



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

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

TÍTULO:

Ciclo de conversión y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa
Ferretería La 15 S.A. de la Ciudad de Manta

AUTORA: Rivera Bermúdez Roxana Camila

TUTORA: Ing. Gutiérrez Zambrano Carmen Ebelina, Mgtr.

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES Y COMERCIO**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Manta- Manabí- Ecuador

Julio, 2025

 Uleam <small>UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>	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 tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Rivera Bermúdez Roxana Camila, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Ciclo de conversión y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Ferretería La 15 S.A. de la Ciudad de Manta"**.

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

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

Manta, 6 de agosto de 2025.

Lo certifico,

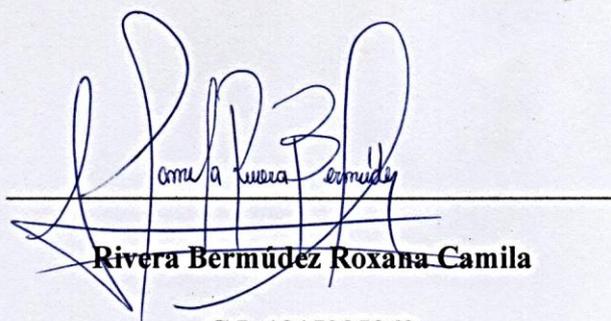

Mg. Carmen E. Gutiérrez Zambrano
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, RIVERA BERMÚDEZ ROXANA CAMILA, declaro libre u voluntariamente que el presente tema de investigación: "Ciclo de conversión y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Ferretería la 15 S.A. de la Ciudad de Manta". Es original, autentico y personal. En tal virtud que si el contenido para los efectos legales y académicos que se desmembran en el presente trabajo final es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Contando con una investigación integra y respetando los debidos derechos de autor de cada una de las fuentes bibliográficas estipuladas dentro del contexto.

El presente informe es patrimonio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y de la Carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoría.



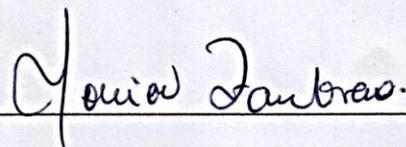
Rivera Bermúdez Roxana Camila
C.I. 1315295962

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Rivera Bermúdez Roxana Camila; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

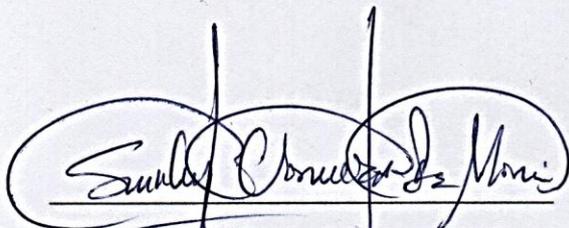
Con el tema "Ciclo de conversión y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Ferretería La 15 S.A. de la ciudad de Manta"

Para constancia firman:



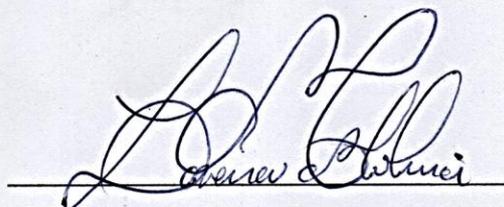
Ing. Mónica Janeth Zambrano Vera, Mgtr.

Presidente del tribunal



Ing. Shirley Elizabeth Vinueza Tello,
Mgtr.

Miembro del tribunal



Econ. María Lorena Molina Cevallos,
Phd.

Miembro del tribunal

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por poner en mi camino las oportunidades y la fuerza para seguir adelante, a mis padres por apoyarme y enseñarme a nunca rendirme para continuar con mis estudios, agradezco las experiencias laborales y de vida que me ayudaron a lo largo de mi carrera universitaria. A mi hermano que es un ejemplo a seguir y que me hace querer superarme cada día más. A mis compañeros que han sido mi grupo desde segundo semestre, hicieron que las clases estén llenas de momentos y risas, les agradezco por ser un apoyo y por terminar juntos este paso importante en nuestras vidas. A los docentes que me brindaron conocimiento y ganas de estudiar. Finalmente, dedico este esfuerzo a mí misma, como recordatorio que todo siempre es posible con dedicación y sacrificio.

Rivera Bermúdez Roxana Camila

RECONOCIMIENTO

Agradezco a mis padres por enseñarme valores y conocimientos, por brindarme su confianza, apoyo incondicional y la inteligencia para cumplir con el presente proyecto de investigación.

A mi docente tutora Ing. Carmen Gutiérrez que supo guiarme, enseñarme e incentivar me de la mejor manera, impartiendo los conocimientos para cumplir con la presente fase.

A mis compañeros que han estado desde el inicio de esta hermosa etapa siendo un apoyo incondicional.

Rivera Bermúdez Roxana Camila

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL .IV	
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO	VI
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Fundamentación Teórica	4
1.1.1. Variable Independiente: Ciclo De Conversión	4
1.1.2. Variable Dependiente: Toma De Decisiones.....	7
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
CAPÍTULO II.....	14
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	14
2.1. Metodología.....	14
2.1.1. Modalidades de investigación.....	14
2.1.2. Tipos de investigación	15
2.1.3. Población y muestra.....	16
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
2.2.1. Entrevista	18
2.2.2. Observación	18
2.2.3. Revisión documental.....	19
2.3. Análisis e interpretación de resultados	21
2.3.1. Análisis general de entrevistas.....	21
2.3.2. Análisis de estados financieros	22
2.4. Triangulación de la información.....	36
CAPÍTULO III	38
3. PROPUESTA	38
3.1. Título	38
3.2. Justificación.....	38
3.3. Objetivo General.....	38
3.3.1. Objetivos específicos	38

3.4. Beneficiarios.....	39
3.5. Factibilidad.....	39
3.5.1. Factibilidad tecnológica.....	39
3.5.2. Factibilidad económica-financiera.....	39
3.5.3. Factibilidad técnica.....	39
3.6. Descripción de la propuesta.....	39
3.7. Desarrollo de la propuesta.....	39
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Población de la empresa Ferretería la 15 S.A.</i>	16
Tabla 2 <i>Muestra de la empresa Ferretería la 15 S.A.</i>	17
Tabla 3 <i>Análisis horizontal del estado de resultado integral</i>	22
Tabla 4 <i>Análisis horizontal Estado de Situación Financiera</i>	24
Tabla 5 <i>Análisis vertical Estado de Resultado Integral Año 2023</i>	26
Tabla 6 <i>Análisis vertical Estado de Resultado Integral Año 2024</i>	27
Tabla 7 <i>Análisis vertical Estado de Situación Financiera Año 2023</i>	29
Tabla 8 <i>Análisis vertical Estado de Situación Financiera Año 2024</i>	31
Tabla 9 <i>Liquidez corriente</i>	32
Tabla 10 <i>Indicador Prueba ácida</i>	33
Tabla 11 <i>Endeudamiento del activo</i>	33
Tabla 12 <i>Rotación de cartera</i>	34
Tabla 13 <i>Rotación de venta</i>	34
Tabla 14 <i>Periodo promedio de cobranza</i>	35
Tabla 15 <i>Periodo medio de pago</i>	35
Tabla 16 <i>Rotación de inventario</i>	36
Tabla 17: <i>Matriz de indicadores para el ciclo de Conversión del efectivo</i>	54
Tabla 18: <i>Matriz de indicadores: Liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.</i>	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: <i>Rotación de cartera</i>	60
Ilustración 2: <i>Rotación de inventario</i>	60
Ilustración 3: <i>Promedio de cobranza</i>	61
Ilustración 4: <i>Periodo medio de pago</i>	62
Ilustración 5: <i>Ciclo de conversión</i>	62
Ilustración 6: <i>Índice de cumplimiento de pedidos</i>	63
Ilustración 7: <i>Tiempo de ciclo de pedido</i>	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: <i>Certificado de anti plagio</i>	72
Anexo 2: <i>Entrevista al Gerente general</i>	73
Anexo 3: <i>Entrevista al Jefe de pagos</i>	76
Anexo 4: <i>Entrevista al Jefe de ventas</i>	79
Anexo 5: <i>Entrevista del Jefe de compras</i>	82
Anexo 6: <i>Entrevista del Jefe de cobranzas</i>	85

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se fundamentó en el ciclo de conversión y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Ferretería la 15 S.A. de la ciudad de Manta, del periodo 2023 y 2024, su objetivo general fue determinar cuál es la incidencia del ciclo de conversión en la toma de decisiones de la Empresa Ferretería la 15 S.A de la ciudad de Manta, mismo que para su desarrollo fue necesario la aplicación de un enfoque metodológico mixto, combinando los métodos cuantitativos y cualitativo, además se basó en la investigación explicativa, descriptiva y, como técnicas de recolección de datos se aplicaron entrevistas dirigidas al personal de responsable de la empresa, enfocadas en comprobar si la empresa contaba con políticas, procedimientos y herramientas relacionadas con al ciclo de conversión del efectivo. Los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa no utiliza indicadores financieros, además, de no contar con políticas, procedimientos formales para la toma de decisiones, direccionando la ferretería de manera empírica y sin apoyo de herramientas financieras causando probabilidades de riesgo de no obtener los resultados esperados. Para dar solución a la problemática, se propone un modelo de gestión del ciclo de conversión del efectivo basado en la aplicación de política y procedimientos apegados a la actividad del negocio, así como dashboard y matrices de indicadores financieros esenciales para optimizar la toma de decisiones financieras y operativas en la empresa “Ferretería la 15 S.A.”.

Palabras claves: ciclo de conversión, liquidez, toma de decisiones, indicadores financieros.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión financiera es uno de los apartados más importantes en una empresa, incidiendo en la correcta asignación de recursos, esto resulta una tarea de gran complejidad y multifacética en donde cada organización busca implementar herramientas que permitan tomar decisiones acertadas para el cumplimiento de sus objetivos.

Uno de los factores en la cual se desarrolla es el ciclo de conversión, cuya importancia radica en mantener la rentabilidad y estabilidad de cualquier empresa en el mundo, su análisis es fundamental para evaluar la eficiencia de elementos que lo componen y permitiendo tomar decisiones financieras basadas en la realidad que presenta el negocio.

Los autores (Guerra & Cabrera, 2023) mencionan que para poder operar correctamente una empresa necesita la liquidez y respetar los plazos adecuados en los factores que intervienen dentro del ciclo de conversión, como lo son las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, llegando a ser un factor determinante para la toma de decisiones.

Es fundamental conocer la importancia de la toma de decisiones, puesto que de ella depende el crecimiento o fracaso de una empresa. Dentro del mismo se evalúan muchos factores y la realización de análisis financieros con el propósito de obtener resultados rentables, por ello, es importante que las decisiones se fundamenten en una planificación logística y datos establecidos.

En este contexto, la problemática de la investigación se basa en la interrogante: ¿Cuál es la incidencia del ciclo de conversión en la toma de decisiones de la empresa Ferretería la 15 S.A. de la ciudad de Manta?, identificando que la empresa no hace uso de herramientas necesarias para el análisis de los estados financieros, además de no contar con políticas y procedimientos documentados, provocando un inadecuado control que podría afectar seriamente la rentabilidad, sostenibilidad y liquidez del negocio.

Como objeto de estudio se tiene al ciclo de conversión de la empresa y, como campo la toma de decisiones de la empresa Ferretería la 15 S.A. de la ciudad de Manta.

El objetivo general de la investigación es determinar la incidencia del ciclo de conversión en la toma de decisiones de la empresa Ferretería las 15 S.A., derivando objetivos específicos como: Analizar conceptos teóricos relacionados con el ciclo de conversión y la gestión financiera de la Ferretería la 15 S.A., diagnosticar la situación actual de la Ferretería, rediseñar los procesos de la gestión de compra y cobranzas y elaborar una propuesta que

contribuya a mejorar el ciclo de conversión del efectivo para optimizar la toma de decisiones financieras y operativas de la empresa Ferretería la 15 S.A.

Para desarrollar la problemática se consideró como variable independiente el ciclo de conversión, (Huaycama, 2021) define como el tiempo que toma desde adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo a los clientes. Como variable dependiente esta la toma de decisiones que es el proceso de selección entre opciones que buscan resolver o beneficiar financieramente a la empresa (Gutiérrez & Barandica, 2020).

Este proyecto está enfocado en demostrar la importancia de llevar un control de todas las áreas involucradas en el ciclo de conversión de la empresa y como pueden influir en la toma de decisiones, para ello es necesario llevar a cabo una revisión bibliográfica de proyecto de otros autores que estén relacionados a la temática y poder comprar y atribuir con información a la investigación, lo que permite definir una dirección más clara de los resultados y conclusiones del proyecto.

La población está compuesta por el gerente general, jefe de compras, jefe de ventas, jefe de cobranzas y jefe de pagos, además de los estados financieros de los periodos 2023 y 2024, la muestra es la misma debido a no contar con una amplia población por lo que se basa en 5 personas.

Se aplicará un enfoque metodológico mixto, combinando los métodos cuantitativos y cualitativo, además se basó en la investigación explicativa, descriptiva y como técnicas e instrumentos de recolección de datos se aplicaron entrevista, observación y revisión documental, aportando valor importante a la investigación, al basarse en datos reales que permitirán diagnosticar de forma precisa la situación de la empresa.

Además, se aplicaron análisis e indicadores esenciales a la información de los estados de situación y de resultados verificando la solvencia, liquidez, rotación de inventario, rotación de ventas y periodo medio de cobranza, que permitan conocer los puntos importantes de gestión del ciclo de conversión.

En base a los datos obtenidos, se plantea la propuesta de un modelo de gestión del ciclo de conversión del efectivo orientado a optimizar la toma de decisiones financieras y operativas, que contempla el desarrollo de herramientas que mejoren la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente: Ciclo De Conversión

1.1.1.1. Ciclo de conversión

El ciclo de conversión hace referencia a un conjunto de procedimientos o etapas que atraviesa un recurso, producto o servicio desde su inicio hasta alcanzar un estado final dentro de un proceso específico. Este ciclo implica fases de transformación, circulación y retorno que puede obtener resultados económicos, productivos o administrativos que beneficie y permita la estabilidad y continuidad del ciclo de conversión.

El ciclo de conversión del efectivo se refiere al tiempo que transcurre desde que una empresa invierte en inventario hasta que recupera esa inversión en forma de efectivo, una vez realizada la venta. Para comprender este término, es necesario analizar las variables que lo componen. El término ciclo, implica una serie de eventos que se repiten de forma continua, a la vez, la conversión hace referencia a un proceso de transformación de un recurso a otro.

En este contexto el ciclo de conversión del efectivo representa la transformación constante de los recursos financieros, desde su inversión inicial en inventarios hasta su recuperación a través de las ventas, pasando por diferentes etapas operativas dentro de la empresa. (Ross et al.,2010)

1.1.1.2. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo representa el movimiento constante de entradas y salidas de dinero de una empresa, construyendo un proceso esencial para lograr alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera, siendo parte de un continuo uso de inversión para adquirir mercadería y comercializarla, recuperando el capital.

En este contexto, Berrezueta (2017) señala que la importancia de evaluar el flujo de efectivo es recopilar información sobre la liquidez que presenta una entidad permitiendo saber su capacidad de generar efectivo para mantener sus operaciones de corto plazo. De esta manera, el impacto que posee tener un flujo de efectivo adecuado radica en la capacidad

de la empresa, desde el cumplimiento de obligaciones financieras, reabastecer inventarios y sostener sus operaciones económicas de manera eficiente.

1.1.1.3. Liquidez Operativa

Según lo establece (Fajardo et al., 2025) este indicador cuantifica la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones corrientes con el uso de los activos circulantes, lo que indica un flujo de efectivo ideal para sustentar sus actividades relacionadas al giro del negocio.

1.1.1.4. Capital de Trabajo

Ahora bien, según lo indicado por (Ross et al., 2010) define el capital de trabajo como un componente esencial de la gestión financiera, de esta manera al comprender el ciclo completo se toma en consideración desde las primeras adquisiciones de insumos, hasta la recuperación de cuentas por cobrar, la correcta administración de permite generar el efectivo necesario para cubrir con las obligaciones de corto plazo, manteniendo los niveles óptimos de rotación eficiente en las cuentas, con base en lo descrito, ofrece una perspectiva basada en la evaluación de liquidez considerando la dinámica operativa y la capacidad de cumplimiento de obligaciones a corto plazo.

1.1.1.5. Índice de rotación de inventarios

Los inventarios representan uno de los pilares centrales de toda empresa, por lo tanto, es indispensable el uso de indicadores financieros permitiendo medir la eficiencia de la empresa en adquirir nuevamente su inventario, por ende (Garcés, 2019) reitera la importancia de indicadores, sobre todo en el índice de rotación de inventarios, ponderando la frecuencia con la que la empresa repone sus inventarios en intervalos de tiempo determinados.

1.1.1.5.1. Particularidades del manejo de inventarios en ferreterías

Uno de los factores diferenciales referente a la gestión del inventario, es la particularidad de los procesos y la cantidad de productos que se pueden comercializar, tomando en consideración el tipo y tamaño, así mismo, respecto a los productos comercializados requieren poseer un sistema eficiente relacionado a la gestión del stock de los productos, así como la gestión de obsolescencia.

Particularmente en el ámbito ferretero se toma en consideración el tipo de inventario, debido a que dependiendo de ello se maneja un procedimiento que la diferencia entre sí, dentro de los tipos de inventario en ferretería se utiliza el inventario permanente, que se

maneja por medio de Kardex para tener conocimiento de la frecuencia de entrada y salida del producto. (León, 2017)

De la misma manera se debe tomar en consideración las funciones de cada uno de los productos como el estado en el que se encuentra, de este modo se sabrá si se determina como inventario en reserva o en desacoplamiento, es decir, no está disponible a la venta.

Por consiguiente, el inventario dentro de una empresa ferretera es de gran importancia que se maneje con cautela debido a la gran cantidad de productos y tamaños causando pérdidas si se lleva un manejo inadecuado.

1.1.1.6. Índice de rotación de cartera

En adición, el índice de rotación de cartera posee una función similar al indicador anterior, no obstante, se indica la frecuencia en la que la entidad llega a recuperar sus rubros de cuentas por cobrar, cabe resaltar, que no se debe incluir aquellas cuentas de corto plazo provenientes de la ejecución de las actividades operativas de la organización (Garcés, 2019).

1.1.1.7. Índice de rotación de cuentas por pagar

Por último, el índice de rotación de cuentas por pagar infiere en la frecuencia con la que las empresas pueden abonar hacia sus obligaciones a corto plazo, claro está, se lo relaciona con la adquisición de inventarios; siendo de suma importancia mencionar a (Garcés, 2019) indica que, si esta frecuencia se extiende entre pagos se debe a la rotación lenta de los inventarios.

El ciclo de conversión del efectivo dentro del área comercial hace referencia al tiempo que tarda una empresa en conseguir el respectivo retorno de su inversión en dinero líquido, pasando por una serie de procesos los cuales se manejan desde una cuenta de pagos a proveedores y cobranza a los clientes por la mercadería vendida.

Es decir que entre menor sea el tiempo en la recuperación de cuentas por cobrar de clientes, la empresa obtendrá mayor liquidez permitiendo cumplir con sus obligaciones de pagos a proveedores, en consecuencia, accediendo a nuevas posibilidades de inversión.

Teniendo en consideración lo expuesto con anterioridad, (Ramos & Sandoval, Estudio de caso: análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo - CCE, 2019) establecen que la finalidad de su implementación radica en mostrar los diversos matices que rodean este proceso, buscando una reducción en el tiempo ejecutado para cobrar los valores correspondientes a los rubros de la cartera.

Por ello, cada factor es relevante dentro del ciclo de conversión del efectivo tomando en consideración las diversas particularidades que presenta el manejo de inventario de una ferretería, como el tiempo de revisión de mercadería, el tiempo de venta de un producto y la cobranza del mismo.

En el sector ferretero los plazos de cobranza son elementales para lograr sostener una estabilidad financiera y continuar en la competitividad y la continuidad operativa de la empresa, siendo importante lo plazos de tiempo de crédito y el tiempo que la empresa tarda en cobrar las facturas a sus clientes, logrando tener disponibilidad para realizar el pago a los proveedores; la adecuada gestión de este proceso permite eficiencia y que el negocio se diferencie evitando problemas de liquidez a corto plazo.

1.1.1.5.1. Sistema de control

El sistema de control es el conjunto de métodos que regula, evalúa y corrige los procedimientos de una organización (Viloria , 2005), teniendo como objetivo garantizar que cada actividad se realice de forma correcta y con márgenes de error bajos debido a las correcciones que se realizan, de esta manera permite cumplir y mejorar los estándares establecidos en los objetivos de la empresa.

1.1.2. Variable Dependiente: Toma De Decisiones

1.1.2.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que consiste en la elección entre varias alternativas u opciones que pueden llegar a influenciar en una persona, grupo u organización en la cual refleje o influya la decisión tomada, por ello dentro de una empresa las decisiones se toman dependiendo de todas las variables, además de realizar una proyección de las consecuencias que podría llegar a presentarse por las decisiones tomadas, de esta forma (Annherys et al., 2015) indican los siguientes tipos de toma de decisiones:

1.1.2.2. La toma de decisiones cerradas

Es efectuada o tomada cuando las circunstancias son frecuentes o comunes, en la cual no presentan complicaciones. Por ello son consideradas como una toma de decisión sencilla, simple o hasta rutinaria que no conlleva a una afectación y que corresponde a un proceso de fácil proceder, teniendo un manual o formato preestablecido que permite no tener complicaciones en su ejecución.

Debido a que se trata de una decisión esperada, la persona que toma esta decisión debe de igual manera tener todo el conocimiento que conlleva la decisión que toma,

conociendo el resultado, las distintas estrategias o alternativas que pueden ser necesarias teniendo resultados u objetivos claros. (Annherys et al., 2015)

1.1.2.3. La toma de decisiones abiertas

Dentro del ámbito empresarial es de suma importancia conocer todos los factores o riesgos que pueden afectar a la empresa, por ello las decisiones son de gran complejidad requiriendo de análisis amplio para lograr un resultado o solución acorde a la necesidad. Las decisiones abiertas son calificadas como no programadas por lo tanto no puede ser tomada por un externo o por personas sin conocimientos, necesitando a una personal con experiencia para tomar la mejor decisión a la problemática que puede presentar la empresa. (Annherys et al. , 2015)

Este tipo de decisiones implican un mayor riesgo, debido a que los resultados no se pueden determinarse con anterioridad, por ello, aunque el decisor cuente con la suficiente experiencia no puede garantizar los resultados esperados por la empresa. Sin embargo, al contar con bases sólidas puede disminuir el riesgo e incrementar las probabilidades de éxito en la toma de decisiones.

1.1.2.4. Proceso racional de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones comprende el análisis de un problema y finaliza al momento que se haya escogido una decisión que genere una solución a la problemática, la racionalidad en el proceso de toma de decisiones desarrollada a la comprensión de un problema, estudiando las diversas circunstancias que se pueden presentar y razonando la mejor solución más factible. (Bonome, 2010)

Ante la situación, es evidente la importancia que conlleva la racionalización del proceso de toma de decisiones por lo tanto las empresas optan por investigar, observar y analizar las mejores alternativas que genere beneficios a la empresa, permitiendo la facilidad de lograr sus objetivos y solventar sus obligaciones además de planificaciones de crecimiento dentro de la organización.

1.1.2.5. Importancia de la información financiera oportuna y confiable

Dentro del ámbito empresarial la información es de los aspectos más importantes para la sostenibilidad de una empresa, siendo realistas entre la situación de la misma permitiendo saber las acciones y oportunidades que se deben tomar. En la toma de decisiones y su razonabilidad como se lo mencionó anteriormente se debe generar una solución basada

en los hechos de la empresa y su problemática por lo tanto se debe conocer la situación real de para optar por la mejor opción. (Garcia et al., 2022)

Por lo tanto, la información presentada debe ser real, oportuna y confiable siendo fundamental para conocer la claridad de la situación económica y financiera, además de ello la información debe ser entregada sin retrasos y en el momento justo para que las acciones necesarias puedan ser tomadas con rapidez y agilidad.

1.1.2.6. Incidencia del ciclo de conversión en la toma de decisiones

Para poder tener una liquidez eficiente en una empresa, (Morillo & LLamo, 2020) nos mencionan que es importante que el ciclo de conversión fluya y sea consecutivo permitiendo tener rotación en las cuentas por cobrar y manejo de inventarios, por ello las cuenta por cobrar deben efectuarse a un corto plazo permitiendo el retorno del capital de trabajo y convertirlo en una nueva inversión para la compra de mercadería para la empresa.

En el caso que ocurra lo contrario el ciclo de conversión se pausaría causando un desequilibrio en el mismo siendo perjudicial para la empresa. Una empresa u entidad necesita una liquidez sólida siendo innecesaria la financiación de otras entidades financieras y el endeudamiento a largo plazo.

1.1.2.7. Consecuencias de un ciclo de conversión largo o ineficiente

Según lo establece (Huaycama, 2021), menciona que la rotación de ventas por medio de crédito se debería recuperar de manera rápida debido a la recuperación del capital al establecer un periodo de tiempo, caso contrario la baja rotación o la falta de recuperación de cartera causaría que la liquidez de la empresa disminuya y no pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

1.1.2.8. Toma de decisiones en el entorno de la PYMES comerciales

Dentro del entorno de la PYMES comerciales que se encuentran en constante competitividad debido a que se caracterizan por el volumen de ingresos y cantidad de trabajadores a comparación de las grandes empresas por lo que según (Garcia et al.,2017) este tipo de empresas deben siempre generar ideas que innoven y se hagan conocerse.

La toma de decisiones orientadas a la generación de beneficios económicos debe considerar tanto factores internos como externos, para ello las empresas que buscan mantenerse competitivas y liderar en el mercado emplean herramientas de análisis estratégicos, como el PESTEL que evalúa los entornos externos tanto políticos, económicos,

sociales, tecnológicos, ecológicos y legales con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como provenir posibles riesgos que pueden llegar a impactar a la empresa.

En el entorno interno utilizan herramientas como el análisis FODA o AMOFHIT que examina las principales áreas funcionales de la empresa como administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistema de información y tecnología permitiendo medir las debilidades y fortalezas y convertirlas en oportunidades y amenazas.

Por ello las decisiones que se lleguen a tomar a lo largo de su labor debe realizarse con una investigación exhaustiva permitiendo ser competencia y sobresalir dentro del mercado, logrando generar sostenibilidad dentro del negocio y tener posicionamiento en sus productos.

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la investigación titulada “Diseño de estrategias para el Ciclo de conversión de efectivo de la empresa Superglam” (Calle, 2016) propone la formulación de estrategias financieras que permitan optimizar el ciclo de conversión de efectivo con el conocimiento de la utilidad del año 2015-2016 utilizando indicadores financieros, aportando una propuesta para la solución de problemas al aplicar un análisis sobre el ciclo de conversión del efectivo, así mismo realiza una revisión con el objetivo de identificar áreas críticas y proponer posibles soluciones midiendo el grado de razonabilidad de las operaciones y fortalecer la toma de decisiones financieras.

De acuerdo con (Morillo Rodriguez & Llamo Santa Cruz, 2020), en su trabajo “Ciclo de conversión de efectivo: una herramienta esencial para la evaluación financiera de la empresa”, analiza el ciclo de conversión del efectivo como una herramienta indispensable dentro de la evaluación financiera de una empresa. Este enfoque considera el tiempo que transcurre desde la compra de mercadería, pasando por la venta y respectiva cobranza, aportando conceptos y metodologías que permitirán analizar la información presentada por la empresa. Por ello su perspectiva es relevante para la investigación proporcionando información teórica para comprender la importancia del ciclo de conversión del efectivo y su aplicación en la evaluación financiera.

Espino 2018, en su trabajo “Incidencia de la gestión del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo de Grupo Frigorífica SAC.” sostiene que la gestión del capital de trabajo es fundamental en la administración de una organización, ya que permite generar utilidades a la empresa y crecimiento de la misma, por ello se busca realizar inversiones que

sean estratégicas y rentables, permitiendo repetir el ciclo de forma continua. Además, demostrando que la correcta gestión del capital de trabajo y sus componentes es la base principal para la correcta gestión empresarial, que a su vez contribuye a la sostenibilidad a corto y largo plazo, aportando a la presente investigación una perspectiva complementaria sobre el tema, al tratar la incidencia del ciclo de conversión del efectivo desde un tipo de empresa diferente, permitiendo establecer semejanzas y diferencias conceptuales en el tema.

De la misma forma, (Díaz P. , 2021) refieren a su trabajo “Ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en la liquidez de una empresa industrial”, que el ciclo del efectivo es variable y dependiente de la funcionalidad de un negocio debido a la rotación que debe tener el inventario que se adquiere, ya que se compra productos que se comercializan de manera más rápida para generar ganancia y tener el capital de trabajo de manera funcional, cumpliendo con las obligaciones que presenta la empresa; aportado a la investigación el conocimiento de los factores externos que pueden afectar al ciclo del efectivo, por ejemplo hace mención que en el año 2022 el ciclo se vio afectado por la crisis sanitaria que se presentó a nivel mundial, siendo uno de los factores que afectó en ese año, por ello con el pasar del tiempo por factores externos el ciclo puede ser afectado, pudiendo ser pausados afectando de manera continua el ciclo de conversión.

Dentro de la investigación titulada “El Ciclo de conversión del efectivo y su relación con los estados financieros de Polifecsa” de (Romero, 2022), demostró que el tipo de investigación efectuada permitió recomendar un cambio de las políticas de cuentas por cobrar clientes, permitiendo realizar cobranzas más rápidas, extender los plazos de créditos y las condiciones a terceros como colaboradores y proveedores, de manera que no afectó el flujo y rentabilidad de la empresa, permitiendo conocer las opciones de propuestas a realizar como efectuar cambios dentro de las políticas y reestructurar la gestión de cobranzas sin afectar a la empresa, proporcionando una mejora continua y capacidad de sostenibilidad del negocio con el pasar de los años.

Tomando en consideración una perspectiva internacional (Díaz & Ramón, 2021) en su investigación con el tema “Ciclo de conversión del efectivo y liquidez, en una empresa industrial”, nos menciona que el ciclo normal de una operación es el periodo de tiempo que transcurre entre la adquisición de los activos materiales, que entran en el proceso productivo, y la realización de los productos en forma de efectivo disponible, por ello la importancia del ciclo de conversión del efectivo radica en evaluar la situación financiera de una organización

permitiendo saber si la empresa tiene suficiente flujo de efectivo para recuperar y reestablecer su capital de trabajo; de esta manera genera conocimiento en la importancia de la gestión rápida en la recuperación de capital y su afectación en los casos que no son favorables para la empresa.

De la misma manera (Ramos & Sandoval, 2019) con su estudio de caso “Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo – CCE”, menciona que el ciclo de conversión del efectivo permite determinar la duración en términos de días transcurridos entre la compra de una mercadería y su correspondiente pago por parte de los clientes, y por lo tanto con el pago a proveedores, midiendo la diferencia parcial pero significativa de la posición de la empresa en cuanto a liquidez y capital neto, por ello los autores representan mediante fórmulas el ciclo operativo tomando en consideración varios componentes como lo son la edad promedio del inventario, el periodo promedio de cobro y el periodo promedio de pago, aportando en la investigación fórmulas necesarias para determinar los periodos del CCE y su importancia.

En la investigación titulada “El ciclo de conversión del efectivo de una empresa comercial y el efecto en su rentabilidad” por (Ramon, 2017), haciendo referencia al sector comercial y la importancia del ciclo de conversión del efectivo mencionando que este ciclo ha ido evolucionando con el pasar de los años, creando nuevas metodologías de control para mejorar la gestión, permitiendo medir los plazos de cobros y pagos además de la venta de inventario. De esta manera dentro del sector comercial permite obtener los periodos de tiempo que una empresa tarde en vender su inventario siendo su principal actividad para mantener la rentabilidad del negocio; la perspectiva otorgada va permitiendo conocer el manejo del ciclo de conversión del efectivo de un ámbito similar, conociendo la importancia en el sector comercial.

Los autores (Vera et al., 2019) con investigación “Análisis del ciclo de conversión de efectivo y su relación en la situación financiera”, explica la utilización de las fórmulas para la rotación de inventarios, rotación de cartera y la rotación de proveedores, por ejemplo entre los resultados obtenidos en el año 2017 la empresa obtuvo un promedio de 83 días para efectuar la gestión de cobranzas a sus clientes, mientras que realizaba abonos a sus obligaciones con proveedores en un plazo de 43 días antes de su cobranza disminuyendo la rentabilidad de la empresa; gracias a los análisis proporcionados y los cálculos efectuados permiten poseer lineamientos a considerar para el ciclo de conversión a través de su

incidencia, puesto que si no se efectúa la correcta aplicación de cobranzas en el periodo de tiempo determinado por la empresa causaría una afectación en su liquidez.

En la investigación titulada “Diagnóstico financiero y ciclo de conversión del efectivo a la empresa comercial y de servicios Ram System’s de la ciudad de Loja, periodo 2011-2012” de las autoras (Rosario & Mendoza, 2014), comenta que el uso de indicadores de liquidez indica la cantidad de recursos que tiene la empresa para el pago de las deudas a corto plazo, considerando los valores que dispone el activo corriente, midiendo la capacidad para satisfacer las obligaciones de la empresa a medida de que alcancen su fecha de vencimiento, de esta manera proporciona información relevante evaluando la pertenencia de las cuentas por cobrar en un periodo de tiempo de 360 días y la rentabilidad sobre las ventas, conociendo la utilidad por cada dólar vencido permitiendo apreciar un análisis vertical completo de la empresa y como se puede aplicar en este estudio logrando tener mayor capacidad de análisis y proporcionando información importante para el rediseño de los procesos de la gestión de compras y cobranzas de la empresa.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. *Modalidades de investigación*

Es un conjunto de procedimientos que permite recopilar información en temas relacionados a la investigación (Fernandes, 2021), indica que a través del análisis de diversos documentos, artículos y puntos de vista de investigaciones realizadas con el pasar del tiempo, se puede obtener un incremento en el conocimiento.

2.1.1.1 **Método cualitativo**

El método cualitativo se basa en la recolección de información y análisis de hechos que permitan obtener una comprensión profunda, además de presentar conceptos y opciones a los diversos casos; este método se centra en estudiar la razón de los datos y presentación de procedimientos en base a sus resultados, apoyándose en distintas investigaciones que traten del mismo tema. (Jiménez & Domínguez, 2000).

Por medio de este estudio, el método cualitativo permite la comprensión de percepciones y experiencias de la muestra, permitiendo saber sus puntos de vista mediante la realización de entrevistas con una serie de preguntas estructuradas para cada área involucrada, permitiendo complementar a la investigación.

2.1.1.2. **Método cuantitativo**

A comparación del método mencionado con anterioridad, el método cuantitativo según (katayama, 2014) es un procedimiento metodológico que utiliza cualquier evidencia sustantiva que permita la descripción profunda de un fenómeno, obteniendo resultados estadísticos o valores numéricos precisos.

El método cuantitativo permitirá a la investigación realizar análisis en base a datos numéricos explicando el estado en el que se encuentra la empresa, para ello se desarrolla una revisión documental que involucra los estados financieros de la empresa, generando resultados confiables.

2.1.1.3. **Método mixto**

El método mixto es una estrategia que combina de método cuantitativo y cualitativo utilizado para comprender y analizar problemas con gran complejidad según (Bertomeu,

2022). Permitiendo no solo enfocarse en el estudio de documentos o datos científicos, más bien integrando ambas metodologías obteniendo resultados más detallados y verificados.

En base a los resultados de cada uno de los métodos utilizados permitirá comprender de diversos puntos de vista del estado del negocio y confirmar mediante análisis los datos establecidos de la documentación, a su vez a realizar una observación de los procedimientos, comportamientos y características de los involucrados sin intervenir en sus actividades.

2.1.2. Tipos de investigación

Una investigación se puede clasificar en base a los diversos criterios que se presentan, permitiendo abordar un tema de forma adecuada, por ello se debe tener conocimiento de los tipos de investigación y aportación que pueden dar cada uno. (Minenza, 2017) presenta los siguientes:

2.1.2.1. Investigación descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva es proporcionar conceptos ya establecidos (Valle et al., 2022), es decir, describir características que ya se encuentran dadas sin cambiar o manipular los resultados ya presentados, muchas veces no se toma en consideración las causas o efectos del mismo sin embargo normalmente tiene pruebas que respalda la información, ya sea experimentos o estudios aprobados.

La investigación descriptiva será utilizada con el fin de recabar información necesaria que permita conocer los aspectos importantes de diversos investigadores que han analizado el ciclo de conversión en estudios anteriores, aportando diversos puntos de vista y conceptos que serán tomados en consideración dentro de la investigación para tener un respaldo del tema.

2.1.2.2. Investigación explicativa

Este tipo de investigación es una de los más utilizados en el ámbito científico, debido a como su nombre lo menciona se centra en explicar las causas y consecuencias de un fenómeno en cuestión, la investigación explicativa no solo responde el porqué de las situaciones, si no que ocasiono a que se llegara a esa circunstancia; para obtener resultados se utiliza mucho el método de observación con el objetivo de crear una explicación. (Minenza, 2017)

La investigación explicativa aportará una explicación de las causas y consecuencias sobre los problemas presentados en la empresa, centrándose en responder las incógnitas

dentro de la investigación con un respaldo en documentos y leyes que ayuden a estudiar con mayor profundidad y entender de mejor manera la investigación.

2.1.3. Población y muestra

2.1.3.1. Población

Una población es un conjunto de elementos de los cuales se desea conocer información específica en una investigación, sin embargo, la población se basará en el enfoque de la investigación que se llevara a cabo, dentro de una empresa la población dependerá del componente a evaluar, ya sea por clientes, empleadores de la empresa, productos, entre otros factores que aplican. (López, 2004). Por ello la población dentro de esta investigación son los colaboradores que contiene la empresa permitiendo tomar en consideración los diferentes puntos de vista de cada uno de ellos.

Tabla 1. *Población de la empresa Ferretería la 15 S.A.*

<i>Áreas</i>	<i>Nº empleados</i>
<i>Gerencia</i>	1
<i>Cobranzas</i>	1
<i>Compras</i>	2
<i>Ventas</i>	2
<i>Pagos</i>	1
<i>Total</i>	7

Nota: Se observa la población dentro del estudio del ciclo de conversión de la empresa Ferretería la 15 S.A.

2.1.3.2. Muestra

La muestra es un subgrupo que representara a la población seleccionada de manera aleatoria según (Roldán & Fachelli, 2017), el objetivo de la muestra es representar una población que es muy grande para ser evaluada permitiendo obtener información general; los estudios a nivel mundial, continental, nacional, cantonal se realizan por medio una muestra debido a la magnitud de la población que se encuentra, por lo que se selecciona una muestra que represente la población de la investigación.

2.1.3.2.1. Tipos de muestreo

Según (Rodrigo, 2000) nos da a conocer que existen dos tipos de muestreo, los cuales son muestreo probabilístico y no probabilístico, es fundamental seleccionar el tipo de

muestreo necesario dentro de la investigación, debido a que por la diferencia representativa que manifiestan generaran un resultado preciso.

2.1.3.2.2. *Probabilístico*

Según (Vázquez, 2017) el muestreo probabilístico es una técnica utilizada para seleccionar una muestra de manera aleatoria, significando que no será seleccionada por parte de los investigadores, teniendo más posibilidades de resultados variados, precisos y eficientes; se debe asegurar que cada individuo tenga las mismas oportunidades sin destacar a ninguno de los seleccionados. Por lo tanto, este tipo de muestreo es el más recomendado para el correcto desempeño de una investigación al ser escogida de forma aleatoria y controlada.

2.1.3.2.3. *No probabilístico*

El muestreo no probabilístico según (Rodrigo, 2000) también conocido como muestreo de modelos realiza una selección de muestras la cual es considerada como no representativa, debido al tipo de selección que puede ser arbitraria y se basa en generalidades dentro de la distribución de las diversas variables de la población. Existen tipo de muestreo no probabilístico como el casual, selección experta, el muestreo de población móvil y el de cuotas.

Debido a que dentro de la empresa a investigar la población es pequeña se tomara la misma población, considerando los puntos de vista de cada uno de ellos como los puntos de opinión sobre el estado de la empresa y las consecuencias al no implementar una correcta gestión en los procesos del negocio.

Tabla 2 *Muestra de la empresa Ferretería la 15 S.A.*

<i>Áreas</i>	<i>N° empleados</i>
<i>Gerencia</i>	1
<i>Cobranzas</i>	1
<i>Compras</i>	2
<i>Ventas</i>	2
<i>Pagos</i>	1
<i>Total</i>	7

Nota: Se observa el muestreo no probabilístico aplicado a la empresa Ferretería la 15 S.A.

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas o instrumentos de recolección de datos es una herramienta fundamental utilizada en investigaciones (Caro, 2021), debido a que proporcionan la recolección de información necesaria para efectuar un análisis y conclusiones que se presentan dentro de la investigación, permitiendo tener una idea más clara además de proporcionar información más real y actualizada sobre el tema en consideración.

2.2.1. Entrevista

La entrevista es un diálogo entre dos o más personas, en donde el entrevistador plantea una serie de preguntas sobre un tema en específico con el objetivo de conocer la perspectiva del entrevistado para obtener información necesaria, este tipo de técnica para la recolección de datos es utilizado en diversos medios con fines investigativos, estudios de mercado, plataformas de comunicación, entre otros. (Chiner, 2011).

Se entrevistará a la muestra seleccionada la cual está conformada por el gerente general de la empresa, el jefe de ventas, el jefe de compras, el jefe de cobranzas y la jefa de pagos, previo se elaborará un check list que permitirá establecer los criterios a verificar, posterior a ello se realizará una serie de preguntas previamente aprobadas y revisadas por el tutor y un profesional con conocimiento de la operatividad e importancia de cada área, permitiendo evaluar los diferentes puntos de vista de los entrevistados sobre la situación de la empresa en los últimos años en la gestión de recuperación de capital de trabajo.

2.2.2. Observación

La observación consiste en estudiar y observar de manera detallada comportamientos, eventos o fenómenos con el fin de obtener información precisa, permitiendo analizar el entorno sin necesidad de intervenir directamente con el o los sujetos logrando no intervenir en sus acciones que puedan causar cambios, daños o molestias. (Díaz L. , 2011)

En la presente investigación esta técnica será esencial para el estudio de las actividades realizables por parte de la muestra establecida, permitiendo evaluar los aspectos importantes de la investigación sin interferir en las tareas de cada uno de los sujetos que serán observados, y teniendo una perspectiva que no afecte al estudio ni al trabajo realizado por la muestra establecida.

De esta manera, se establecerán previamente los aspectos a observar, tales como los procesos, actividades, interacciones y cumplimiento de normativas, evitando involucrarse directamente en las actividades cotidianas de la población seleccionada.

2.2.3. Revisión documental

La revisión documental es una técnica que permite analizar información que se encuentra documentada y que se enfoca en temas en particular según (Carranza, 2016), generando conocimientos sobre un tema ya estudiado y desde la perspectiva del autor, claro está la información brindada debe ser actualizada para no ocasionar confusión o dar a informar datos que no están vigentes en el presente.

Para ello, se dará a conocer la presente revisión y se solicitara la información necesaria como políticas, manual de procedimientos, estados financieros, entre otros que permitirán analizar la información. Posterior, se revisará la documentación presentada por la empresa para la realización de la investigación presente, verificando el cumplimiento y disposición de políticas y procedimientos.

2.2.3.1. Información de la empresa

La empresa Ferretería la 15 S.A. fue creada aproximadamente hace 13 años atrás con el fin de ofrecer productos ferreteros de calidad a sus clientes, teniendo como actividad principal la venta al por mayor y menor de productos ferreteros de uso particular y profesional, con los años de actividad ha logrado posicionarse y hacerse conocer dentro de la industria pesquera e industrial permitiendo crecer en sus actividades y competir junto con otras empresas.

2.2.3.2. Misión

Ofrecer productos de calidad y brindar soluciones a los clientes, ofreciendo lo mejor en productos de ferretería para ayudar a crear y arreglar lo que necesites.

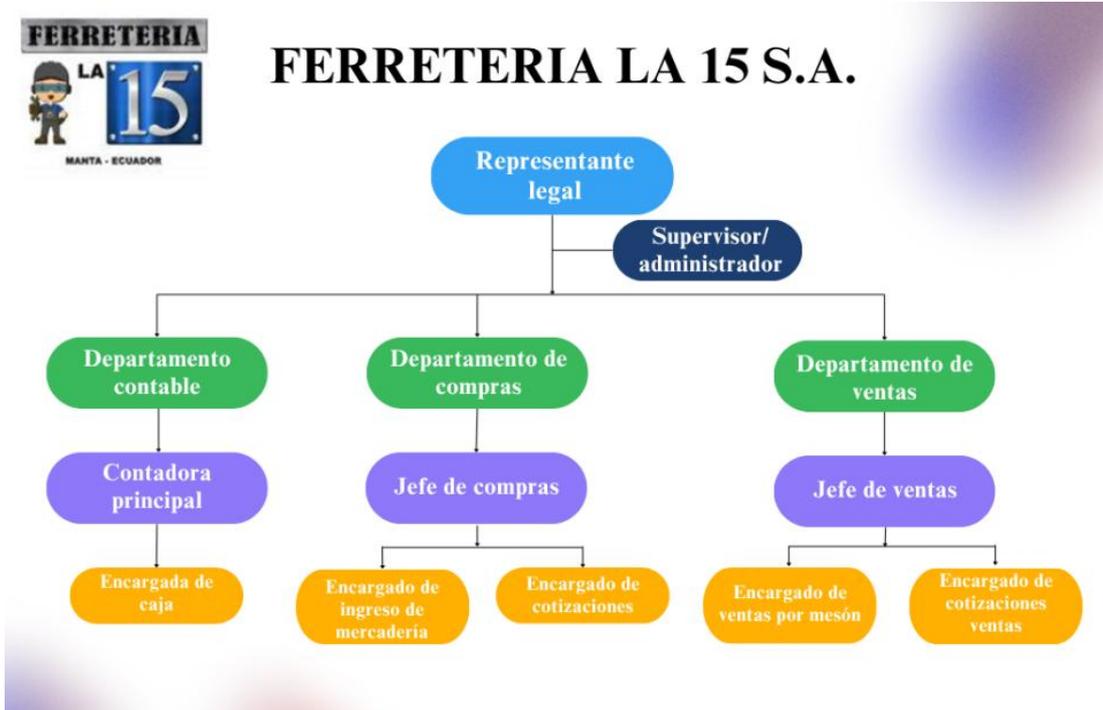
2.2.3.3. Visión

Ferretería la 15 S.A., busca ofrecer soluciones para las necesidades que pueden llegar a tener un cliente o consumidor final en herramientas, logrando que construyas con materiales de la mejor calidad posible, es una empresa privada centrada en la venta a empresas pesqueras que realicen tanto importaciones como exportaciones sin inconvenientes.

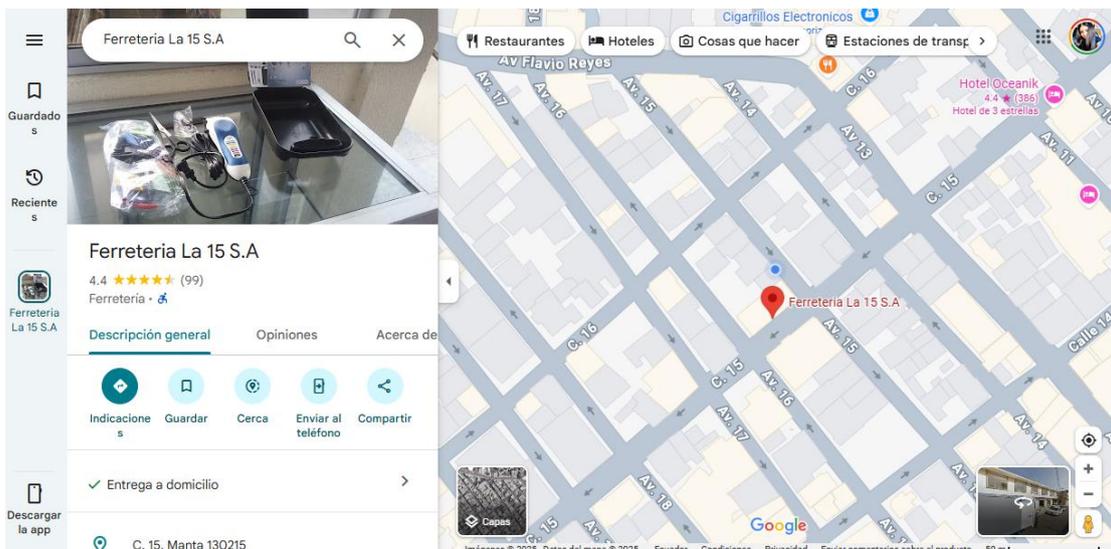
2.2.3.4. Actividad principal

Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras como martillos, sierras, destornilladores y otras herramientas de mano, accesorios, cajas fuertes, extintores, además de la venta al por menor de artículos de ferretería en establecimientos especializados.

2.2.3.5. Organigrama



2.2.3.6. Ubicación Geográfica



2.3. Análisis e interpretación de resultados

2.3.1. Análisis general de entrevistas

Para el presente análisis se realizaron entrevistas previamente establecidas y aprobadas por un profesional con experiencia y conocimiento del tema, además dirigidas a los responsables de las distintas áreas de la empresa, como lo es el gerente general, el jefe de compras, jefe de ventas, jefe de pagos y jefe de cobranzas:

Con base a las respuestas obtenidas en la entrevista se evidenció que el Gerente General de Ferretería la 15 S.A. en el ejercicio de sus funciones, toma decisiones basadas en datos preliminares como la disponibilidad del banco y cuentas por pagar. Sin embargo, no aplica indicadores financieros para la toma de decisiones al realizar nuevas inversiones; aunque considera que las distintas áreas se manejan de manera adecuada reconoce la necesidad de mejora, particularmente en el área de compras donde se ha detectado desabastecimiento de cierta mercadería indispensables en el stock, así como la presencia de inventarios obsoletos.

Por su parte, el jefe de pagos señaló que no existen políticas de pagos formalizadas, los términos de pago son establecidos con los proveedores y el departamento de compras, como la forma de pago y el tiempo del mismo. Adicional la empresa no cuenta con un área financiera, pero menciona si realizar una revisión en donde asegura que la empresa cuente con los fondos y condiciones óptimas de pago.

El jefe de cobranzas también señaló la ausencia de políticas en su área, generando despreocupación en las cobranzas y falta de seguimiento continuo, presentando demoras en la recepción de pagos por parte de los clientes, a pesar de ello la empresa ha logrado mantener su estabilidad financiera y no ha presentado dificultades, ni la necesidad de postergar pagos a proveedores o empleados.

Dentro del área de ventas, el jefe manifestó que la planificación de meta en las ventas se ve afectada por retrasos en los pagos de los clientes, producto de la falta de presión que se debe ejercer en cobranzas, teniendo que negar el crédito a los clientes con mora, a pesar de ello el área de ventas siempre se ha encontrado en constante comunicación con el área de cobranzas y contabilidad para poder darle siguiente a los clientes y no llegar a un déficit de liquidez para cubrir con las necesidades de la empresa.

Por último, el jefe de compras señaló no presentar inconvenientes de inversión por parte de la empresa, pero por prevenir el sobre stock o mercadería obsoleta se abstiene de realizar la compra de ciertos productos, siendo una problemática que se ha presentado años anteriores, ya que aún se mantiene mercadería sin salida o en mal estado y falta de disponibilidad en productos de alta demanda de los clientes.

2.3.2. Análisis de estados financieros

Análisis horizontal del estado de resultado integral Año 2023 y 2024

Tabla 3 Análisis horizontal del estado de resultado integral

FERRETERÍA "LA 15" S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	AÑO 2023	AÑO 2024	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS	\$1.444.656,74	\$1.469.830,70	\$ 25.173,96	1,74%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$1.444.656,74	\$1.469.830,70	\$ 25.173,96	1,74%
VENTA DE BIENES	\$1.444.656,74	\$1.469.830,43	\$ 25.173,69	1,74%
INTERESES	\$ -	\$ 0,27	\$ 0,27	100,00%
Intereses y rendimientos financieros	\$ -	\$ 0,27	\$ 0,27	100,00%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$1.016.457,35	\$1.058.528,67	\$ 42.071,32	4,14%
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$1.016.457,35	\$1.058.528,67	\$ 42.071,32	4,14%
(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	\$ 255.950,20	\$ 182.917,90	\$ -73.032,30	-28,53%
(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	\$ 943.425,05	\$1.031.223,55	\$ 87.798,50	9,31%
(-) Inventario final de bienes no producidos por la compañía	\$ -182.917,90	\$ -155.612,78	\$ 27.305,12	-14,93%
GANANCIA BRUTA	\$ 428.199,39	\$ 411.302,03	\$ -16.897,36	-3,95%
GASTOS	\$ 340.591,28	\$ 314.129,18	\$ -26.462,10	-7,77%
GASTOS DE VENTA	\$ 45.990,37	\$ 9.564,22	\$ -36.426,15	-79,20%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 2.403,00	\$ -	\$ -2.403,00	-100,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -	\$ 558,81	\$ 558,81	100,00%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 174,11	\$ -	\$ -174,11	
COMBUSTIBLES	\$ 2.351,74	\$ 3.879,19	\$ 1.527,45	64,95%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CONCESIONES)	\$ 1.675,98	\$ -	\$ -1.675,98	-100,00%
TRANSPORTE	\$ 1.432,51	\$ 973,48	\$ -459,03	-32,04%
OTROS GASTOS	\$ 37.953,03	\$ 4.152,74	\$ -33.800,29	-89,06%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 291.080,31	\$ 304.564,96	\$ 13.484,65	4,63%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 130.046,22	\$ 125.676,67	\$ -4.369,55	-3,36%

APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 25.684,57	\$ 25.259,96	\$ -424,61	-1,65%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 23.433,36	\$ 19.267,65	\$ -4.165,71	-17,78%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.142,87	\$ -	\$ -1.142,87	-100,00%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CONCESIONES)	\$ -	\$ 1.640,44	\$ 1.640,44	100,00%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 26.907,73	\$ 28.109,86	\$ 1.202,13	4,47%
DEPRECIACIONES	\$ 7.831,78	\$ 8.654,47	\$ 822,69	10,50%
Propiedades, planta y equipo	\$ 7.831,78	\$ 8.654,47	\$ 822,69	10,50%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 9.009,28	\$ 8.884,31	\$ -124,97	-1,39%
OTROS GASTOS	\$ 67.024,50	\$ 87.071,60	\$ 20.047,10	29,91%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.520,60	\$ -	\$ -3.520,60	-100,00%
COMISIONES	\$ 3.520,60	\$ -	\$ -3.520,60	-100,00%
Por comisiones en operaciones	\$ 3.520,60	\$ -	\$ -3.520,60	-100,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 87.608,11	\$ 97.172,85	\$ 9.564,74	10,92%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 13.141,22	\$ 14.575,93	\$ 1.434,71	10,92%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 74.466,89	\$ 82.596,92	\$ 8.130,03	10,92%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ 18.616,72	\$ 21.184,42	\$ 2.567,70	13,79%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$ 55.850,17	\$ 61.412,50	\$ 5.562,33	9,96%
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 55.850,17	\$ 61.412,50	\$ 5.562,33	9,96%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 55.850,17	\$ 61.412,50	\$ 5.562,33	9,96%

Nota: Análisis horizontal del estado de resultado integral año 2023 y 2024 de Ferretería la 15 S.A.

En base a este análisis los ingresos aumentaron \$25.173,96 entre el año 2023 y 2024 lo cual representa un crecimiento del 1,74%, indicando una leve mejora en la comercialización de bienes.

Los costos de venta y producción se incrementaron en un 4,14% lo que causa una disminución en la ganancia bruta con -3,95% bajando la rentabilidad del negocio.

Los gastos se redujeron en un -7,77% considerándose como un aspecto positivo, principalmente por la baja en gastos de venta. Los gastos administrativos aumentaron un 4.63% debido a mayores depreciaciones y otros gastos. Se eliminaron gastos financieros y comisiones representando un ahorro a la empresa y fortaleciendo resultados operativos.

La empresa en base a su utilidad neta obtuvo una mejora de 9,96% entre los años 2023 y 2024.

Análisis horizontal Estado de Situación Financiera Año 2023 y 2024

Tabla 4 Análisis horizontal Estado de Situación Financiera

FERRETERÍA "LA 15" S.A.				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	AÑO 2023	AÑO 2024	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO	\$ 359.075,71	\$ 442.824,34	\$ 83.748,63	23,32%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 347.221,90	\$ 429.625,00	\$ 82.403,10	23,73%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 43.088,81	\$ 86.328,93	\$ 43.240,12	100,35%
Caja	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -2.000,00	-100,00%
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 41.088,81	\$ 86.328,93	\$ 45.240,12	110,10%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 91.489,02	\$ 138.552,49	\$ 47.063,47	51,44%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar no relacionados	\$ 91.489,02	\$ 85.000,32	\$ -6.488,70	-7,09%
De actividades ordinarias que generen intereses	\$ 91.489,02	\$ 85.000,32	\$ -6.488,70	-7,09%
Cuentas y documentos a cobrar clientes	\$ 91.489,02	\$ 85.000,32	\$ -6.488,70	-7,09%
Documentos y cuentas por cobrar relacionados	\$ -	\$ 53.552,17	\$ 53.552,17	100,00%
Por cobrar accionistas	\$ -	\$ 53.552,17	\$ 53.552,17	100,00%
INVENTARIOS	\$ 182.917,90	\$ 155.612,78	\$ -27.305,12	-14,93%
Inventarios de prod. term. y mercad. en almacén - comprado a terceros	\$ 182.917,90	\$ 155.612,78	\$ -27.305,12	-14,93%
Servicios y otros pagos anticipados	\$ -	\$ 25.928,92	\$ 25.928,92	100,00%
Anticipo a proveedores	\$ -	\$ 25.928,92	\$ 25.928,92	100,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 29.726,17	\$ 23.201,88	\$ -6.524,29	-21,95%
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 12.741,83	\$ 8.377,49	\$ -4.364,34	-34,25%
Crédito tributario a favor de la empresa (I. R.)	\$ 16.984,34	\$ 14.824,39	\$ -2.159,95	-12,72%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 11.853,81	\$ 13.199,34	\$ 1.345,53	11,35%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 11.853,81	\$ 13.199,34	\$ 1.345,53	11,35%
Muebles y enseres	\$ 289,99	\$ 289,99	\$ -	0,00%
Maquinaria y equipo	\$ 428,59	\$ 428,59	\$ -	0,00%
Equipo de computación	\$ 7.767,35	\$ 7.767,35	\$ -	0,00%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 34.898,17	\$ 44.898,17	\$ 10.000,00	28,65%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -31.530,29	\$ -40.184,76	\$ -8.654,47	27,45%
PASIVO	\$ 91.426,37	\$ 113.762,50	\$ 22.336,13	24,43%
PASIVO CORRIENTE	\$ 91.426,37	\$ 113.762,50	\$ 22.336,13	24,43%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 43.426,45	\$ 28.079,11	\$ -15.347,34	-35,34%
Locales	\$ 43.426,45	\$ 28.079,11	\$ -15.347,34	-35,34%
Proveedores	\$ 43.426,45	\$ 28.079,11	\$ -15.347,34	-35,34%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 4.450,92	\$ 37.998,77	\$ 33.547,85	753,73%
Locales	\$ 4.450,92	\$ 37.998,77	\$ 33.547,85	753,73%

PROVISIONES	\$ 1.423,91	\$ 2.052,02	\$ 628,11	44,11%
Locales	\$ 1.423,91	\$ 2.052,02	\$ 628,11	44,11%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 42.125,09	\$ 39.142,07	\$ -2.983,02	-7,08%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 18.616,72	\$ 21.184,42	\$ 2.567,70	13,79%
Con el IESS	\$ 3.682,87	\$ 3.381,72	\$ -301,15	-8,18%
Por beneficios de ley a empleados	\$ 6.684,28	\$ -	\$ -6.684,28	-100,00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 13.141,22	\$ 14.575,93	\$ 1.434,71	10,92%
Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados	\$ -	\$ 6.490,53	\$ 6.490,53	100,00%
Otros beneficios para los empleados	\$ -	\$ 6.490,53	\$ 6.490,53	100,00%
PATRIMONIO NETO	\$ 267.649,34	\$ 329.061,84	\$ 61.412,50	22,95%
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$ 267.649,34	\$ 329.061,84	\$ 61.412,50	22,95%
CAPITAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	0,00%
Capital suscrito o asignado	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	0,00%
RESERVAS	\$ 847,33	\$ 847,33	\$ -	0,00%
Reserva legal	\$ 847,33	\$ 847,33	\$ -	0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 209.951,84	\$ 265.802,01	\$ 55.850,17	26,60%
Ganancias acumuladas	\$ 209.951,84	\$ 265.802,01	\$ 55.850,17	26,60%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 55.850,17	\$ 61.412,50	\$ 5.562,33	9,96%
Ganancia neta del periodo	\$ 55.850,17	\$ 61.412,50	\$ 5.562,33	9,96%

Nota: Análisis horizontal del estado de situación financiera año 2023 y 2024 de Ferretería la 15 S.A.

En base al análisis realizado el activo total obtuvo un incremento de 23,32% reflejando una expansión en los recursos de la empresa, el activo corriente aumentó 23,73% considerándose la principal fuente de crecimiento representándose como una mejora. El efectivo y equivalente se duplicaron en un 100,35% lo que presenta una acumulación en la liquidez.

Dentro de los activos se destaca un aumento del 100,10% en la gestión del efectivo lo que sugiere una mejor acumulación bancaria, a pesar de ello se evidencia la incorporación de nuevas cuentas por cobrar relacionados a accionistas lo que refleja prestamos temporales en un 100%.

Los inventarios disminuyeron un -14,93% lo que puede señalar una mayor rotación de inventario o una disminución en el volumen de compra, a pesar de ello se realizaron registro en anticipos a proveedores y servicios pagados lo que incide cambios en la estrategia de compra.

Las cuentas por pagar se redujeron un 35,34% indicando menor dependencia de crédito con los proveedores. Como se observó con anterioridad las obligaciones con

institución financiera incrementos 753,73% lo que confirma el financiamiento bancario para inversión o capital de trabajo.

El patrimonio neto aumento un 22,95% debido al incremento de resultados acumulados y la utilidad, obteniendo como resultado la mejora en la rentabilidad de la empresa.

Análisis vertical Estado de Resultado Integral Año 2023

Tabla 5 Análisis vertical Estado de Resultado Integral Año 2023

FERRETERÍA "LA 15" S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL		
ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	AÑO 2023	Análisis Vertical
INGRESOS	\$ 1.444.656,74	100,00%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.444.656,74	100,00%
VENTA DE BIENES	\$ 1.444.656,74	
INTERESES	\$ -	
Intereses y rendimientos financieros	\$ -	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$ 1.016.457,35	70,36%
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 1.016.457,35	70,36%
(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	\$ 255.950,20	17,72%
(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	\$ 943.425,05	65,30%
(-) Inventario final de bienes no producidos por la compañía	\$ -182.917,90	-12,66%
GANANCIA BRUTA	\$ 428.199,39	29,64%
GASTOS	\$ 340.591,28	23,58%
GASTOS DE VENTA	\$ 45.990,37	3,18%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 2.403,00	0,17%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -	0,00%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 174,11	0,01%
COMBUSTIBLES	\$ 2.351,74	0,16%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CONCESIONES)	\$ 1.675,98	0,12%
TRANSPORTE	\$ 1.432,51	0,10%
OTROS GASTOS	\$ 37.953,03	2,63%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 291.080,31	20,15%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 130.046,22	9,00%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 25.684,57	1,78%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 23.433,36	1,62%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.142,87	0,08%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CONCESIONES)	\$ -	0,00%

IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$	26.907,73	1,86%
DEPRECIACIONES	\$	7.831,78	0,54%
Propiedades, planta y equipo	\$	7.831,78	0,54%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$	9.009,28	0,62%
OTROS GASTOS	\$	67.024,50	4,64%
GASTOS FINANCIEROS	\$	3.520,60	0,24%
COMISIONES	\$	3.520,60	0,24%
Por comisiones en operaciones	\$	3.520,60	0,24%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$	87.608,11	6,06%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$	13.141,22	0,91%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$	74.466,89	5,15%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$	18.616,72	1,29%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$	55.850,17	3,87%
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$	55.850,17	3,87%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$	55.850,17	3,87%

Nota: Análisis vertical del estado de resultado integral año 2023 de Ferretería la 15 S.A.

En base a este análisis, la empresa presenta una dependencia a la venta de bienes al no registrar otros ingresos, los costos corresponden a la compra neta de bienes con un 65,30% mientras que el inventario final a un 12,66% lo que indica el uso de inventario disponible, dentro de los costos de venta y producción se refleja un margen bruto del 29.64% siendo aceptable, pero con posibilidad de mejora.

Los gastos de venta representan el 3,18% mientras que los administrativos a un 20,15% dando como resultado un 23,58% de gastos totales.

La rentabilidad neta de la empresa es modesta, estando dentro de los rangos positivos al cubrir con los costos y obligaciones conservando 4 centavos por cada dólar vendido

Análisis vertical Estado de Resultado Integral Año 2024

Tabla 6 Análisis vertical Estado de Resultado Integral Año 2024

FERRETERÍA "LA 15" S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL		
ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	AÑO 2024	Análisis Vertical
INGRESOS	\$1.469.830,70	100,00%

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$1.469.830,70	100,00%
VENTA DE BIENES	\$1.469.830,43	
INTERESES	\$ 0,27	
Intereses y rendimientos financieros	\$ 0,27	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$1.058.528,67	72,02%
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$1.058.528,67	72,02%
(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	\$ 182.917,90	12,44%
(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	\$1.031.223,55	70,16%
(-) Inventario final de bienes no producidos por la compañía	\$ -155.612,78	-10,59%
GANANCIA BRUTA	\$ 411.302,03	27,98%
GASTOS	\$ 314.129,18	21,37%
GASTOS DE VENTA	\$ 9.564,22	0,65%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ -	0,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 558,81	0,04%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ -	0,00%
COMBUSTIBLES	\$ 3.879,19	0,26%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CONCESIONES)	\$ -	0,00%
TRANSPORTE	\$ 973,48	0,07%
OTROS GASTOS	\$ 4.152,74	0,28%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 304.564,96	20,72%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 125.676,67	8,55%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 25.259,96	1,72%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 19.267,65	1,31%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ -	0,00%
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CONCESIONES)	\$ 1.640,44	0,11%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 28.109,86	1,91%
DEPRECIACIONES	\$ 8.654,47	0,59%
Propiedades, planta y equipo	\$ 8.654,47	0,59%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 8.884,31	0,60%
OTROS GASTOS	\$ 87.071,60	5,92%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	0,00%
COMISIONES	\$ -	0,00%
Por comisiones en operaciones	\$ -	0,00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 97.172,85	6,61%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 14.575,93	0,99%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 82.596,92	5,62%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$ 21.184,42	1,44%
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$ 61.412,50	4,18%

GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 61.412,50	4,18%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 61.412,50	4,18%

Nota: Análisis vertical del estado de resultado integral año 2024 de Ferretería la 15 S.A.

Dentro del presente análisis se registra un ingreso financiero minino de \$0,27 no causando impacto, los costos de ventas resultaron en un 72,02% reduciendo el margen de ganancia bruta y en inventario final en el año 2024 incrementó un 10,59% indicando que las compras realizan en este periodo no se vendieron.

Los gastos totales en el año 2024 equivaless al 21,37% de los ingresos, lo que significa un menor manejo a comparación del año anterior, el gasto en venta bajo representando el 0,65% a comparación de gastos administrativos que se mantiene.

Análisis vertical Estado de Situación Financiera Año 2023

Tabla 7 Análisis vertical Estado de Situación Financiera Año 2023

FERRETERÍA "LA 15" S.A.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	AÑO 2023	Análisis Vertical
ACTIVO	\$ 359.075,71	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 347.221,90	96,70%
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	\$ 43.088,81	12,00%
Caja	\$ 2.000,00	0,56%
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 41.088,81	11,44%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 91.489,02	25,48%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar no relacionados	\$ 91.489,02	25,48%
De actividades ordinarias que generen intereses	\$ 91.489,02	25,48%
Cuentas y documentos a cobrar clientes	\$ 91.489,02	25,48%
Documentos y cuentas por cobrar relacionados	\$ -	0,00%
Por cobrar accionistas	\$ -	0,00%
INVENTARIOS	\$ 182.917,90	50,94%
Inventarios de prod. term. y mercad. en almacén - comprado a terceros	\$ 182.917,90	50,94%
Servicios y otros pagos anticipados	\$ -	0,00%
Anticipo a proveedores	\$ -	0,00%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 29.726,17	8,28%
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 12.741,83	3,55%
Crédito tributario a favor de la empresa (I. R.)	\$ 16.984,34	4,73%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 11.853,81	3,30%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 11.853,81	3,30%
Muebles y enseres	\$ 289,99	0,08%
Maquinaria y equipo	\$ 428,59	0,12%

Equipo de computación	\$	7.767,35	2,16%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$	34.898,17	9,72%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$	-31.530,29	-8,78%
PASIVO	\$	91.426,37	25,46%
PASIVO CORRIENTE	\$	91.426,37	25,46%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$	43.426,45	12,09%
Locales	\$	43.426,45	12,09%
Proveedores	\$	43.426,45	12,09%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$	4.450,92	1,24%
Locales	\$	4.450,92	1,24%
PROVISIONES	\$	1.423,91	0,40%
Locales	\$	1.423,91	0,40%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$	42.125,09	11,73%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$	18.616,72	5,18%
Con el IESS	\$	3.682,87	1,03%
Por beneficios de ley a empleados	\$	6.684,28	1,86%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$	13.141,22	3,66%
Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados	\$	-	0,00%
Otros beneficios para los empleados	\$	-	0,00%
PATRIMONIO NETO	\$	267.649,34	74,54%
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$	267.649,34	74,54%
CAPITAL	\$	1.000,00	0,28%
Capital suscrito o asignado	\$	1.000,00	0,28%
RESERVAS	\$	847,33	0,24%
Reserva legal	\$	847,33	0,24%
RESULTADOS ACUMULADOS	\$	209.951,84	58,47%
Ganancias acumuladas	\$	209.951,84	58,47%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$	55.850,17	15,55%
Ganancia neta del periodo	\$	55.850,17	15,55%

Nota: Análisis vertical del estado de situación financiera año 2023 de Ferretería la 15 S.A.

En el análisis vertical del estado de situación financiera del año 2023 se observa que el activo corriente representa el 96,70% del activo total, poseyendo un mayor peso la inversión en inventarios de 50,94% y en cuentas por cobrar un 25,28% siendo clave en el ciclo de conversión del efectivo, el efectivo y equivalentes del mismo alcanzan un 12% teniendo buena disponibilidad de caja.

El pasivo total representa el 25,46% siendo totalmente de corto plazo, lo que requiere una gestión eficiente en el flujo de caja.

Finalmente, el patrimonio neto está representado por un 74,54% del activo total, demostrando tener una fuerza financiera con un importante respaldo de capital propio y resultados acumulados del 58,47%.

Análisis vertical Estado de Situación Financiera Año 2024

Tabla 8 Análisis vertical Estado de Situación Financiera Año 2024

FERRETERÍA "LA 15" S.A.		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	AÑO 2024	VARIACIÓN ABSOLUTA
ACTIVO	\$442.824,34	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$429.625,00	97,02%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 86.328,93	19,50%
Caja	\$ -	0,00%
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 86.328,93	19,50%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$138.552,49	31,29%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar no relacionados	\$ 85.000,32	19,20%
De actividades ordinarias que generen intereses	\$ 85.000,32	19,20%
Cuentas y documentos a cobrar clientes	\$ 85.000,32	19,20%
Documentos y cuentas por cobrar relacionados	\$ 53.552,17	12,09%
Por cobrar accionistas	\$ 53.552,17	12,09%
INVENTARIOS	\$155.612,78	35,14%
Inventarios de prod. term. y mercad. en almacén - comprado a terceros	\$155.612,78	35,14%
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 25.928,92	5,86%
Anticipo a proveedores	\$ 25.928,92	5,86%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 23.201,88	5,24%
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 8.377,49	1,89%
Crédito tributario a favor de la empresa (I. R.)	\$ 14.824,39	3,35%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 13.199,34	2,98%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 13.199,34	2,98%
Muebles y enseres	\$ 289,99	0,07%
Maquinaria y equipo	\$ 428,59	0,10%
Equipo de computación	\$ 7.767,35	1,75%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 44.898,17	10,14%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -40.184,76	-9,07%
PASIVO	\$113.762,50	25,69%
PASIVO CORRIENTE	\$113.762,50	25,69%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 28.079,11	6,34%
Locales	\$ 28.079,11	6,34%
Proveedores	\$ 28.079,11	6,34%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 37.998,77	8,58%

Locales	\$ 37.998,77	8,58%
PROVISIONES	\$ 2.052,02	0,46%
Locales	\$ 2.052,02	0,46%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 39.142,07	8,84%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 21.184,42	4,78%
Con el IESS	\$ 3.381,72	0,76%
Por beneficios de ley a empleados	\$ -	0,00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 14.575,93	3,29%
Porcion corriente de provisiones por beneficios a empleados	\$ 6.490,53	1,47%
Otros beneficios para los empleados	\$ 6.490,53	1,47%
PATRIMONIO NETO	\$329.061,84	74,31%
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$329.061,84	74,31%
CAPITAL	\$ 1.000,00	0,23%
Capital suscrito o asignado	\$ 1.000,00	0,23%
RESERVAS	\$ 847,33	0,19%
Reserva legal	\$ 847,33	0,19%
RESULTADOS ACUMULADOS	\$265.802,01	60,02%
Ganancias acumuladas	\$265.802,01	60,02%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 61.412,50	13,87%
Ganancia neta del periodo	\$ 61.412,50	13,87%

Nota: Análisis vertical del estado de situación financiera 2024 de Ferretería la 15 S.A.

En el análisis implementado en el año 2024, el activo total de la empresa está conformada por un 97,02% de activos corrientes, lo que representa una alta capacidad al cumplimiento de obligaciones financieras, los inventarios presentan un 35,14% seguido por los activos financieros con un 31,29% y en el efectivo y equivalentes al 19,50% lo que demuestra una estructura sólida enfocada en la liquidez y operatividad.

El pasivo total equivale al 25,69% conformado solo por pasivos corrientes, resaltando las obligaciones con instituciones financieras un 8,58% y otras obligaciones con el 8,84%.

El patrimonio neto está presentado en un 74,31% del activo total, lo que representa una base sólida en la empresa sin necesidad de apalancamiento, teniendo como resultado acumulado 60,02% del activo total y una utilidad neta del 13,87% siendo una rentabilidad favorable para la empresa en el año 2024.

Indicadores financieros

Tabla 9 Liquidez corriente

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultado</i>
<u><i>Activo corriente</i></u>	2023	\$347.221,90	3,797830976
<u><i>Pasivo corriente</i></u>		\$91.426,37	
	2024	\$429.625,00	3,776508076
		\$113.762,50	

Nota: Indicador de liquidez corriente realizado a los estados financiero de Ferretería la 15 S.A.

La liquidez corriente permite saber que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 3,80 en activos corrientes de capacidad para cubrir con sus obligaciones. Por lo tanto, hasta el 2024 la empresa no ha disminuido la liquidez corriente significativamente siendo favorable en la solvencia y estabilidad.

Prueba ácida

Tabla 10 *Indicador Prueba ácida*

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultados</i>
<u><i>Activo corriente – Inventarios</i></u>	2023	\$347.221,90 – \$182.917,90	1,80
<u><i>Pasivo corriente</i></u>		\$91.426,37	
	2024	\$429.625,00 – \$155.612,78	2,41
		\$113.762,50	

Nota: Indicador de prueba ácida realizado a los estados financiero de Ferretería la 15 S.A.

La prueba acida ayuda a medir la capacidad de pago que cuenta la Ferretería la 15 S.A. para cubrir con sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de depender de la venta de inventario, debido a ello observando los valores obtenidos en el año 2023 indica que por cada dólar de deuda corriente la empresa dispone de \$1,80 en activos líquidos, teniendo un incremento en el año 2024 casi duplicándose con el valor de \$2,41.

Endeudamiento del activo

Tabla 11 *Endeudamiento del activo*

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultados</i>
<u><i>Pasivo total</i></u>	2023	\$91.426,37	0,254615858
<u><i>Activo total</i></u>		\$359.075,71	

2024	\$113.762,50 \$442.824,34	0,256902094
------	------------------------------	--------------------

Nota: Indicador de endeudamiento del activo realizado a los estados financiero de Ferretería la 15 S.A.

El endeudamiento del activo de Ferretería la 15 S.A. se mantuvo estable en el año 2023 y 2024, en el primer periodo plasmó al 25,46% mientras que en siguiente periodo al 25,69% teniendo un aumento de 0,23 puntos, estos resultados representan que aproximadamente una cuarta parte de los activos totales se financian mediante deudas.

Rotación de cartera

Tabla 12 Rotación de cartera

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultado</i>
<u>Ventas</u> Cuentas por cobrar	2023	\$1.444.656,74 \$91.489,02	15,79049311
	2024	\$1.469.830,43 \$85.000,32	17,29205761

Nota: Indicador de rotación de cartera realizado a los estados financiero de Ferretería la 15 S.A.

Se evidenció una mejora en el año 2024 a comparación del año 2023, pasando del 15,79 a 17,29 indicando la capacidad de eficiencia de la empresa en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo, este aumento refleja un incremento de eficiencia en la gestión de crédito a clientes y recuperación de cuentas por cobrar contando con mayor disponibilidad de recursos.

Rotación de ventas

Tabla 13 Rotación de venta

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultado</i>
<u>Ventas</u> Activo total	2023	\$1.444.656,74 \$359.075,71	4,02326501
	2024	\$1.469.830,43 \$442.824,34	3,319217796

Nota: Indicador de rotación de venta realizado a los estados financiero de Ferretería la 15 S.A.

Durante el periodo 2023 y 2024 se observa una disminución de 4,02 a 3,32 veces indicando que la empresa obtuvo menos ingresos por cada dólar invertido en activos totales, teniendo menor eficiencia en el uso de activos para generar ventas, este resultado puede ser causado a una acumulación de activos no productivos también conocido como mercadería obsoleta y una caída relativa de las ventas frente al aumento de activos totales.

Periodo promedio de cobranza

Tabla 14 *Periodo promedio de cobranza*

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultado</i>
<u>Cuentas por cobrar x 365</u> <u>Ventas</u>	2023	$\frac{\$91.489,02 \times 365}{\$1.444.656,74}$	23,11517427
	2024	$\frac{\$138.552,49 \times 365}{\$1.469.830,43}$	34,40645793

Nota: Indicador de periodo promedio de cobranza realizado a los estados financieros de Ferretería la 15 S.A.

El periodo promedio de cobranza en el año 2023 era de 23,11 días aumentando en el año 2024 por 11,29 días teniendo como resultado 34,40 esto indica tardanza en el tiempo de recuperación de dinero en ventas a crédito a clientes.

Periodo medio de pago

Tabla 15 *Periodo medio de pago*

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultado</i>
<u>Cuentas y documentos por pagar x 365</u> <u>Ventas</u>	2023	$\frac{\$43.426,45 \times 365}{\$1.444.656,74}$	10,97191728
	2024	$\frac{\$28.079,11 \times 365}{\$1.469.830,43}$	6,972828253

Nota: Indicador de periodo medio de pago realizado a los estados financieros de Ferretería la 15 S.A.

El periodo medio de pago nos permite saber cuántos días promedio la empresa demora en pagar sus obligaciones a los proveedores, tomando en consideración ello, Ferretería la 15 S.A. paso de casi 11 días a casi 7 en el año 2024 indicando una mejora en la liquidez por la reducción de 4 días ante el endeudamiento con proveedores.

Inventario

Tabla 16 Rotación de inventario

<i>Fórmula</i>	<i>Año</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultado</i>
$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$	2023	$\frac{\$1.016.457,35}{\$182.917,90}$	5,556904764
	2024	$\frac{\$1.058.528,67}{\$155.612,78}$	6,802324783

Nota: Indicador de rotación de inventario realizado a los estados financiero de Ferretería la 15 S.A.

Durante el análisis de la rotación de inventarios se observó que en el periodo 2023 Ferretería la 15 S.A. obtuvo una rotación de 5,56 veces generando un incremento en el periodo 2024 con 6,80 veces. Esto indica una mejora en la eficiencia de rotación de inventario, reponiendo y cumpliendo con las exigencias de mayor demanda.

2.4. Triangulación de la información

Al realizar los análisis de los indicadores financieros se pudo observar que la empresa Ferretería la 15 S.A. en el periodo 2023 y 2024 posee la liquidez suficiente para continuar con sus actividades de negocio; de este modo posee la capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo en los periodos mencionados, sin embargo, con la implementación de indicadores se evidenció que, aunque la empresa cuenta con la capacidad hay necesidad de mejora en varios ámbitos.

En primer lugar, se determinó un periodo promedio de cobranzas de 34 días en el año 2024, lo que incide en que los cobros se realicen fuera del rango establecido de 30 días, por lo que existe una deficiencia en la gestión de los mismos, a pesar de ello no se evidencia una afectación en la liquidez de la empresa contando con los recursos necesarios para cumplir con sus pasivos a corto plazo.

Según (Carrera Navarrete, 2017), la tardanza en la recuperación de cartera en el tiempo determinado por la empresa puede causar una falta de liquidez, debido a que seguirán generando pagos a sus proveedores sin haber obtenido el pago de sus clientes recurriendo al financiamiento en instituciones bancarias.

A partir de las entrevistas realizada el gerente general menciona que existe la necesidad de mejora, respuesta que concuerda con la jefe de pagos y jefe de cobranzas que indican no contar con políticas ni procedimientos documentados, únicamente aplicados por directrices verbales dentro de la empresa.

En el análisis vertical del estado de situación financiera del periodo 2023 demostró que la empresa contaba con un 96,70% del activo corriente, poseyendo un mayor peso en inversión de inventarios con un 50,94%, cuentas por cobrar en 25,28% y efectivo o equivalente de efectivo en 12,00%; a comparación del año 2024 donde se observó un activo corriente de 97,02 %, en la cual disminuyó el inventario a un 35,14% y las cuentas por cobrar 19,20%, en contraste el efectivo y equivalente de efectivo incrementó a 19,50%; la disminución de inventario y cuentas por cobrar indica haber presentado recuperación de cartera, pero no haber reasignado el efectivo hacia la adquisición de inventarios.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Modelo de gestión del ciclo de conversión del efectivo para optimizar la toma de decisiones financieras y operativas en la empresa “Ferretería la 15 S.A.”

3.2. Justificación

La gestión del ciclo de conversión del efectivo es muy importante en el área empresarial porque de ello depende la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, sin ello enfrentarán riesgos de incumplimiento de sus obligaciones a corto plazo y tener que optar por financiamiento de instituciones financieras pidiendo seguir siendo perjudicial para la empresa, al correcta gestión en las áreas involucradas en el ciclo de conversión pueden mantener en equilibrio a la organización con una debida organización y gestión.

Como se evidencio, la gestión del ciclo de conversión del efectivo requiere de un control más eficiente que permita mejorar la liquidez y rentabilidad para ello la empresa debe contar con política y procedimientos que permiten mantener la continuidad y seguridad de sus procesos, además de prevenir la implementación de acciones fuera d ellos establecido y sanciones por incumplimientos

Este proyecto es importante porque beneficiara a la empresa estableciendo herramientas que permitan el análisis de los estados financieros, mediante dashboard y matrices que permitirán tener una guía de los indicadores claves a utilizar para conocer la liquidez, rotación de cartera de clientes, inventario y pagos a proveedores, sin descuidar los activos disponibles, la rentabilidad de la empresa y sobre todo la toma de decisiones; siendo viable para la empresa.

3.3. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del ciclo de conversión del efectivo para optimizar la toma de decisiones financieras y operativas Ferretería la 15 S.A.

3.3.1. *Objetivos específicos*

- Establecer políticas y procedimientos financieros a través de lineamientos documentados basados en directrices preestablecidas.
- Establecer indicadores claves para el monitoreo de la eficiencia operativa de la Ferretería la 15 S.A.

- Elaborar herramientas de control financiera que permita medir la eficiencia de los procesos relacionados con el ciclo de conversión del efectivo.

3.4. Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la propuesta son el personal encargado de cada área toma en consideración además de la mejora y crecimiento de la empresa, puesto que al implementar los procedimientos de mejora las actividades de desempeñaran de mejor manera teniendo conciencia de las actividades realizadas que optimizara el tiempo y disminuirá riesgos.

3.5. Factibilidad

3.5.1. Factibilidad tecnológica

La ferretería cuenta con la disponibilidad de equipos tecnológicos como computadoras, sistema contable que sustentas los registros contables y financieros.

3.5.2. Factibilidad económica-financiera

La empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para la implementación de la propuesta, a pesar de ello no es necesaria debido a que esta no tiene costo alguno, es por ello que el propietario está dispuesto a poner en marcha la propuesta.

3.5.3. Factibilidad técnica

La ferretería cuenta con cada área correspondiente a cada función y responsabilidad de la organización, mismo que tiene la disposición de colaborar en el cambio a ocasionar con la implementación de la propuesta, poniendo de su parte para la mejora de la empresa.

3.6. Descripción de la propuesta

La finalidad de la presente propuesta es mejorar la gestión del ciclo de conversión para optimizar la toma de decisiones de la empresa Ferretería la 15 S.A. La propuesta esta estructurara por políticas financiera y operativas en el área de cobranzas, pagos y compras demás de la implementación de procedimientos, flujogramas y un dashboard financiero de control mensual.

3.7. Desarrollo de la propuesta

A. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS BASADOS EN DIRECTRICES PREESTABLECIDAS.

Las presentes políticas, procedimientos y dashboard financiero ha sido diseñado con el objetivo de establecer lineamientos claros que permitan la adecuada estandarización de las actividades financieras en la empresa Ferretería la 15 S.A. para la razonabilidad de los estados financieros.

FERRETERIA



MANTA - ECUADOR

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA,
PAGOS Y COMPRAS**

Introducción

Ante la necesidad de la empresa de contar con políticas, y de establecer procedimientos coordinados para obtener información confiable y certera sobre las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras, mismas que representan montos de derechos y obligación de la empresa Ferretería la 15 S.A. y que pueden ser exigibles, se crean políticas y procedimientos específicos de cada una de las áreas mencionadas, con la finalidad de realizar de manera eficiente los procesos realizados en la empresa, permitiendo mitigar la falta de recaudación, pagos duplicados y compras de sobre stock.

Objetivo

Establecer las directrices y lineamientos que regulen la gestión eficiente y coordinada de las áreas de cobranzas, pagos y compras, garantizando el adecuado control financiero y cumplimiento de las obligaciones de la empresa.

Alcance

Las presente directrices son aplicable a todos los procesos y actividades relacionadas a la gestión de cobranzas, pagos y compras de la empresa, abarcando los procesos desde la emisión de facturas y seguimientos de las cuentas de clientes. Estas políticas y procedimientos debes ser de total conocimiento con el personal administrativo, financiero y operativo involucrado, garantizando la correcta gestión en base a la información presentada.

Políticas cobranzas a clientes

En general

- El análisis para conceder créditos se realizará en base a las declaraciones de los 2 últimos años, certificaciones comerciales, certificación bancaria, RUC, servicios básicos, nombramiento, croquis y una solicitud firmada por el gerente de la empresa solicitante.
- Los cupos de crédito serán evaluados y analizados dependiendo de la documentación presentada por el cliente.
- Los medios de comunicación para las cobranzas serán: correos electrónicos, llamadas telefónicas por teléfonos móviles o fijos, mensajes de texto o WhatsApp.
- Los cobros de las facturas a crédito se darán por las siguientes formas de pago: efectivo, transferencia, tarjeta de crédito y tarjetas de débito.
- Los comprobantes de retención de clientes serán recibidos e ingresados dentro de 5 días laborales según lo menciona el Servicio de Rentas Internas.

- En casos extraordinarios se proporcionarán facilidades de pago al cliente autorizado por administración.
- Se realizarán renovaciones de solicitudes cada 12 meses permitiendo tener actualizaciones de los datos del cliente.
- Se realizará el análisis de rotación de cartera de manera mensual con el uso de indicadores al igual para determinar los periodos medios de cobranza.
- Pasado el plazo de cobranza y no tener respuesta por parte del cliente, se procederá legalmente por los valores vencidos con la empresa.
- Al otorgar un crédito el vendedor debe realizar un estado de cuenta para informar los días próximos de vencimiento.

Plazo estándar

- El plazo estándar de crédito otorgado para los clientes, será de 30 días calendario desde la fecha de la emisión de la factura.
- La extensión de plazos de crédito será autorizada por el gerente de la empresa.
- Los primeros tres pedidos serán pagados a contra entrega o con la recepción de un método de pago que avale el cobro como un cheque verificado.
- Los clientes con buen historial crediticio podrán acceder hasta 60 y 90 días de crédito de ser aprobado por gerencia.
- El punto mencionado anteriormente solo aplicara después de 12 meses como cliente de la empresa.
- No se realizarán renovaciones de plazos de crédito a clientes que mantengan facturas vencidas con la empresa.

Incentivos por pronto pago

- Se otorgará un descuento del 2% por pagos realizados dentro de los 10 días desde la emisión de la factura.
- Los clientes que tengan secuencia de pago sin retrasos durante 12 meses serán acreedores a un incentivo que será acordado por gerencia.
- Se emitirán certificaciones comerciales cuando los clientes lo requieran siempre que no mantengan valores pendientes con la empresa.

- Los incentivos establecidos no serán aplicables a facturas que mantengan notas de créditos, devoluciones o reclamos no resueltos.
- Toda factura o acuerdo incluirá una cláusula indicando la existencia del incentivo por pronto pago, así como los términos y condiciones.

Seguimiento automatizado

- En el caso de presentar retrasos por un periodo de tiempo superior de 2 semanas se realizará un bloqueo automático de facturación, en donde el cajero no tiene permitido facturar hasta presentar el pago por parte del cliente.
- Los pagos de clientes se registrarán en el momento que se confirme el mismo.
- En el caso de no constar el nombre del emisor de la transferencia se esperará un periodo de 48 horas para el ingreso, caso contrario se consultará con los clientes posibles de haber realizado el pago.
- Si se presentan retrasos en los registros de pago se hará un llamado de atención al encargado del de registrar los pagos.

Clasificación de cliente por riesgo

- Al otorgar un crédito el responsable de la venta asumirá los riesgos en el caso de clientes con mora.
- Se clasificará a los clientes por niveles de riesgos y cumplimiento: verde (bajo), amarillo (medio), y rojo (alto).
- Se considerará los niveles de la siguiente manera: verde (al día), amarillo (facturas con vencimiento de 1 a 14 días) y rojo (con más de 15 días de mora)
- La clasificación se basará en los análisis y criterios obtenidos de la información del cliente como referencias, comportamiento comercial y capacidad de pago.
- El nivel de riesgo se actualizará trimestralmente o cuando existan señales de riesgo por mora.
- Si un cliente se encuentra en la clasificación de mora por más de 15 días se le cerrará de inmediato el crédito, sin ninguna posibilidad de compra.

Políticas de pagos a proveedores

En general

- Todos los pagos deben estar respaldados por una factura legal.
- Los comprobantes de retención deben ser generados entre el periodo establecido por el Sistema de Rentas Internas.
- Todas las facturas de compra y gastos deben ser registradas en el sistema contable de la empresa.
- Las facturas de compras deben ser revisadas para verificar su correcto ingreso.
- Los plazos de pago de facturas a proveedores se darán de acuerdo a las negociaciones con los mismos, yendo desde los 30 a los 180 días hábiles o pagos por consignación.
- Los pagos a proveedores por crédito solo serán efectuados por medio de la utilización de la banca y cheques, se evitará los pagos en efectivo.
- Se realizan análisis para determinar los periodos medios de pago de la empresa.
- Solo se efectuarán pagos en efectivo a compras o gastos al contado y deben ser previamente autorizados por el feje de área.
- El responsable de la compra al contado debe entregar la respectiva factura con el vuelto de ser el caso.
- Una vez entregado el efectivo el portador del dinero se hará responsable de ello, en el caso de haber perdida responderá a la empresa.
- Las compras con tarjeta de crédito solo pueden ser realizadas por el gerente general de la empresa.
- Los pagos anticipados a proveedores deben ser previamente aprobados por el área administrativa.
- Por cada pago a un proveedor se deberá utilizar cheques de las dos instituciones bancarias de la empresa.
- Todos los cheques de pago a proveedores deben ser cruzados con una doble línea en la parte superior esquina izquierda del cheque.
- Los comprobantes de pago deben ir con su respectivo respaldo, número de comprobante, copia del cheque, detalle de facturas y firmas de los responsables.

- Los responsables de los cheques serán la persona quien emitió el cheque y el jefe de área pagos.
- Los medios de transporte para el envío de cheques será por Servientrega o Tramaco.
- Una vez listo los pagos se le informará al proveedor para su respectiva entrega.
- Los pagos serán entregados dentro de la empresa de lunes a viernes de 10:00 am a 16:00 pm.
- El proveedor debe mostrar una identificación o credencial de la empresa.

Criterios de priorización

- La empresa priorizará los pagos en función de criterios establecidos, considerando la urgencia como la situación financiera de la empresa.
- Se deben notificar a gerencia sobre las facturas que se encuentran próximas a vencer para la respectiva programación de pagos.
- Se priorizarán pagos por compras al contado con beneficios a la empresa.
- Se priorizarán pagos de compras o gastos que son esenciales para la empresa y es de abastecimiento diario.

Calendario de pagos fijos

- Los pagos por medio de transferencia bancaria serán realizados los días viernes de cada semana.
- Se anticipará los pagos por transferencia en caso de que el día establecido por la empresa sean feriados.
- Se realizarán pagos por transferencias fuera del horario determinado por autorización o solicitud del área administrativa.
- Los pagos por gastos fijos como servicios básicos se realizaron entre 8 al 12 de cada mes.
- Los pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social serán por débito bancario entre el 13 o 14 de cada mes.
- El pago al Servicio de Rentas Internas será realizado por débito bancario entre el 20 al 22 de cada mes.

Registro y control digitalizado

- Todos los cheques y pagos deben ser registrados en el sistema contable de la empresa.
- El jefe de área llevará un control por Excel de los cheques, especificando el número del cheque, beneficiario, fecha, valor, estado del cheque y fecha de cobro.
- Todos los comprobantes de pago deben ir con su respectivo recibido una vez entregado el o los cheques, no se permitan comprobantes sin firma del receptor, número de cedula, comprobante de ingreso o sello por parte de la empresa.
- Solo se hará caso omiso al anterior punto en caso de ser cheques enviados a otra ciudad por requerimiento del proveedor.
- Los comprobantes de pagos deben ser archivados en un folder con la respectiva etiqueta "Pago a proveedores" (año) y en el orden por el número de comprobante.

Políticas de compras e inventarios

En general

- Se elaborará una lista de productos a comprar en base a la demanda, historial de venta y rotación de inventario.
- Se clasificará el pedido dependiendo del producto o línea de venta de cada proveedor.
- Se utilizarán indicadores para medir la rotación de inventario.
- Se realizará cotizaciones a mínimo 3 proveedores.
- Se realizará la compra al proveedor con mejor oferta.
- El punto mencionado con anterioridad no aplicará en casos de ser compras urgentes.
- Se considerará la relación comercial al seleccionar un proveedor además del tiempo de entrega.
- Toda la mercadería comprada debe ser revisada antes del respectivo ingreso.
- La mercadería que llega en mal estado debe ser devuelta o comunicada inmediatamente con el proveedor.
- Se generará una orden de compra antes del ingreso de la factura.

- El plazo para realizar la revisión de mercadería variara entre 1 a 3 días para el respectivo ingreso y elaboración de comprobante de retención.
- El encargado de la compra será sancionado si no realiza el ingreso de la factura dentro del plazo establecido.
- Las notas de crédito deben ser comunicadas al área contable y pagos.
- Se mantendrá una comunicación constante con área de pagos y ventas.
- Se negociará descuentos por pronto pago o por montos.
- No se aceptarán comisiones por parte del proveedor para ser seleccionado.
- En el caso se aceptar el receptor de la comisión será altamente sancionado.
- Las compras deben ser aprobadas por el jefe de compras.
- Los proveedores serán clasificados por línea, marcas, disponibilidad, tiempo de entrega y precios.
- Las facturas de compras deben ser ingresadas al momento en el que se realice la recepción de la mercadería en el local.
- Negociar los descuentos por pronto pago con los proveedores, permitiendo disminuir el valor de compra entre un 3 a 8%.
- Se realizará inventario físico de manera mensual, trimestralmente o semestral dependiendo del producto.
- Se aplicará el principio PEPS (Primero en entrar, primero en salir)
- Se identificará el inventario con mejor rotación y se tomaran acciones correctivas como la suspensión de pedido de cierto producto y el despuesto de venta del mismo.
- En el caso de pérdida de mercadería se descontará al personal que correspondes a esas áreas.
- Los productos serán almacenados en sus respectivos puestos ya establecidos.
- En el caso de mercadería dañada por tercero se hará responsable los involucrados.

Implementación del sistema ABC

- La clasificación del sistema ABC se basará en lo siguiente:
- Clase A: Artículos de alto valor y/o rotación que represente entre el 70-80% del total del inventario, pero solo 10-20%del total de productos.

- Clase B: Artículos de valor medio, que representen entre el 15-20% del valor total y un 30% de total de productos.
- Clase C: Artículos de bajo valor o baja rotación, que representen el 5% pero aproximadamente el 50% total de sus productos.
- Los productos de clase A deberán ser inventariados de forma mensual, además de ser comprados con recurrencia en base al pronóstico de demanda y ser asegurados en perchas con llave o candado.
- Los productos B serán inventarios de manera trimestral y se repondrán de manera moderada equilibrando el costo de demanda.
- Los productos C serán comprados de manera masiva según los niveles mínimos establecidos.

Modelo de inventario mínimo-máximo

- Se establecerán niveles mínimos y máximos para cada producto, evitando el sobre stock.
- Los niveles se establecerán dependiendo del Kardex, ventas y demanda.
- El sistema se actualizará en tiempo real en base a las entradas y salidas de productos.
- En el caso de promociones especiales, cambios de proveedor u otras situaciones que se pueden presentar se podrán presentar ajustes temporales a los niveles mínimos y máximos.

Proyección de demanda y compra programadas

- Se utilizarán herramientas que permitan evaluar la venta y demanda de los productos.
- Las proyecciones se realizarán mensualmente.
- Las compras y reuniones con proveedores se realizaron los días lunes, miércoles y viernes de 8:00 am a 15:00 pm.
- Los productos con alta rotación o de categoría A serán programados por el jefe de área.
- En situación extraordinarias se realizan compras dependiendo de la necesidad previa reunión con el gerente, pagos y ventas.

Depuración de inventarios obsoletos

- Los productos que se muestren sin movimiento en un periodo de 12 meses será considerado obsoleto.
- El inventario obsoleto será rematado o dado de baja con la autorización del jefe de área o gerente general.
- En el caso de ser inventario con posibilidad de uso para la empresa, se conversará con el área administrativa para la respectiva autorización.
- Se establecerán clasificación de mercadería obsoleta como: obsoleto reutilizable, reciclable y no utilizable.
- Los productos con vencimiento serán evaluados y dados de baja según el reporte.
- Los reportes de inventario obsoleto deberán ser entregados al gerente general con copia al área contable.
- Solo el gerente general o jefe de compras con autorización de su superior podrán dar de baja en el sistema al inventario en mal estado u obsoleto.

Procedimientos para compras

1. Se realiza una revisión de stock disponible y un estudio de mercado para saber la necesidad de compra.
2. Se clasifica la mercadería a comprar dependiendo de la línea y tipo de producto.
3. Se envía la lista ya clasificada a mínimo 3 proveedores por cada lista a solicitar.
4. Se receipta la cotización enviada por los proveedores
5. Se revisa y se analiza por disponibilidad del proveedor, precio, oferta y relación comercial.
6. Se dialoga para establecer medidas, formas, plazos de pagos y tiempo de entrega.
7. En el caso de ser aprobado el proveedor se confirma el pedido, caso contrario se seleccionará al siguiente proveedor con mejor oferta.
8. Se receipta la mercadería con el Courier de la empresa del proveedor.
9. Se realiza una orden de compra en el sistema de Ferretería la 15 S.A. conforme la factura que emite el proveedor.

10. Se realiza una constatación física de la mercadería en base a la factura y orden de compra.
11. En el caso de encontrar faltante o daño se notificará y comunicará de manera inmediata con el proveedor.
12. El jefe de compra realizara el respectivo ingreso de la factura de compra.
13. Una vez revisada la constatación física e ingresa la factura se almacenará la mercadería para ser perchada es su puesto correspondiente.

Procedimientos para cobranzas

1. Se generará un estado de cuenta por clasificación de clientes.
2. Se filtrará por fechas y se determinará las facturas vencidas o próximas a vencer en los plazos establecidos con el cliente.
3. Se emitirá y enviará correos electrónicos personalizados con se respectivo estado de cuenta mencionando los valores vencidos y próximos a vencer en los siguientes 7 días.
4. En el caso de no obtener respuesta se optará por contactar el cliente por otros medios de comunicación como correos diarios, llamadas y mensajes telefónicos.
5. Se la cobranza se realiza con éxito se debe confirmar el ingreso del pago en el caso de ser transferencia bancaria.
6. En el caso de ser efectivo debe acercarse a caja para la recepción del pago e ingreso en el sistema del mismo, el comprobante debe ser formado por el cliente confirmando su pago.
7. Si se hace la recepción de cheque se ingresarán en el sistema con la respectiva fecha de emisión o de cobra del cheque, al igual que la parte posterior debe ir la copia del mismo.
8. El cheque será enviado al banco en la fecha que se estableció con el cliente.
9. Si se genera por otro medio de pago como tarjetas de crédito o débito se acercará caja para el respectivo cobro y generación de voucher.
10. Una vez registrada la cobranza se generará el comprobante de ingreso en donde conste el número de comprobante, las facturas pagadas, fecha, forma de pago y valor.
11. Todos los comprobantes deben ir con su respectiva verificación, como el comprobante bancario en el caso de ser transferencia, voucher si es con

tarjeta, depósito su es cheque y firma del comprobante en el caso de ser efectivo.

Procedimientos para pagos

1. Una vez registrada la factura de compra el área de pagos generará un estado de cuentas por pagar para revisar las facturas pendientes de pago.
2. Se revisa el correcto ingreso y se emitirá el respectivo comprobante de retención, este no puede superar los 5 días hábiles una vez emitida la factura.
3. Se realiza una actualización del estado de cuenta para seleccionar los pagos pendientes o próximos a vencer.
4. Se revisará la factura de compra para confirmar si existen observaciones como días establecidos de crédito o formas de pago establecidos con el comprador, caso contrario se consultará con el jefe de compras para confirmar el acuerdo de pago dialogados con el proveedor.
5. Una vez confirmados las condiciones de pago se emitirá el mismo dependiendo de lo acordado, ya sea cheque o transferencia.
6. En el caso de ser cancelaciones de crédito por medio de transferencia bancaria se establecerá la fecha de pago y se llevará un seguimiento.
7. En el caso de ser cancelación por medio de cheque se emitirán a los plazos establecidos (30,60,90,120, 150 días) con cheques de las dos instituciones financieras de la empresa.
8. Se registrará e imprimirá el comprobante de pago en donde conste el número del comprobante, facturas que se están cancelando, el valor del o los cheques emitidos, número de cheque, nombre del proveedor, fechas e institución bancaria.
9. Se imprimirá o completará el cheque a mano con los datos ingresados en el sistema.
10. En el caso de que se dañe o presentar una equivocación en el cheque se entregará el encargado o jefe de área para ser anulado y se utilizara otro cheque, se cambiara los datos del mismo en el sistema, emitiendo un nuevo comprobante de pago.
11. Una vez ya emitido el o los cheques se sacará copia en la parte posterior del comprobante de pago emitido con anterioridad.

12. Se realiza un registro en el formato de Excel de la empresa en donde reportan los cheques emitidos, con el número de cheque, beneficiario, fecha de cobro, valor, estado del cheque ya sea anulado, cobrado o no cobrado.
13. Se firmarán en el comprobante de pago los responsables de la emisión y revisión de los cheques.
14. Se enviará o entregará los cheques al representante legal para ser firmados.
15. Una vez firmados se le comunicara al proveedor avisando que el o los cheques se encuentran listos, mientras serán entregados al encargado y archivados para su respectiva entrega.
16. En el caso de ser cheques que deben ser enviados a otras ciudades, se comunicara con el proveedor para confirmar datos de envío como ciudad, dirección y números telefónicos.
17. Se emitirá un sobre con los datos correspondiente y se enviará por Servientrega o Tramaco como lo decida el proveedor.
18. Si el proveedor se acerca a las oficinas debe mencionar la empresa, entregar un comprobante de ingreso o recepción de pago y firmar el comprobante de pago de la ferretería con sus datos (número de cédula, sello de la empresa y firma).
19. En el caso de ser cheques por envío se debe grapar la guía de envío del transportista.
20. El comprobante de pago debe ir grapado con el respectivo comprobante emitido por el proveedor o guía, y ser archivado en el folder de pagos a proveedores del presente año.

B. INDICADORES CLAVES PARA EL MONITOREO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FERRETERÍA LA 15 S.A.

Las matrices de indicadores claves representan una herramienta de control permitiendo que la empresa tenga conocimiento de los principales factores a tomar en consideración, tanto para el control del ciclo de conversión del efectivo, así como los indicadores generales para una evaluación y monitoreo continuo de la ferretería. En la tabla 11 se muestran los indicadores específicos para el monitoreo del CCE, basado en el uso de la herramienta Microsoft Excel en donde se detalla los indicadores claves, formulas, la frecuencia, el estándar y su uso.

Tabla 17: Matriz de indicadores para el ciclo de Conversión del efectivo

FERRETERIA LA 15 S.A.				
MATRIZ DE INDICADORES PARA EL CONTROL DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	ESTANDAR	USO
ROTACIÓN DE CARTERA	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$	SEMANAL	≤ 18	Mide cuantas veces se recupera la cartera en el periodo estándar.
PROMEDIO DE COBRANZA	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar}{Ventas} \times 365$	TRIMESTRAL	≤ 90	Determina el tiempo promedio de cobro a los clientes.
ROTACIÓN DE INVENTARIO	$\frac{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}{Inventario\ promedio}$	MENSUAL	≤ 8	Evalúa la eficiencia en gestión del inventario.
PERÍODO MEDIO DE PAGO	$\frac{Cuentas\ y\ documentos\ por\ pagar}{Compras} \times 365$	MENSUAL	≤ 120	Tiempo promedio que se tarda en pagar a los proveedores.
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	$Días\ inventario + Días\ cobranza - Días\ pago$	TRIMESTRAL	≤ 90	Tiempo en recuperar en efectivo la inversión realizada.

Tabla 18: Matriz de indicadores: Liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

FERRETERÍA LA 15 S.A.								
MATRIZ DE INDICADORES								
FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VALOR ESPERADO	MIN	MAX	ANALISIS	RESPONSABLE
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE	Capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$		1,5	2,5		
	PRUEBA ÁCIDA	Liquidez inmediata sin depender de la venta de bienes.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$		1	1,5		
SOLVENCIA	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Nivel de apalancamiento financiero por parte de instituciones bancarias.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$		0,3	0,6		

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Grado de capacidad del patrimonio en cumplir con las obligaciones totales.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$		0.5	1,5		
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	Grado utilizado para financiar activos no corrientes.	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$		0.4	1		
APALANCAMIENTO	Nivel de deuda utilizada para financiar activos no corrientes.	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$		1	3		
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Nivel utilizado para aumentar el rendimiento de sus acciones.	$\frac{\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{UAI}}{\text{Activos totales}}}$		1	3		

GESTIÓN	ROTACIÓN DE CARTERA	Eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$	4	18		
	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	Nivel de eficiencia con que se utiliza los activos fijos para generar ventas.	$\frac{Ventas}{Activo\ fijo}$	2	6		
	ROTACIÓN DE VENTAS	Cuántas veces se convierte el inventario en ventas.	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$	1.5	3.0		
	PERÍODO MEDIO DE COBRANZA	Tiempo en convertir las cuentas por cobrar en dinero disponible.	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar}{Ventas} \times 365$	30	90		
	PERÍODO MEDIO DE PAGO	Tiempo que tarda la empresa en pagar a los proveedores.	$\frac{Cuentas\ y\ documentos\ por\ pagar}{Compras}$	30	120		
	IMPACTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	Nivel de influencia de los gastos operativos con los resultados financieros.	$\frac{Gastos\ administrativos\ y\ de\ venta}{Ventas}$	0,1	0,3		

	IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	Influencia de los intereses y obligaciones sobre la rentabilidad.	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$		0,05	0,15		
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	Capacidad de los activos corrientes para generar utilidades.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$		0,05	0,12		
	MARGEN BRUTO	Porcentaje de utilidad.	$\frac{\text{Ventas netas} - \text{costos de venta}}{\text{Ventas}}$		0,25	0,6		
	MARGEN OPERACIONAL	Relación entre la utilidad y las ventas.	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$		0,1	0,25		
	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	Porcentaje de utilidad neta respecto a las ventas.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$		0,05	0,15		
	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	Capacidad del patrimonio para generar utilidad.	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$		0,1	0,25		

	RENTABILIDAD FINANCIERA	Rentabilidad obtenida sobre la inversión de los propietarios.	$\frac{Ventas}{Activo} \times \frac{UAI}{Ventas} \times \frac{Activo}{Patrimonio} \times \frac{UAI}{Activo}$	0,08	0,2		
	ROTACION DE INVENTARIO	Rapidez con la que se renueva el inventario.	$\frac{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}{Inventario\ promedio}$	4	8		
	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	Tiempo que se tarda la empresa desde la inversión hasta la recuperación del efectivo.	$Días\ inventario + Días\ cobranza - Días\ pago$	30	90		

C. HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERA PARA MEDIR EFICIENCIA DE LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

Se ha elaborado un dashboard financiero exclusivamente para monitorear y conocer en tiempo real los indicadores claves del ciclo de conversión del efectivo, índices de cumplimiento y tiempo de pedidos, a través de la herramienta Microsoft Excel.

Ilustración 1: Rotación de cartera

Rotación de cartera



RANGOS	
MUY MAL	3,6
MAL	3,6
REGULAR	3,6
BUENO	3,6
MUY BUENO	3,6
TOTAL	18

Valor	17,2920576
Antes	16,9920576
Puntero	0,6
Después	18,4079424

ROTACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$							
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;">\$ 1.469.830,43</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">\$ 85.000,32</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">17,29205761</td> <td></td> </tr> </table>	\$ 1.469.830,43		\$ 85.000,32		17,29205761		
\$ 1.469.830,43								
\$ 85.000,32								
17,29205761								

El dashboard de rotación de cartera permitirá medir cuanto tiempo la empresa tarda en recuperar el dinero de las facturas a crédito, el rango estimado para la empresa es de entre 4 a 18 veces un año teniendo como ejemplo en base a datos del 2024 siendo así recuperando la cartera 17 veces en un año estando en la categoría de muy bueno.

Ilustración 2: Rotación de inventario

Rotación de inventario



RANGOS	
MUY MAL	1,6
MAL	1,6
REGULAR	1,6
BUENO	1,6
MUY BUENO	1,6
TOTAL	8

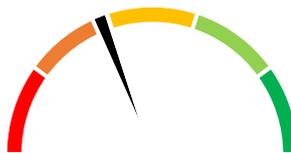
Valor	6,80232478
Antes	6,65232478
Puntero	0,3
Después	9,04767522

ROTACIÓN DE INVENTARIO	COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	
	INVENTARIO PROMEDIO	
	\$ 1.058.528,67	6,802324783
	\$ 155.612,78	

De igual manera la rotación de inventario determina cuantas veces se vende y se repone el inventario en un año, por lo tanto, los rangos van de entre 6 y 8 tomando en consideración que en una ferretería la rotación de inventario es mixta.

Ilustración 3: Promedio de cobranza

Promedio de cobranza



RANGOS	
MUY MAL	18
MAL	18
REGULAR	18
BUENO	18
MUY BUENO	18
TOTAL	90

Valor	34,4064579
Antes	32,9064579
Puntero	3
Después	144,093542

PROMEDIO DE COBRANZA	(CUENTAS POR COBRAR * 365)	
	VENTAS	
	\$ 50.571.658,85	34,4064579
	\$ 1.469.830,43	

El promedio de cobranza para una la ferretería es de a ≤ 30 días tomando como un máximo un rango de ≤ 90 días teniendo en el periodo 2024 un resultado de 34 días estando en el rango de malo para la empresa.

Ilustración 4: Periodo medio de pago

Período medio de pago



RANGOS	
MUY MAL	24
MAL	24
REGULAR	24
BUENO	24
MUY BUENO	24
TOTAL	120

Valor	6,97282825
-------	------------

Antes	5,47282825
Puntero	3
Después	231,527172

PERÍODO MEDIO DE PAGO (CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR * 365)
VENTAS

\$	10.248.875,15	6,97282825
\$	1.469.830,43	

El dashboard de periodo medio de pago indica el tiempo que la empresa paga sus obligaciones a corto plazo, estando en un rango muy bueno cumpliendo en 7 días aproximadamente.

Ilustración 5: Ciclo de conversión

Ciclo de conversión



RANGOS	
CRÍTICO	30
A VIGILAR	30
BUENO	30
TOTAL	90

Valor	0
-------	---

Antes	-1,5
Puntero	3
Después	178,5

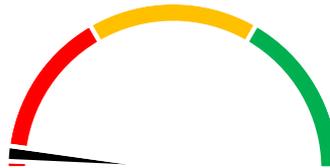
CICLO DE CONVERSIÓN ROTACIÓN DE INVENTARIO+DÍAS
PROMEDIO DE COBRANZA-PERÍODO
MEDIO DE PAGO

\$	-	\$	-
----	---	----	---

El dashboard de ciclo de conversión es la herramienta principal para medir el cumplimiento y correcta gestión de cada área que lo compone, midiendo la rotación de inventario, días de promedio de cobranza y promedio de pago, de esta manera de verificará el que se cumpla con los rangos esperados por la empresa.

Ilustración 6: *Índice de cumplimiento de pedidos*

Índice de cumplimiento de pedidos



RANGOS	
MUY MAL	33,33
BUENO	33,33
EXCELENTE	33,33
TOTAL	100

Valor	0
Antes	-1,5
Puntero	3
Después	198,49

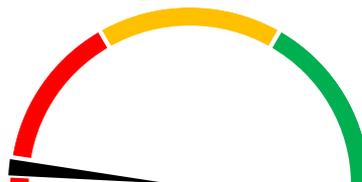
$$\begin{array}{l}
 \text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE} \\
 \text{PEDIDOS}
 \end{array}
 =
 \frac{\text{PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS Y} \\
 \text{A TIEMPO}}{\text{TIEMPO DE PEDIDOS REALIZADOS}}
 \times 100$$

$$\begin{array}{r}
 \$ \quad \quad \quad - \\
 \$ \quad \quad \quad - \\
 \hline
 \$ \quad \quad \quad -
 \end{array}$$

Como dashboard útil para la empresa se añadió el índice de cumplimiento de pedidos pudiendo medir si la empresa cumple con los pedidos realizados por sus clientes, el rango esperado entre 50 a 100 % del cumplimiento.

Ilustración 7: *Tiempo de ciclo de pedido*

Tiempo de ciclo de pedido



RANGOS	
MUY MAL	2
BUENO	2
EXCELENTE	2
TOTAL	6

Valor	0
Antes	-0,1
Puntero	0,2
Después	11,9

TIEMPO DE CICLO DE PEDIDO	TIEMPO TOTAL DE	
	PROCESAMIENTOS DE PEDIDOS	
	NUMERO TOTAL DE PEDIDOS	
	\$	-
	\$	-
		\$ -

El tiempo de ciclo de pedido mide el plazo que tarda la empresa en cumplir con un pedido, este rango deberá ser establecido por la empresa teniendo un estimado de \leq a 6 horas para el cumplimiento del pedido.

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación se concluyó:

- Se analizaron los conceptos básicos relacionados el ciclo de conversión del efectivo y la gestión financiera permitiendo tener mayor conocimiento sobre su importancia de una correcta implementación dentro de la empresa.
- Se determinó la situación en la cual se presenta la empresa realizado análisis a los estados financieros y estados de resultado de los periodos 2023 y 2024, permitiendo observar la condición de los factores que influyen en el ciclo de conversión del efectivo.
- Se diseñó un manual de políticas y procedimientos diseñados para la gestión de compras, pagos y cobranzas permitiendo mejorar la gestión de cada área y su relación con el ciclo de conversión.
- La presente propuesta mejorara el manejo del ciclo de conversión del efectivo y la toma de decisiones basándose en la implementación de políticas y procedimientos ya documentados, indicadores en base a matrices y representación gráfica mediante dashboard.

RECOMENDACIONES

- Aplicar políticas y procedimientos ayudan a establecer directrices claras en el momento de realizar los procesos de compra, cobranza a clientes y pagos a proveedores garantizando el cumplimiento de las normativas establecidas y mejorando la eficiencia operativa de la empresa.
- Elaborar matrices de indicadores financieros que permitirán dar seguimiento y control de indicadores claves para el ciclo de conversión del efectivo, además de ser un punto de apoyo fundamental para la toma de decisiones a futuras inversiones que realice la empresa disminuyendo el riesgo de afectación financiera.
- Implementar de forma periódica el modelo de gestión del ciclo de conversión propuesto, permitirá tener conocimiento en todo momento del estado económico y financiero del negocio periódicamente, misma que ayudará a la empresa tomar decisiones basada en análisis e indicadores financieros, el dashboard implementado en indicadores claves y políticas.

REFERENCIAS

- Annherys, P., Jaiham, H., & García, J. (1 de Julio de 2015). *Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet*. Obtenido de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/439>
- Berrezueta Barzallo, K. M. (2017). *El ciclo de conversión del efectivo de una empresa de producción y su importancia en la toma de decisiones*. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10119/1/ECUACE-2017-CA-DE00458.pdf>
- Bertomeu, P. F. (2022). *Metodología Mixta*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/196141/4/Metodolog%C3%ADa%20mixta.pdf>
- Bonome, M. (2010). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Pf1_uO6824AC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Proceso+racional+de+toma+de+decisiones&ots=Yx2A6cwxG&sig=Plth7RHBjdy7i6816Xjr66kY8xE&redir_esc=y#v=onepage&q=Proceso%20racional%20de%20toma%20de%20decisiones&f=false
- Calle, J. (2016). *Diseño de estrategia para el ciclo de conversión de efectivo de la empresa SUPERGLAM*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3202/1/DISE%20C3%91O%20DE%20ESTRATEGIAS%20PARA%20EL%20CICLO%20DE%20CONVERSI%20C3%92N%20DE%20EFECTIVO%20DE%20LA%20EMPRESA%20SUPERGLAM.pdf>
- Caro, L. (2021). *7 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25172w/M1CCT05_S3_7_Tecnicas_e_instrumentos.pdf
- Carranza, R. C. (2016). *Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RevisionDocumentalUnaHerramientaParaElMejoramiento-6294862.pdf>

- Carrera Navarrete, S. I. (2017). *Análisis de la gestión de cunetas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPS-GT001932.pdf>
- Díaz, L. (2011). *La observación*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Díaz, P. (2021). *Ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en la liquidez de una empresa industrial*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v29n59/1609-8196-quipu-29-59-43.pdf>
- Díaz, P., & Ramón, J. (2021). *Ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en la liquidez de una empresa industrial*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962021000100043
- Espino, E. B. (2018). *Incidencia de la gestión del capital de trabajo en el ciclo de conversión del efectivo de Grupo Frigorífico SAC, Santiago de Surco, 2016*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14297/Guerrero%20Espino%2c%20Estefany%20Benjamina.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Fajardo, F., Aguirre, P., Portela, L., & Sorhegui, R. (2025). *Facturación y liquidez en la Empresa de Mantenimiento Eléctrico de Dúran, Ecuador*. Obtenido de <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/756/700>
- Fernandes, A. Z. (2021). *Método y técnicas de investigación*. Obtenido de https://www.diferenciador.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/#google_vignette
- Garcés, C. (2019). *Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa Disgarta*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3db5340d-bf0f-445f-b726-324a4fe99f30/content>

- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). *Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151264>
- García, Y., Barreto, L., & Uzcategui, L. (2022). *Importancia de la información financiera en la toma de decisiones en las organizaciones: revisión sistemática*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/d9c123dd-b269-4ae0-9127-47554a990747/content>
- Guerra, C., & Cabrera, C. (2023). *Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo en microempresas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Cabrera-Medos/publication/380459003_Analisis_del_Ciclo_de_Conversion_del_Efectivo/links/663cfdea7091b94e930f1411/Analisis-del-Ciclo-de-Conversion-del-Efectivo.pdf
- Gutiérrez, D., & Barandica, D. (2020). *Toma de decisiones en la empresa Tenaris de la ciudad de Cartagena de Indias-Departamento de Bolívar*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5a38bacd-efad-4e01-a864-fe6febe3b66b/content>
- Hernández, A. R. (14 de Noviembre de 2022). *La importancia de los ciclos*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-ciclos-alfonso-rodrigo-hernandez-de-castro-1f>
- Huaycama, S. (2021). *Ciclo de conversión de efectivo y rentabilidad de una empresa. Caso aplicación en sector privado*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8cccbde1-bb0d-46d0-86b8-1ed49558f619/content>
- Jiménez, & Domínguez. (2000). *Investigación cualitativa y psicología social crítica*. Obtenido de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>
- katayama, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.
- León, K. (2017). *Control de inventario de materiales para la empresa Ferretería y más de Babahoyo*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8412>

- López, P. L. (2004). *Población muestra y muestreo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Minenza, O. C. (2017). *Los 15 tipos de investigación (y características)*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>
- Morillo Rodriguez, J. B., & Llamo Santa Cruz, D. I. (2020). *Ciclo de conversión de efectivo: una herramienta esencial para la evaluación financiera de la empresa*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Ciclo_de_conversion_de_efectivo_una_herramienta_es%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Ciclo_de_conversion_de_efectivo_una_herramienta_es%20(1).pdf)
- Morillo, J., & LLamo, D. (03 de 03 de 2020). *Ciclo de conversión de efectivo: una herramienta esencial para la evaluación financiera de la empresa*. Obtenido de https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1258
- Ramon, C. (2017). *El ciclo de conversión del efectivo de una empresa comercial y el efecto en su rentabilidad*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10202/1/ECUACE-2017-CA-DE00497.pdf>
- Ramos, K., & Sandoval, W. (2019). *Estudio de caso: análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo - CCE*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/edfd5599-a2b0-4423-b61e-5c445479b16a/content>
- Ramos, K., & Sandoval, W. (2019). *Estudio de caso: análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo - CCE*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/edfd5599-a2b0-4423-b61e-5c445479b16a/content>
- Rodrigo, P. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Roldán, P. L., & Fachelli, S. (2017). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf

Romero, G. (2022). *El Ciclo de conversión del efectivo y su relación con los estados financieros de Polifecsa. Periodo 2018 - 2019*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20210/1/T-UCSG-POS-MCF-64.pdf

Rosario, N., & Mendoza, P. (2014). *Diagnóstico financiero y ciclo de conversión del efectivo a la empresa comercial y de servicios ram system's de la ciudad de Loja, periodo 2011 - 2012*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12992/1/Nelly%20Rosario%20Malla%20Zu%c3%bliga_Paulina%20Elizabeth%20Mendoza%20Rueda.pdf

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw-Hill*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf

Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/20d5ac9a-57bf-42e9-966e-73c5aabbbf95/content

Vázquez, M. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf

Vera, I. X., Delgado, T. d., & Lascano, R. S. (2019). *Observatorio de la economía latinoamericana*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDelCicloDeConversionDeEfectivoYSuRelacionE-8930123.pdf

Viloria , N. (2005). *Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización**. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Certificado de anti plagio



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CAMILA RIVERA_v2

4%
Textos sospechosos



4% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

4% Idiomas no reconocidos (ignorado)

< 1% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CAMILA RIVERA_v2 .pdf
ID del documento: 94c98014e660e6b4b7e016e311448c85e987eed7
Tamaño del documento original: 981,88 kB

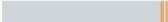
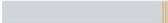
Depositante: CARMEN GUTIERREZ ZAMBRANO
Fecha de depósito: 6/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 6/8/2025

Número de palabras: 17.532
Número de caracteres: 121.170

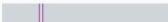
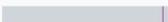
Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 dspace.ups.edu.ec El capital intelectual y su relación con la rentabilidad del sect... http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24282 10 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (201 palabras)
2	 dspace.unl.edu.ec Análisis e interpretación de los estados financieros de impor... http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/5751/1/Maria Augusta Méndez Abad.pdf 10 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (83 palabras)
3	 Documento de otro usuario #cf6d8b Viene de de otro grupo 9 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (86 palabras)
4	 Documento de otro usuario #29f302 Viene de de otro grupo 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (81 palabras)
5	 Documento de otro usuario #7aa4b6 Viene de de otro grupo 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (68 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #d644bd Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (40 palabras)
2	 repositorio.ulvr.edu.ec http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3290/1/IT-ULVR-2875.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
3	 Documento de otro usuario #8ecbfc Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
4	 Documento de otro usuario #e9d3e5 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (35 palabras)
5	 repositorio.ucv.edu.pe https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/20.500.12692/128126/1/Malimba_CYM-Tello_GLE-SD...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- 1  <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/439>
- 2  <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10119/1/ECUACE-2017-CA>
- 3  <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstre>
- 4  https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Pf1_uO6824AC&oi=fnd&pg=P
- 5  <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitst>

Anexo 2: Entrevista al Gerente general



Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar la incidencia de los procesos contables en los estados financieros de la empresa "Ferretería la 15 S.A."

La presente entrevista busca obtener una visión general y completa del estado actual de los procesos y ciclos de la empresa que servirá para identificar áreas de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Empresa: Ferretería la 15 S.A.

Entrevistado: Gerente General

1. ¿Cómo describiría el manejo actual del ciclo de conversión del efectivo en su empresa tomando en consideración el área de compras, ventas, pagos y cobranzas?

Tomando en consideración cada una de las áreas se observa un buen manejo, pero no significa que no hay que mejorar, porque todo negocio de para más y siempre hay que avanzar y mejorar. Siempre tienes que ver al que mejor le va al que prospera más y seguir esos pasos con lo que tú puedes mejorar.

2. ¿Utiliza indicadores para evaluar la eficiencia del ciclo de efectivo (rotación de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.)?

No, yo lo que observo es la disponibilidad de las cuantas, porque a mí me pueden decir por papeles cuanto fueron las ventas, pero yo que yo realmente observo es el saldo de la cuenta porque eso es lo que cuenta, como se encuentra la ferretería para pagar y seguir comprando, en papeles pueden deber arios clientes y yo no hago nada con eso, lo que realmente cuenta es la disponibilidad que tengo en las cuentas.

3. ¿Considera que el ciclo de conversión del efectivo tiene un impacto directo en la utilidad y competitividad de la empresa? ¿Por qué?

Si porque si no realizo compras o ventas no generare ninguna utilidad y tendré estancado mi capital de trabajo, si yo observo un cliente que se va con las manos vacía porque no compro eso me genera preocupación porque significa que no disponemos de

Av. Circunvalación Vía a San Mateo
www.uleam.edu.ec

 UleamEcuador



la mercadería que el consumidor requiere y se ira a buscar o comprar a otro lado generando ganancia o utilidad al competidor.

4. ¿Cómo se enlazan las áreas de compras, finanzas y ventas para optimizar el capital de trabajo y la liquidez?

Dentro en el ámbito laboral cada área se enlaza una con la otra, no pueden ser mezquinos porque si el área de ventas no está de acuerdo y no tiene comunicación con el área de compras no tendrán mercadería para vender o compraran mercadería que no tiene salida al igual que si compras no tiene comunicación con pagos no se podrá pagar correctamente en los plazos establecidos.

5. ¿Qué estrategias se han implementado para acortar el ciclo de conversión del efectivo?

Cuando plantee el negocio siempre pensé en 3 cosas, primero que sea un local propio, segundo que la inversión siempre salga de mi como propietario y tercero la ubicación por eso estamos ubicados en un lugar céntrico en donde la disponibilidad de la ubicación so sea inconveniente o perdida para los clientes, con referencia al ciclo de conversión es que todos los involucrados trabajen bien y se le den las herramientas necesarias como ejemplo que se les pague siempre a tiempo, un buen lugar de trabajo, entre otros, de esta manera tendrán el gusto de trabajar y seguir adelante con la empresa.

6. ¿Qué medidas cree que serían necesarias para mejorar aún más la eficiencia financiera y operativa en relación con el ciclo de efectivo?

Considero que entre las medidas necesarias para mejorar es ponerle más dedicación el tema de las cobranzas y las compras, porque aún hay mercadería que nos hace falta y que hay varios clientes que viene a preguntar, y en el tema de cobranzas se deja mucho tiempo sin cobrar a los clientes sin tomar en cuenta a los que se toman más del tiempo establecido.

7. En su criterio, ¿cuál es la relación entre el ciclo de conversión del efectivo y la sostenibilidad financiera de la empresa?

Están completamente relacionadas, la empresa no tendrá sostenibilidad si el ciclo de conversión no se encuentra bien, como se lo menciono con anterioridad el ciclo de



conversión es la secuencia de cada una de las áreas y que estén bien manejadas, si una de ellas de queda estancada causaría que la empresa no avance o no genere ganancias causando la quiebra de la misma.

8. ¿Qué recomendaciones daría que se debe considerar para la toma de decisiones basadas en el análisis del ciclo de efectivo?

Saber la disponibilidad de la empresa, empaparse de conocimiento de cuanto es lo que se debe pagar y ejerciendo presión en cobranzas, en base a eso la toma de decisión no complicaría porque cuentas con la disponibilidad necesaria para invertir.

9. ¿Qué rol juegan las políticas de crédito y cobranza en las decisiones de crecimiento comercial o apertura de nuevas líneas de producto?

En si la empresa no cuenta con políticas de crédito y cobranza, pero si se tiene establecidos requerimientos esenciales dentro del crédito que nosotros otorgamos, realizamos la solicitud de varios documentos importantes para conocer la empresa y sacar un cupo de compra y tiempo de pago lo cual normalmente solo damos hasta 30 días de crédito.

Si la empresa contara con políticas jugaría un rol muy importante del cual todo colaborador debe basarse en ello sin excusa alguna al igual que el cliente, disminuyendo el índice de morosidad por parte de los clientes y otorgando créditos a diferentes negocios no relacionados permitiendo expandirnos como ferretería a nuevas líneas.

10. Desde su experiencia, ¿qué medidas han demostrado ser más efectivas para mantener un ciclo de conversión del efectivo saludable en la ferretería?

La buena comunicación y sobre todo la disponibilidad financiera, además de un buen ambiente laboral y buen manejo en cada una de las áreas permitiendo relacionarse entre sí porque llevan un mismo objetivo que es el crecimiento y mejora de la empresa.

Rivera Solórzano José Cruz

Gerente General

Rivera Bermúdez Roxana Camila

Estudiante

Anexo 3: Entrevista al Jefe de pagos



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar la incidencia de los procesos contables en los estados financieros de la empresa "Ferretería la 15 S.A."

La presente entrevista busca obtener una visión general y completa del estado actual de los procesos y ciclos de la empresa que servirá para identificar áreas de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Entrevistado: Jefe de pagos

Castro Santana Diana Carolina

1. ¿Existen políticas o criterios definidos para priorizar pagos a proveedores?

Ferretería La 15 S.A.; no cuenta con políticas para realizar pagos a proveedores, cabe mencionar que los criterios quedan establecidos mutuamente entre el departamento de compras con el proveedor, dependiendo la urgencia de las facturas, acuerdos de crédito y disponibilidad de fondos de la empresa.

2. ¿Cómo se coordinan las decisiones de pago con las proyecciones financieras?

En la empresa Ferretería La 15 S.A.; las decisiones de pago con las proyecciones financieras se coordinan mediante la planificación y la prevención de ingresos y gastos, por ende, se asegura que hay suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones financieras sin afectar a la empresa.

3. ¿Qué rol juega el área financiera en la toma de decisiones sobre pagos?

(En la ferretería no contamos con esto, pero) El área financiera analiza el flujo de caja, proyecciones y presupuesto para asegurar que haya fondos disponibles para realizar pagos sin afectar el negocio, en donde se evalúan los plazos y condiciones de pago para optimizar la posición financiera, por ende los indicadores claves; como la liquidez y solvencia ofrece recomendaciones estratégicas para la toma de decisiones, esto incluye

Av. Circunvalación Vía a San Mateo
www.uleam.edu.ec

 UleamEcuador



decidir cuándo y a quien pagar primero para maximizar el beneficio financiero en la empresa.

4. ¿Cuáles son los plazos promedio de pago que otorgan los proveedores?

Normalmente los pagos que otorgan los proveedores van desde 30-60-90 días, aunque pueden variar según las condiciones del acuerdo y la relación comercial.

5. ¿Qué datos financieros se consideran al realizar pagos al contado?

Se considera datos financieros como el flujo de caja disponible, descuento por pronto pago, impacto en la liquidez; por ejemplo, los descuentos por pago al contado pueden ser un incentivo fuerte para realizar el pago en efectivo, ahorrando dinero a largo plazo, todo esto para optimizar el uso de efectivo y fortalecer la posición financiera.

6. ¿Se ha visto obligado a retrasar pagos a proveedores por problemas de liquidez? ¿Qué consecuencias ha tenido esto en la operación y en las relaciones comerciales?

En Ferretería La 15 S.A.; no se ha encontrado en esa posición de retrasar pagos a Proveedores.

7. ¿Qué herramientas utilizan para hacer seguimiento a las cuentas por pagar y anticiparse a posibles problemas de liquidez?

Ferretería la 15 S.A.; no cuenta con herramientas para realizar seguimiento a las cuentas por pagar, pero aun así se generan los reportes cada 30 días, para proceder a la documentación de todas las facturas pendientes por documentar.

8. ¿Ha tenido que recomendar cambios en políticas de compra o de crédito como resultado de problemas en el ciclo de conversión del efectivo? ¿Cuáles?

Sí, es crucial ajustar políticas para mejorar el ciclo de conversión del efectivo, se puede recomendar negociar mejores términos con proveedores, o gestionar inventarios de manera más eficiente, evaluar el historial de pago de los clientes y establecer límites de créditos claros. Todo esto ayuda a acelerar la recuperación del efectivo y a mejorar la liquidez.



9. ¿Qué criterios utilizan para priorizar pagos cuando no hay suficiente efectivo para cumplir con todas las obligaciones?

En esos casos, se priorizan pagos según los criterios como la urgencia y la relación con el proveedor, por ende, es crucial negociar; se podría cancelar anticipadamente a cambio de descuentos o pactar plazos más flexibles, enfatizando la relación a largo plazo, teniendo una comunicación transparente demostrando el compromiso de pagos mientras se normaliza la situación.

10. ¿Qué sugerencias propone para optimizar los pagos a proveedores?

- Programar pagos según las fechas de vencimientos y aprovechar descuentos por pronto pago.
- Evaluar consolidar pagos a través de una sola transferencia para reducir costos bancarios
- Establecer acuerdos con proveedores para pagos con fechas específicas y así mejorar la previsibilidad.
- Con un sistema financiero integrado, se pueden programar pagos automáticamente según las fechas de vencimiento, asegurándose del vencimiento del plazo de la factura pendiente por documentar y reduce el riesgo de errores humanos.

Castro Santana Diana Carolina

Jefe de pagos

Rivera Bermúdez Roxana Camila

Estudiante

Anexo 4: Entrevista al Jefe de ventas



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar la incidencia de los procesos contables en los estados financieros de la empresa "Ferretería la 15 S.A."

La presente entrevista busca obtener una visión general y completa del estado actual de los procesos y ciclos de la empresa que servirá para identificar áreas de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Entrevistado: Jefe de ventas

Rodríguez Licoa Miguel Ramiro

1. ¿Cómo influye el tiempo que tarda un cliente en pagar (plazo de cobranza) en la planificación de las metas de ventas?

Cuando un cliente tienes retrasos en los pagos ya establecidos previamente (plazos de créditos), la planificación de las metas de ventas se ve afectadas en el monto mensual ya que no se cubren los presupuestos para las compras de los productos que tiene alta rotación por lo que tanto en los meses posteriores vamos a tener un déficit de inventarios.

2. ¿Qué estrategias utiliza el área de ventas para reducir el tiempo de cobro y así mejorar el ciclo de conversión del efectivo?

Las estrategias que se utilizan en el área de ventas son:

- Realizar promociones con plazos fijos menos a los establecidos con el cliente.
 - Manejar compras de contado cuando son productos especiales.
3. ¿Consideran el nivel de liquidez disponible al momento de establecer promociones, descuentos o ventas a crédito? ¿Por qué?

Si se considera, porque con eso valores que se recaudan en promociones y descuentos sirven para dar mayor rotación a los productos que son de alto movimiento.

Av. Circunvalación Vía a San Mateo
www.uleam.edu.ec

 UleamEcuador

Uleam



4. ¿Qué tan importante es la rotación del inventario para lograr una conversión rápida del efectivo y cómo influye en sus decisiones de ventas?

Es muy importante porque así podemos trabajar con marcas y productos que se manejan en mercados específicos como es el mercado atunero (flotas pesqueras)

5. ¿Existe alguna coordinación con el área financiera para tomar decisiones de venta basadas en la situación de la ferretería?

El área de ventas siempre está en constante comunicación las áreas de cobranzas y contabilidad para poder darle seguimiento a ciertos cliente que presenten problemas de pagos o de documentación.

6. Desde su experiencia, ¿de qué manera el ciclo de conversión del efectivo ha influido positiva o negativamente en decisiones clave del área de ventas en el último periodo a compras de años anteriores?

El ciclo de conversión ha influido de una manera positiva ya que se ha podido expandir la cartera de cliente, se abrieron nuevas líneas de productos que no se manejaban en la empresa y con ello dar apertura a más clientes nuevos que se dan la oportunidad que tener otra opción en el mercado que es FERRETERIA LA 15 S.A.

7. ¿Cómo afecta la acumulación de cuentas por cobrar a las decisiones sobre ampliar líneas de crédito a nuevos clientes o clientes recurrentes?

Esta problemática afecta mucho ya que se crea un malestar en las áreas involucradas (gerencia y cobranza), la empresa se encontraría en bloqueo de liquidez para poder cubrir valores con nuestros proveedores y por lo tanto no tener stock suficiente para poder cubrir necesidades de nuevos cliente o recurrentes por lo tanto perdemos espacios en el mercado.

8. ¿Cómo afecta el tiempo de reposición del inventario en las decisiones comerciales, especialmente cuando hay productos de alta demanda, pero poco stock?

La reposición de los inventarios es muy importante en las decisiones comerciales ya que cuando la programación de los pedidos de productos es correcta y maneja los tiempos bien no nos quedamos un bajo stock y así poder cubrir a todos nuestros clientes, pero cuando ocurre lo contrario los clientes nos dejan como segunda o tercera opción ya



que ellos les compran a los proveedores que disponen para entregar los productos en ese momento.

9. ¿Se toman decisiones de ventas (como promociones o combos) con base en productos de baja rotación que afectan el ciclo de efectivo?

La mayoría de líneas de productos que maneja la empresa son productos de alta rotación, pero cuando se presentan esos casos que un producto deja de rotar en su movimiento habitual, se ofrece con un menor margen a los clientes principales que consumen ese producto y darle movimiento o detectar si a esos clientes otros proveedores se están dando un mejor precio.

Rodríguez Licoa Miguel Ramiro

Jefe de ventas

Rivera Bermúdez Roxana Camila

Estudiante

Anexo 5: Entrevista del Jefe de compras



Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar la incidencia de los procesos contables en los estados financieros de la empresa "Ferretería la 15 S.A."

La presente entrevista busca obtener una visión general y completa del estado actual de los procesos y ciclos de la empresa que servirá para identificar áreas de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Entrevistado: Jefe de Compras

Guadamud Paz Carlos Alberto

1. ¿Con que frecuencia realizan la reposición de inventario que ya no se encuentre en stock y cuál es su afectación al no realizar la reposición?

Se revisan las cantidades del inventario de manera mensual o hasta semanal en productos de alto rotación y se reponen los artículos que están bajos o no tengamos, caso contrario si no se repone el inventario puede llevar no tener ventas, perdiendo clientes y afectar al ingreso de dinero en la ferretería.

2. ¿Qué estrategias utilizan para evitar el sobre stock o la ruptura y daños de inventario?

Se revisa las cantidades para no pedir más de un producto en el caso de no tener una salida recurrente, además es inevitable que ciertos productos se deterioren con el pasar del tiempo por lo que se intenta conservar el estado del mismo, en el caso de productos con fechas de vencimiento se intenta no comprar en mayor cantidad casi cerca de su vencimiento se promociona un menor precio.

3. ¿Qué impacto tiene el stock sin salida sobre la liquidez de la empresa?

El inventario sin salida es un obstáculo para la liquidez de la empresa debido a que la mercadería que no se venta o no salga se consideraría capital congelado porque no retorna para realizar una nueva inversión o compra de más mercadería o nuevos productos.

Av. Circunvalación Vía a San Mateo
www.uleam.edu.ec

 UleamEcuador

Uleam



4. ¿Qué tipo de información financiera consideran al momento de tomar decisiones de compra?

Al momento de realizar compras, y como lema del dueño solo me dice "compra que por plata no te preocupes" siento de gran importancia que la ferretería tenga mercadería y no se quede sin abastecerse. En el caso de compras con gran magnitud o al contado se consulta con la jefa de pagos y el gerente para ver en qué estado nos encontramos y si se puede realizar la compra, lo que casi nunca ocurre por la importancia de los jefes hacia las compras.

5. ¿La empresa suele negociar descuentos por compras de gran valor o por plazo?

Si, porque el objetivo de la negociación es ganar o mejorar los precios por lo que se negocia con los proveedores por descuentos generando pronto pagos por parte de la ferretería ya sea a 30 días o 15 días en casos de un buen precio.

6. ¿Qué sugerencias propone para optimizar la gestión de compras?

Para optimizar la gestión de compras recomendaría establecer mejores procedimientos de compra además de tener mayor comunicación con las demás áreas de trabajo, recomendaría establecer objetivos que mejore el compañerismo y sobre todo como lo mencione, mejore la comunicación que es uno de los factores que deficiencia tiene la empresa.

7. ¿Cómo influye la disponibilidad de efectivo en la programación de compras a proveedores?

La disponibilidad de efectivo me permite realizar compras más rápidas o al contado, mejorando el precio de compra de muchos productos y estableciendo una buena relación con los proveedores.

8. ¿Toman decisiones de compra basadas en la rotación de productos? ¿Cómo gestionan los productos de baja rotación que afectan el efectivo inmovilizado?

Sí, las decisiones de compra a menudo se basan en la rotación de productos ya sea alta o baja, se toma en consideración para ver que productos se compran y cuales no, además de permitirnos saber cuál ya a venderse con más rapidez al realizar un estudio de



mercado y ver la demanda del cliente. Por ejemplo, en la temporada de COVID-19 se realizó la compra de miles de mascarillas antes del aumento de precio permitiéndonos tener un buen precio a la venta al público y amentando nuestras ventas

En el caso de tener productos de baja rotación se intenta convencer a cliente de llevarse el producto con descuento o llegar a venderlo al contado, ósea al precio que se o compro, lo que causa no tener ganancia más bien de cierta manera pérdida, pero por lo menos se sale de un producto que no generaba efectivo inmovilizado.

9. ¿Cómo se coordinan con el área de ventas para asegurar que las compras respondan a la demanda sin generar exceso de inventario?

Con el área de ventas se tiene sobre todo comunicado, debido a que nuestros trabajos están ligados y deben ir de la mano, el área de ventas me menciona las necesidades o productos que hacen falta o el cliente ha solicitado para verla demanda y realizar la compra.

10. ¿Qué tipo de análisis realizan antes de realizar grandes compras, especialmente en relación con la capacidad de pago de la empresa?

Antes de realizar grandes compras, el área administrativa tiene una reunión en donde evalúan el estado de la ferretería, como cuanto se debe pagar y cuanto disponen en las cuentas para ver si se tiene la capacidad de realizar compras de gran valor, permitiéndome realizar compras de productos. Estos casos se dan cuando son productos de exportación o en casos de ser una compra de mercadería que va a salir en el mismo instante, ósea que ya está vendida a un cliente o solicitada.

Guadamud Paz Carlos Alberto

Jefe de compras

Rivera Bermúdez Roxana Camila

Estudiante

Anexo 6: Entrevista del Jefe de cobranzas



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por dedicar tiempo a esta entrevista. Su aporte es fundamental para mi investigación, que busca explorar la incidencia de los procesos contables en los estados financieros de la empresa "Ferretería la 15 S.A."

La presente entrevista busca obtener una visión general y completa del estado actual de los procesos y ciclos de la empresa que servirá para identificar áreas de mejora, alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Entrevistado: Jefe de cobranzas

Lucas Barcia Alex Beyker

1. ¿Cómo gestionan el riesgo de cuentas incobrables?

Dentro de la empresa o del negocio en general en ferretería se corre mucho el riesgo de que se encuentren clientes que no cancelan sus facturas, por lo tanto, en los últimos años la aprobación de créditos se ha sido más juiciosa y cuidadosa. Aun así, ha habido cuentas incobrables que ya no se obtienen respuesta por le parte del cliente por lo tanto llegando a un cierto periodo del cual no se encuentre ningún abono ni respuesta a la deuda por parte del cliente se procede legalmente.

2. ¿Utilizan algún mecanismo para acelerar las cobranzas a los clientes?

Consideraría que como mecanismo se hacen descuentos dentro de las facturas de crédito negociando con el cliente su pronto pago por los descuentos, llegando a tener pagos a los 15 días o cheques a los 2 o 3 días.

3. ¿Qué métodos o medios utilizan para realizar las cobranzas?

Las cobranzas se realizan por medios de llamadas telefónicas, envío de estados de cuenta por correos o mensajes de WhatsApp.

4. ¿Cada que tiempo realizan la gestión de cobranzas?

Se intenta realizar cuando la factura del cliente esta por vencer o esta vencida, pero debido a la falta de concentración en el ámbito de cobranzas muchas veces esta

Av. Circunvalación Vía a San Mateo
www.uleam.edu.ec

UleamEcuador



gestión se realiza de manera tardía por lo tanto créditos otorgados 30 días pueden ser hasta 60 debido a la falta de seguimiento.

5. ¿Qué indicadores o herramientas utilizan para monitorear la eficiencia de la cobranza?

De por si no se realiza el uso de herramientas ni indicadores que demuestren la eficiencia de las cobranzas, solo se hace la revisión de estados de cuentas por cobrar para ver que clientes tienen facturas vencidas.

6. ¿Cómo impactan los retrasos en los pagos de clientes en la planificación financiera de la empresa?

Aunque la empresa se encuentre bien, ciertos periodos se observa un déficit en las cuentas de la ferretería por falta de pagos, debido a que ha salido o se ha pagado más a los proveedores y ha ingresado menos dinero por pagos de clientes, causando que las cuentas bajen y no se mantengan como se lo espera.

7. ¿Cómo considera que el ciclo de conversión del efectivo afecta la toma de decisiones operativas y financieras?

La toma de decisiones dentro de la empresa se centra mucho en el estado de la empresa, refiriéndome al valor que se encuentra en los bancos, muchas decisiones se toman considerando cuanto tenemos, cuanto debemos cancelar y cuanto podemos invertir en lo que se desea realizar. Por ello el ciclo de conversión del efectivo tiene un gran impacto debido a que si la gestión de cobranzas se queda no habrá el dinero suficiente para realizar las inversiones o pagos proveedores por las compras realizadas, de igual manera si no se invierte en compras no se tenga mercadería a vender y no habrá ingresos.

8. ¿De qué manera influye el nivel de incobrabilidad en las decisiones de ampliación de crédito o suspensión de ventas a ciertos clientes?

Considero que las cuentas incobrables afectan de manera significativa a cualquier empresa, debido a que la mercadería entregada debe ser cancelada, aunque no nos paguen a nosotros (no se le puede llegar a decir al proveedor no le puedo pagar porque a mí no me pagan), causando daños en la liquidez de la empresa.



9. ¿Qué acciones toma el área de cobranzas cuando los clientes se retrasan en sus pagos? ¿Cómo incide esto en la toma de decisiones sobre nuevos créditos?

Como acciones se les cierra el crédito hasta no tener pago y se hace un seguimiento debido a que dentro de la empresa los retrasos se consideran perjudicial a nuestra confianza.

Otra acción que solo se da en casos extraordinarios se les baja el cupo de crédito después de haber cancelado los valores vencidos.

10. ¿Qué sugerencias propone para optimizar el ciclo de conversión del efectivo en su área?

Tener más personal o una persona que se centre específicamente en cobranzas debido a que además de realizar las llamadas o envíos de correos debe estar pendiente de los pagos de las clientes y que estén ingresados dentro de nuestro sistema, considero que la falta de personal e el área contable es perjudicial, debido a que una sola persona no puede centrarse en varios trabajos y hacer bien todo a la vez.

Lucas Barcia Alex Beyker

Jefe de cobranzas

Rivera Bermúdez Roxana Camila

Estudiante