

**Estudio de caso: análisis del Ciclo de Conversión
del Efectivo - CCE**
Katherine Ramos Bonilla y Wilson Sandoval Garcés
Universidad Católica de Colombia

Nota de los autores:

Trabajo de Síntesis Aplicada realizado por las estudiantes con Códigos 341724 y 341725 para cumplir con los requerimientos académicos pertinentes para optar al Título de Especialistas en Administración Financiera, habiendo sido su Asesor Wilson Andrés Paz Ortega Docente de la Escuela de Posgrados Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia.

Correspondencia: katherineramos5306@gmail.com / sandovalgarceswilson@gmail.com

Bogotá D.C. – Colombia. Junio de 2019



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Contenido

Resumen, 2

Abstract, 3

Introducción, 4

Planteamiento del problema, 5

Pregunta de investigación, 5

Objetivos, 5

Objetivo general, 5

Objetivos específicos, 6

Justificación, 6

Marco de referencia, 8

Análisis horizontal y vertical en los estados financieros, 10

El análisis horizontal, 10

El análisis vertical, 10

Indicadores financieros, 11

Razones de liquidez, 11

Índice de actividad, 12

Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE), 13

Ciclo Operativo (CO), 14

Metodología, 16

Presentación de Resultados, 17

Causas financieras que explican el problema de liquidez, 17

Identificación de causas financieras, 18

Diagnóstico y análisis técnico financiero de la empresa, 19

Análisis horizontal y vertical, 19

Análisis balance general, 19

Análisis estado de resultados, 20

Razones de liquidez, 21

Índice de actividad, 23

Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) de la empresa, 24

Recomendaciones para minimizar el ciclo de conversión del efectivo, 25

Conclusiones y Recomendaciones, 31

Glosario, 33

Referencias, 35

Apéndices, 38

Lista de tablas

Tabla 1. Indicadores de liquidez, 21

Tabla 2. Índices de actividad, 23

Tabla 3. Recomendaciones para minimizar el Ciclo de Conversión del Efectivo, 26

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas, 18

Figura 2. Composición del CCE, 24

Figura 3. Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE), 25

Figura 4. Ciclo de Conversión de Efectivo - caso de estudio, 26

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato - Entrevista, 38

Apéndice B. Entrevista mp3, 40

Apéndice C. Análisis técnico y Financiero, 41

Listado de siglas

ACOPI:	Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias:
CCE:	Ciclo de Conversión del Efectivo
CO:	Ciclo Operativo
PPC:	Periodo promedio de cobro
EPI:	Edad promedio de inventario
PPP:	Periodo promedio de pago
PYMES:	Pequeñas y medianas empresas

Resumen

El presente trabajo de síntesis aplicada para el fortalecimiento empresarial tomó como referencia una empresa de la ciudad de Bogotá del sector industrial, para identificar las causas financieras que expliquen el problema de liquidez, mediante un diagnóstico de análisis técnico financiero que se compone de un análisis estructural, de evolución de las cuentas contables del balance general y del estado de resultados e indicadores financieros de los periodos 2016, 2017 y 2018; para calcular e interpretar el comportamiento del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) en la empresa. De esta forma proporcionar a la empresa una serie de recomendaciones en los ciclos promedio de inventario, de cobro y de pago; con el propósito de que la empresa en un corto tiempo pueda crear estrategias e implementarlas en el CCE y generar más flujo de liquidez.

Palabras Clave: Análisis vertical y horizontal, estados financieros, ciclo de conversión del efectivo, ciclo operativo, índices de actividad, razones de liquidez, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, proveedores, deudores, cross docking y liquidez.

Abstract

The present synthesis work applied to the business effort becomes a reference to the company of the city of Bogotá in the industrial sector, to identify the financial causes that explain the problem of liquidity, through a technical technical diagnosis that consists of a structural analysis. , evolution of the accounts of the general balance sheet and the income statement and financial indicators for the periods 2016, 2017 and 2018; To calculate and interpret the behavior of the effect conversion cycle (CCE) in the company. In this way, generate a series of recommendations for the company in the inventory, collection and payment cycles; with the purpose that the company in a short time can create strategies and implement them in the CCE and generate more cash flow.

Keywords: vertical and horizontal analysis, financial statements, cash conversion cycle, operating cycle, activity indexes, liquidity ratios, accounts receivable, accounts payable, inventories, suppliers, debtors, cross docking and liquidity.

Introducción

Con el ánimo de aportar a la planificación, dirección, organización y control de los recursos que se dan en el marco de la administración financiera de una empresa y frente al grado de importancia que cobran las Pymes en Colombia (pequeñas y medianas empresas), como uno de los agentes económicos más importantes al contribuir el 80.8% del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo año 2018; se hace importante desarrollar un trabajo de síntesis aplicada que ayude a la planificación financiera en la comprensión de conceptos, análisis financiero, desde el enfoque de decisiones operativas que se presentan en la administración de corto plazo.

Es así como el presente trabajo académico se enmarca en la selección de una empresa del sector industrial ubicado en la ciudad de Bogotá, que cuenta con una trayectoria de siete años ofreciendo soluciones integrales de soldadura, equipos industriales, accesorios y consumibles para procesos de soldadura y corte; que por solicitud de su Director Comercial, se mantendrá en reserva la identificación de la empresa; sin embargo gracias a su mayor disposición e interés en mejorar los procesos de su empresa, explicó su necesidad puntual de mejorar su liquidez y especialmente en el manejo que debe tener en las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, así mismo proporcionó los estados financieros del 2016 al 2018 e información relevante para el desarrollo del presente trabajo, el cual hará referencia a la empresa como un estudio de caso que a partir de una serie de recomendaciones aportará valor para minimización del Ciclo de Conversión del Efectivo a la luz del análisis de sus componentes.

Este trabajo de grado se desarrolla a partir del planteamiento del problema, objetivo general y específicos, la justificación, la metodología, el marco de referencia, presentación de resultados en términos de las causas financieras que explican en este caso de estudio el problema de liquidez, diagnóstico y análisis técnico financiero de la empresa, análisis del Ciclo de

Conversión del Efectivo, recomendaciones para optimizar el Ciclo de Conversión del Efectivo, conclusiones y recomendaciones como parte estructural del trabajo.

Planteamiento del problema

El Trabajo de Síntesis Aplicada se basó en la entrevista previamente elaborada y realizada al Director Comercial, quien manifestó que su mayor preocupación es la baja liquidez que actualmente está presentado, específicamente la necesidad de recuperar rápidamente el efectivo en su operación de compra y venta, la baja rotación de algunos inventarios y dificultades en la recuperación de cartera, lo que en consecuencia afecta el periodo de pago a proveedores; con esta información y junto con el conocimiento previo basada en autores representativos de la administración financiera; fue posible identificar una ruta para comprender que es pertinente determinar el Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) y analizar sus componentes como una de las decisiones financieras de corto plazo, oportuna y necesaria para la operatividad de la empresa. (Ver Apéndice A y Apéndice B)

Pregunta de investigación.

¿Cuáles de las causas que expliquen el deterioro del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) podrían gestionarse a partir de recomendaciones de planeación financiera formuladas en el presente estudio de caso?

Objetivos

Objetivo general.

Contribuir con una serie de recomendaciones de planeación financiera en el Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) que propenda mayor flujo de liquidez en la empresa.

Objetivos específicos.

- 1°. Identificar las causas financieras que expliquen el problema de liquidez de la empresa.
- 2°. Realizar el diagnóstico mediante un análisis técnico financiero que comprende un análisis horizontal y vertical e indicadores financieros de liquidez y de actividad de los años 2016, 2017 y 2018.
- 3°. Calcular e interpretar el Ciclo de Conversión del efectivo (CCE) del periodo 2016 al 2018
- 4°. Generar recomendaciones para minimizar el Ciclo de conversión del Efectivo de la Empresa.

Justificación

En el año 2018 en Colombia se crearon alrededor de 328.237 pequeñas y medianas empresas (Pymes) las cuales se constituyen como núcleo de crecimiento y desarrollo potencial de la economía al generar dinamismo en los diferentes sectores económicos, pero existe una problemática es que solo el 29.7% de los nuevos emprendimientos en el país sobreviven y el 70% fracasan los primeros cinco años debido al desconocimiento de factores que determinan su desempeño y la toma de decisiones no asertivas en el plano administrativo.

Una empresa, independientemente de su tamaño requiere de una gerencia eficaz que logre generar estrategias y planes orientadas a adaptarse a los cambios rápidos y estructurales para perdurar en el tiempo, soportado bajo una adecuada planeación financiera que le permita contar con los recursos requeridos para ejecutar los planes de mercado y cubrir costos directos e indirectos mientras se adquiere un equilibrio en el aspecto financiero y posicionamiento en el mercado.

En otro sentido, uno de los errores más comunes de las Pymes es pensar que la gestión contable es un instrumento únicamente útil para cumplir con una obligación fiscal, dejando de lado

su principal objetivo de mantener actualizada la situación real económica y financiera de la empresa que permitan soportar la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo. Es así como la administración financiera se complementa jugando un papel clave porque con todos estos elementos busca “administrar la consecución y el uso de los recursos financieros para las organizaciones” Bernal y Sierra (2013, p. 17) además un área funcional que permite maximizar el valor de la empresa y las ganancias de sus accionistas, garantizando la continuidad de sus operaciones y las oportunidades de inversión.

Este trabajo se centra en las dificultades que presenta una empresa del sector industrial – relacionada con procesos en soldadura-, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C; estas dificultades están enfocadas especialmente en un aspecto que afecta las decisiones del corto plazo y es el entendimiento del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) y la iteración que comprende sus elementos: el periodo promedio de pago (PPP), periodo promedio de inventario (PPI) y el periodo promedio de cobro (PPC), que con análisis financiero e indicadores busca generar una serie de recomendaciones, a fin de que la empresa en un futuro pueda elaborar estrategias de acción para generar mayor liquidez.

Marco de referencia

De acuerdo con un comunicado transmitido por W Radio el del 1° de abril de 2019, las prioridades del Gobierno Nacional están orientadas en fortalecer la pequeña y mediana empresa (Pymes) donde uno de los pilares importantes es el pago oportuno, acceso al financiamiento y eliminar tramites que afectan a las empresas, buscando una suma de ideas para el beneficio del desarrollo empresarial en Colombia. En respuesta de ello, la presidente de La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) propone entre otras cosas un régimen sancionatorio con referencia a los tiempos al pago a proveedores, para aplicarlo después de los 60 días, pues la tendencia es que los clientes se están tomando un tiempo promedio de 6 meses para pagar a sus proveedores w Radio (2019), generando afectación a los flujos de caja. Por otra parte, otros actores opinan que por el contrario se deben promover incentivos y beneficios, que le aporten al fomento del emprendimiento Castillo (2019) es así, como se identifica la preocupación del Gobierno actual en presentar y gestionar medidas legislativas en pro de la progresividad y generación de estrategias para garantizar un desarrollo pleno de las Pymes.

Sin embargo, mientras el Gobierno hace lo propio, las Pymes deben tomar medidas y decisiones que ayuden a mejorar su estructura organizativa, procesos administrativos y financieros; pues en “general, dadas las condiciones cambiantes, globales y competitivas que hoy enfrentan las organizaciones, se requiere una forma de administrar cada vez más estratégica que les permita diferenciarse de su competencia con una mejor respuesta a los retos del entorno” Bernal y Sierra (2013, p. 85) y donde se permitan versen enfrentadas a la necesidad de desarrollar opciones estratégicas que les exija atacar puntos débiles y visión de reacción rápida frente al entorno como lo mencionan los autores Bernal y Sierra (2013); es así como se determina abordar uno de los tantos aspectos para profundizar en el asunto que ocupa el presente trabajo de síntesis aplicada; y es el ejercicio del administrador financiero en el apoyo crucial de decisiones de corto plazo, donde

con su análisis financiero, actitud flexible, comprometida y porque no, innovadora, se concentrará en el presente trabajo especialmente para el análisis de los activos corrientes de la empresa –estudio de caso- y de la administración de pasivos corrientes, aplicados en el ciclo de conversión del efectivo.

El ciclo de Conversión del Efectivo de una compañía es uno de los tantos propósitos que puede ocupar el capital de trabajo de una empresa por consiguiente se transforma en un pilar importante para maximizar el valor de una empresa y a su vez maximizar la ganancia de los socios o accionistas, que requiere de la administración eficientemente de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y estrategias para mantenerlo en los niveles acordes para la rentabilidad de estas.

De manera significativa es importante realizar un análisis de los estados financieros básicos para analizar integralmente y descomponer la realidad de la empresa, las conclusiones que allí se generen permitirán mediante elementos cuantitativos y cualitativos constituirse como un insumo fundamental para complementar el objeto de estudio (Carvalho, 2004).

Para el estudio de los estados financieros se han utilizado tradicionalmente, técnicas de análisis, entre las cuales se encuentran el análisis vertical y horizontal e indicadores financieros que para nuestro estudio los de liquidez y de actividad, “han sido un factor determinante para el progreso de estas y para que se avance en el mejoramiento continuo de los procesos” (Correa, 2005, p. 174). Lo que quiere decir que el análisis financiero va más allá de saber cómo esta o cómo fue su comportamiento, pues el uso de esta información permite definir escenarios futuros, evaluar las tendencias que le dan la posibilidad a la empresa planificar a corto, mediano y largo plazo, optimizar y gestionar eficientemente los recursos.

Para avanzar en la concepción del análisis financiero Correa (2005) cita a los siguientes autores:

Según Ortiz Anaya (2004) el análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los Estados Financieros y los datos operacionales de un negocio. Para Palepu, Healy, Bernard y Deras (2002) el propósito del análisis financiero es evaluar el desempeño de una empresa en el contexto de sus metas y estrategias declaradas (p. 174).

Análisis horizontal y vertical en los estados financieros

El análisis horizontal.

Permite reflejar la evolución de cada partida contable de un período a otro con el objetivo de corregir o tomar medidas tempranas de alerta, puede ser una variación absoluta o relativa, se realiza con Estados Financieros de diferentes periodos; se examina la variación que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo. El cálculo de este análisis se realiza teniendo como referencia un año base confrontado el año anterior para tener como resultado valores absolutos o dividiendo la partida contable del periodo anterior la misma partida contable del año base y se le resta uno (1) esto arroja como resultado un valor relativo o porcentaje.

El análisis vertical o estructural.

Identifica la participación que tiene cada partida contable con respecto al total del activo de la empresa, permitiendo tener una visión de que tanto ha crecido o disminuido e identificar el efecto positivo o negativo que pueda estar generando dentro de los estados financieros de la organización. De igual manera, el Análisis Vertical del Balance General como del Estado de resultados, es la evaluación del funcionamiento de la empresa en un periodo ya especificado. Este análisis según Jae K. Shim y Joel G. Siegel sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria (Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID, s.f., p. 5).

Indicadores financieros

Este trabajo se enfoca en los análisis de los indicadores de razones de liquidez e índice de actividad por relación directa que existe con el Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).

Razones de liquidez.

El deseo de una compañía es poder pagar sus cuentas de manera tranquila, cumplida y controlada, por tanto, se hace indispensable tener la suficiente liquidez para las operaciones diarias de la empresa y proporcionar un equilibrio de esta.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas de corto plazo (Gitman & Zutter, 2012, p. 65).

Las medidas básicas de liquidez son las siguientes:

- Liquidez Corriente: Mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y se expresa de la siguiente manera:

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

- Razón Rápida (Prueba del Ácido): Ésta excluye el inventario, siendo similar a la liquidez corriente y se expresa de la siguiente manera:

Razón Rápida = $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$

- Capital Neto de Trabajo: Representa el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo y se expresa de la siguiente manera:

Capital Neto de Trabajo = $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

Índice de actividad.

Es un indicador que suele ser parte determinante del Ciclo de Conversión del Efectivo. Permite evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de los activos, es decir el manejo de los recursos y la recuperación de estos.

Miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros (Gitman & Zutter, 2012, p. 68).

Los índices son los siguientes:

- Rotación de Inventarios: Mide la liquidez del inventario de una empresa y se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

- Periodo Promedio de Cobro: Tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas, se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Periodo Promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

$$\text{Ventas diarias promedio} = \frac{\text{Ventas anuales}}{365}$$

- Periodo Promedio de Pago= Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas, se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Periodo Promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

$$\text{Ventas diarias promedio} = \frac{\text{Compras anuales}}{365}$$

Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)

Es un indicador de suma importancia, muestra cómo está el flujo de caja de la empresa y capacidad de mantener activos con liquidez. Así mismo, corresponde a:

La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de empresa es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo. El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones (Gitman & Zutter, 2012, p. 545).

Este ciclo apoya el análisis de la administración de activos corrientes y pasivos corrientes; Richards y Laughlin (1980) proponen un enfoque analítico al estudio de la liquidez en las operaciones de las empresas, utilizando el concepto del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).

El CCE permite determinar la duración del ciclo de efectivo en términos de días o en términos de la DIFERENCIA existente en el número de días transcurridos entre la compra de una mercancía y su correspondiente PAGO POR PARTE DE LOS CLIENTES (ciclo operacional) y los días transcurridos entre la compra de la misma mercancía y el PAGO A LOS PROVEEDORES de la empresa. Esta diferencia sería el CCE y por supuesto ofrece una medición parcial pero significativa de la posición de la firma en cuanto a necesidades de liquidez y de capital de trabajo neto. Un CCE más corto indica una menor necesidad de activos líquidos durante el período de operaciones y una menor necesidad de financiamiento externo durante el mismo ciclo (Moreno, 2004 pp. 132-133).

De acuerdo a las anteriores referencias, se podría entender que el CCE es uno de los aspectos importantes para el manejo de tesorería; donde el objetivo es optimizarlo acortando los días para el retorno rápido del efectivo como resultado de sus operaciones, lo que permitirá mejorar

la rentabilidad del negocio. Para determinar el CCE será necesario calcular el ciclo operativo que corresponde al tiempo que transcurre desde que inicia la producción hasta que ingresa el efectivo por la venta de un producto, por tanto, la diferencia en el CCE y CO da a conocer una posición frente a las necesidades de liquidez o solvencia para afrontar las deudas de corto plazo y obligaciones contraídas con terceros.

El CCE tiene tres componentes y se calcula de la siguiente manera:

EPI: Edad Promedio del Inventario

PPC: Periodo Promedio de Cobro

PPP: Periodo promedio de Pago

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

Edad Promedio del Inventario: $\frac{365}{\text{Costo de Ventas / Inventarios}}$

Periodo Promedio de cobro: $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/365}$

Periodo Promedio de pago: $\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales}/365}$

Ciclo Operativo (CO).

Para el cálculo del ciclo de conversión del efectivo es relevante el cálculo del ciclo de operaciones. Según los autores Gitman y Chad (2012) el ciclo operativo comprende el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado, por tanto, abarca dos categorías: inventario y cuentas por cobrar, lo que corresponde a la suma de la edad promedio de inventario (EPI) y el promedio de cobro (PPC).

$$CO = EPI + PPC$$

Según el Centro de Estudios Cervantinos (s.f.) el ciclo operativo

ayuda a entender el tiempo promedio que transcurre entre la compra inicial del inventario y el cobro de los ingresos en efectivo de ese inventario. Por ello es esencial analizar la duración, así como también analizar las posibles consecuencias que puede generarse (p. 2).

En otras palabras, el ciclo operativo se utiliza para definir si la empresa tiene suficiente efectivo disponible y esto se logra con una medida de tiempo corta, la cual se refleja en las compras, ventas, el movimiento del inventario y los cobros o pagos a los clientes, lo que finalmente representa los ingresos después de la compra y venta del producto, según nuestro caso de estudio.

Metodología

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, donde se entrevistó al Director Comercial de la empresa quien se abstiene de dar el nombre de la empresa (ver Apéndice A y Apéndice B) quien proporcionó datos de interés para el desarrollo del presente trabajo de síntesis aplicada. Por consiguiente, el objeto de estudio fue a través de la técnica de recolección de datos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo que permitió conocer la situación actual de la empresa, en cuanto a lo que refiere al Ciclo de Conversión de Efectivo y sus componentes.

Se basó en una investigación de estudio documental para revisar la base bibliográfica, a fin de sustentar el presente trabajo de aplicación a la empresa como un estudio de caso, donde se consultó varias fuentes sobre la administración de las Pymes, que en otros resultados, es de resaltar que las empresas requieren de administradores financieros para apoyar a la Alta Gerencia en la toma de decisiones que afectan la administración eficientemente el Ciclo de Caja o el Ciclo de Conversión del Efectivo.

En este tipo de investigación se obtuvo información de dos fuentes de tipo primaria y secundaria, donde se encuentra el análisis de los Estados Financieros y Balance General de los años 2016, 2017 y 2018. Se realizaron cálculos, interpretación y análisis de indicadores financieros de liquidez y de actividad, de la mano con el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y finalmente la relación de los componentes para la estimación anual del CCE en la muestra analizada con el fin de generar recomendaciones para minimizar el ciclo de conversión del efectivo.

Presentación Resultados

Causas financieras que explican el problema de liquidez

De acuerdo con los argumentos dados por el Director Comercial de la empresa y realizando un análisis metodológico basado en los autores Gitman y Zutter (2012) se identificaron factores que pueden explicar el problema de liquidez que actualmente está afectando a la empresa.

De acuerdo con el establecimiento de diferentes enfoques de conceptualización:

La función y meta del administrador financiero es actualizar y controlar los saldos de efectivo diarios de la empresa. Con frecuencia administra las actividades de cobro y desembolso de efectivo y las inversiones de corto plazo de la empresa; coordina el financiamiento a corto plazo y las relaciones con la banca (Gitman & Zutter, 2012, p. 8).

De igual manera, se identifica que de acuerdo con lo anterior y a los fundamentos teóricos de la administración financiera las causas que podrían explicar el problema de liquidez de la empresa estaban compuestas por elementos contenidos en el Ciclo de Conversión del Efectivo o Ciclo de Caja, teoría que logra sincronizar el inventario, manejo adecuado de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el objetivo fundamental del retorno rápido del efectivo.

Con el ánimo de establecer las causas y entender la problemática de la liquidez de la empresa, se aplica un esquema de tipo árbol de problemas, que muestra una relación de causa-efecto provocados por el problema central y existente.

Identificación de causas financieras.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

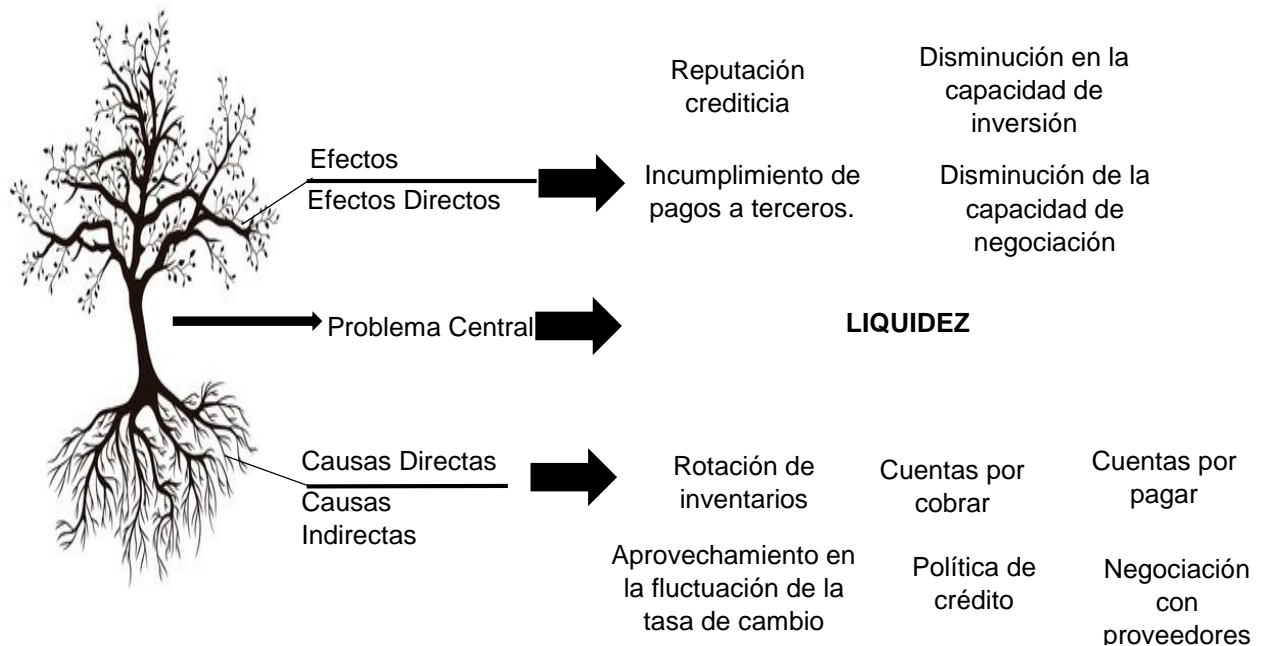


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente. Elaboración propia

Se identifica que la empresa presenta alta acumulación de inventario debido a decisiones equivocadas de ahorro en la compra de equipos, accesorios y consumibles, pues aprovechan las fluctuaciones de la tasa de cambio por parte de la importación que hacen los distribuidores. La manera como la empresa cree aprovechar estos cambios de precio es comprando a grandes volúmenes.

La agresiva competencia del sector obliga a la empresa optar por políticas de créditos superiores a 60 y 90 días o generar flexibilidad a los clientes con el propósito de mantenerlos, situación que es aprovechada por los clientes, porque ejercen poder de negociación, esto genera que la tendencia del tiempo de recaudo en las cuentas por cobrar vaya en aumento.

Debido a la situación de liquidez que presenta, la empresa ha incurrido en incumplimientos de pagos con los proveedores perdiendo poder de negociación, la cuenta de proveedores con el pasar del tiempo tiene una tendencia alcista.

Algunos efectos inmediatos que acarrea el problema de liquidez es el incumplimiento de pagos a corto y largo plazo dañando su reputación crediticia, conllevando a una situación difícil de apalancamiento a futuro.

El poder de negociación con los proveedores y los clientes es vital porque ayuda a obtener un apalancamiento que no genera ningún tipo de gastos no operacional en la empresa y genera mayor capacidad de inversión.

Diagnóstico y análisis técnico financiero de la empresa

Se basa de la información de los balances y estados de resultados de los años 2016, 2017 y 2018, y por medio del análisis horizontal y vertical e indicadores financieros (ver Apéndice C)

Análisis horizontal y vertical

Se realiza el análisis técnico financiero del balance general y el estado de resultados de los periodos 2016, 2017 y 2018.

Análisis Balance General.

El resultado del análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa en los activos, se puede evidenciar que la cuenta de Deudores tiene una tendencia alcista desde el año 2016 con una participación del 41,71% y para el año 2018 dicha participación se ubica en el 50,7% del total de los activos esto genera gran preocupación porque se está vendiendo a crédito, afectando el flujo de liquidez para inversión y pago de obligaciones a corto plazo, también está cediendo poder de negociación.

Otro rubro que preocupa es la cuenta de inventarios que tiene una participación del 24%, si bien para el año 2018 disminuyó 11,07% frente al año anterior (2017), se debió a una compra

esporádica de unos equipos, sin embargo, no deja de preocupar, primero su rotación es lenta y segundo las decisiones tomadas por el equipo administrativo de comprar más inventario aprovechando “precio” para supuestamente ahorrar más dinero, estas decisiones no son asertivas porque siguen impactando en la liquidez de la empresa.

Sumando la participación de estas dos cuentas da como resultado un 74,7% del total de los activos, lo que llama la atención porque son activos que no se convierten rápidamente en efectivo.

La situación en el pasivo de la empresa también preocupa porque se observa un aumento del 6,38% en la cuenta de obligaciones financieras con una participación del 10.2% con respecto al año 2017 debido a que no cuenta con suficiente liquidez para cubrir otros rubros y se ve en la necesidad de solicitar créditos bancarios.

Otra cuenta contable que también llama la atención es la cuenta de proveedores que para el año 2018 tiene una participación del 44,5% del total de los pasivos + patrimonio, consecuencia de lo que está sucediendo en el activo, al no tener buena liquidez no puede cubrir las obligaciones de corto plazo en los tiempos establecidos, esta cuenta desde el año 2016 hasta el 31 de diciembre de 2018 se ha incrementado en un 20,73%.

La sumatoria de estas dos cuentas tiene una concentración del 54,7% del total del pasivo + patrimonio de la empresa (ver Apéndice C. Hoja: Balance AVH).

Análisis Estado de resultados.

En el análisis realizado a los estados de resultados de los años 2016, 2017 y 2018 se puede observar que los ingresos operacionales han aumentado un 60,79% en los últimos tres periodos, pero hay que aclarar que estas ventas gran parte corresponden a ventas a crédito, también se puede evidenciar un alto costo de las ventas que representan el 76,93% frente al total de los ingresos operacionales, pero es comprensible debido a la figura comercial de la empresa (ver Apéndice C. Hoja: Estado Resultados AVH).

Con las bases teóricas y los resultados arrojados del análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa, se cree pertinente solo analizar los indicadores financieros de razones de liquidez e índices de actividad.

Razones de liquidez.

Con la información suministrada del Apéndice C se establece la siguiente información:

Tabla 1.

Indicadores de liquidez.

Indicadores de Liquidez	2016	2017	2018
Razón Corriente - Liquidez	1,84	1,54	1,37
Razón Rápida	1,28	0,98	1,00
Capital Neto de Trabajo	\$170.045.986	\$294.851.592	\$243.029.578

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que es solvente, tiene una capacidad de pago generando un valor óptimo al ser mayor a 1, se podría decir que es generalmente aceptado, donde la empresa posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones. Según la proporción en la que se exigen los pagos a corto plazo, estas están cubiertas por lo activos corrientes, sin embargo, el ideal es que se conviertan rápidamente en efectivo. Se observa una tendencia de disminución de liquidez del año 2016 al 2018, pudo haber ocurrido que la empresa aparentemente había tenido disponibilidad de activo para invertir, especialmente en el año 2016 hubo una sobredimensión del activo corriente.

Sin embargo, se identifica en las composiciones de la cuenta del activo corriente una proporción significativa de deudores que representa más del 50% con respecto al activo corriente como se confirma en el análisis vertical y horizontal del balance general, es decir que está en

proceso de recaudo de cartera y un similar comportamiento en la cuenta de inventarios, pues esta representa alrededor de un 25%.

En el caso de la cuenta de pasivo corriente, influyen las cuentas de obligaciones financieras y proveedores, y las cuentas por pagar específicamente del año 2017; que están representadas así: en el año 2016 un apalancamiento del 29,8% y cuentas por pagar del 49,2% con respecto al pasivo corriente, en el año 2017 se modifica la proporción de manera drástica, donde las obligaciones financieras pasan a hacer tan solo el 6% pero los proveedores y cuentas por pagar en un 82% lo que significa una posible escases de efectivo para cubrir estas obligaciones, por su parte en el año 2018 un 15% de obligaciones financieras y 69% en pagos pendientes a proveedores y otras cuentas por pagar.

Lo anterior, indica que es importante revisar la agilidad con la cual la empresa convierte la cartera e inventarios en efectivo y el manejo de los periodos tanto de recaudo de cartera como de pago a proveedores.

Al comparar la razón corriente (liquidez) y la prueba ácida (Razón Rápida) se identifica que si se afectan los inventarios, existiendo una diferencia significativa; sin embargo según el resultado del indicador muestra que por cada peso que se debe en el corto plazo, se cuenta para su cancelación 1,28, 0,98 y 1 veces para cubrir ese pasivo corriente, sin tener que recurrir a los inventarios, lo indica que está muy justa la capacidad de pago y que se requiere relacionarlo con el Ciclo de conversión del efectivo para generar conclusiones más precisas.

En el caso del Capital neto de trabajo, una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedan \$170 millones, \$294 millones y \$243 millones respectivamente para atender las obligaciones que surjan en el normal desarrollo de su actividad económica, esto indica que la empresa si tiene solvencia de liquidez; pero de acuerdo al análisis anterior se encuentra concentrada en activos corrientes como son los deudores y el inventario y que dependerá

del Ciclo Operacional y Ciclo de Conversión del Efectivo y la calificación de la capacidad de pago a corto plazo.

Índices de actividad.

Con base a la información del Apéndice C se establece la siguiente información:

Tabla 2.

Índices de actividad

Indicadores de Actividad	2016	2017	2018
Rotación de inventarios	5,69	3,30	6,97
Periodo Promedio de Cobro	67,25	117,26	85,24
Periodo Promedio de Pago	95,65	155,29	110,80

Fuente: Elaboración propia

La rotación de inventarios nos indica que en el año 2016 el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o en efectivo 5,69 veces, en el año 2017 en 3,30 veces y en el año 2018 a 6,97 veces; sin embargo para realizar una sana valoración es importante entender que el estudio de caso corresponde a una empresa que compra y vende equipos, accesorios y consumibles de soldadura, por tanto no hay un proceso de fabricación; se podría interpretar que el año 2018 tuvo una mejor rotación del inventario con respecto al año anterior, con un decrecimiento de los años 2016 y 2017, panorama no muy bueno porque así mismo se afectan los ingresos. Este indicador permite establecer metas y conocer la tendencia de la rotación, sin embargo, para continuar con el análisis del inventario es necesario analizar el Ciclo de Conversión del Efectivo tomar decisiones frente al tiempo que se mantiene el inventario.

El periodo promedio de cobro permite determinar que para el año 2016 que en promedio la empresa tarda 67,25 días para recuperar la cartera, un panorama complejo en el 2017 con un

promedio de 117,26 días y aunque mejoró en el 2018 con un promedio de 85,24 días, la tendencia repercute en la eficiencia con que se aprovechan los recursos de la empresa, en sentido se corrobora que la empresa presenta una desventaja financiera en su disponibilidad de dinero, por tanto es importante implementar estrategias que permitan disminuir este periodo como es por ejemplo la revisión de las condiciones de crédito que está facilitando a los clientes, pues en el mundo ideal las políticas están orientadas a plazos de 30 días y en casos excepcionales 60 días.

El periodo promedio de pago permite determinar el tiempo que toma la empresa para pagar a sus proveedores, donde en este caso es de 95,65 días en el 2016, 155,29 días en el 2017 y 110,80 días en el 2018, se evidencia una consecuencia del periodo promedio de cobro, pues al no tener un tiempo de recaudo optimo se afecta la capacidad de pago a los proveedores, así en el interior de la compañía se establezcan políticas de tiempo inferior, llegarán momentos en los que es imposible cumplir, la necesidad de pago hace que la empresa busque fuentes de financiación asumiendo costos financieros que finalmente afectan el margen de utilidad de la empresa.

Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) de la empresa

Para el siguiente análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) del periodo 2016 al 2018 es necesario conocer el cálculo de los siguientes componentes:

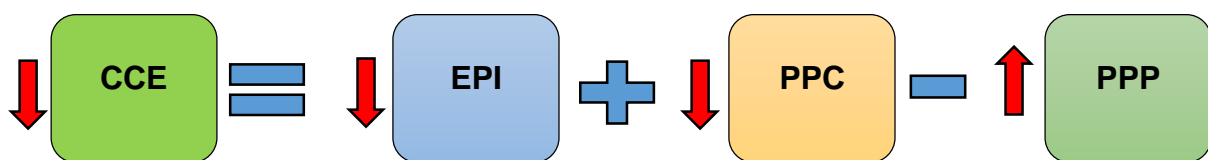


Figura 2. Composición del CCE Fuente: Elaboración propia

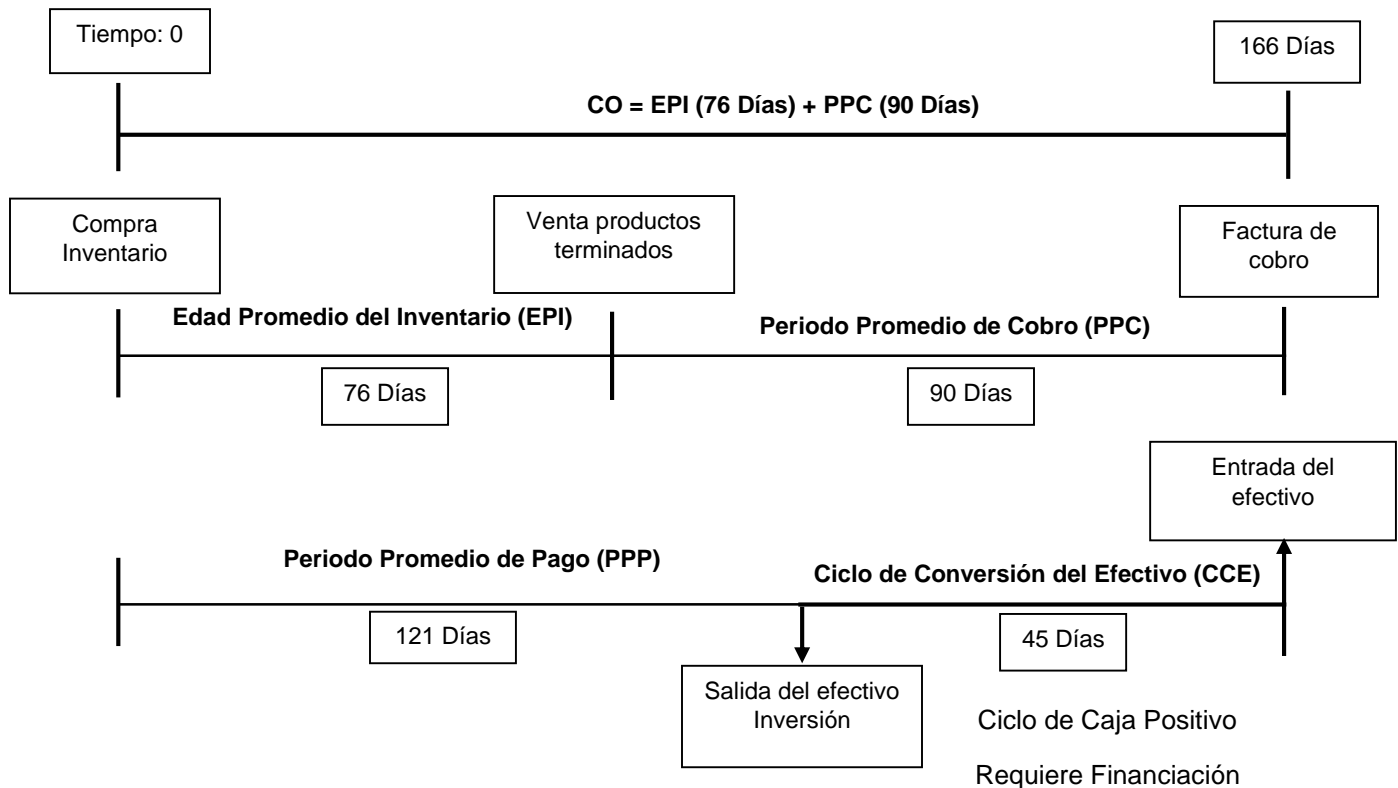


Figura 3 Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE). Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 3, el Ciclo Operativo es de 166 días con respecto al promedio de pago de 121 días, es decir que a los 166 días se recibe el efectivo y a los 121 días se genera salida del efectivo de cuentas por pagar, por tanto es un Ciclo de Caja o CCE “positivo” de 45 días, lo que quiere decir no es una buena señal, pues requiere de financiación o de apalancamiento con entidades financieras para poder continuar con su actividad económica, la línea de tiempo nos permite confirmar la falta de liquidez y rotación del efectivo. El objetivo es buscar que el CCE sea lo más corto posible, pues el estado ideal es que el CCE sea cero “saludable” en el cual la entrada del efectivo por cobro sea igual a la salida del efectivo por pago, o en su defecto un modelo de

negocio “negativo” en el que no se pagan proveedores hasta que la empresa recibe el efectivo como pago de los clientes.

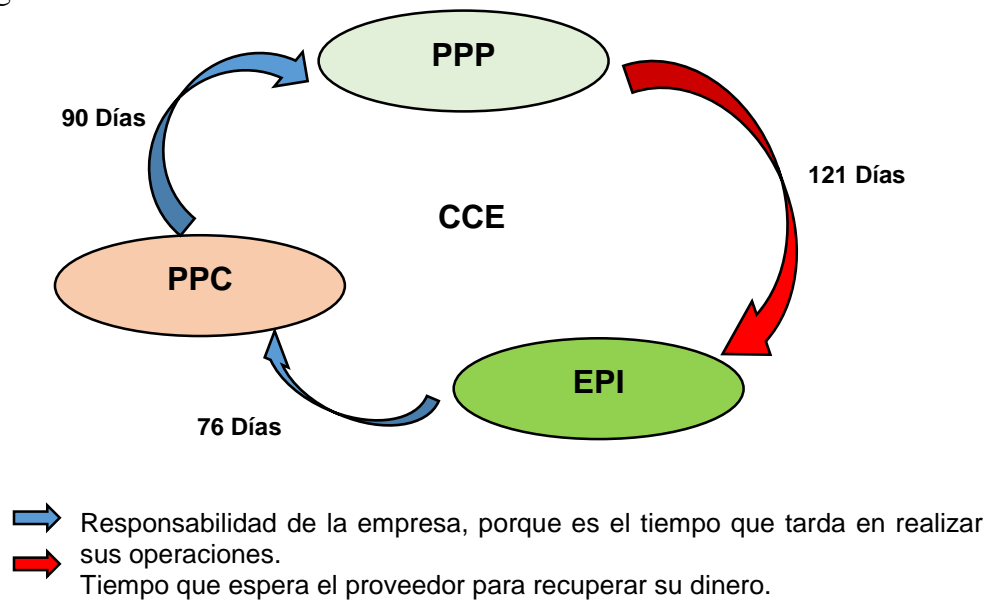


Figura 4. Ciclo de conversión de efectivo - caso de estudio. Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones para minimizar el ciclo de conversión del efectivo

Tabla 3.

Recomendaciones para minimizar el ciclo de conversión del efectivo

EPI	EPC	EPP
❖ Invertir en posicionamiento en variables como: recordación de marca, publicidad, promoción y ofertas, políticas de precio, valor agregado, promesa de valor, valor percibido (producto - precio) y segmentación de mercado, para vender más rápido y	❖ Crear una política de incentivos reales por pronto pago, así como pagos inmediatos, por ejemplo: incluir revisión preventiva de equipos, para ello la empresa debe revisar como cubrir este tipo de gastos, buscando aprovechar un mercado donde después de la	❖ Aumentar el periodo en que se difieren las cuentas por pagar. Tener poder de negociación para retrasar el pago con proveedores sin perjudicar la propia imagen y reputación de crédito de la empresa, es una forma de tener el dinero disponible por más tiempo.

EPI	EPC	EPP
<p>minimizar el tiempo de almacenaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar los productos que tienen rotación baja y darles un tratamiento muy diferente de aquellos productos que rotan más rápidamente. ❖ Iniciar con un diagrama Pareto (regala 80/20) como herramienta de marketing para identificar el inventario de mayor y menor peso en cuanto a la salida de este. ❖ Buscar socios estratégicos en logística y marketing para trabajar conjuntamente y ayudar a evacuar los inventarios que tienen una baja rotación en la empresa. ❖ Realizar pedidos antes de que se agote el stock de acuerdo con la demanda del producto. ❖ Realizar la tercerización del bodegaje para reducir los costos que implican la 	<p>revisión preventiva es posible que se requieran productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar y crear una política de cobranza geográfica y segmentada para agilizar debido a que la empresa tiene operaciones a nivel nacional, ejemplo facilitar el medio de pago en entidades bancarias donde este localizado el cliente. ❖ Implementar políticas de la administración del efectivo. Ejemplo: Crear un fondo tipo ahorro, como resultado de la recuperación de la cartera para tener un apalancamiento operativo que permita a la empresa utilizar recursos propios y así evitar el endeudamiento con terceros. ❖ Implementar políticas de interés por mora y hacerlas efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proyectar un flujo de caja. ❖ No pagar de contado a menos que permita tener un descuento. ❖ Realizar negociación con cada uno de los proveedores buscando los mayores plazos posibles de pago y entrega de mercancía. ❖ Conocimiento profundo de los proveedores, no “casarse” con los proveedores. Buscar todos los posibles dentro del mercado. ❖ Cumplir con los plazos, permiten un trato especial por parte de los proveedores, esto genera confianza y seguridad. ❖ El plazo de pago de proveedores no puede ser menor al plazo de pago de los clientes. ❖ Articular una gestión de tesorería junto con las cuentas por cobrar. Una gestión integra bajo la

EPI	EPC	EPP
<p>tenencia de los inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Eliminar existencias obsoletas, en caso de que sea muy difícil su venta, ofertarlas y recuperar el dinero de la inversión así no se obtengan una rentabilidad de ellas. ❖ Organizar el inventario y realizar las entregas a los clientes en el menor tiempo posible. ❖ Revisar los procesos de logística y cadena de suministro del distribuidor a la empresa para revisar cómo se puede mejorar los tiempos de bodegaje, sobre todo cuando se compra altos volúmenes. ❖ Realizar un monitoreo del inventario y tener un conocimiento de aquellos productos que generan mayor impacto en la empresa y generar políticas de compra con el propósito de estandarizar procedimientos y asegurar 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer seguimiento a las políticas dispuestas en la empresa. Hacer control y seguimiento. ❖ Implementar el proyecto de punto de venta, esta es una forma de garantizar ventas en efectivo donde se les permita pagar a los clientes pagar en efectivo y con tarjetas de crédito. Al pagar con tarjeta de crédito se endeuda el cliente con su entidad bancaria. ❖ Tener personal administrativo que realice gestión de cobro de cartera, de manera metodológica. Una tesorería que maneje las entradas y las salidas. Contacto con personas que tienen poder de decisión. ❖ En la gestión de cartera enviar recordatorio del plazo próximo a vencer junto a un boletín de productos con “precios especiales” a fin de buscar 	<p>cultura de cumplimiento y de gestión metodológica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear una política de pagos donde se identifique un perfil y se detallen cada uno de los procesos de pagos a los proveedores. Ejemplo: Pago facturas mercancías en tienda, facturación de Cross Docking, pago de facturas con confirmación electrónica, entre otras. ❖ Evaluar los costos adicionales que está generando en la aceptación de metas por volumen a un proveedor – distribuidor, por buscar beneficio en precio y adquirir descuentos.

EPI	EPC	EPP
<p>el reabastecimiento de productos; dos de las políticas más utilizadas son el punto de re-orden y la revisión periódica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar una política de revisión periódica la cual consiste en realizar la orden de compra cada cierto tiempo y ordena según material en existencia. Esta política puede utilizarse con un sistema de inventario periódico que ayuda a simplificar el procedimiento de levantar órdenes o cuando un proveedor está a cargo de varios productos. ❖ Crear operaciones con el concepto de Cross Docking (ingeniería que logra un justo a tiempo), para enviar tener inventario y agilizar la entrega a los clientes. 	<p>un retorno eficiente del efectivo y buscar liquidez con clientes que aumenten sus solicitudes de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estándares de crédito y criterio de selección para su otorgamiento. Evaluar el marco de referencia de las 5 “C” del crédito: características del solicitante, capacidad, capital, colateral y condiciones. ❖ En los precios se deben incluir los costos del crédito, no puede ser el mismo precio al que paga en efectivo al que pago a crédito. ❖ Incluir en las diversas formas de pago: la tarjeta de crédito. Dar una variedad de opciones evitará las excusas y facilitará la cobranza. ❖ Los días de plazo de clientes no debe ser superior a los plazos establecidos con los proveedores. Buscar una 	

EPI	EPC	EPP
	<p>homogenización o el mejor equilibrio.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Crear un portafolio en línea en la cual se implementen medidas de pago como en efectivo-transferencia y tarjeta de crédito. Esto permite una rotación del efectivo y atraer más clientes bajo la vanguardia de tiendas online, pues hace que las ventas aumenten y mejora la conversión en pro de la rentabilidad de la empresa.❖ Evaluar pago anticipado. Ejemplo solicitar anticipo de 50% y dar crédito al otro 50%, sobre todo cuando son ventas significativas.	

Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con el análisis técnico financiero realizado a los balances generales y a los estados de resultados de los años 2016, 2017 y 2018 de la empresa, análisis de indicadores financieros y en complemento con el cálculo del CCE, efectivamente presenta un problema evidente de liquidez, pues los 166 días de su ciclo operativo con respecto al ciclo efectivo de 45 días, presenta un escenario “positivo” no ideal porque básicamente paga primero a los proveedores y luego recibe el efectivo de los clientes, además no cuenta con un flujo de caja para cubrir parte de sus obligaciones financieras, resolviendo como alternativa apalancarse con terceros generando más gastos no operacionales. El ideal es acortar el ciclo de conversión del efectivo o en su defecto llegar a cero.

La Gerencia está tomando decisiones equivocadas que afectan directamente la liquidez, entre ellas vender a crédito a largos plazos, comprar grandes volúmenes de inventario sin tener presente los stocks actuales solo por ganar “precio” y “descuento”. Debe establecer estrategias de negociación con los proveedores, especialmente con un distribuidor que impone metas de cumplimiento de compra de inventario para poder mantener un “buen precio” y “buenos descuentos”.

Como estrategia ideal, es buscar una mayor rotación del inventario evitando agotamiento de las existencias, mayor cobro de cuentas por cobrar cuidando a los clientes en el sentido de no perderlos y un retraso de las cuentas por pagar sin dañar a reputación crediticia o imagen negativa con los proveedores.

Con la generación de recomendaciones propuestas en el presente trabajo de síntesis aplicada en: EPI, PPC y PPP para minimizar el CCE, la empresa podría solucionar en gran medida los problemas de liquidez que la afectan en este momento.

Se recomienda que la empresa se apropie de las recomendaciones descritas en este trabajo y elabore estrategias de corto, mediano y largo plazo y aplique los respectivos planes de acción para optimizar el CCE.

Glosario

Análisis vertical y horizontal

“Es un procedimiento el cual consiste en comparar estados financieros de una misma actividad económica en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro” (Reyes, Cadena & De León, 2014, p. 5).

Ciclo de conversión del efectivo

Es la diferencia que existe entre el ciclo operativo y el ciclo de pagos, “este indicador expresa la cantidad de tiempo, en días, que le toma a una empresa convertir las materias primas en flujos de efectivo provenientes de las ventas” (Ballesteros, 2017, p. 1).

Ciclo operativo

“Es el promedio de tiempo transcurrido en días desde la compra de la materia prima hasta su transformación y luego es vendido a crédito más el promedio en días en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo” (Peralta & Pérez, 2013, p. 54).

Ciclo promedio de Cobro

“Es el promedio de tiempo transcurrido en días que demora una empresa para que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo” (Cardona & Cano, 2017, p. 60).

Ciclo promedio de inventario

“Es el promedio de tiempo transcurrido en días o veces que tarda en rotar el producto en un periodo determinado” (Cardona & Cano, 2017, p. 60).

Ciclo promedio de pago

“Es el promedio de tiempo transcurrido en días en que se presentan salidas de efectivo para el pago de las cuentas por pagar a proveedores” (Cardona & Cano, 2017, p. 60).

Clientes

“Persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de un dinero o algún tipo de retribución” (Debitoor. s.f., p. 1).

Cross Docking

Es sistema de distribución donde los productos son recibidos en la empresa, pero no son almacenados en el inventario, sino que se preparan para ser enviados de la manera más inmediata a los clientes (Rojas & Caldas, 2017).

Indicadores financieros

Son herramientas que permiten el análisis de la situación actual financiera de la empresa facilitando la comparación de la misma con otros periodos; son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, por medio de la interpretación de la información del balance general y el estado de resultados (Nava, 2009).

Inventarios

“Conjunto de bienes tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercancías y productos terminados)”. (M & M Accountants S.A.S., 2016, p. 3).

Liquidez

Capacidad que tiene una empresa de obtener dinero en efectivo para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo, en otras palabras, es la facilidad con la que un activo se convierte en dinero efectivo (Herrera, Betancourt, Herrera, Vega & Vivanco, 2016).

Proveedores

Persona física o empresa que proporciona bienes o servicios a otras personas o empresas para ser vendidos directamente o transformados para su posterior venta (Tributos.net., 2018).

Referencias

- Ballestero, L. (2017). *Indicadores financieros*. Recuperado de <https:// analisisfinancieroblog.wordpress.com/2017/04/26/indicadores-financieros/>.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá D.C. Colombia: Pearson.
- Carvalho Betancur, J.A. (2004). *Estados financieros: normas para preparación y presentación*. Bogotá D.C. Colombia: ECOE Ediciones.
- Cardona, D. & Cano J.A. (2017) Análisis del ciclo de liquidez, ciclo de caja y el capital de trabajo neto operativo en el Hospital Marco Fidel Suárez de Bello. *Funlam Journal. Students researchy*. 2, 56-65.
- Castillo, J.D. (4 enero, 2019). Gobierno presentará ley para proteger a las Pyme, como sucedió en Chile. *Diario la República. Sección Industria*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/gobierno-presentara-propuesta-para-revolucionar-el-sector-de-las-pyme-2811313>.
- Centro de Estudios Cervantinos. (s.f.). *¿Qué es el ciclo operativo de una empresa?* Recuperado de <https://www.centroestudioscervantinos.es/ciclo-operativo/>.
- Correa García. J.A. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Contaduría de la Universidad de Antioquía*, 46, 169-194.
- Debitoor. (s.f.). *Glosario de contabilidad. Quién es un cliente*. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/cliente>.
- Gitman, L.J. & Zutter, CH. (2012). *Principios de administración financiera*. (12ª ed.) Ciudad de México: México. Pearson Educación.
- Hernández, R. Fernández, C & Baptista, p. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). Ciudad de México. México: Mc Graw Hill.

- Herrera, A.G.; Betancourt, V.A., Herrera, A.H., Vega, S.R. & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160.
- M & M Accountants S.A.S. (2016). *Tips para manejar inventario de forma eficiente*. Recuperado de <http://cccasanare.co/wp-content/uploads/2016/09/TIPS-PARA-MANEJAR-INVENTARIO-DE-FORMA-EFICIENTE.pdf>.
- Moreno Meza, N. (2004). Ciclo de conversión de efectivo en las grandes empresas de comercio al detal en Colombia (1998-2002). *Estudios Gerenciales*, 92, 129-138.
- Nava, M.-A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(48), 606 – 628.
- Ortíz Anaya, H. (2004). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. 12 ed. Bogotá D.C. Colombia.: Universidad Externado de Colombia.
- Palepu, K., Healy, P., Bernard, V. & Deras. A. (2002) *Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros*. Madrid. España: International Thomson.
- Peralta, P. & Pérez, XM. (2013). Análisis de la rotación de inventarios versus la rotación de cartera y su impacto en el flujo de efectivo, aplicado a la compañía industrias Guapán S.A. periodo 2011– 2012.”, Tesis. Contador Público Auditor. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Contabilidad Superior y Auditoría. Universidad de Cuenca. Ecuador.
- Reyes, I., Cadena, L. De León, I.I. (2014) La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones. : *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 2 (4), (en línea). Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>

- Richards, V.D. & Laughlin, E.J. (1980). "A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis". *Financial Management*, 9(1), 32-38,
- Rojas.C.A. & Caldas, J.M. (2017). *El cross docking como instrumento de distribución logística en una empresa distribuidora de productos para frenos por fricción*. Tesis. Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio De Loyola, Lima. Perú.
- Tributos.net. (2018). *Definición de vendedor*. Recuperado de <https://www.tributos.net/definicion-de-proveedor-1301/>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID (s.f.). *Bloque A. Análisis financiero Análisis vertical y horizontal Índices o razones financieras*. México: Recuperado de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf.
- W. Radio. (1 de abril, 2019a). En marzo presentaremos un programa enfocado en las mipymes. Iván Duque. *Noticias actualidad*. Recuperado de <https://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/en-marzo-presentaremos-un-programa-enfocado-en-las-mipymes-ivan-duque/20190104/nota/3845795.aspx>.
- W. Radio. (1 abril, 2019b). En Colombia el pago a empresas proveedores se está demorando cuatro meses. Presidente de ACOPI. *Noticias Actualidades*. Recuperado de <https://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/en-colombia-pago-a-empresas-proveedoras-se-esta-demorando-cuatro-meses-presidenta-acopi/20190104/nota/3845745.aspx>.

Apéndices

Apéndice A.

Formato - Entrevista

Buenas Tardes Señor (Nombre del Director Comercial), somos un grupo de estudiantes de la Universidad Católica de Colombia de la Especialización de Administración Financiera y como ejercicio académico estamos realizando un trabajo de síntesis aplicada de tipo descriptivo aplicado en este caso a su empresa, con el fin de aportar conocimiento en materia de administración financiera. De ante mano expresamos nuestros agradecimientos por recibirnos y permitirnos hacer este trabajo de campo identificando su mayor preocupación en la empresa que usted lidera.

Entrevistado: Director Comercial de la empresa

Preguntas:

1. ¿A qué se dedica o cual es la razón económica de la empresa?
2. El papel que desempeña un administrador financiero es apoyar a alta gerencia en la toma de decisiones financieras en el corto y largo plazo, con el objetivo de maximizar el valor de la empresa y en consecuencia maximizar las ganancias de los accionistas. Bajo esta premisa ¿Cuál cree que es su mayor debilidad o que le preocupa?
3. ¿Qué factores considera usted que intervienen en el problema de liquidez de la empresa?
4. ¿Cree usted que tiene problemas en el inventario? En caso de ser afirmativo ¿De qué tipo?
5. ¿Qué tipo de gestión de cartera realiza?
6. ¿Cómo maneja los plazos con sus clientes?
7. ¿Cómo es el relacionamiento con sus proveedores?
8. ¿La negociación de plazo con sus proveedores es flexible o ya tiene plazos definidos?

9. ¿Qué lectura tiene de los último Estados Financieros, en relación a su preocupación de liquidez?

Gracias por atender nuestra solicitud de estudio de campo en su empresa, desarrollaremos un trabajo en el cual requeriremos información de los estados financieros de la empresa y con base en esta información le informaremos como abordaremos la inquietud que usted tiene sobre la liquidez de la empresa.

Apéndice B.**Entrevista mp3**

Se adjunta un archivo “**Entrevista.m4a**” con la entrevista realizadas al Director Comercial de la Empresa, donde cuenta el quehacer de la activad económica de igual forma las fortalezas y debilidades y la preocupación de liquidez que enfrenta actualmente.

Apéndice C

Análisis técnico y Financiero

Se adjunta archivo “**Análisis Técnico y financiero.xls**” donde se encuentra los datos contables reales de la empresa estudio de caso de los años 2016, 2017 y 2018 con su respectivo análisis vertical y horizontal.