
- Carvajal, M., Salazar, P., & López, H. (2020). *Dirección estratégica para la pequeña y mediana empresa*. Editorial UTPL.
- Codina, L. (2020). *Revisiones bibliográficas sintéticas: Métodos y herramientas para trabajos de fin de máster y tesis doctorales*. Universitat Pompeu Fabra.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de septiembre de 2014*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2012). *Manual de investigación cualitativa: Paradigmas y perspectivas en conflicto* (Vol. 2). Editorial Gedisa.

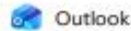
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167.
- Durán Acosta, M. G., Calles Montijo, F., & Zolano Sánchez, M. L. (2022). Gestión y control de inventario en pequeñas y medianas empresas (pymes) como herramienta de información para la toma de decisiones en tiempos de crisis. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, (37), 1–28.
<https://doi.org/10.46652/rDiasf.v0i37.468>
- Fortty Castro, L. J., & Vásquez Gíler, C. F. M. (2021). *Gestión administrativa del capital de trabajo y su incidencia en las actividades económicas empresariales* [Artículo profesional de alto nivel, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio Institucional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4220>
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Gámez Adame, J., Ortiz Paniagua, J., **[verificar autores completos]**. (2021). *Gestión del capital de trabajo: Una visión integral*. Editorial Académica Universitaria.
- García, R. (2018). *Historia y desarrollo socioeconómico de la zona norte de Manabí*. Editorial Universitaria.
- García-Aguilar, J., López-García, M., & Pérez-Sánchez, R. (2021). Gestión financiera y liquidez en las pequeñas y medianas empresas de América Latina. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 15(2), 45-58.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Carmen. (2020). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón El Carmen 2020–2030*. GAD Municipal del Cantón El Carmen. <https://www.elcarmen.gob.ec>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.

- International Accounting Standards Board. (2015). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. IFRS Foundation.
- International Organization for Standardization. (1985). *Information processing — Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts* (ISO Standard No. 5807:1985). <https://www.iso.org/standard/11955.html>
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [LORTI]. (2018). *Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Registro Oficial 463.
- Madroño, J. (2016). *Gestión financiera aplicada*. Editorial Académica.
- Martínez, P., & López, J. (2021). Dinámica comercial y desarrollo empresarial en los cantones agrícolas de Manabí. *Revista de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12(2), 45–60.
- Mendoza, R., & Cedeño, L. (2021). Dinámica comercial y políticas de crédito en el sector PYME de la región costa. *Revista de Economía y Negocios*, 12(3), 89-104.
- Mogrovejo, R., & Vilela, P. (2020). El capital de trabajo y su impacto en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(1), 112-127.
- Paredes, C., & Silva, R. (2022). Alineación entre la estrategia empresarial y el rendimiento financiero en organizaciones locales. *Journal of Management & Economics*, 16(1), 101-115.
- Ríos, F., Pardo, C., & Salazar, E. (2022). Digitalización y control de procesos en pequeñas unidades económicas. *Journal of Business Systems*, 14(1), 115-130.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 179–200.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2018). *Corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sagner, J. (2014). *Working capital management: Applications and case studies*. Wiley.
- Sánchez, L., & Torres, D. (2020). *Infraestructura técnica y eficiencia financiera en empresas comerciales*. Ediciones Universidad de la Costa.

- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós.
- Terreno, D. D., Sattler, S. A., & Pérez, J. P. (2020). La gestión del capital de trabajo como determinante de la rentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 36(155), 201-212.
- Universidad Militar Nueva Granada. (2020). *Unidad 3: Gestión de inventarios* [Material de estudio]. Facultad de Estudios a Distancia.
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_3/DM.pdf
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentals of financial management* (14th ed.). Pearson.
- Vergara-Romero, A. (Ed.). (2021). *La gestión empresarial sostenible en la rentabilidad financiera y de capital*. Universidad Tecnológica ECOTEC.
<https://doi.org/10.21855/librosecotec.71>
- Villegas Ureña, A. R. (2025). *Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad de la empresa Supercomisariato San Rafael cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana* [Trabajo de titulación de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14663/1/Villegas%20Ure%C3%B1a%20C%20Anderson%20R.%20%282025%29%20Estrategias%20financieras%20para%20incrementar%20la%20rentabilidad%20de%20la%20empresa%20....pdf>
- Viteri, A. (2020). Estrategias de mercado y su influencia en la liquidez de las micro y pequeñas empresas. Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Zambrano, K., Loor, M., & Moreira, S. (2022). Entorno competitivo y desarrollo empresarial en los cantones rurales de la provincia de Manabí. *Gestión y Sociedad*, 15(1), 77-92.

ANEXOS

Anexo 1 Oficio de asignación de tutor



DPGA | Titulación | Periodo 2025-2 - Notificación de tutor asignado - FINANZAS 2024 - NS - (EL CARMEN)

Desde NOTIFICACIONES TITULACION <notificaciones.titulacion@uleam.edu.ec>

Fecha Dom 10 Ago 2025 16:23

Para PROANO CAMPUZANO FRANCISCO XAVIER <franciscox.proano@uleam.edu.ec>

CC PARRAGA GALLEGOS MAYERLIN DAYANA <e0401557988@live.uleam.edu.ec>; PINARGOTE PINARGOTE HENRRY MARCELINO <henry.pinargote@uleam.edu.ec>



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Periodo 2025-2 - Notificación de tutor asignado - FINANZAS
2024 - NS - (EL CARMEN)**

Estimad@
Docente y Estudiante
Uleam

En cumplimiento de lo establecido en la Ley, el Reglamento de Régimen Académico y las disposiciones estatutarias de la Uleam, por medio de la presente se oficializa la dirección y tutoría en el desarrollo del Trabajo de Integración curricular / Trabajo de Titulación del siguiente estudiante:

Tema: GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES DE EL CARMEN

Estado de aprobación: Aprobado

Tipo de titulación: Trabajo de Integración Curricular

Tipo de proyecto: Trabajo de Integración Curricular / Trabajo de titulación se articula con proyectos y programas de Vinculación.

Apellidos y nombres del tutor asignado: PROANO CAMPUZANO FRANCISCO XAVIER

Apellidos y nombres del estudiante: PARRAGA GALLEGOS MAYERLIN DAYANA

Carrera: FINANZAS 2024 - NS - (EL CARMEN)

Periodo de inducción: Periodo 2025-2

CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor represente la realidad de su empresa. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.

I. Datos generales

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?
 - ☐ Propietario
 - ☐ Gerente
 - ☐ Administrador
 - ☐ Contador
 - ☐ Otro: _____
2. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene la empresa?
 - ☐ Menos de 5 años
 - ☐ De 5 a 10 años
 - ☐ De 11 a 16 años
 - ☐ Más de 16 años
3. ¿A qué sector económico pertenece la empresa?
 - ☐ Comercial
 - ☐ Industrial
 - ☐ Servicios
 - ☐ Agropecuario
4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
 - ☐ De 1 a 15
 - ☐ De 15 a 49
 - ☐ De 50 a 99
 - ☐ 100 o más

II. Gestión del capital de trabajo y rentabilidad

Instrucciones: Marque una sola opción según su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Escala de valoración

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces

- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

5. La empresa planifica el efectivo necesario para cubrir oportunamente sus obligaciones de corto plazo.
 - ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
6. La empresa realiza un control periódico de los ingresos y egresos de efectivo.
 - ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
7. La empresa mantiene suficiente liquidez para garantizar la continuidad de sus operaciones.
 - ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
8. La empresa realiza seguimiento permanente a las cuentas por cobrar de sus clientes.
 - ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
9. La empresa recupera las cuentas por cobrar dentro de los plazos establecidos.
 - ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
10. La empresa controla periódicamente los niveles de inventario para evitar pérdidas.
 - ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre

11. La empresa verifica la rotación de inventarios para mantener existencias adecuadas.
- ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
12. La empresa obtiene utilidades suficientes para cubrir sus costos y gastos operativos.
- ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
13. Una adecuada gestión del capital de trabajo ha contribuido al incremento de las utilidades de la empresa.
- ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
14. Los activos de la empresa son utilizados eficientemente para generar mayores ingresos.
- ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre
15. La inversión realizada por los propietarios genera un rendimiento satisfactorio para la empresa.
- ☐ Nunca
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ A veces
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ Siempre

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

N.º	Ítems
1	¿Cómo administra la empresa el efectivo para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y mantener la continuidad de sus operaciones?
2	¿Qué estrategias aplica la empresa para gestionar las cuentas por cobrar y garantizar la recuperación oportuna de los valores adeudados por los clientes?
3	¿Cómo realiza la empresa el control de inventarios y qué dificultades considera que afectan una gestión eficiente de estos recursos?
4	Desde su experiencia, ¿de qué manera considera que la gestión del capital de trabajo influye en la rentabilidad de la empresa?
5	¿Qué acciones o estrategias recomendaría para fortalecer la gestión del capital de trabajo y mejorar la rentabilidad de las PYMES del cantón El Carmen?

Anexo 4 Aplicación de la entrevista







Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

TESIS M10 detector IA

ID : 518f1004823d154593d06408754a3039a98092d7



10%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS M10 detector IA.txt
Tamaño del archivo original : 417,06 kB
Número de palabras : 10.603

Depositante : FRANCISCO XAVIER PROANO CAMPUZANO
Fecha de depósito : 5 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 5 de agosto de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 2%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA 7%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos <1%
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas <1%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/2)



Similitudes

2%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	Documento de otro usuario #f0eefa Viene de de otro grupo	<1%	
2	Documento de otro usuario #d756a8 Viene de de otro grupo	<1%	
3	Documento de otro usuario #ca6fa1 Viene de de otro grupo	<1%	
4	Principios del Balance General para una Gestión Financiera Exitosa... www.conectapyme.com/blog/principios-del-balance-general-para-una-gest...	<1%	
5	Importancia De Las Obligaciones A Corto Plazo - FasterCapital fastercapital.com/es/tema/importancia-de-las-obligaciones-a-corto-plazo.h...	<1%	
6	Documento de otro usuario #225423 Viene de de otro grupo	<1%	
7	Documento de otro usuario #b63952 Viene de de otro grupo	<1%	