



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA

OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE LA
COMPAÑÍA PROCESOS GRÁFICOS - PROGRAF

AUTOR:

Jean Carlos Anastacio Aquino

TUTORA:

Mgs. Ivette Rubio Miranda

Guayaquil, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TÍTULO Y SUBTÍTULO: OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE LA COMPAÑÍA PROCESOS GRÁFICOS - PROGRAF

AUTOR: Jean Carlos Anastacio Aquino	REVISORES: Mgs. Ivette Rubio Miranda
---	---

INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
--	---------------------------------

CARRERA: Ingeniería comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	NUMERO DE PAGINAS: 92
-----------------------------------	------------------------------

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.

PALABRAS CLAVE: Optimización de procesos, Producción, Administración, Análisis financiero.

RESUMEN:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Ecuador dependen del flujo generado por sus operaciones comerciales, industriales o de servicios para poder cubrir obligaciones con sus proveedores y empleados; para esto las organizaciones necesitan disponer de la liquidez necesaria que se obtiene mediante su ciclo de conversión de efectivo. La no aplicación de controles a las fases que controlan el ciclo de conversión del efectivo puede generar retrasos en sus procesos y como resultado iliquidez a corto plazo, de esta forma las organizaciones no al no ser capaces de cubrir sus obligaciones optan por financiamiento externo el cual genera gastos por concepto de intereses que generalmente no son planificados.

En la imprenta Procesos Gráficos – Prograf la no aplicación de una planificación que permita evaluar su ciclo de conversión de efectivo internamente le causa constantes problemas de iliquidez a corto plazo; por esta razón se ha diseñado una propuesta que contribuya a la optimización de su ciclo de efectivo mediante la planificación de cada uno de sus procesos.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	--	-----------------------------

CONTACTO CON AUTORES: Jean Carlos Anastacio Aquino	Teléfono: 0995468357	E-mail: jcaa2307@hotmail.com
--	--------------------------------	---

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Msc. Rafael Iturralde Solórzano PhD.
DECANO
Teléfono: 2596500 Ext.201 DECANATO
E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec
Msc. Oscar Machado
DIRECTOR DE LA CARRERA
Teléfono: 2596500 Ext.203
E-mail: omachadoo@ulvr.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado JEAN CARLOS ANASTACIO AQUINO, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar los procesos internos de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf y diseñar una propuesta que contribuya a optimizar su ciclo de conversión del efectivo.

Autor:



Jean Carlos Anastacio Aquino

C.I. No. 0930742572

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE LA COMPAÑÍA PROCESOS GRÁFICOS - PROGRAF, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “OPTIMIZACIÓN DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO DE LA COMPAÑÍA PROCESOS GRÁFICOS - PROGRAF”, presentado por el estudiante Jean Carlos Anastacio Aquino como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Mgs. Ivette Rubio Miranda

C.C. No. 0906521018

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Optimización del Ciclo de Conversión del Efectivo de Gráficos
PROGRAF.docx (D44236949)
Submitted: 11/19/2018 8:23:00 PM
Submitted By: irubiom@ulvr.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

catalinafalconi.docx (D41193032)
PROYECTO GARCIA-GAIBOR CONVERSION EFECTIVO (CORRECCION 3).docx (D43906882)
TESIS Jenniffer Flores.docx (D40777772)
TRABAJO DE TITULACIÓN - QUINDE BRYAN.docx (D41116166)
TESIS 2 de MARZO 2018 revisor..docx (D36153623)
TESIS 29 08 2017 MAYRA QUIMI SIGCHO URKUND.docx (D30283617)

Instances where selected sources appear:

14

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Irubiom', with a long horizontal stroke extending to the right.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque con su guía todo es posible y por la gracia de cumplir su voluntad.

A mis madres Consuelo, Elena e Irma por ser la base en la que se apoya mi vida; a mi padre Roberto por ser un ejemplo de constancia, trabajo y dedicación; y a mi Tío Gabriel, eres sin duda el mejor hermano. Todo se los debo a ustedes.

A la Mgs. Ivette Rubio por su magistral guía en el desarrollo de mi tesis. A todos mis docentes por sus enseñanzas. A Beverly por su compañía y a Winder, Ricardo y Gerald por su amistad.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por las bendiciones otorgadas para poder cumplir un objetivo más en mi vida.

A mi madre, Lcda. Consuelo Aquino, por transformar tus acciones en ejemplo, tus frases en oraciones y cada uno de tus esfuerzos por salir juntos adelante en mi mayor motivación. Nunca dejes de confiar en mí.

A todos quienes han formado parte de mi formación personal, académica y laboral; por su confianza es posible cumplir este objetivo.

ÍNDICE

PORTADA	i
REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CAPÍTULO I.....	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.5.1 Objetivo General	3
1.5.2 Objetivos específicos.....	4
1.6 Justificación de la investigación.....	4
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	4
1.8 Idea a defender.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Antecedentes históricos	9
2.3 Estructura del ciclo de conversión de efectivo empleado.....	12
2.4 Marco teórico referencial	16
2.4.1 Administración de cuentas por cobrar	16
2.4.2 Administración de inventarios	17
2.4.3 Administración de las cuentas por pagar	17
2.4.4 Ciclo económico	18
2.4.5 Ratio o índice de liquidez	18
2.4.6 Ratio de tesorería o índice de liquidez de primer grado.....	18
2.4.7 Ratios de endeudamiento	19
2.4.8 Activo Corriente.....	19
2.4.9 Pasivos Corrientes	19
2.5 Marco conceptual	20
2.5.1 Inventario	20
2.5.2 Cuentas por cobrar.....	20
2.5.3 Clientes	20
2.5.4 Política de crédito.....	20
2.5.5 Cuentas por pagar	21
2.5.6 Proveedores.....	21
2.5.7 Materias Primas.....	21
2.5.8 Producto terminado	21
2.5.9 Gastos financieros	22

2.5.10	Estrategia	22
2.5.11	Ciclo de conversión del efectivo	22
2.5.12	Periodo de conversión del inventario	23
2.5.13	Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar.....	23
2.5.14	Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar.....	24
2.6	Marco Legal.....	24
2.6.1	NIIF para Pymes – Situación Financiera.....	24
2.6.2	Reconocimiento de inventarios.....	25
2.6.3	Correcciones de errores de periodos anteriores.....	26
CAPÍTULO III.....		27
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN		27
3.1	Tipo de investigación	27
3.2	Enfoque de la investigación	27
3.3	Técnicas de la investigación	28
3.3.1	Análisis documental.....	28
3.3.2	Entrevistas	29
3.4	Población y muestra	29
3.5	Presentación de resultados del análisis documental.....	30
3.5.1	Análisis de la liquidez histórica.....	30
3.5.2	Análisis horizontal del Estado de situación financiera	32
3.5.3	Análisis horizontal del Estado de resultados	36
3.5.4	Determinación del ciclo de conversión del efectivo	38
3.5.5	Periodo de conversión del inventario	38
3.5.6	Periodo promedio de pago de las cuentas por pagar	40
3.5.7	Periodo promedio de cobro	41
3.5.8	Cálculo del ciclo de conversión del efectivo.....	42
3.5.9	Valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias.....	44
3.6	Presentación de resultados de las entrevistas	45
3.6.1	Entrevista realizada a la Gerente General.....	45
3.6.2	Entrevista realizada al Gerente de Producción	51
3.6.3	Entrevista realizada al Contador General.....	55
3.7	Análisis de los Resultados de las entrevistas.....	58
CAPITULO IV.....		62
LA PROPUESTA.....		62
4.1	Título de la Propuesta.....	62
4.2	Justificación de la propuesta	62
4.3	Diseño de la Propuesta	63
4.4	Indicadores para medir el ciclo de conversión de efectivo	65
	Cálculo del ciclo de conversión del efectivo.....	67
	Valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias.....	67
4.5	Simulación del resultado de un CCE optimizado	67
	Ciclo de conversión del efectivo optimizado.....	68
	Valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias.....	68
Conclusiones.....		70
Recomendaciones.....		72

BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del ciclo de conversión empleado.....	13
Figura 2 Esquema de un ciclo de conversión de efectivo negativo.....	14
Figura 3 Modelo para el planteamiento gráfico de problemas cualitativos.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis horizontal de los índices de liquidez	30
Tabla 2 Análisis horizontal de los ratios de tesorería.....	31
Tabla 3 Análisis comparativo del Periodo de conversión del inventario de Prograf	39
Tabla 4 Análisis Comparativo del Periodo promedio de pago.....	40
Tabla 5 Análisis comparativo del periodo promedio de cobro.....	41
Tabla No. 6 Entrevista a la Ing. Leticia Castillo Villón – Gerente General.....	45
Tabla 7 Entrevista al Sr. Italo Buenaire Desanti – Gerente de Producción.....	51
Tabla 8 Entrevista al Sr. Gabriel Aquino Onofre – Contador General.....	55
Tabla 9 Descripción de tareas y tiempos de procesamiento de las ordenes de producción	63
Tabla 10 Descripción de tareas de desarrollo de procedimientos administrativos.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de preguntas de la encuesta aplicada al Gerente General	76
Anexo 2 Guía de preguntas de la encuesta aplicada al gerente de Producción	76
Anexo 3 Guía de preguntas de la encuesta aplicada al Contador.....	78
Anexo 4 Declaración del Impuesto a la Renta año 2017.....	79

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Ecuador dependen del flujo generado por sus operaciones comerciales, industriales o de servicios para poder cubrir obligaciones con sus proveedores y empleados; para esto las organizaciones necesitan disponer de la liquidez necesaria que se obtiene mediante su ciclo de conversión de efectivo. La no aplicación de controles a las fases que controlan el ciclo de conversión del efectivo puede generar retrasos en sus procesos y como resultado iliquidez a corto plazo, de esta forma las organizaciones no al no ser capaces de cubrir sus obligaciones optan por financiamiento externo el cual genera gastos por concepto de intereses que generalmente no son planificados.

Una organización debe priorizar y determinar adecuadamente los plazos máximos de duración de los procesos de conversión de inventarios y procesos de cobro a los clientes sobre todo a las cuentas cuyo vencimiento tengan un plazo mayor al periodo de crédito establecido, a través de este procedimiento se dispondrá siempre del efectivo necesario para poder cumplir las obligaciones pendientes.

En la imprenta Procesos Gráficos – Prograf la no aplicación de una planificación que permita evaluar su ciclo de conversión de efectivo internamente le causa constantes problemas de iliquidez a corto plazo; por esta razón se ha diseñado una propuesta que contribuya a la optimización de su ciclo de efectivo mediante la planificación de cada uno de sus procesos.

1. CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Optimización del ciclo de conversión de efectivo de la compañía Procesos Gráficos – Prograf.

1.2 Planteamiento del problema

El plazo de duración del ciclo de conversión de efectivo de las organizaciones que inicia desde la adquisición de las materias primas hasta la realización de la cobranza total de la facturación a los clientes genera que las organizaciones dispongan de la debida liquidez necesaria para poder cubrir a tiempo sus obligaciones con proveedores y empleados; logrando así, la estabilidad económica de la organización.

La imprenta PROCESOS GRÁFICOS – PROGRAF que se dedica al desarrollo de procesos impresión y manufacturación para la elaboración de materiales de empaque, etiquetas y línea editorial educativa, pertenece al segmento industrial y por lo tanto la duración del ciclo de conversión de efectivo juega un rol fundamental en el correcto desarrollo de cada una de sus actividades, en la actualidad Prograf tiene una ineficiente planificación y control del ciclo de conversión de efectivo lo que genera inconvenientes en la estabilidad financiera de la misma.

La falta de planificación suele generar retrasos en la entrega a tiempo de las órdenes de producción lo cual repercute en algunos casos en la inconformidad por parte del cliente, el tener una cartera de clientes con vencimientos prolongados trae como consecuencia iliquidez a corto plazo lo que genera que la imprenta incurra en alternativas de financiamiento externo a un costo financiero no planificado dentro de los costos de producción y que los márgenes de utilidad se puedan afectar de forma directa; de igual forma el no disponer de liquidez a corto plazo genera retrasos en el pago a proveedores y el difícil acceso a mejores costos en las materias primas por el pago de contado o con créditos cortos.

Es preciso el levantamiento de información para la determinación de las causas que generan un ciclo de conversión del efectivo prolongado en la imprenta PROCESOS GRAFICOS – PROGRAF y plantear estrategias adecuadas para mejorar los plazos incurridos y por consecuente la estabilidad financiera de la organización.

1.3 Formulación del problema

¿Qué impacto tiene en la estabilidad financiera de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf un ciclo de conversión de efectivo prolongado?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que tiene la imprenta Procesos Gráficos - Prograf?
- ¿Cuáles son las actividades que generan un ciclo de conversión de efectivo prolongado en la imprenta Procesos Gráficos - Prograf?
- ¿Cuáles serían los procedimientos a aplicar para reducir los plazos del ciclo de conversión de efectivo?
- ¿Cómo se evaluará financieramente la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos para reducir los plazos del ciclo de conversión de efectivo?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta que contribuya a la optimización del ciclo de conversión de efectivo de la compañía Procesos Gráficos – Prograf mediante la aplicación de un análisis técnico a fin de reducir el plazo actual del ciclo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el impacto generado por un ciclo de conversión de efectivo prolongado en la imprenta Procesos Gráficos – Prograf.
- Identificar las actividades aplicadas y relacionadas al ciclo de conversión de efectivo.
- Diseñar un diagrama que determine los procedimientos a seguir y su duración para reducir los plazos del ciclo de conversión del efectivo.
- Establecer indicadores que midan el cumplimiento de los procedimientos diseñados para la reducción del del ciclo de conversión de efectivo.

1.6 Justificación de la investigación

Este proyecto investigativo se desarrolla con la finalidad de optimizar el ciclo de conversión de efectivo reduciendo sus plazos y obteniendo una tendencia que permita disponer de una estabilidad financiera.

Es conveniente establecer procedimientos y lineamientos orientados a la reducción del tiempo del ciclo de conversión de efectivo existente, esto permitirá que los trabajadores de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf desarrollen adecuadamente sus actividades para poder cumplir con los objetivos esperados.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Administrativo - Financiero

Área: Administrativa

Período: 2018

Aspectos: Periodos de conversión de cuentas por pagar, Periodo de recuperación de de cuentas por cobrar, Periodo de conversión de inventario, índices de liquidez, índices de apalancamiento financiero.

Tema: Optimización del ciclo de conversión de efectivo de la imprenta Procesos Gráficos - Prograf

Sector: Imprenta Procesos Gráficos – Prograf.

1.8 Idea a defender

El diseño de una propuesta orientada a la optimización del ciclo de conversión de efectivo permitirá reducir su duración, contribuirá a la estabilidad financiera y al cumplimiento oportuno de cada una de las obligaciones de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf.

2. CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Dentro de este capítulo se han revisado libros, artículos científicos y literatura relacionada al análisis del ciclo de conversión de efectivo de diferentes sectores y empresas.

A continuación, se detallarán extractos y resúmenes de las citas revisadas que consisten en las referencias de la problemática planteada, justificación, metodologías utilizadas y principales conclusiones al respecto:

1. Según los autores Juanita García, Sandra Galarza y Aníbal Altamirano en su artículo científico denominado “Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes” publicado en la revista Ciencia UNEMI se expresa que:

El capital de trabajo es el efectivo mínimo que toda empresa necesita para ejecutar con normalidad sus actividades operativas. Una gestión adecuada del mismo, permite contar con liquidez necesaria para cubrir las obligaciones de corto plazo, como resultado de la eficiente aplicación del ciclo de conversión del efectivo. Para esto, se aplicó una metodología de análisis documental tomando como referencia fuentes secundarias de investigación, tales como libros y artículos científicos. A partir de lo anterior, se analizó los fundamentos teóricos del capital de trabajo, sus métodos de cálculo y una revisión de investigaciones sobre la administración del capital de trabajo en Pymes latinoamericanas. Como resultado se determinó que el capital de trabajo es una herramienta financiera a la que todo administrador debe prestarle atención y dedicarle tiempo, debido a que determina la supervivencia de una empresa durante los primeros años de su existencia. Por otro lado, existen algunos métodos de cálculo para estimar el capital de trabajo, cada uno tiene sus características esenciales y su aplicación, dependen de la actividad a la que se dedique la entidad. (García, Galarza, & Altamirano, 2017).

Toda organización debe siempre procurar sustentar el pago de sus obligaciones con el efectivo generado por sus actividades comerciales propias, en el caso de las PYMES en el Ecuador el acceso a créditos en los primeros años de operaciones puede tener dificultades, por lo tanto, las organizaciones que necesiten de financiamiento externo para poder soportar pagos a corto plazo y suplir su iliquidez tendrían complicaciones.

La determinación del capital de trabajo es un procedimiento que se lo debe realizar de forma periódica por parte de los Administradores, pues solo una adecuada planificación financiera y un control sobre la gestión y proceso de cobro tendrán como resultado un adecuado cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

2. Los autores Mejia, Jordan, & Gamboa (2018) en su artículo científico denominado “Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales en PYMES” publicado en la revista Publicando concluyen que:

El modelo de gestión integrador analizado para los programas de reestructuración de las PYMES ofrece las siguientes posibilidades: a) Justificar la necesidad de reestructuración, identificar y evaluar las posibilidades de aumentar la eficiencia de la actividad de las PYMES y su desarrollo, así como la perspectiva de su estrategia en el contexto de ventajas competitivas divergentes y sostenidas; b) Preparar el programa para la reestructuración de las PYMES, determinando la estrategia de reestructuración y las formas de aumentar la eficiencia de la actividad empresarial, racionalizando el uso de recursos humanos, materiales y financieros y creando posibilidades para atraer recursos externos; c) Racionalizar la gestión estratégica de una empresa, asegurando el uso efectivo de los recursos y el control de los principales procesos de la actividad, así como su flexibilidad; d) Mejorar la gestión de una empresa, aumentando la eficacia de la gestión de las unidades de negocio independientes y los departamentos funcionales; e) Evaluar el beneficio del programa de reestructuración e identificar las direcciones y acciones necesarias para continuar mejorando la eficiencia de la actividad empresarial. (Mejia, Jordan, & Gamboa, 2018, p. 38).

La administración conjunta de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros orientada al cumplimiento de las metas organizacionales son la base para una adecuada ejecución de cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan en los diferentes departamentos; de igual manera, la aplicación de estrategias que busquen el mejoramiento continuo del personal y la reducción del periodo en el que realizan sus funciones son premisas que contribuyen al crecimiento organizacional.

3. Según Girón, Villanueva, & Armas (2017) las empresas que presentan mayores probabilidades de quiebra, poseen indicadores de liquidez, apalancamiento financiero y ROA negativos y/o inferiores a 1. Efectivamente las empresas fallidas al tener dificultades para generar recursos por medio de su actividad, debido a los bajos niveles de rentabilidad, recurren a un mayor nivel de endeudamiento, lo cual afecta el resultado económico de la empresa como a la cobertura de sus gastos financieros, por tanto un alto grado de apalancamiento financiero conlleva altos pagos de interés sobre esa deuda, lo que afecta negativamente a las ganancias y a la capacidad para hacer frente a las obligaciones, consecuentemente la liquidez se relaciona con la solvencia, la rentabilidad, y el apalancamiento.

La iliquidez representa una de las principales causas para que los negocios cierren en sus primeros años de operaciones e incluso generan que los empresarios o emprendedores cesen sus operaciones comerciales inmersos en múltiples obligaciones las cuales deben cubrir de forma individual. Las causas de estas situaciones son varias, pero se deben en mayor parte a problemas en la administración de los recursos financieros y de sus operaciones; la inexistencia de sistemas de planificación sujetos a evaluación y control aumentan las probabilidades de quiebra de los negocios.

4. Según la autora Beltrán Tituaña (2018) en su trabajo de titulación de postgrado presentado en la Universidad de Las Américas denominado “Mejoramiento del cumplimiento de pedidos mediante un sistema de control de la producción en la imprenta gráfica Ecueditorial”; en su propuesta pretende implementar un sistema de control de la producción, con un análisis minucioso en el que se puedan identificar los principales

inconvenientes que generan retrasos en la elaboración de los pedidos por parte de los clientes.

Una de las acciones planteadas se basaba en la implementación de estrategias orientadas a la optimización de los procesos de control interno a mediano y largo plazo, control y almacenaje de las materias primas y supervisión y cumplimiento de los procesos.

2.2 Antecedentes históricos

PROCESOS GRÁFICOS – PROGRAF es una imprenta perteneciente a la Ingeniera Leticia Georgina Castillo Villón quien desempeña sus actividades comerciales como persona natural obligada a llevar contabilidad bajo ese nombre comercial. PROGRAF se ha mantenido en el mercado por un periodo de 15 años siendo un negocio de crecimiento constante en el segmento de industrias gráficas que elaboran materiales de empaque, productos de línea editorial educativa, entre otros; este crecimiento y posicionamiento es el resultado de un alto compromiso con los niveles de calidad requeridos por sus clientes y un constante intercambio de información que le permite mantener conocimiento previo de las necesidades de ellos.

El alto compromiso de la compañía con la calidad de la impresión le permite brindarle sus productos y servicios a compañías como Agripac S.A., Sinternac S.A., Marriot S.A., Fundación VIHDA, Fundación Ecuador, Bankers Club, Editorial Sigma, entre otras a nivel nacional.

El nivel de liquidez y capacidad de la imprenta para poder cumplir con sus obligaciones con proveedores y empleados en los tiempos adecuados está relacionado de forma directa con el efectivo disponible generado por la cobranza de la cartera y con la rotación del inventario generado por el procesamiento de las ordenes de producción solicitadas por los clientes. Los tiempos incurridos en estos procesos conforman el ciclo de conversión de efectivo de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf; en diversos periodos de tiempo la imprenta posee plazos demasiado prolongados en este ciclo que generan un déficit financiero y falta de

liquidez lo que ocasiona costos y gastos adicionales que no se encuentran establecidos dentro de la planificación financiera ni en la determinación de los costos de ventas de los productos.

Estos problemas de liquidez han obligado a la imprenta a financiarse a través de créditos externos poniendo su inventario y bienes en garantía para poder suplir los excesivos plazos de vencimientos de cartera de clientes, los periodos de cobranzas a clientes son mucho mayores a los plazos de créditos que tiene la imprenta con sus proveedores; todo esto genera que exista incremento de costos adicionales de diversos tipos como por ejemplo, en la adquisición de materias primas por no poder acogerse a beneficios económicos por el pronto pago o cancelación de contado ofrecidas por sus proveedores.

La imprenta Procesos Gráficos - Prograf inicio sus operaciones comerciales en el año 2003 con un capital que provenía de ahorros de su propietaria, inicialmente brindaba servicios de impresión de tarjetas de presentación, blocks de comprobantes autorizados por el Servicio de Rentas Internas y volantes publicitarias; disponían solo de un prensista, una secretaria y su propietaria, todos realizaban actividades polifuncionales en base a las necesidades existentes. Sus clientes eran los transeúntes que circulaban por las calles de Clemente Ballén 2023 entre Tulcán y Los Ríos, no se disponían de clientela fija ni cuentas claves.

Como resultado de un buen servicio de impresión y buena atención al cliente la imprenta fue de a poco incrementando sus ventas; en el año 2005 la imprenta ya disponía de dos máquinas para la impresión Offset y una máquina troqueladora las cuales fueron adquiridas mediante un crédito a corto plazo otorgado por una entidad financiera; con esta maquinaria la imprenta tuvo la capacidad de producir materiales de empaque y cajas personalizadas para guardar productos lo que le permitió prestar sus servicios a la compañías claves para su crecimiento como lo fueron Sinternac S.A., Favetex S.A. y Molerpa S.A.

En el año 2007, la imprenta ya contaba con un total de 5 operarios de máquinas y 2 asistentes administrativas, el crecimiento en ventas y capacidad productiva les permitió otorgar plazas de empleo; la gerencia de ventas fue encabezada por el esposo de la Ingeniera Leticia Castillo el Señor Italo Buenaire Desanti quien como resultado a una buena gestión y un seguimiento

constante logró cerrar un acuerdo comercial con la compañía Agripac S.A. para la impresión y abastecimiento de todo el etiquetado, material informativo y material de empaque de sus productos. La cuenta correspondiente a Agripac S.A. permitió el crecimiento de la imprenta a gran escala y cubrió una cuota de producción total que representaba el 90% de la producción de aquella época.

En los años posteriores, la imprenta Procesos Gráficos – Prograf se dedicó a realizar inversión en maquinaria e infraestructura para poder mejorar el servicio que brindaban, la adquisición de maquinaria más moderna a la que disponían les permitió mejorar los niveles de calidad en las impresiones, adquirieron 2 guillotinas para realizar servicio de corte, maquinaria para colocar barnizado en UV, grapadoras e intercaladoras automatizadas. Todo esto en conjunto le permitió a Prograf brindar un servicio completo que iniciaba en el diseño del arte gráfico en digital y finalizaba en la entrega del producto físico en las bodegas del cliente listo para ser usados según sea el caso y el tipo de producto solicitado.

En la actualidad, la imprenta Prograf dispone de su propia planta de producción la cual fue adquirida junto al local comercial en el que se inició, la compra la realizó mediante un crédito hipotecario para la adquisición del terreno y construcción de la edificación en un área total de 986 metros cuadrados.

Las operaciones desarrolladas por la imprenta aun en la actualidad están enmarcadas a un control empírico y poco tecnificado que no sigue un adecuado orden y las funciones a realizar por cada uno de sus colaboradores no están claramente definidas, en el momento de realizar las contrataciones del personal no quedan establecidos de forma adecuada las funciones y responsabilidades de cada puesto, situación que ocasiona posteriormente confusiones y desorganización que repercuten en el tiempo del desarrollo de las ordenes de producción. “Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2007, p. 203).

Los retrasos en la ejecución de las órdenes de producción tienen un impacto directo y relevante en el periodo de conversión del inventario, esto se debe a que la administración

tiene establecido y pactado con el cliente que la facturación y los plazos de crédito se empiezan a generar posterior a la entrega de los productos terminados y la orden de producción cerrada, es por esto que al prolongar este periodo inicial del ciclo de conversión de efectivo se empiezan a afectar las proyecciones de flujo de efectivo futuro que se espera que ingresen para cubrir obligaciones posteriores. Dicha situación que inicia en una desorganización administrativa y operacional afecta de forma directa la liquidez de la que dispone la imprenta. “La liquidez está relacionada con la capacidad de pago de los compromisos de corto plazo adquiridos por la empresa, para lo cual, sus activos corrientes deben ser fácil y rápidamente convertibles en efectivo” (Córdova, 2016, p. 52).

2.3 Estructura del ciclo de conversión de efectivo empleado

Todo negocio que desarrolle actividades de tipo comercial e industrial dispone de un ciclo de conversión de efectivo, su periodo de duración estará siempre determinado en relación a las políticas internas que se establezcan para regular y controlar cada uno de las fases que lo estructuran.

En el caso de la imprenta Prograf el ciclo de conversión de efectivo inicia con la realización del pedido de las materias primas y los materiales indirectos de fabricación que se emplearán en la elaboración de las órdenes de compra, realizada esta acción inicia el Periodo de pago a los proveedores cuyo plazo está establecido a 90 días contados a partir de la recepción de los insumos.

Seguido de esto se empieza a coordinar la colocación de los diseños en los armados, quemado de planchas, la planificación de las maquinas en las que se imprimirá, prensa que realizará el proceso de impresión, acabado manufacturero y empaquetado del producto. Estas actividades conforman el Periodo de Conversión del Inventario debido a que es el tiempo que se transcurre en la transformación de la materia prima en producto terminado disponible para la venta.

Posteriormente se inicia el proceso de facturación, distribución y entrega al cliente de los productos o las órdenes de compra solicitadas, lo que da inicio al Periodo de Cobranza que se encuentra establecido en un plazo de 60 días.

El periodo en días acumulado de estas fases conforma el plazo del ciclo de conversión del efectivo de la imprenta Prograf y de este dependerá los niveles de liquidez de los que se disponga a futuro. El adecuado cumplimiento de los plazos de cada una de las fases debería cumplirse y no presentar retrasos que provoquen un ciclo de conversión de efectivo prolongado que genere impacto negativo en el cumplimiento de las obligaciones futuras.

La Figura 1 ha sido elaborada en base a información obtenida de la imprenta Prograf tomando como referencia el periodo máximo de duración de cada fase, en este se muestra una coincidencia simbólica entre el vencimiento de las cuentas por pagar y la finalización del periodo de cobranza; esta situación siempre ocurre con una tendencia a un plazo mayor en el periodo de fabricación y cobranza lo que genera iliquidez a corto plazo. La prolongación del periodo de cobranza depende en gran medida a factores internos como la desorganización del personal encargado de dicha actividad y factores externos como el incumplimiento del periodo de pago por parte de los clientes. “Entre más largo sea el periodo de cuentas por cobrar y más corto sea el periodo de cuentas por pagar, menor será el flujo de efectivo disponible para inversiones en actividades y procesos operativos” (Jaramillo, 2016, p. 340)

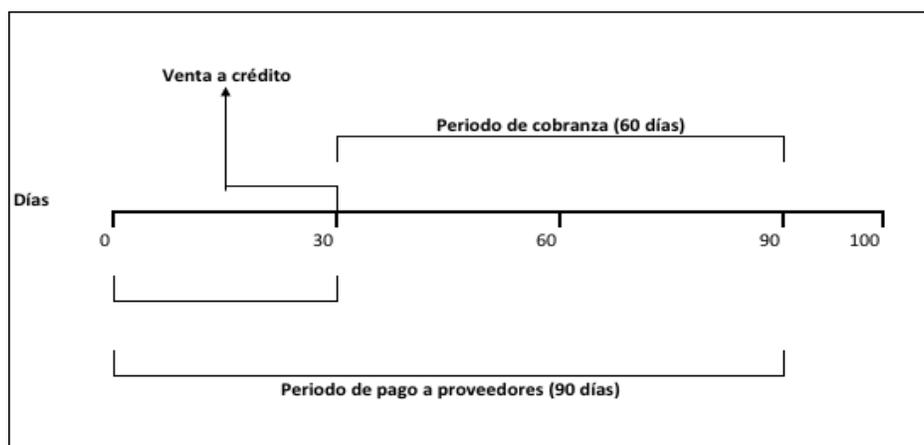


Figura 1 Esquema del ciclo de conversión empleado
Elaborado por: Anastacio, J (2018)

En la figura 2 podemos observar un ciclo de conversión de efectivo con una tendencia negativa, este es el escenario más idóneo para la adecuada administración financiera de una organización, en este caso el efectivo generado por las cuentas por cobrar es recuperado antes del vencimiento de las obligaciones ligadas a esas cuentas, por lo tanto la imprenta tendría capacidad de pago suficiente para cubrir sus obligaciones a proveedores y empleados, e incluso un periodo de holgura para poder soportar los retrasos de pagos por parte de los clientes en caso de que existan.

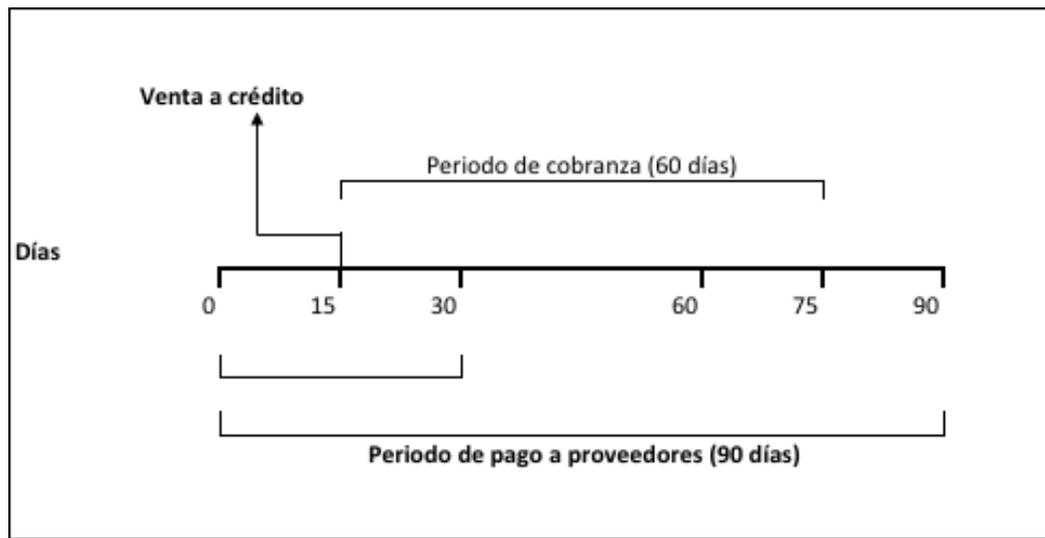


Figura 2 Esquema de un ciclo de conversión de efectivo negativo
Elaborado: Anastacio, J (2018)

Los índices de liquidez a corto plazo representan para las organizaciones el capital de trabajo necesario para el desarrollo de sus operaciones comerciales, la liquidez de la que dispone una organización representa la rapidez con la que un activo corriente puede convertirse en efectivo y estar disponible para cubrir obligaciones.

En las pequeñas y medianas empresas cuyos capitales de trabajo no son tan sólidos como en el caso de las grandes industrias se depende de la liquidez a corto plazo para poder operar adecuadamente, por lo tanto los plazos de crédito no deben ser demasiado prolongados y su periodo deberá ser siempre menor al periodo de pago de las obligaciones a proveedores; esto permitirá que una organización pueda financiar sus operaciones con el flujo de efectivo

propio que genera su negocio y no tenga que incurrir en fuentes de financiamiento externas que podrían ser difíciles de acceder.

Es fundamental saber si vamos a poder cubrir todos los pagos, no es fácil pero si es posible, el gerente debe manejar el concepto de ciclo de caja y sobre todo aplicarlo en la empresa, el objetivo clave de la gestión del capital del trabajo, es evitar quedarse sin efectivo, lo cual debe tenerlo bien en claro la gerencia, antes de pensar en cómo solicitar créditos para la pyme el gerente debe aprender a gestionar el efectivo que se tiene. (Jiménez, Rojas, & Ospina, 2013, pág. 53).

Hay sectores que sufren más que otros, las empresas se dividen en cuatro grandes sectores: industrial, comercial, servicios y agroindustria. La pequeña empresa industrial tiene serios problemas de liquidez, porque hasta que entre la materia prima, se desarrolle el proceso productivo, sea un producto terminado y lo venda, ha pasado mucho tiempo y al proveedor hay que pagarle inmediatamente. (Jiménez, Rojas, & Ospina, 2013, pág. 59)

En las PYMES la falta de liquidez mayormente estará relacionada a una mala planificación administrativa - financiera o deficiente control al ciclo de caja. Cuando no se realiza una correcta organización de actividades, es inexistente un análisis del giro del negocio y comportamiento del cliente, no se definen adecuadamente las políticas de créditos, cobranzas y pago a proveedores de tal forma en que la organización pueda adaptarse, cumplirlas y beneficiarse; se incurren en causas que generarán un ciclo de conversión de efectivo prolongado; esto se da como resultado a que cada una de las fases que conforman el ciclo se dilata en plazos mayores a los que se espera causando escasez de los recursos financieros disponibles para cubrir las operaciones. “Los recursos financieros son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, y que suelen ser de vital importancia para la toma de decisiones.” (Guerrero & Galindo, 2014, p. 26)

Cuando el ciclo de conversión de efectivo es de tendencia positiva significa que la organización debe realizar préstamos a corto plazo para cumplir con sus obligaciones; en una situación contraria un ciclo de conversión de efectivo con una tendencia negativa

representa una excelente planificación financiera que dispondrá siempre y a tiempo del flujo necesario para cumplir sus haberes, pues el periodo en el que se recupera la cartera de clientes está por debajo del periodo de pago a proveedores, generándole liquidez inmediata.

Para lograr esta tendencia es necesario acortar los plazos del ciclo siempre que sea posible; esto se puede llevar a cabo mediante una reestructuración de las políticas definidas por las organizaciones y una administración efectiva del capital humano junto con sus actividades y funciones.

2.4 Marco teórico referencial

Para poder tener claro los conocimientos relacionados con el ciclo de conversión de efectivo y los elementos que lo conforman es necesario conocer la forma en cómo se administra la liquidez en la organización, el control sobre las cuentas por cobrar y su emisión, las bases sobre las cuales los proveedores nos emiten los plazos de crédito y los tiempos de duración que se incurren para la generación y rotación de nuestro inventario.

2.4.1 Administración de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar conforman la etapa final del ciclo de conversión del efectivo, mediante estas se recupera el efectivo invertido en producción y los márgenes de ganancia correspondientes, para disponer de una adecuada administración de cuentas por cobrar es necesario tener una correcta y ordenada política de crédito y cobranza que permita calificar al cliente previo el otorgamiento de crédito directo y en base a esto poder determinar el plazo correspondiente de cobro. Si las organizaciones no disponen de una adecuada gestión de cobro existirán siempre problemas de liquidez y como consecuencia no se cumplirán con las obligaciones que la organización ha contraído para poder producir y debe cubrir al corto plazo.

2.4.2 Administración de inventarios

El control de los inventarios juega un rol elemental en la estructura del ciclo de conversión de efectivo, es por esto que su adecuada administración influye en entregas oportunas de las ordenes de producción y por ende los plazos del ciclo podrían reducirse si se logra disminuir el tiempo que toma la transformación de la materia prima; su adecuado manejo se puede desarrollar conforme a lo siguiente:

- “El manejo efectivo de los inventarios es esencial a fin de proporcionar el mejor servicio a los clientes. Si la situación de pedidos atrasados o falta de artículos en bodega se convierte en una situación constante, se invita a la competencia a llevarse el negocio sobre la base de un servicio más completo.” (García Colin, 2014, p. 296)

- “Sin un manejo y control eficaces de existencias, las empresas no pueden producir con el máximo de eficiencia. Si las materias primas, las piezas o sub-ensambles no están disponibles en el momento en que deben emplearse, no se logra el objetivo de la producción, que es fabricar oportunamente el producto deseado, de una calidad específica, en cantidades apropiadas y al menor costo posible. La fabricación es, en el fondo, un proceso de convertir dinero en dinero y, si tiene éxito, significa el incremento de éste para quienes arriesgan los recursos iniciales.” (García Colin, 2014, p. 296)

2.4.3 Administración de las cuentas por pagar

La adecuada determinación de los plazos para cubrir las cuentas por pagar a proveedores y otras obligaciones en el momento de iniciar una relación comercial con ellos es primordial para obtener un ciclo de conversión de efectivo positivo, esto permitirá que la empresa tenga a su disposición la liquidez necesaria para poder cubrirlas y a su vez no necesite disponer de créditos externos para poder financiarse.

El beneficio del crédito con los proveedores es de gran importancia para financiar las actividades productivas de una organización, en el caso de las PYMES, en su mayor parte

representa su principal fuente de financiamiento a corto plazo.

Esta fuente de financiación es, aparentemente, gratuita, pues los proveedores conceden el aplazamiento sin cobrar ningún interés de forma explícita. Sin embargo, suele ocurrir que, si en vez de hacer uso del aplazamiento, se paga al contado, el proveedor hace un descuento por este pago al contado. (Miranda Leyva, 2016)

2.4.4 Ciclo económico

Según Morales & Morales (2014) se denomina ciclo económico, ciclo comercial o fluctuaciones cíclicas de la actividad económica a las oscilaciones recurrentes de la economía, en las que una fase de expansión va seguida de otra de contracción, seguida, a su vez, de expansión, y así sucesivamente.

De lo expuesto se puede entender que los ciclos económicos son constantes y repetitivos lo que facilita el poder planificarlos en búsqueda de obtener mejores resultados en ciclos económicos futuros.

2.4.5 Ratio o índice de liquidez

Las ratios de liquidez demuestran la capacidad de pago o solvencia que las organizaciones mantienen en un periodo corto de tiempo, se obtiene dividiendo las cuentas que conforman el activo corriente para las cuentas del pasivo corriente.

2.4.6 Ratio de tesorería o índice de liquidez de primer grado

Este indicador busca medir el nivel de efectivo líquido con el que la organización dispone en relación con los pasivos corrientes; para obtenerlo se considera el total del activo corriente menos el inventario con el que se dispone y se lo divide para el pasivo corriente.

Según el autor Amat (2017, p. 14) “En términos generales se considera que el valor de este ratio debe acercarse a 1. Si es así, la empresa seguramente tendrá más posibilidades

de atender sus deudas a corto plazo.” Influye en gran medida el tipo del sector en el que la organización se maneje si es de tipo industrial, comercial o de servicios.

2.4.7 Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento representan los niveles de deudas contraídas por la organización para el financiamiento de su producción o la adquisición de maquinarias y equipos necesarios para el desarrollo de sus operaciones.

Respecto a la estructura de financiación, las empresas tienen importantes necesidades de financiación a consecuencia de las inversiones en activo no corriente y circulante que precisan para llevar a cabo sus actividades. La estructura óptima de financiación es la que genera un coste mínimo del pasivo con un riesgo mínimo y que consigue un valor máximo de la empresa en el mercado. En general, conviene evitar un endeudamiento excesivo para disponer así de una capitalización suficiente. (Amat, 2017, p. 14).

Este ratio se obtiene al dividir el total de las deudas a corto y largo plazo para los activos totales (corrientes y no corrientes).

2.4.8 Activo Corriente

Los activos corrientes son los bienes y recursos de los que una organización dispone para poder desarrollar sus operaciones. Se consideran activos corrientes aquellos que pueden transformarse en efectivo a corto plazo y en un periodo no mayor a un año. Los activos corrientes están generalmente conformados por el efectivo disponible, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar clientes e inventarios.

2.4.9 Pasivos Corrientes

Se considera pasivo corriente o a corto plazo las obligaciones con propietarios, proveedores e instituciones financieras con vencimientos menores a un año y pasivo no corriente o a largo plazo las obligaciones con un plazo de vencimiento mayor al anterior.

Según Fierro Martínez, Fierro Celis, & Fierro Celis (2016) El pasivo no es como su nombre lo indica, al contrario es muy activo, pues exige en forma permanente el cumplimiento de obligaciones con instituciones financieras, proveedores de bienes y servicios, las prestaciones sociales, y la participación de los beneficios económicos al Estado en calidad de impuestos de renta y de industria y comercio.

2.5 Marco conceptual

2.5.1 Inventario

“Inventario es un activo y se define como el volumen del material disponible en un almacén: insumos, producto elaborado o producto semielaborado.” (Zapata, 2014, pág. 11).

En la imprenta los inventarios representan las materias primas disponibles y necesarias para el desarrollo de las órdenes de producción y el producto terminado disponible para entregar al cliente.

2.5.2 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan los saldos que mantienen los clientes a favor de la imprenta por concepto de adquisiciones de materiales de empaque, etiquetas, textos educativos, entre otros.

2.5.3 Clientes

Son aquellos que adquieren a la imprenta bienes o servicios de impresión y disponen de un crédito a 60 días plazo.

2.5.4 Política de crédito

Una política de crédito son los lineamientos de los que dispone o establece una organización, con la finalidad de brindar al cliente facilidades en sus pagos.

2.5.5 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar representan todas las obligaciones de la imprenta con terceros como resultado de la adquisición de materias primas, bienes, servicios u obligaciones suscritas con bancos, accionistas, entre otros.

2.5.6 Proveedores

Un proveedor es una persona natural o jurídica que proporciona bienes o servicios a otras, entre los cuales pueden estar materias primas, bienes de consumo, servicios básicos, servicios de mantenimiento, entre otros.

Con los proveedores se mantiene una relación comercial en donde los plazos establecidos de pago son a 90 días plazo.

2.5.7 Materias Primas

Son todos aquellos materiales e insumos empleados en el proceso productivo de elaboración de los pedidos de los clientes y los cuales luego de un proceso de transformación se convierten en productos terminados disponibles para la venta.

En la imprenta las materias primas representan en su mayor parte papel bond y couche de varios gramajes, cartulina de varios tipos, papel adhesivo y tintas.

2.5.8 Producto terminado

Se entiende por producto terminado aquel bien que ya no requiere modificaciones y que está listo para entregar al cliente; los productos terminados representan los bienes solicitado por el cliente que pueden ser etiquetas, materiales de empaque, afiches, banners, agendas, revistas, libros, etc.

2.5.9 Gastos financieros

Los gastos financieros son los que se incurren al obtener financiamiento externo con entidades financieras para poder cubrir los pagos de materias primas y gastos administrativos; estos valores no siempre son considerados dentro del cálculo del costo de producción lo que causa variaciones en la adecuada determinación de los márgenes de utilidad.

2.5.10 Estrategia

Una estrategia es el conjunto de actividades dentro de una planificación definida la cual involucra a todos los recursos de la organización y los orienta al cumplimiento de los objetivos organizacionales. “La administración estratégica es inherente al funcionamiento de una buena organización y se refiere a un proceso de mejora continua.” (Torres Hernández, 2014, p. 58).

2.5.11 Ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión del efectivo es plazo que le toma a una organización recuperar el efectivo desembolsado por la compra de materias primas y otros insumos para fabricar los productos solicitados por los clientes más los beneficios que generaron por la venta de dichos productos.

El ciclo del efectivo en la empresa va desde la compra de materiales (mano de obra, otros costos y gastos de fabricación) hasta la comercialización y cobro de las ventas, para luego poder reiniciar la actividad. Ahora el ciclo de conversión del efectivo es el plazo del tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. (Córdova, 2016, p. 61).

El ciclo de conversión del efectivo está compuesto por los siguientes indicadores que miden sus diferentes fases:

- Periodo de conversión del inventario
- Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar

- Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar

2.5.12 Periodo de conversión del inventario

Según el autor Córdova (2016) “El periodo de conversión del inventario, que es el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y después venderlos. Se calcula dividiendo el inventario entre las ventas diarias.”

$$\text{Periodo de conversión de inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Venta}/360}$$

El adecuado control de esta fase del ciclo depende de una correcta administración de los diferentes procedimientos desarrollados por el personal involucrado en el proceso de producción y de adquisición de materias primas e insumos, si es inexistente una planificación estratégica orientada al control de los procesos involucrados en esta fase del ciclo este periodo de tiempo al ser el inicial si se extiende, retrasando las demás fases.

2.5.13 Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar

El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, que es el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar; es decir, cobrar el efectivo resultado de las ventas. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas a crédito por día. (Córdova, 2016, p. 61).

$$\text{El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a crédito} / 360}$$

Este periodo está determinado por la política de crédito que establezca la empresa con sus clientes, entre más amplio sea el plazo del crédito otorgado más tiempo le tomara a la empresa recuperar el efectivo.

2.5.14 Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar

Según el autor Córdova (2016) afirma “que es el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra, y el pago en efectivo de los mismos.”

$$\text{El periodo de pago de las cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras a crédito} / 360}$$

El plazo de crédito comercial que se mantiene con los proveedores es determinado generalmente al inicio de la relación comercial o se encuentra estandarizado por las políticas internas de los proveedores. Se considera que esta fase del ciclo es la que deja a la empresa con índices de liquidez negativos a corto plazo si su periodo determinado en días está por debajo del periodo de de cobranza.

2.6 Marco Legal

2.6.1 NIIF para Pymes – Situación Financiera

Para una adecuada estructura de los estados financieros de los cuales se obtendrá información para poder determinar los indicadores financieros que forman parte del ciclo de conversión de efectivo es importante conocer la base para su reconocimiento.

Según NIIF para las PYMES (2009) Una entidad reconocerá un activo en el estado de situación financiera cuando sea probable que del mismo se obtengan beneficios económicos futuros para la entidad y, además, el activo tenga un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad. Un activo no se reconocerá en el estado de situación financiera cuando no se considere probable que, del desembolso correspondiente, se vayan a obtener beneficios económicos en el futuro más allá del periodo actual sobre el que se informa.

De igual manera según NIIF para las PYMES (2009) Una entidad reconocerá un pasivo en el estado de situación financiera cuando:

- (a) la entidad tiene una obligación al final del periodo sobre el que se informa como resultado de un suceso pasado;
- (b) es probable que se requerirá a la entidad en la liquidación, la transferencia de recursos que incorporen beneficios económicos; y
- (c) el importe de la liquidación puede medirse de forma fiable.

En relación a lo expuesto la imprenta Procesos gráficos – Prograf deberá reconocer como parte de sus pasivos todos aquellos importes que representen una obligación a futuro incluso financiamiento obtenido de forma directa con sus propietarios o administradores las cuales deben ser consideradas como pasivos (obligación presente) y deberán estar reflejadas en los estados financieros, esto se debe a que la imprenta deberá emplear sus propios fondos a futuro para poder pagar dichas obligaciones.

2.6.2 Reconocimiento de inventarios

El control de los inventarios y su proceso de transformación también representan un elemento dentro del ciclo de conversión de efectivo por lo tanto es importante conocer la base de su reconocimiento:

Según NIIF para las PYMES (2009) Inventarios son activos:

- (a) mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Para la determinación del Periodo de conversión del inventario se debe tener claro el inventario que se mantiene en bodega a manera de materia prima o producto terminado en relación con el volumen de compra de los mismos.

2.6.3 Correcciones de errores de periodos anteriores

Para poder determinar adecuadamente los índices financieros que representan los niveles de liquidez y cada una de las fases del ciclo de conversión de efectivo debe disponerse de información contable y financiera correcta y confiable, por lo tanto la imprenta Procesos Gráficos - Prograf debería considerar en caso de existir la corrección de errores de periodos anteriores.

De acuerdo con NIIF para las PYMES (2009) Son errores de periodos anteriores las omisiones e inexactitudes en los estados financieros de una entidad correspondientes a uno o más periodos anteriores, que surgen de no emplear, o de un error al utilizar, información fiable que:

- (a) estaba disponible cuando los estados financieros para esos periodos fueron autorizados a emitirse, y
- (b) podría esperarse razonablemente que se hubiera conseguido y tenido en cuenta en la elaboración y presentación de esos estados financieros.

Estos errores incluyen los efectos de errores aritméticos, errores en la aplicación de políticas contables, supervisión o mala interpretación de hechos, así como fraudes.

3. CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicada al proyecto es descriptivo debido a que se tomó como base la información histórica y actual de la compañía existente en documentos internos y la observación de los procedimientos aplicados; se identificaron características relevantes de la información objeto de estudio para determinar los resultados esperados.

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) los procesos descriptivos:

- Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes
- Miden conceptos
- Definen variables

En este caso se analizará los procedimientos departamentales e información financiera relacionada al ciclo de conversión del efectivo con la finalidad de describir las principales problemáticas encontradas y proponer los procesos más idóneos para poder optimizar los plazos de duración del ciclo.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que se emplearan métodos cualitativos para la recopilación de información que en conjunto no es posible medir; el estudio se basa

en información obtenida del departamento contable, libros auxiliares, documentación interna, estados financieros y la información recaudada mediante las entrevistas aplicadas en las que se obtendrá información referente a los procedimientos internos.

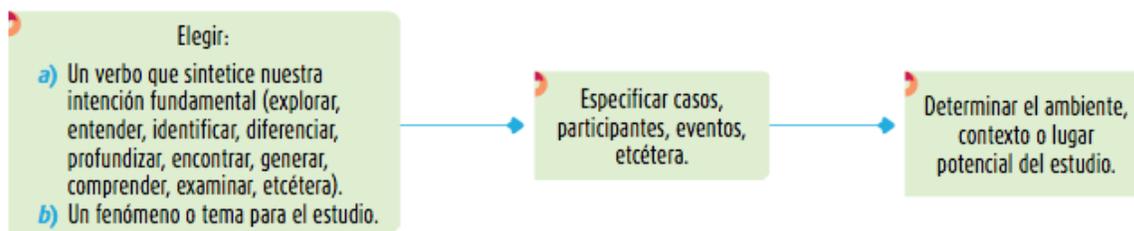


Figura 3 Modelo para el planteamiento gráfico de problemas cualitativos
Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.3 Técnicas de la investigación

Las técnicas de investigación que se aplicarán en el desarrollo del proyecto de investigación para garantizar la confiabilidad de los datos procesados y analizados serán:

- Análisis documental
- Entrevistas

3.3.1 Análisis documental

Mediante la aplicación de esta técnica se recopila información que servirá de base para sustentar el presente trabajo y enunciar las teorías que surjan al respecto; entre la

documentación a analizar tenemos los estados financieros, contratos con los proveedores y clientes, asientos contables y formatos de órdenes de producción de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf.

3.3.2 Entrevistas

Mediante las entrevistas se obtiene información relevante sobre temas específicos, en este caso se utilizará esta técnica para obtener información relacionada al giro del negocio, las diferentes etapas del ciclo de conversión del efectivo y como las desarrollan, principales problemáticas de sus procedimientos internos y posibles planes de mejora que podrían ser aplicados parte de la administración.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) Para diseñar la guía de temas es necesario tomar en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos. Los prácticos tienen que ver con que debe buscarse que la entrevista capte y mantenga la atención del participante. Los éticos en el sentido de que el investigador debe reflexionar sobre las posibles consecuencias que tendría que el participante hable de ciertos temas. Y los teóricos en cuanto a que la guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento.

La entrevista se la realizo a los principales administradores que estén a cargo de la dirección de los procesos relacionados al ciclo de conversión del efectivo.

3.4 Población y muestra

No se determinó una muestra de estudio debido a que la naturaleza del proceso de investigación es descriptiva y la información se obtendrá de los documentos departamentales internos y de las entrevistas realizadas a la totalidad de los administradores de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf quienes son los responsables del manejo adecuado de el ciclo de conversión del efectivo y sus diferentes etapas.

3.5 Presentación de resultados del análisis documental

La presentación de los resultados se la realizó segmentando la información que se obtuvo mediante la aplicación de las diferentes técnicas de investigación empleadas; con la información obtenida se han realizado interpretaciones que sirven de sustento para para el diseño de la propuesta planteada.

3.5.1 Análisis de la liquidez histórica

A continuación, se muestra el análisis de la liquidez de la que dispone la imprenta Procesos Gráficos - Prograf en la actualidad y un análisis de las variaciones históricas que han existido dentro de un periodo de estudio entre los periodos fiscales 2013 – 2018. Para poder realizar este análisis esto se tomaron con referencia los estados financieros proporcionados por la imprenta

Tabla 1 Análisis horizontal de los índices de liquidez durante los periodos 2013 al 2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Corrientes	201.674	186.680	289.401	274.854	300.036	241.430
Pasivos Corrientes	162.138	142.227	159.190	171.895	197.081	192.596
Índice de Liquidez	1,24	1,31	1,82	1,60	1,52	1,25

Fuente: Departamento contable Imprenta Prograf 2018.

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

Como se puede observar en la Tabla No. 1 los niveles de liquidez de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf son variables en el periodo estudiado, a partir del año 2015 en adelante se evidencia una tendencia decreciente, lo que permite determinar que se ha ido perdiendo capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo con los proveedores y empleados.

Un índice de liquidez con valores mayores a uno generalmente representa capacidad de pago para poder cubrir obligaciones a corto plazo, sin embargo, no siempre las organizaciones con este tipo de índices se encuentran en posibilidades de poder cubrirlas, esto se debe a que

en su mayor parte los importes mayores se encuentran en las cuentas por cobrar y el inventario, por lo tanto, a pesar de ser cuentas cuya transformación en efectivo es de corto plazo no representan disponibilidad inmediata. La no realización de una adecuada gestión de cobro puede provocar que los vencimientos de las cuentas por cobrar lleguen a su límite y que no se disponga del efectivo necesario para poderlas cubrir.

En la Tabla No. 2 se muestran las variaciones de las ratios de tesorería o índice de liquidez de primer grado, este indicador nos muestra los niveles de liquidez inmediata que posee la imprenta Procesos Gráficos – Prograf debido a que para poderlo determinar se restan los inventarios, pasivos por impuestos corrientes e inversiones que no están disponibles a girar del total de los activos corrientes.

En este caso, el indicador nos revela un déficit en la capacidad de pago de los activos corrientes, por lo tanto, en la imprenta existen problemas con la liquidez de la que se dispone.

Tabla 2 Análisis horizontal de los ratios de tesorería durante el periodo 2013 al 2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Act. Corrientes - Inventarios - Act. por Imp. Corrientes - Inversiones	189.086	147.783	218.526	207.723	237.004	196.064
Pasivos Corrientes	162.138	142.227	159.190	171.895	197.081	192.596
Índice de Tesorería	1,17	1,04	1,37	1,21	1,07	0,89

Fuente: Departamento Contable Imprenta Prograf 2018.

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

En este tipo de situaciones se revela que los procesos de cobro no son realizados de forma adecuada, que el inventario no está teniendo la rotación necesaria para que pueda generar efectivo o que la imprenta se encuentra endeudada a corto plazo por encima de su capacidad de pago habitual.

La pérdida anual de capacidad de pago revela problemas administrativos lo cuales deben ser considerados por la administración con la finalidad de mejorar sus procedimientos y de ser el caso reestructurar políticas que contribuyan al mejoramiento de la situación financiera de la imprenta.

En este caso la imprenta posee en periodos anteriores al actual índices que demuestran aparentemente liquidez, pero los problemas de iliquidez existentes en cada periodo se deben a la lentitud con la que se recupera el efectivo de forma mensual a través de la cobranza para poder cubrir obligaciones; para determinar esta situación de una forma más clara es necesario analizar el ciclo de conversión del efectivo y de esta forma entender la razón por la cual a pesar de tener índices de liquidez mayores a uno la proporción de efectivo que se encuentra dentro de las cuentas por cobrar influye notablemente en la capacidad de pago de la Imprenta y le genera iliquidez.

Es importante realizar seguimientos constantes a las cifras que estructuran los estados financieros para poder determinar este tipo de situaciones y que se realicen las medidas correctivas en el menor tiempo posible, de esta manera se evitan inconvenientes futuros generados por la falta de liquidez o el tener que acceder a créditos externos para poder cubrir obligaciones.

3.5.2 Análisis horizontal del Estado de situación financiera

Para realizar un análisis comparativo más específico y acorde a la realidad de la situación financiera actual de la imprenta procesos Gráficos – Prograf se comparó los estados de situación financiera correspondientes a los últimos 2 periodos estudiados que corresponden a los años 2017 y 2018; en el periodo 2018, los saldos fueron cerrados parcialmente al 31 de Julio del 2018 con la finalidad de tener periodos comparativos para evaluar las variaciones existentes.

CASTILLO VILLON LETICIA GEORGINA
Procesos Gráficos - PROGRAF
Estado de Situación Financiera
Análisis Comparativo años 2017 y 2018

	2017	2018		
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	29.520,71	13.873,15	-15.647,56	-53,01%
Inversiones corrientes	20.000,00	20.000,00	-	0,00%
Cuentas y Documentos por cobrar	181.292,79	157.287,11	-24.005,68	-13,24%
Activos por Impuestos corrientes	6.190,07	4.903,72	-1.286,35	-20,78%
Inventarios	63.032,14	45.366,10	-17.666,04	-28,03%
Total Activos Corrientes	300.035,71	241.430,08	-58.605,63	-19,53%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Propiedades, Plantas y Equipos	404.349,69	392.597,58	-11.752,11	-2,91%
TOTAL ACTIVOS	704.385,40	634.027,66	-70.357,74	-9,9%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas y Documentos por Pagar	111.343,75	87.367,15	-23.976,60	-21,5%
Obligaciones con Instituciones Financieras	84.637,31	67.923,24	-16.714,07	-19,8%
Otras cuentas y documentos por pagar	-	35.173,00	35.173,00	100,0%
Pasivos por Impuestos corrientes	1.099,79	2.132,78	1.032,99	100,0%
Total Pasivos Corrientes	197.080,85	172.596,17	4.484,32	-2,3%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones con Instituciones Financieras	159.232,38	126.975,62	-32.256,76	-20,3%
Total Pasivos No Corrientes	159.232,38	126.975,62	-32.256,76	-20,3%

TOTAL PASIVOS	356.313,23	309.571,79	-46.741,44	-13,1%
PATRIMONIO	348.072,18	324.455,87	-23.616,31	-6,8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	704.385,41	634.027,66	-70.357,75	-9,99%

Fuente: Departamento de Contabilidad de Imprenta Prograf 2018.

Posterior a la realización de un análisis horizontal al Estado de Situación Financiera, tenemos las siguientes conclusiones:

- El efectivo de inmediata disponibilidad varió en US\$ (15.647,56) lo cual equivale a una disminución del 53,01%, el perder efectivo disponible en la Caja general y en los bancos evidencia y justifica la falta de liquidez que atraviesa la imprenta Procesos Gráficos – Prograf.
- La imprenta dispone de efectivo en pólizas de inversión con vencimiento de un año las cuales fueron renovadas posteriores a su vencimiento, situación que no generó variación en sus saldos.
- Las cuentas por cobrar se variaron en US\$ (24.005,68) lo cual representa un 13,24%, la reducción de las cuentas por cobrar representa disminución de ventas que dejarán de generar flujos futuros, sin embargo, si se considera que el periodo final evaluado posee la reducción podría significar un proceso de cobranza levemente más dinámico.
- La variación de los activos por impuestos corrientes representa que los créditos tributarios de IVA y Renta fueron utilizados o cruzados con los valores a pagar por conceptos de Impuesto al Valor Agregado Mensual e Impuesto a la Renta anual respectivamente.

- Los inventarios variaron en US\$ (17.666,04) lo que equivale a una disminución del 28,03%, esta situación representa un leve aumento de la rotación del inventario almacenado.
- La variación de las Propiedades, plantas y equipos se da como resultado del registro de las depreciaciones de Edificios, Vehículos, Maquinarias, equipos de Computación y Muebles y enseres.
- Las cuentas y documentos por pagar tuvieron una variación de US\$ (23.976,60) que equivale a una reducción del 21,53%, si bien es cierto esta reducción muestra que la imprenta esta abonando sus deudas, sin embargo, pudo abonarlas porque tuvo efectivo disponible mediante un crédito de campaña proporcionado por el banco y fue destinado al abono de deuda vencida, el efectivo no fue generado con fondos propios generados en base a su gestión de cobranza.
- Las Obligaciones con instituciones financieras representan el saldo de deuda con la banca privada y la porción corriente de la deuda bancaria a largo plazo, entre ambos periodos se redujo en US\$ (16.714,07) que equivale a una reducción del 19,8%.
- Las Otras Cuentas por Pagar aumentaron en US\$ 35.173,00 lo que equivale al 100% en relación al año anterior, esto se generó debido a que se reconocieron deudas con los propietarios y administradores que antes no eran consideradas ni contabilizadas dentro del Estado de Situación Financiera lo que generaba cuentas por cobrar con cifras irreales, sin embargo el efectivo ingreso a las cuentas y financio operaciones de la empresa y los pagos del capital y de los intereses son cubiertos de forma periódica por la Imprenta.
- La disminución de las obligaciones financieras a largo plazo que son parte del pasivo no corriente por un valor de US\$ (32.256,76) representan solamente el pago de dichas obligaciones en el periodo en curso y abono al capital para reducir el saldo y el plazo de crédito.

- El patrimonio en el caso de las personas naturales está determinado por la diferencia de los activos y pasivos en operación simple, por lo tanto la variación por un valor de US\$ (23.616,31) representa pérdida de activos corrientes y no corrientes necesarios para el desarrollo de las operaciones de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf; la situación se la ha considerado como una pérdida del capital de trabajo disponible.

3.5.3 Análisis horizontal del Estado de resultados

Realizando un análisis comparativo más específico y acorde a la realidad actual de los resultados de la Imprenta Procesos Gráficos – Prograf se ha tomado como referencia los dos últimos periodos, en el caso del año 2018 se ha realizado un cierre al 31 de Julio del 2018 para poderlos comparar y analizar las variaciones existentes entre los periodos estudiados.

CASTILLO VILLON LETICIA GEORGINA
Procesos Gráficos PROGRAF
Estado de Resultados
Análisis Comparativo años 2017 y 2018

	2017	2018	Variación	%
Ingresos Operacionales				
Ingresos por Actividades tarifa 12%	538.060,46	491.469,18	-46.591,28	-8,66%
Ingresos por Actividades tarifa 0%	40.129,48	27.265,95	-12.863,53	-32,06%
Ventas Netas	578.189,94	518.735,13	-59.454,81	-10,28%
Inventario Inicial	67.131,01	63.032,14	-4.098,87	-6,11%
(+) Compras Netas	433.544,85	328.698,68	-104.846,17	-24,18%
(-) Inventario Final	63.032,14	57.366,10	-5.666,04	-8,99%
Costo de mercadería vendida	437.643,72	334.364,72	-103.279,00	-23,60%
Costos de Producción	57.005,44	47.831,43	-9.174,01	-16,09%
Costo de Venta	494.649,16	382.196,15	-112.453,01	-22,73%
Utilidad Bruta en Ventas	83.540,78	136.538,98	52.998,20	63,44%

Gastos de Administración y Ventas	53.174,40	48.214,82	-4.959,58	-9,33%
Gastos Financieros	3.764,15	2.967,43	-796,72	-21,17%
Total Gastos	56.938,55	51.182,25	-5.756,30	-10,11%
Utilidad antes de Participación				
Trabajadores	26.602,23	85.356,73	58.754,50	220,86%
15% Participación Trabajadores	3.990,33	12.803,51	8.813,17	220,86%
Utilidad Gravable	22.611,90	72.553,22	49.941,32	220,86%
Impuesto a la Renta Estimado				
P.N.O.C	1.099,78	10.464,80	9.365,02	851,53%
Utilidad del Ejercicio	21.512,11	62.088,42	40.576,31	188,62%

Fuente: Departamento de Contabilidad de Imprenta Prograf 2018.

Posterior a un análisis horizontal del Estado de Resultados por los periodos estudiados, tenemos las siguientes conclusiones:

- En todas las cuentas de resultados encontraremos reducciones de saldos, esto se debe a que el periodo 2018 se encuentra con un cierre anticipado; sin embargo, los saldos y variaciones existentes nos permitirá determinar otros indicadores necesarios para el desarrollo de la investigación.
- Existe una notoria reducción en las Ventas en el periodo, lo que se da como resultado de que el periodo de estudio no abarca un año completo en el que se visualice el resultado global del periodo fiscal.
- Los ingresos por ventas con tarifa 0% se han reducido a consecuencia de la pérdida de un cliente perteneciente al segmento farmacéutico cuyo volumen de compra era representativo.
- Los costos de adquisiciones de materias primas presentan una notable reducción, que porcentualmente se ve reflejada de forma proporcional por el periodo de cierre, esta situación se da a consecuencia de la reducción de precios de materias primas en relación con el año anterior.

- La utilidad del ejercicio correspondiente presenta un incremento del US\$ 58.754,50 que equivale a un incremento del 220,86%; los márgenes de ganancia han podido incrementarse a consecuencia de mejoras en los métodos de costeos y armado de artes de la producción a realizar, de igual manera contribuyo al incremento de los márgenes una mejora en precios que pudieron negociar en contratos con el mayor cliente que actualmente posee la imprenta.
- La participación trabajadores y el impuesto a la renta poseen incrementos debido a que su valor es determinado en base a la utilidad del ejercicio del periodo, es importante mencionar que el caso de las Personas Naturales el impuesto a la Renta es determinado en base a una tabla progresiva y no a una tarifa fija como en el caso de las sociedades.

3.5.4 Determinación del ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión del efectivo se estructura estructurado por tres elementos los cuales son:

- Periodo de conversión del inventario
- Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar
- Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar

Para poder determinar el plazo total del ciclo de conversión del efectivo necesitamos calcular cada fase de forma individual.

3.5.5 Periodo de conversión del inventario

A continuación, se realizará un análisis comparativo del ciclo de conversión de inventario de los periodos 2017 y 2018:

La fórmula empleada para determinar el periodo de conversión del inventario es la siguiente:

$$\text{Periodo de conversión de inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Venta}/360}$$

Tabla 3 Análisis comparativo del Periodo de conversión del inventario de Prograf

	PERIODOS	
	2017	2018
Periodo de conversión de inventarios	$\frac{63.032,14}{494.649,16/360}$	$\frac{45.366,10}{382.196,15/360}$
Periodo de conversión de inventarios	45,87	42,73
Periodo de conversión de inventarios	46 Días	43 Días

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

En la Tabla 3 se puede observar un periodo de conversión de inventario en los años 2017 y 2018 con un excesivo plazo de 46 y 43 días respectivamente; es evidente que la Imprenta Procesos Gráficos –Prograf demora demasiado en producir su inventario y hacerlo rotar mediante una venta de la totalidad de su stock. Esta situación generara siempre que las demás fases del ciclo de conversión de efectivo se dilaten y que los periodos de recuperación sean demasiado prolongados.

Es importante resaltar que el proceso de fabricación con una debida organización y planificación podría ser ejecutado en un plazo menor contribuyendo a la reducción de su periodo de tiempo. Si consideramos que los plazos de crédito empiezan a contar a partir de la petición de la materia prima necesaria para la fabricación estamos reduciendo el periodo de crédito a casi la mitad del plazo que proporciona el proveedor y a su vez los plazos para nuestro proceso de venta y facturación del producto terminado se extienden causando complicaciones al periodo de cobranza.

El extendido número de días del ciclo de conversión del inventario es referente de una deficiente o inexistente planificación del proceso productivo por parte de la administración, considerando que la producción se la desarrolla en base a órdenes de trabajos solicitadas por los clientes.

3.5.6 Periodo promedio de pago de las cuentas por pagar

Se realizó un análisis comparativo del periodo promedio de pago de los periodos 2017 y 2018:

La fórmula empleada para determinar el periodo promedio de pago es la siguiente:

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras a crédito}/360}$$

Tabla 4 Análisis Comparativo del Periodo promedio de pago

	PERIODOS	
	2017	2018
Periodo promedio de pago	$\frac{111.343,75}{433.544,85/360}$	$\frac{100.367,15}{328.698,68/360}$
Periodo promedio de pago	92,46	95,69
Periodo promedio de pago	92 Días	96 Días

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

En el análisis periodo promedio de pago se observa en los años 2017 y 2018 un plazo de 92 y 96 días respectivamente, esto demuestra que se mantiene una constante en el comportamiento de pagos a los proveedores por parte de Prograf, que no existen mayores vencimientos de las obligaciones por pagar por concepto de materias primas necesarias para producir. Esto demuestra que la administración de Prograf respeta los plazos de pagos que le han sido otorgados.

Considerando que los plazos de crédito otorgados por los proveedores son 90 días a partir de la entrega de los productos en bodega, no se presentan inconvenientes al respecto del periodo promedio de pago.

Para poder cubrir estas obligaciones en cada periodo la administración de la imprenta Prograf se ve en la obligación de acceder a financiamiento externo para evitar vencimientos y deteriorar la buena relación comercial que mantiene con sus proveedores desde hace muchos años que le permiten acceder a un abastecimiento constante para poder producir.

3.5.7 Periodo promedio de cobro

Se realizó un análisis comparativo del periodo promedio de cobro de los periodos 2017 y 2018:

La formula empleada para determinar el periodo promedio de cobro es la siguiente:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a crédito}/360}$$

Tabla 5 Análisis comparativo del periodo promedio de cobro

	PERIODOS	
	2017	2018
Periodo promedio de cobro	$\frac{181.292,79}{578.189,94/360}$	$\frac{157.287,11}{518.735,13/360}$
Periodo promedio de cobro	112,88	109,16
Periodo promedio de cobro	113 Días	109 Días

Elaborada por: Anastacio, J (2018)

En el análisis del periodo promedio de cobro se pudo evidenciar la falencia en la gestión de cobro realizada por la imprenta Prograf, en los periodos estudiados el periodo promedio de cobro es de 113 y 109 días respectivamente, esta situación es la principal causa de los problemas de iliquidez que existen, puesto que a pesar de tener cartera pendiente de cobro en una gran proporción esta se encuentra vencida en plazos excesivamente prolongados, a la cartera de clientes a pesar de ser la principal fuente de financiamiento no se la presta la importancia que corresponde.

Tomando en cuenta que el plazo referencial que otorga la imprenta a sus clientes es de 60 días es notorio que no se están respetando dichos plazos y a su vez que la administración no esta evaluando adecuadamente los procesos de cobranzas realizados para poder tomar medidas correctivas al respecto, un plazo prolongado de recuperación de cartera no solo te causa iliquidez sino que también te obliga a obtener financiamiento externo para cubrir obligaciones incluso con los empleados de las áreas de producción, administración y de ventas.

Esta situación es la que permite visualizar índices de liquidez mayores a uno en los cuales aparentemente la imprenta dispone de capacidad de pago a corto plazo, sin embargo al analizar el periodo promedio de cobro se puede determinar la constante iliquidez que sufre la imprenta Prograf de forma periódica y que los índices de liquidez o ratios de tesorería pueden en ocasiones mostrarnos una apreciación equivocada de la real estabilidad financiera de la que cuenta una organización.

3.5.8 Cálculo del ciclo de conversión del efectivo

Con la información y los indicadores antes calculados podemos determinar el ciclo de conversión del efectivo actual, para efectos de comparación de la evolución en el tiempo del ciclo de conversión del efectivo se considerarán de igual forma los dos últimos periodos estudiados.

El ciclo de conversión del efectivo es calculado mediante la aplicación de la siguiente formula que abarca cada una de sus etapas, para efectos de presentación abreviaremos el nombre de ciclo de conversión del efectivo por las siglas CCE y de igual forma los demás indicadores.

$$CCE = PCI - PCP + PPC$$

CCE = Ciclo de conversión del efectivo

PCP = Periodo promedio de pago

PPC = Periodo promedio de cobro

AÑO 2017

$$\text{CCE} = 46 - 92 + 113$$

$$\text{CCE} = 67 \text{ Días}$$

AÑO 2018

$$\text{CCE} = 43 - 96 + 109$$

$$\text{CCE} = 56 \text{ Días}$$

El ciclo de conversión del efectivo de los años 2017 y 2018 posee periodos extendidos de 67 y 56 días respectivamente. Un ciclo de conversión de efectivo con tendencia positiva y con un número de días elevado representa un lento proceso de recuperación del efectivo invertido en la producción, esto genera que la imprenta se vea en la obligación de necesitar constantemente financiamiento externo por parte de entidades financieras o de sus propietarios.

En el caso de la imprenta Procesos Gráficos - Prograf y posterior al levantamiento de información se puede concluir que las principales causas de la prolongación del ciclo se deben a un proceso de conversión de inventario con una dilatación excesiva, y esta a su vez se da como consecuencia de una inexistente planificación y escaso control a los procesos productivos y cada una de las etapas que lo conforman.

De igual manera y con un mayor grado de representación el periodo promedio de pago es extremadamente extenso y esto es causado por una ineficiente recuperación de la cartera, el no realizar gestión de cobro adecuada y el no exigir por las vías que sean necesarias el pago de las facturas vencidas.

La Imprenta Prograf dispone de liquidez al ser los saldos de las cuentas por cobrar mayores a los saldos de las cuentas por pagar; sin embargo con un ciclo de conversión de efectivo extendido escasamente dispondrá de capacidad de pago generada por sus propio aparato productivo y comercial, por el contrario debe optar por financiamiento externo el cual genera

intereses que representan un mayor nivel de gasto; o, si el efectivo proviene de fondos de sus propietarios periódicamente se está mermando el capital de trabajo con el que se dispone y no existe crecimiento ni estabilidad financiera que permita acceder a futuras nuevas inversiones.

Podemos concluir que es necesario una reducción de los plazos del ciclo de conversión del efectivo mediante un esquema ordenado en el que se detalle los tiempos máximos que deben transcurrir en cada fase que conforma el ciclo de conversión del efectivo con finalidad de obtener capacidad de pago a corto plazo y disminuir o eliminar el acceso a financiamiento externo.

3.5.9 Valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias

Se realizó la valuación del ciclo de conversión de efectivo del periodo 2018 por ser el más actual, la finalidad es determinar cuánto efectivo es necesario para poder cubrir obligaciones debido al periodo extendido del ciclo.

CCE	=	56 días
Costo de Ventas	=	US\$ 328.698,68
No. de días del año	=	360 días
Costo de Venta diario	=	US\$328.698,68 / 360 días = US\$913,05

Valuación del CCE	=	CCE * Costo de Venta diario
		56 * US\$913,05
Efectivo necesario	=	US\$ 51.130,80

El efectivo necesario para poder financiar las operaciones comerciales de la imprenta Prograf por un ciclo de conversión de efectivo de 56 días equivale a US\$ 52.130,80. Al no disponer de estos recursos generados por la propia operación de la imprenta, estos deben ser obtenidos a través de financiamiento externo con entidades bancarias o con los propietarios.

El principal impacto de esta situación es la estabilidad financiera de la imprenta, una organización no debe depender de financiamiento externo y debe organizar sus recursos humanos, de capital y productivos para poder generar en el desarrollo de su operación productiva y comercial el efectivo necesario para poder cubrir obligaciones con proveedores y empleados.

La estabilidad financiera de una organización no solamente debe medirse mediante la aplicación de un análisis comparativo de la relación existente entre los activos y pasivos sino de un análisis consolidado y global en los que debe ser considerado los periodos de tiempo de recuperación del efectivo.

3.6 Presentación de resultados de las entrevistas

Las entrevistas se presentan con el mismo contenido e información expresada por parte de los administradores de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf, posteriormente se desarrolló una interpretación de las entrevistas, en este caso fueron 3 entrevistas realizadas a los siguientes responsables:

1. Ing. Leticia Castillo Villón – Gerente General
2. Sr. Italo Buenaire Desanti – Gerente de Producción
3. Ing. Gabriel Aquino Onofre – Contador

3.6.1 Entrevista realizada a la Gerente General

Tabla 6 *Entrevista a la Ing. Leticia Castillo Villón – Gerente General*

Objetivo	El objetivo de esta entrevista es obtener información referente a los procesos que intervienen dentro del ciclo de conversión del efectivo y el impacto que este tiene en la liquidez de la Imprenta Prograf.
Perfil del Entrevistado	Gerente General y propietaria Persona encargada del área financiera y de la realización de pagos a empleados y proveedores.

Fecha de realización	5 de agosto del 2018
Entrevistador	Sr. Jean Carlos Anastacio Aquino
Entrevistado	Ing. Leticia Georgina Castillo Villón

1.- ¿Cuáles considera Usted que son los principales problemas de su negocio?

“Los principales problemas en mi negocio están relacionados con la falta de dinero en el momento de pagar a los proveedores, nuestro nivel de deuda considero es demasiado elevado y todos los meses solo entre pagos a los bancos, los sueldos al personal y a proveedores se nos va todo; este negocio es familiar y siempre por el bien de este mi esposo y yo tenemos que hacer préstamos personales o a los bancos a título personal para poder cumplir con pagos y evitar vencimientos, sin embargo eso a la larga nos deja endeudados. Nuestros márgenes de ganancia son buenos, pero nos demoramos demasiado en cobrar y en muchas ocasiones los clientes se demoran y en lugar de darle crédito pareciera que los estamos financiando. También nos afecta el demorarnos en entregar los productos solicitados por los clientes, pero esto también es consecuencia de al no tener suficiente dinero evitamos la contratación de más personal que ayude a dinamizar el proceso productivo y que exista mejor organización en el proceso de producción, en la línea de imprentas los clientes se caracterizan por retrasar sus pagos si nosotros nos retrasamos en la entrega.”

2.- ¿Cuáles son las causas de esos inconvenientes?

“Te resumiría todas las causas en dos y estas serían la falta de liquidez y demasiadas deudas, sin embargo, sé que ambas se deben a una mala organización de los diferentes procesos que existen en el negocio, pero con la poca disponibilidad de tiempo que tenemos por otras actividades que realizamos se nos complica el sentarnos con calma y plantear la mejor solución posible”

3.- ¿Cuál es la principal causa de la falta de efectivo en su negocio?

“No se cobra a tiempo las facturas y los días de vencimiento son abismales, a eso súmale que para cubrir pagos nos vemos obligados a endeudarnos y en lugar de disminuir aumentamos los niveles de deuda”

4.- ¿Considera Usted que existe una deficiente planificación de la Gestión de cobranzas?

“Siendo sincera, Sí. Considero que el mayor problema de mi negocio se encuentra en la cobranza, los clientes son complicados y el personal que se encarga de la actividad de recuperar la cartera no me ayuda a realizar el seguimiento correspondiente y constante. Simplemente llaman para confirmar pagos, pero si a la primera no les dan una respuesta afirmativa, el proceso termina allí y no se lo repite el proceso hasta que yo solicite la cobranza de las cuentas vencidas cuando tengo necesidad de dinero y no tengo de donde sacar.”

5.- ¿Realiza usted una evaluación de sus clientes, su capacidad de pago, relaciones comerciales con otros proveedores, entre otros?

“No, no realizo una evaluación a los clientes nuevos y peor a los actuales, simplemente en su mayor parte este negocio se basa en confianza y es muy poco probable que rechace a un cliente nuevo en la situación en la que si no le proporciono Yo lo que necesite, pues la competencia lo hará; sin embargo, si tenemos clientes que son muy cumplidos en los pagos y que son la principal ayuda para cubrir la mayor parte de nuestros costos y gastos fijos”

6.- ¿Los acuerdos comerciales con sus clientes son estándares o personificadas para cada uno?

“Son estándares, no es que exista una política establecida de forma escrita sin embargo se determina plazo de crédito para los clientes recurrentes de 60 días plazo, pero es casi imposible cobrarles a esa fecha a todos, sobre todo si consideras que a muchos clientes se les indica que las ordenes de producción que solicitan serán entregadas en máximo 15 o 20 días y a veces me demoro más de un mes en hacerlo.”

7.- ¿Para Usted es importante que los días de recuperación de la cartera sean menores que los días de rotación de las cuentas por pagar?

“Aunque es notable un aparente descuido en el control de vencimiento de cuentas, créame que para nosotros es sumamente importante recuperar el efectivo antes de pagar a los proveedores e incluso a los empleados tanto administrativos como los de la planta, sin embargo hemos abusado de depender del flujo de los clientes más representativos para cubrir obligaciones bancarias e inmediatas dejando bastante descuidado las cuentas menores cuya sumatoria total es bastante representativa para la imprenta. ”

8.- ¿Cómo optimizaría Usted los plazos de cobranza y mejoraría la administración de las cuentas por cobrar?

“Haría cumplir realmente los plazos de crédito que se establecen y presionaría al personal encargado de la cobranza a prestarle mayor interés y cumplir los plazos otorgados; a su vez, también les explicaría la importancia de cobrar, que las ventas no poseen siempre resultados beneficiosos si no se cobra a tiempo. Para mi es realmente importante reducir los días de vencimiento.”

9.- ¿Qué estrategias aplicaría para motivar o presionar al cliente a pagar los saldos vencidos?

“Estoy pensando en otorgarles descuentos por pagos de contado tanto a los actuales como a los nuevos clientes, mis precios se adaptan al mercado por lo tanto al ofrecer un descuento sería incluso más competitiva y otorgaría más beneficioso para ellos. Y con respecto a los clientes que mantienen saldos vencidos dejaría de procesarles ordenes de producción mientras no realicen la cancelación total del saldo vencido o abonos que tengan un valor representativo sobre el total de las facturas pendientes de cobro; incluso también consideraría ofrecer un porcentaje de descuento no tan alto pero si significativo a quienes me cancelen la deuda en un plazo menor a los días de crédito previamente establecidos.”

10.- ¿Cuál cree usted que es el impacto para su negocio al vencerse en los pagos a sus proveedores principales y secundarios?

“El impacto es bastante caótico, si me atraso en los pagos con mis proveedores para empezar me suspenden los despachos de materias primas directas e indirectas, me empiezan a cobrar intereses, reducen los plazos de crédito y pierden la confianza en mis promesas de pago, no puedo acceder a todos los beneficios que ofrecen en sus precios por pagos regulares, en fin, el impacto es negativo para mi negocio, por comentarte un ejemplo; si por no pagar las resmas de papel bond no tendría acceso a descuentos del 0,003 centavos por cada pliego, si consideras que vienen 500 pliegos en una resma y que hago un pedido mínimo regular de 10 resmas perdería 15 dólares solo en esa transacción. Y eso que no estoy considerando el descuento que obtuviese si pagara de contado.”

11.- ¿Cómo administra las cuentas por pagar?

“Cada vez que se recibe una factura de algún proveedor procedo a ingresarla a nuestro sistema interno y así sucesivamente; semanalmente solicito un reporte de las cuentas por pagar y planifico el pago en base al vencimiento que corresponde a la semana en curso, suelo pasarme un plazo no mayor a entre 3 y 5 días para cancelar un grupo de facturas con el mismo cheque porque las materias primas que los proveedores nos despachan nos la realizan de forma diaria, evito a toda costa retrasarme en la planificación de los pagos porque los proveedores son complicados y si no les pago me bloquean los despachos evitándome poder procesar mis ordenes de producción, ”

12.- ¿Maneja una clasificación de proveedores por plazos de crédito?

“Todas las relaciones comerciales con mis proveedores se mantienen a un plazo de crédito de 90 días por lo tanto no existe la necesidad de clasificarlos, sin embargo, constantemente se realiza revisión a los saldos por cada semana para poder saber el flujo con el que se debe disponer”

13.- ¿Podría usted aumentar los periodos de crédito con sus proveedores?

“El conocimiento y mi experiencia en el negocio me permite decirte que aquello es imposible, el plazo de 90 días de crédito es el máximo entregado por proveedores de la línea de artes o industrias gráficas, nuestros proveedores saben perfectamente el comportamiento de pago de nuestros clientes y es por eso que el plazo es extendido; sin embargo un plazo mayor a este es imposible obtener, y también se debe considerar que nuestro plazo al iniciar el negocio era de 60 días pero con la confianza adquirida en el tiempo se logró ampliar el crédito por un plazo mayor; a su vez también se dio como consecuencia al aumento notable de nuestro volumen de compra y fidelidad con ciertos proveedores.”

14.- ¿Ha considerado la opción de cambiar a sus actuales proveedores por otros que brinden mejores condiciones de crédito?

“En varias ocasiones si he realizado cambios de proveedores, pero las causas no han sido los plazos de crédito necesariamente, en su mayor parte se opta por cambiar por un proveedor que da materiales de mejor calidad y durabilidad por un precio similar o menor o en el caso de que la calidad del material influya en el producto que mi cliente espera recibir también se los cambia. Esta situación más se da en proveedores de

materia prima indirecta debido a que el mercado ofrece muchas opciones pero en el caso de los proveedores de materia prima directa como lo es el papel, adhesivo, couche y tintas que son los que representan la mayor proporción de nuestras cuentas por pagar procuramos mantenerlos y en caso de que existan otros proveedores que ofrezca mejores precios se trata de negociar con ellos para que ajusten sus precios antes de tomar la decisión de cambiarlos. A inicios del negocio si cambiábamos constantemente por factor precio, pero es mejor trabajar con proveedores conocidos.”

15.- ¿Qué aspectos mejoraría de la administración de las cuentas por pagar?

“Considero que no existen mayores problemas con las cuentas por pagar y por lo tanto a la administración de la misma no debería realizarle en mi opinión ningún cambio, aumentar el plazo de crédito sería fabuloso, pero eso es algo bastante complicado, los proveedores son accesibles y dan buenos plazos de crédito; sin embargo, soy yo quien siempre me pongo como meta hacer pagos a tiempo como es el proceso normal de cualquier negociación.”

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

3.6.2 Entrevista realizada al Gerente de Producción

Tabla 7 Entrevista al Sr. Italo Buenaire Desanti – Gerente de Producción

Objetivo	El objetivo de esta entrevista es obtener información referente a las causas que provocan un ciclo de conversión del efectivo prolongado.
Perfil del Entrevistado	Gerente de Producción Persona encargada de los procesos de producción, compra de materias primas y bodegaje.
Fecha de realización	5 de agosto del 2018
Entrevistador	Sr. Jean Carlos Anastacio Aquino
Entrevistado	Sr. Italo Jacinto Buenaire Desanti
<p>1.- ¿Cuáles son las razones principales que causa retraso en el procesamiento de las órdenes de producción?</p> <p>“Las principales razones que causan los retrasos al procesar las ordenes de producción son la falta de maquinaria disponible para poder imprimir, tengo una maquina offset de gran escala de impresión pero no la tengo habilitada por que considero sus costos de operación son demasiado elevados y la mano de obra en la que incurriría seria representativa; también la no disponibilidad de materias primas a causa del retraso en la aprobación del ingreso de las ordenes de producción a las maquinas, pues sin mi aprobación no se puede solicitar materiales, sin embargo considero que aquí si me tomo un tiempo considerable pues no siempre tengo tiempo para costear por mis otras actividades y en ocasiones postergo la fecha de pedido y de entrega; por ultimo podría indicarte que un factor que genera retraso es la carencia de personal especializado para agilizar el proceso de manufactura que es la última fase del proceso productivo. Si se lograra superar estas situaciones de seguro podría entregar las ordenes en un máximo de una semana.”</p> <p>2.- ¿Considera Usted que se aplican de mecanismos de control que ayuden a solucionar todos los problemas antes mencionados?</p> <p>“Si realizamos seguimientos constantes a cada uno de los procesos y nos preocupamos por lo que sucede en la imprenta sino no se hubiese logrado hacer crecer este negocio,</p>	

sin embargo nos encontramos en una situación en la que será necesario trabajar en mecanismos de control y planificación de los procesos productivos, la necesidad de efectivo se nos hace cada vez más indispensable debido a que tenemos que estar prestando en un lado y en otro e incluso poner parte de nuestro dinero personal que en casi todos los casos nunca lo podemos recuperar y merma de forma considerable nuestros ahorros y economía personal. ”

3.- ¿Cuál es el procedimiento que emplea la imprenta para iniciar a producir de las órdenes de producción?

“Empezamos con la recepción de la orden de producción o de pedido que recibimos por parte de nuestros clientes, posterior a ello se procede a costear la orden para determinar los costos y los precios de venta finales, a su vez también se define los materiales a pedir al proveedor”

4.- ¿Cómo realizan sus compras y en qué momento se realizan los pedidos de las materias primas necesarios para producir sus órdenes de producción?

“Posterior a mi aprobación la cual paso por escrito en unos formatos internos en los cuales detallo los materiales a pedir con sus respectivas cantidades, maquinaria a emplear y prensista a realizar la impresión; nuestra asistente administrativa vía email o por llamada telefónica se contacta con el proveedor y realiza el pedido el cual por convenios internos es siempre despachado en el mismo día, una vez que el proveedor entrega esta es receptada por el personal y puesta en nuestras bodegas, luego se identifica los materiales que van hacer empleador según la orden de producción sobre la cual se realizó el pedido y se la separa.”

5.- ¿Cada qué tiempo la bodega realiza el abastecimiento de materias primas?

“No existe un periodo de tiempo definido, los pedidos de materias primas tanto directas como indirectas se los realiza conforme voy aprobando las ordenes de producción en base a la necesidad y urgencia de entrega, pero por darte un tiempo referencial te diría que unas 2 veces por semana como mínimo nuestra bodega de materias primas se encuentra en rotación.”

6.- ¿Cuál es la estrategia que utiliza para administrar la rotación inventarios de materias primas y los sobrantes de stock?

“La rotación de las materias primas es continua, aunque constantemente por no tener maquinaria para imprimir si nos toca dejarla en bodega un tiempo hasta que se la pueda ingresar, como estrategia no hay ninguna definida solo rotamos el stock en base a las necesidades existentes; en el caso de los sobrantes es muy poco procuro siempre solo pedir un exceso considerable y no exagerado de material el cual siempre imprimo y envié al cliente como un valor agregado.”

7.- ¿Maneja una clasificación de los ítems en el inventario o no aplica ninguna clasificación sobre estos?

“No manejamos una clasificación al detalle, simplemente lo separamos entre papel en sus diferentes tipos, tintas y materiales complementarios según la orden de producción, esta clasificación más se la realiza para evitar el contacto entre ambas y que llegase a suceder algo que de pronto haga que se dañen o manchen”

8.- ¿Existe un control de salida del producto de bodega o de los consumos de las materias primas?

“No existe un control específico sobre la salida de las materias primas desde las bodegas hasta el área de producción, pero mi forma de controlar aquello es que debe salir la misma cantidad planifique inicialmente y que solicite que se pida de material; esto se controla de forma global y no al detalle, es por esto que en el momento de costear las ordenes de producción acostumbro a realizar el proceso una por una aunque esto me demande una mayor cantidad de tiempo y probablemente aunque solo por centavos un valor mayor en dólares que si bien es cierto a la larga si es representativo. ”

9.- ¿Ha existido o existe producto terminado o materia prima dañada en bodega?

“Si, si han existido productos terminados dañados por el personal en el momento de impresión y estos deben embodegárselos por un tiempo y si es que el cliente definitivamente no los quiere se genera una perdida; con respecto a las materias primas en temporada de invierno al quedarse el adhesivo pocos días en la bodega donde a veces hay humedad, este tiende a dañarse también generando una perdida por materiales dañados que ya no son recuperables.”

10.- ¿Qué procedimiento se realiza para tratar estas mermas?

“Las canalizamos como productos reciclables, contratamos a una compañía que semanalmente nos da ese servicio y nos deja un pequeño pago en base al peso y la calidad del papel.”

11.- ¿Qué aspectos mejoraría de la administración de los inventarios tanto de materia prima como producto terminado?

“De esto mejoraría la compra en escala que pueda consumir de forma mensual o las opciones de a mediano plazo poder importar directamente el papel y hacer reservas anuales o semestrales para de esta forma reducir los costos y aumentar mis márgenes de ganancia.”

12.- ¿Qué acción aplicaría para dinamizar su proceso productivo y que las materias primas no estén en bodega por mucho tiempo?

“La clave está en una mejor coordinación de las actividades y en el compromiso incluso personal de dinamizar el proceso de producción, estoy seguro de que si es posible; es más, con una buena planificación puedo poner operativa la máquina Heidelberg y con esta reducir mis tiempos de producción de una forma sumamente considerable. Estamos conscientes de las fallas que debemos corregir y trabajaremos constantemente para poder lograrlo.”

13.- ¿Dispone Usted de políticas internas que contribuyan a la regulación de cada una de las fases de su proceso productivo?

“No disponemos de políticas internas establecidas formalmente para regular el proceso productivo, las fases no son complejas, cada empleado sabe lo que debe hacer y si es el caso detallando el proceso de producción global solo es la impresión la cual, sí abarca diversas fases, pero yo superviso y controlo el resultado final el cual en casi la totalidad de los casos es siempre bueno y se lo desarrolla de forma adecuada, los prestistas son cumplidos en ese sentido.”

14.- ¿Considera Usted que la aplicación de un modelo a seguir en cada uno de sus procesos contribuirá a la reducción del tiempo de la producción?

“Sí, estoy seguro de que si trabajáramos en equipo para reducir el proceso de producción desde su inicio podemos ahorrarnos bastantes días en el proceso global, y la ayuda que

esto generaría sería bastante beneficiosa porque entre más rápido produzco puedo facturar de forma más ágil y presionar a los clientes para que paguen dentro del plazo de crédito establecido, cuando uno cumple con el cliente a tiempo la experiencia me da para decirte que ellos también lo hace.”

15.- ¿Qué recomendaría Usted a sus empleados para reducir los tiempos del ciclo productivo?

“Lo que recomendaría al personal es mejorar la organización interna para que podamos ser más eficientes en el trabajo, si al negocio le va bien, a ellos también, siempre hemos sido cumplidos con nuestros colaboradores indiferentemente si nos ha tocado endeudarnos externamente para poder pagarles su sueldo mensual o los beneficios que en ley les corresponden. Estoy seguro de que podemos mejorar si planificamos adecuadamente y nos disciplinamos para procesar correctamente cada orden de producción y cada proceso que se realice en la imprenta”

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

3.6.3 Entrevista realizada al Contador General

Tabla 8 Entrevista al Sr. Gabriel Aquino Onofre – Contador General

Objetivo	El objetivo de esta entrevista es obtener información referente a los procesos que están relacionados con el ciclo de conversión del efectivo.
Perfil del Entrevistado	Contador Persona encargada del registro y seguimiento de los procesos contables y comerciales.
Fecha de realización	6 de agosto del 2018
Entrevistador	Sr. Jean Carlos Anastacio Aquino
Entrevistado	Ing. Gabriel Robert Aquino Onofre

1.- ¿La imprenta aplica mecanismos de control o estrategias que ayuden a la administración de la Liquidez?

“Actualmente el único mecanismo de control sobre la liquidez de la imprenta es la revisión diaria de las cuentas por cobrar, y sobre esta se envían correos electrónicos o se realizan llamadas para solicitar y presionar el pago de las facturas que se encuentran vencidas. Adicional a esto mensualmente se presentan a la gerencia los estados financieros en los cuales siempre se evidencia que una gran proporción del capital de trabajo se encuentra en las cuentas por cobrar y en las inversiones.

2.- ¿La empresa ha tenido que recurrir a financiamiento externo para poder cancelar a los proveedores?

“El acceder a financiamiento externo para poder cumplir con los pagos a nuestros proveedores de forma oportuna es un procedimiento común en la imprenta, la gerencia siempre se preocupa por el cumplimiento en los plazos indicados de sus obligaciones, evita siempre atrasarse ya que gracias a esto poseen facilidad de acceder a créditos y obtienen beneficios con sus proveedores por los pagos oportunos; incluso los pagos a empleados tampoco se postergan siempre son semanales en el caso del personal de planta y quincenal el personal administrativo.”

3.- ¿Con que frecuencia la imprenta está en la necesidad de buscar financiamiento externo?

“Accedemos a financiamiento externo varias veces al año por la necesidad de efectivo, si tendría que marcar una tendencia diría que se lo realiza de forma trimestral.”

4.- ¿Cómo considera Usted los desembolsos de efectivo realizados por los dueños que ingresa al flujo operativo de la imprenta?

“Anteriormente, no se realizaba ninguna acción al respecto el flujo que ingresaba y los dueños suponían que como era su propio negocio este podría quedar allí sin problema, actualmente se considera la respectiva cuenta por pagar e incluso se le calcula y genera un interés hasta la fecha en que se liquida el pago, sin embargo por la necesidad de efectivo es complicado devolverlo en un corto periodo de tiempo por lo que en ocasiones se convierte en una cuenta por pagar a largo plazo”

5.- ¿En la imprenta que consideran como ciclo de conversión del efectivo?

“Considero ciclo de conversión de efectivo al tiempo que transcurre entre la adquisición de los materiales necesarios para producir hasta la recuperación total de todos los valores por concepto del cobro de facturas.”

6.- ¿Actualmente aplican algún tipo de control o evaluación al ciclo de conversión del efectivo?

“Al ciclo de conversión del efectivo de forma global no le aplicamos ningún tipo de control, solo se evalúan los procedimientos internos como cobranzas, pagos y producción de forma individual y son desarrollados por cada uno de los responsables de cada departamento”

7.- ¿Cuándo considera Usted que inicia y termina el proceso de venta?

“El proceso de venta inicia en el momento en que se visita al cliente y se negocian los precios de los productos a solicitar, no obstante, consideramos el inicio de nuestro ciclo de efectivo en el momento en que compramos las materias primas necesarias para producir, los procedimientos que vienen posteriormente corresponden a otros ciclos. Y se considera que el proceso de venta finaliza una vez que todas las facturas de los clientes han sido cobradas en su totalidad.”

8.- ¿A qué se deben los retrasos en los pagos por parte de los clientes de la imprenta?

“Son varias causas, la mayoría internas de cada cliente; pero por parte de nosotros como imprenta nuestra mayor causa para que ellos se retrasen en los pagos es la no entrega oportuna de sus solicitudes de ordenes de producción, y esta es una situación que incluso los clientes nos las dicen.”

9.- ¿Quiénes realizan los procedimientos de cobranzas en la imprenta?

“Las cobranzas son realizadas por el personal administrativo y en ocasiones por quien le habla; si bien es cierto esta debe ser una actividad de los vendedores, pero no la realizan y esto es un procedimiento que debe cambiar porque ellos son quienes tratan constantemente y en forma directa con los clientes.

Esta es una situación que en varias ocasiones he comentado con los vendedores, pero ellos se enfocan solo en el procedimiento de ventas, lo hacen bien, pero considero deben ponerle

mayor atención al proceso de cobro.”

10.- ¿Realizan visitas directas a los clientes cuyos vencimientos superan en más de 30 días el plazo de crédito otorgado?

“No se realiza un proceso de visita directa a este tipo de clientes debido a que a lo largo del tiempo que tiene el negocio los clientes siempre han tenido este tipo de comportamiento de pago solo se le envían recordatorios y se lo espera el pago.”

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

3.7 Análisis de los Resultados de las entrevistas.

De la información obtenida mediante la realización de entrevistas a los responsables de las áreas relacionadas al ciclo de conversión del efectivo podemos determinar que los principales inconvenientes en la imprenta son:

- Retrasos en el procesamiento de órdenes de compra solicitadas por los clientes.
- Producción en cola por la no disponibilidad de prensistas y maquinaria para proceso de impresión.
- Desorganización de las áreas de producción y de sus actividades.
- Descoordinación de las actividades realizadas por del área de manufacturación y control de calidad.
- Iliquidez que dificulta el proceso de pago a proveedores y empleados.
- Gasto financiero por concepto de pago de intereses bancarios por financiamiento adquirido para cubrir déficit de liquidez mensual.
- Acceso limitado a créditos por el constante endeudamiento a corto y largo plazo.
- Reducción de los márgenes de utilidad por acceder a gastos que no se incluyen dentro de los costos.

- Inconformidad por parte del cliente al no recibir en el tiempo acordado sus órdenes de compra solicitadas.
- Deficiente gestión de los vendedores en la realización de procedimientos de cobranzas dentro de los plazos de crédito.
- Maquinaria que se encuentra inoperantes por falta de planificación para su adecuado uso y funcionamiento.
- Retrasos en los procedimientos de facturación y despacho.
- Vencimientos de cartera extendidos a causa de una no adecuada gestión de cobranzas.

Con respecto a los procesos que directamente causan que el ciclo de conversión de efectivo se prolongue comentamos lo siguiente:

- **El proceso productivo**

- El tiempo transcurrido entre la recepción de las órdenes de compra proporcionadas por los clientes y la aprobación y asignación de materias primas a emplearse en su impresión tiene un plazo de duración prolongado que provoca la acumulación de producción pendiente.
- La falta de capacidad de producción por mantener inoperante una máquina de impresión de alto rendimiento a consecuencia de la falta de personal e inversión para su mantenimiento y operación.
- Los prensistas no disponen de un sistema de planificación que les determine el tiempo máximo en el cual deben realizar un proceso de impresión de órdenes de producción.
- La desorganización del personal de manufacturación genera que la producción se retrase en su última etapa.

➤ **Los procedimientos de cobranza a clientes**

- La falta de seguimiento continuo al vencimiento de la cartera de clientes genera que no se apliquen estrategias orientadas a la recuperación de saldos dentro de los plazos de crédito mantenidos en base a los acuerdos comerciales que se mantiene con los clientes.
- El incumplimiento por parte de la imprenta en los plazos de entrega de las órdenes de compras emitidas por los clientes genera que estos no se encuentren comprometidos a realizar pagos a tiempo.
- Los procedimientos de recuperación de carteras vencidas (llamadas a clientes, envío de correos electrónicos con estados de cuenta, visita a in situ a los clientes) no son realizados con la suficiente periodicidad para presionar al cliente a que liquide los saldos que mantiene pendiente.
- Los vendedores no son los responsables directos del proceso de cobranza, esta actividad es realizada por parte del personal administrativo, por lo tanto, se dificulta el proceso de cobranza al no conocer lo suficientemente bien al cliente.

➤ **Los procedimientos de pagos a proveedores**

- Los pagos son en su mayor parte cubiertos dentro de los plazos de crédito que se tiene con los proveedores y de forma semanal y mensual con los empleados, gracias a esto se ha logrado obtener un plazo de crédito preferencial de 90 días a partir de la entrega de materias primas, sin embargo, este plazo extendido parece también haber permitido que se sea aún más flexible con el cobro a los clientes.

- En lo que respecta al procedimiento de pago ya no es posible extender los plazos de crédito, por lo tanto, se debe plantear una propuesta que contribuya a la recuperación de cartera en un plazo menor a este que como se menciono anteriormente es de 90 días.

4. CAPITULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Título de la Propuesta

Optimización del ciclo de conversión del efectivo de la imprenta Procesos Gráficos – Prograf

4.2 Justificación de la propuesta

Las organizaciones y principalmente las PYMES dependen del flujo operativo que genera su ciclo de conversión del efectivo, actualmente las organizaciones estudian sus procesos de cobranza, producción y pagos a proveedores, pero en un gran número de casos se deja a un lado el análisis consolidado de los procedimientos que conforman el ciclo de conversión del efectivo.

Esta propuesta está orientada a optimizar los periodos de tiempo que transcurren en el desarrollo de cada uno de las actividades desarrolladas en la imprenta Procesos Gráficos – Prograf mediante el establecimiento de plazos máximos para la realización de los procesos de las áreas de producción y administrativa. Esta propuesta mostrada en un esquema mediante la utilización de un diagrama de Gantt busca organizar los procesos y establecer los periodos de tiempo de fabricación, cobranzas y pagos de tal forma que creen un ciclo de conversión de efectivo con una tendencia negativa que contribuya a una recuperación dinámica y adecuada del flujo operativo para de esta forma erradicar los inconvenientes causados por la iliquidez de la que se dispone actualmente.

Teniendo un patrón a seguir los procedimientos internos desarrollados por el personal de la imprenta pueden ser organizados y desarrollados acorde a las necesidades y requerimientos existentes, de esta forma se evitarían retrasos innecesarios que surgen actualmente a consecuencia de la deficiente planificación.

4.3 Diseño de la Propuesta

Tabla 9 Descripción de tareas y tiempos de procesamiento de las ordenes de producción

NOMBRE DE LA TAREA	TAREA PRECEDE	DURACION	INICIO	FIN
Recepción de la orden de compra del cliente	A	-	0	0
Aprobación de la Orden de compra	B	A	1	3
Asignación de prensista, maquinaria y materia prima a emplear	C	B	4	6
Realización de Orden de pedido al proveedor	D	C	7	7
Emisión de orden de producción	E	D	8	8
Impresión de la Orden de Producción	F	E	9	11
Manufacturación del producto terminado	G	F	12	13
Control de calidad y empackado	H	G	14	15

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

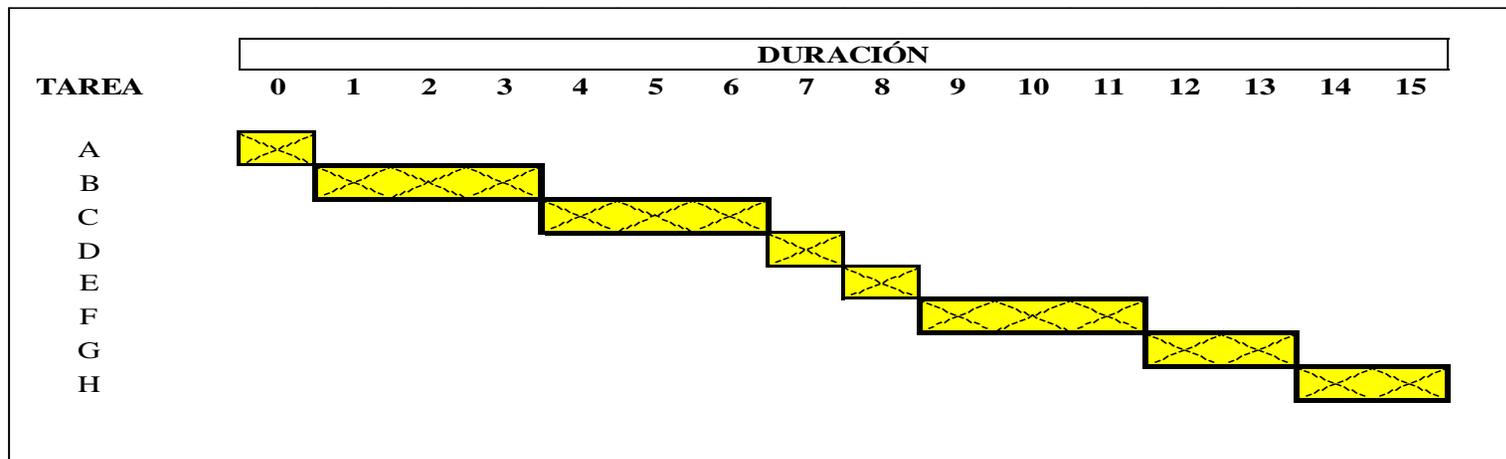


Figura 6 Diagrama de Gantt del procesamiento de las ordenes de producción

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

Tabla 10 Descripción de tareas y tiempos de desarrollo de procedimientos administrativos

NOMBRE DE LA TAREA	TAREA	PRECEDE	DURACION	INICIO	FIN
Procesamiento de las Ordenes de Producción	A	-	15	0	15
Facturación de la orden de Producción	B	A	1	16	16
Despacho y distribución de la Orden de Producción	C	B	1	17	17
Periodo de cobranza al cliente (O.P.)	D	C	60	18	77
Periodo de pago de materias primas (O.P.)	E	A	90	7	97

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

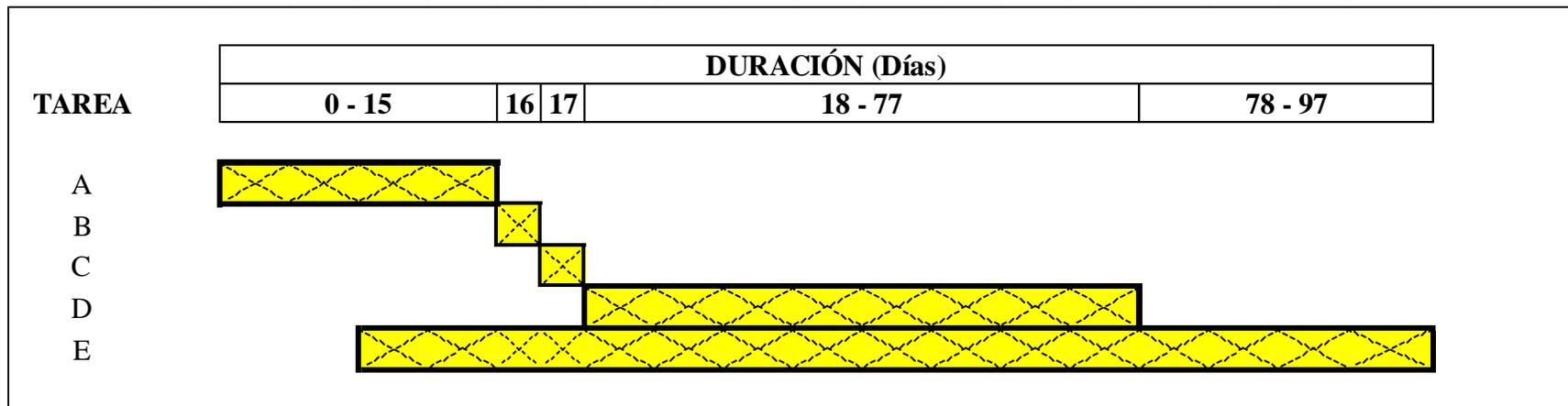


Figura 7 Diagrama de Gantt del desarrollo de procesos administrativos

Elaborado por: Anastacio, J (2018)

En la tabla No. 9 se detalla el orden de las actividades del proceso productivo que debe desarrollar el personal encargado de desarrollar las ordenes de producción, estas actividades se deben seguir de forma ordenada y sin excederse sus plazos máximos establecidos para realizar un procedimiento de forma ordenada y orientado a reducir considerablemente los días que toma ejecutar cada una de estas etapas.

Este esquema propone organizar las fases del proceso productivo y aumentar la eficiencia de los recursos empleados en su desarrollo; y a su vez busca ser la base de planificación de los procedimientos internos

La aplicación de una planificación adecuada a las áreas de producción y administrativa contribuirá a la optimización de los plazos de cualquier actividad que se genere en la imprenta.

En la tabla No. 10 se muestra de forma global la duración del proceso de las órdenes de compra que se recibe de los clientes desde su recepción hasta la finalización del proceso de cobranza, y se detalla el periodo máximo que debe durar las actividades a realizar por parte del personal administrativo; si se aplican procedimientos adecuados para desarrollar los procesos de conversión de inventarios, cobranza y pago a proveedores en concordancia al esquema y plazos propuestos se cambiara a una tendencia negativa el ciclo de conversión del efectivo permitiendo de esta forma optimizarlo y reducir los inconvenientes generados como resultado de la constante iliquidez existente en la imprenta Prograf.

4.4 Indicadores para medir el ciclo de conversión de efectivo

Para la correcta aplicación de toda estrategia orientada a mejorar un procedimiento es necesario aplicar evaluaciones de forma periódica, en la imprenta Prograf se deben aplicar indicadores de evaluación a su ciclo de conversión del efectivo y medición a sus niveles de liquidez, esto como complemento adicional al análisis regular que se aplica de forma interna a los estados de situación financiera y de resultados.

Como parte de nuestra propuesta recomendamos aplicar los siguientes:

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Act. Corrientes} - \text{Inventarios} - \text{Act. Por Imp. Corrientes} - \text{Inversiones}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Mediante la aplicación de estos índices se podrá determinar la liquidez y la disponibilidad de efectivo inmediata de la imprenta respectivamente.

Posterior a la aplicación de estos indicadores a las cifras de los estados financieros se debe proceder a la evaluación del ciclo de conversión del efectivo puesto que como mencionamos en el desarrollo de la investigación existen escenarios en que las organizaciones pueden ser liquidas financieramente, pero al tener un ciclo de efectivo demasiado prolongado son susceptibles a tener problemas de liquidez por falta de efectivo a corto plazo.

Para evaluar el ciclo de conversión del efectivo se propone aplicar a sobre las cifras de los estados financieros los siguientes indicadores:

$$\text{Periodo de conversión de inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Venta}/360}$$

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras a crédito}/360}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a crédito}/360}$$

Cálculo del ciclo de conversión del efectivo

$$\text{CCE} = \text{PCI} - \text{PCP} + \text{PPC}$$

CCE = Ciclo de conversión del efectivo

PCP = Periodo promedio de pago

PPC = Periodo promedio de cobro

Valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias

Costo de Ventas = US\$ (Tomar cifra de EFs)

No. de días del año = 360 días

Costo de Venta diario = Costo de Venta / 360 días = US\$

Valuación del CCE = CCE * Costo de Venta diario

Efectivo necesario = US\$

La aplicación de estos indicadores nos permitirá conocer la duración del ciclo de conversión de efectivo del periodo en el que se esté evaluando, se recomienda aplicar los indicadores de forma mensual para poder identificar de forma oportuna las medidas necesarias y solucionar los inconvenientes existentes.

4.5 Simulación del resultado de un CCE optimizado

Tomando como referencia el esquema propuesto en las tablas 10 y 11 aplicaremos los plazos para el cálculo y valuación del ciclo de conversión del efectivo para de esta forma demostrar el beneficio que tendría la imprenta al aplicarlo.

Ciclo de conversión del efectivo optimizado

$$\text{CCE} = \text{PCI} - \text{PCP} + \text{PPC}$$

$$\text{CCE} = 17 - 90 + 60$$

$$\text{CCE} = -13 \text{ días}$$

Valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias

$$\text{CCE} = -13 \text{ días}$$

$$\text{Costo de Ventas} = \text{US\$ } 328.698,68$$

$$\text{No. de días del año} = 360 \text{ días}$$

$$\text{Costo de Venta diario} = \text{US\$} 328.698,68 / 360 \text{ días} = \text{US\$} 913,05$$

$$\begin{aligned} \text{Valuación del CCE} &= \text{CCE} * \text{Costo de Venta diario} \\ &= -13 * \text{US\$} 913,05 \end{aligned}$$

$$\text{Efectivo necesario} = \text{US\$} - 11.869,65$$

Si la imprenta destina sus recursos operativos, financieros y humanos para cumplir con los plazos máximos propuestos en la duración de las etapas del ciclo de conversión del efectivo, obtendría un ciclo con una tendencia negativa de 13 días. Esto nos muestra que el periodo de recuperación del flujo de efectivo generado por las operaciones de la imprenta es recuperado 13 días antes del plazo en que se deben realizar pagos, esta situación es beneficiosa financieramente porque permite tener liquidez inmediata y a corto plazo suficiente para poder cubrir con las obligaciones con proveedores y empleados y además tener un periodo de holgura para responder ante cualquier contingencia que llegase a existir sin afectarse financieramente ni tener la necesidad de optar por el financiamiento externo con entidades bancarias ni requerir préstamos a los propietarios de sus recursos personales.

Con respecto a la valuación del ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias, en este podemos observar un monto de **US\$ 11.869,65** con saldo negativo, este valor representa que la imprenta Prograf dispondría de una liquidez de \$11.869,65 no comprometida al pago de obligaciones dentro del ciclo de conversión de efectivo evaluado.

Conclusiones

1. La imprenta Procesos Gráficos - Prograf posee la capacidad y los recursos productivos y administrativos necesarios para que, con una adecuada planificación de sus actividades erradicar sus problemas de iliquidez.
2. La carencia de planificación y control a la ejecución de las actividades y procesos realizados por el personal de la imprenta provocan retrasos en su ejecución y un proceso producción prolongado.
3. Los sistemas de evaluación a los plazos de ejecución de las actividades realizadas por los departamentos de producción y administración son deficientes.
4. No tienen diseñado ni implementado un manual de procedimientos y funciones.
5. Las políticas y procedimientos de créditos y cobranzas no están definidas adecuadamente mediante un manual ni existen medidas de contingencia a aplicar sobre la cartera vencida.
6. Los métodos de costeo son realizados mediante procedimientos manuales, lo que genera pérdida considerable de tiempo al calcularlo y centraliza la actividad en una sola persona.
7. Es inexistente la aplicación de evaluaciones de riesgo crediticio a los clientes antes, durante y después del inicio de un acuerdo comercial.
8. No hay un adecuado control a los procedimientos de cobranzas a los clientes con cuentas vencidas ni por vencer.
9. La constante iliquidez por la que atraviesa la imprenta es cubierta por créditos externos con la banca privada.

10. No existen planificación ni compromisos de pago con respecto a los importes personales desembolsados por los propietarios para el pago de obligaciones a proveedores de la imprenta.
11. El periodo de duración del ciclo de conversión del efectivo de la imprenta es excesivamente prolongado y es la principal causa de la iliquidez existente.

Recomendaciones

1. Debe implementarse una estrategia de planificación interna que tenga como base de referencia los plazos propuestos y planteados mediante el diagrama de Gantt expuestos en las Tablas No. 10, 11 y en las Figuras No. 6 y 7.
2. Se deben aplicar evaluaciones de desempeño al personal encargado de realizar actividades de asignaciones de créditos y cobranzas.
3. La imprenta debe aplicar evaluaciones previas a los clientes regulares antes de asignarle un plazo y monto de crédito, de esta forma se medirá la capacidad de pago del cliente buscando evitar emitir créditos a clientes que representen un riesgo futuro.
4. Se debe diseñar un manual de políticas de créditos y cobranzas para regular y mejorar los procedimientos internos.
5. La imprenta debe invertir poner operante la máquina de impresión Offset Heidelberg de 5 colores que tienen sin uso actualmente, de esta forma se podrá mejorar su nivel de productividad y se evitará retrasos en la impresión de las órdenes de producción.
6. Se debe implementar un manual de procedimientos y funciones para todas las áreas de la imprenta. De esta forma se regularán todos los procedimientos realizados en las diferentes áreas y se podrá detectar con mayor facilidad las falencias existentes.
7. Debe implementarse un sistema de costeo personalizado que se adapte a los parámetros aplicados por la imprenta para la determinación de los costos de producción.
8. Realizar convenios de pago para liquidar saldos de cuentas por pagar pendientes con los propietarios por concepto de desembolsos personales para el pago a proveedores.

9. Disminuir la periodicidad de los créditos externos con entidades financieras para cubrir pagos a proveedores. Esta necesidad de financiamiento externo debería disminuir paulatinamente conforme la recuperación de efectivo sea más eficiente.
10. Aplicar evaluaciones y controles de forma mensual a los estados financieros para poder aplicar medidas correctivas de forma oportuna con respecto a la liquidez a corto plazo y largo plazo.
11. Calcular mensualmente el ciclo de conversión del efectivo con la finalidad de evitar que se prolonguen los periodos de su duración.
12. Las mermas de inventario y otras pérdidas generadas por la falta de planificación y control sobre las materias primas disponibles para producir, poseen un porcentaje menor al 2% del costo de venta total por lo tanto están dentro de un rango aceptable.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.
Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=fv4nDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ratios+financieros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB_dmZ8JLdAhUhzlkKHVaeCmUQ6AEIWD AJ#v=onepage&q=ratios%20financieros&f=false
- Beltrán Tituaña, A. (2018). *MEJORAMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS MEDIANTE UN SISTEMA DE CONTROL DE LA PRODUCCIÓN EN LA IMPRENTA GRÁFICA ECUATORIAL*. Quito. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9469/1/UDLA-EC-TMDOP-2018-18.pdf>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *El Sistema de Producción y Operaciones*. Mar del Plata, Argentina. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico D.F.: McGraw - Hill Interamericana editores S.A.
- Córdova, M. (2016). *GESTIÓN FINANCIERA*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Fierro Martínez, Á., Fierro Celis, F., & Fierro Celis, F. (2016). *Contabilidad de pasivos con estándares para pymes* (3 ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fierro, Á. M. (2016). *Contabilidad de pasivos con estándares internacionales para pymes*.
- García Colin, J. (2014). *Contabilidad de costos* (4 ed.). México, DF: Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, SA DE CV.
- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 30-39. Recuperado de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/495/387>
- Girón, H., Villanueva, J., & Armas, R. (2017). Determinantes de la quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas en el año 2016. *Publicando*, 108-126.
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2* (1 ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=tKeEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México D.F., Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jaramillo, S. (2016). RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO Y LA RENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA DE DISTRIBUCIÓN DE QUÍMICOS EN COLOMBIA*. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 340. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323547319006.pdf>
- Jiménez, J., Rojas, F., & Ospina, H. (2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. *Clío América*, 53. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliอเมริกา/article/view/436/400>

- Mantilla, A. S. (2013). *Auditoría del control interno*.
- Mejia, C., Jordan, J., & Gamboa, J. (2018). Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales en PYMES. *Revista Publicando*, 810-821. Recuperado de file:///C:/Users/Chelito/Downloads/1284-4912-1-PB%20(1).pdf
- Miranda Leyva, M. d. (2016). *Análisis de productos y servicios de financiación*. ADGN0108 (1 ed.). Antequera, España: IC Editorial.
- Morales, J. A., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México, México: Grupo Editorial Patria S.A.
- NIIF para las PYMES. (2009). *NIIF para las PYMES*. London, United Kingdom: IASC Foundation Publications Department.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico, Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Velasco, S. J. (2013). *Gestión de la producción en la empresa: planificación, programación y control*.
- Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer. Recuperado de https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/Fundamentosde_lagestiondeinventarios.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Guía de preguntas de la encuesta aplicada al Gerente General

- 1.- ¿Cuáles considera Usted que son los principales problemas de su negocio?
- 2.- ¿Cuáles son las causas de esos inconvenientes?
- 3.- ¿Cuál es la principal causa de la falta de efectivo en su negocio?
- 4.- ¿Considera Usted que existe una deficiente planificación de la Gestión de cobranzas?
- 5.- ¿Realiza usted una evaluación de sus clientes, su capacidad de pago, relaciones comerciales con otros proveedores, entre otros?
- 6.- ¿Los acuerdos comerciales con sus clientes son estándares o personificadas para cada uno?
- 7.- ¿Para Usted es importante que los días de recuperación de la cartera sean menores que los días de rotación de las cuentas por pagar?
- 8.- ¿Cómo optimizaría Usted los plazos de cobranza y mejoraría la administración de las cuentas por cobrar?
- 9.- ¿Qué estrategias aplicaría para motivar o presionar al cliente a pagar los saldos vencidos?
- 10.- ¿Cuál cree usted que es el impacto para su negocio al vencerse en los pagos a sus proveedores principales y secundarios?
- 11.- ¿Cómo administra las cuentas por pagar?
- 12.- ¿Maneja una clasificación de proveedores por plazos de crédito?
- 13.- ¿Podría usted aumentar los periodos de crédito con sus proveedores?
- 14.- ¿Ha considerado la opción de cambiar a sus actuales proveedores por otros que brinden mejores condiciones de crédito?
- 15.- ¿Qué aspectos mejoraría de la administración de las cuentas por pagar?

Anexo 2 Guía de preguntas de la encuesta aplicada al gerente de Producción

- 1.- ¿Cuáles son las razones principales que causa retraso en el procesamiento de las órdenes de producción?
- 2.- ¿Considera Usted que se aplican de mecanismos de control que ayuden a solucionar todos los problemas antes mencionados?
- 3.- ¿Cuál es el procedimiento que emplea la imprenta para iniciar a producir de las órdenes de producción?
- 4.- ¿Cómo realizan sus compras y en qué momento se realizan los pedidos de las materias primas necesarios para producir sus órdenes de producción?
- 5.- ¿Cada qué tiempo la bodega realiza el abastecimiento de materias primas?
- 6.- ¿Cuál es la estrategia que utiliza para administrar la rotación inventarios de materias primas y los sobrantes de stock?
- 7.- ¿Maneja una clasificación de los ítems en el inventario o no aplica ninguna clasificación sobre estos?
- 8.- ¿Existe un control de salida del producto de bodega o de los consumos de las materias primas?
- 9.- ¿Ha existido o existe producto terminado o materia prima dañada en bodega?
- 10.- ¿Qué procedimiento se realiza para tratar estas mermas?
- 11.- ¿Qué aspectos mejoraría de la administración de los inventarios tanto de materia prima como producto terminado?
- 12.- ¿Qué acción aplicaría para dinamizar su proceso productivo y que las materias primas no estén en bodega por mucho tiempo?
- 13.- ¿Dispone Usted de políticas internas que contribuyan a la regulación de cada una de las fases de su proceso productivo?
- 14.- ¿Considera Usted que la aplicación de un modelo a seguir en cada uno de sus procesos contribuirá a la reducción del tiempo de la producción?
- 15.- ¿Qué recomendaría Usted a sus empleados para reducir los tiempos del ciclo productivo?

Anexo 3 Guía de preguntas de la encuesta aplicada al Contador

- 1.- ¿La imprenta aplica mecanismos de control o estrategias que ayuden a la administración de la Liquidez?
- 2.- ¿La empresa ha tenido que recurrir a financiamiento externo para poder cancelar a los proveedores?
- 3.- ¿Con que frecuencia la imprenta está en la necesidad de buscar financiamiento externo?
- 4.- ¿Cómo considera Usted los desembolsos de efectivo realizados por los dueños que ingresa al flujo operativo de la imprenta?
- 5.- ¿En la imprenta que consideran como ciclo de conversión del efectivo?
- 6.- ¿Actualmente aplican algún tipo de control o evaluación al ciclo de conversión del efectivo?
- 7.- ¿Cuándo considera Usted que inicia y termina el proceso de venta?
- 8.- ¿A qué se deben los retrasos en los pagos por parte de los clientes de la imprenta?
- 9.- ¿Quienes realizan los procedimientos de cobranzas en la imprenta?
- 10.- ¿Realizan visitas directas a los clientes cuyos vencimientos superan en más de 30 días el plazo de crédito otorgado?

Anexo 4 Declaración del Impuesto a la Renta año 2017

DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD		No. 150956410		
FORMULARIO 102 RESOLUCION NAC-026RCSC18-00000015				
100 IDENTIFICACION DE LA DECLARACION				
102	AÑO 2017	104 No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE 140746529 105 No. DE EMPLEADOS EN RELACION DE DEPENDENCIA		
200 IDENTIFICACION DEL SUJETO PASIVO				
201	RUC 091684834001	202 APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS / RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA SUCESIÓN INDIVISA CASTILLO VILLÓN LETICIA GEORGINA		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE RESULTADOS		
ACTIVO		INGRESOS		
		TOTAL INGRESOS		
		VALOR EXENTO (A efectos de la Cancelación Tributaria)		
ACTIVOS CORRIENTES				
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	311 + 29520.71	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA 6011 + 538060.46	6012 0.00	
INVERSIONES CORRIENTES	312 + 20000.00	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA 6021 + 40129.48	6022 0.00	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE INVERSIONES CORRIENTES	313 - 0.00	EXPORTACIONES NETAS 6031 + 0.00	6032 0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES	RELACIONADOS LOCALES 314 + 0.00	INGRESOS OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COMISIONES O SIMILARES 6041 + 0.00	6042 0.00	
	DEL EXTERIOR 315 + 0.00	INGRESOS POR AGROFORESTERIA Y SILVICULTURA DE ESPECIES FORESTALES 6051 + 0.00	6052 0.00	
NO RELACIONADOS	LOCALES 316 + 159429.38	RENDIMIENTOS FINANCIEROS 6061 + 0.00	6062 0.00	
	DEL EXTERIOR 317 + 0.00	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO 6071 + 0.00	6072 0.00	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	RELACIONADOS LOCALES 318 + 0.00	DIVIDENDOS 6081 + 0.00	6082 0.00	
	DEL EXTERIOR 319 + 0.00	RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE RECURSOS PÚBLICOS 6091 + 0.00	6092 0.00	
NO RELACIONADOS	LOCALES 320 + 23457.70	DEL EXTERIOR 6101 + 0.00	6102 0.00	
	DEL EXTERIOR 321 + 0.00	OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR 6121 + 0.00	6122 0.00	
DIVIDENDOS POR COBRAR	EN EFECTIVO 322 + 0.00	EN ACTIVOS DIFERENTES DEL EFECTIVO 323 + 0.00	UTILIDAD EN LA ENAJENACIÓN DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL 6131 + 0.00	6132 0.00
	EN ACTIVOS DIFERENTES DEL EFECTIVO 323 + 0.00	RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES 6141 + 0.00	OTRAS RENTAS 6151 + 0.00	6152 0.00
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y EXTERIORIZADO	NO RELACIONADOS 325 - 1594.29	INGRESOS PERCIBIDOS MEDIANTE ACREDITACIÓN DE DINERO ELECTRÓNICO (INFORMATIVO) 6151 -	0.00	
IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	NO RELACIONADOS 327 + 0.00	TOTAL INGRESOS SUMAR DEL 6011 AL 6141 6999 =	578189.94	
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS CORRIENTES	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (NETO) 328 + 0.00	VENTAS NETAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO) 6001 =	0.00	
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (NETO) 329 + 0.00	INGRESOS POR REMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO) 6062 =	0.00	
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (NETO) 330 + 6190.07	CONTRIBUYENTE DECLARANTE REGISTRA INGRESOS POR ACTIVIDAD EMPRESARIAL? (INFORMATIVO) 6063 =	0.00	
	OTROS 331 + 0.00	COSTOS Y GASTOS		
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (no para la construcción)	332 + 28347.20	COSTO	GASTO	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO (incluye: bienes terminados en construcción para la venta)	333 + 0.00	INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCCION POR EL SUJETO PASIVO 7010 + 55200.76	VALOR NO DEDUCIBLE (A efectos de la Cancelación Tributaria)	
INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN	334 + 0.00	COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCCION POR EL SUJETO PASIVO 7021 + 429977.90	7013 0.00	
INVENTARIO DE PRODU. TIERRA Y MARCA. EN ALMACÉN (incluye: bienes terminados en tránsito para la venta)	335 + 34684.94	COMPRAS NETAS LOCALES PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN 7022 + 0.00	7023 0.00	
HERENCIAS EN TRÁNSITO	336 + 0.00	IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCCION POR EL SUJETO PASIVO 7031 + 0.00	7033 0.00	
OBRAS EN CURSO BAJO CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN	337 + 0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCCION POR EL SUJETO PASIVO 7041 - 47684.94		
INVENTARIO DE OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	338 + 0.00	INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA 7051 + 0.00		
INVENTARIO DE OBRAS TERMINADAS	339 + 0.00	COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA 7061 + 0.00	7063 0.00	
INVENTARIO DE MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	340 + 0.00	IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA 7071 + 0.00	7073 0.00	
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE INVENTARIOS POR AJUSTE AL VALOR NETO REALIZABLE	341 - 0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA 7081 - 0.00		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)	342 + 0.00	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO 7091 + 0.00		
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DEL VALOR DEL ACTIVO CORRIENTE	343 + 0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO 7101 - 0.00		
COSTO DE ACTIVOS NO CORRIENTES TRANSFERIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS (NETO)	344 + 0.00	INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS 7111 + 0.00		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	345 + 0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS 7121 - 0.00		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES 348 =	300035.71	SUJELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IRES 7131 + 35505.93	7133 12614.25	
ACTIVOS NO CORRIENTES		RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IRES 7141 + 11474.52	7143 2018.91	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS		APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA) 7151 + 4313.97	7153 1532.00	
TERRENOS	350 + 25000.00	HONORARIOS PROFESIONALES Y DERECHOS 7161 + 0.00	7163 0.00	
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	351 + 326400.00	HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES 7171 + 0.00	7173 0.00	
CONSTRUCCIONES EN CURSO Y OTROS ACTIVOS EN TRÁNSITO	352 + 0.00	ARRENDAMIENTOS 7181 + 0.00	7183 0.00	
INMUEBLES Y ENGRES	353 + 4209.00	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES 7191 + 2856.15	7193 1043.50	
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	354 + 130000.00	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES 7201 + 0.00	7203 0.00	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	355 + 0.00	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD 7211 + 0.00	7213 0.00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	356 + 4200.00	SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS 7221 + 0.00	7223 0.00	
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMIONERO MÓVIL	357 + 76800.00	TRANSPORTE 7231 + 0.00	7233 0.00	
PLANTAS PRODUCTORAS (AGRICULTURA)	358 + 0.00	PARA SUBILACIÓN PATRONAL 7241 + 0.00	7243 0.00	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	359 + 0.00	PARA DESARUCCIO 7251 + 0.00	7253 0.00	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	360 + 0.00	PARA CLIENTES INCOBRABLES 7261 + 0.00	7263 0.00	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	361 - 171259.31	PAR VALOR NETO DE INVERSIONES DE BIENES 7271 + 0.00	7273 0.00	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	362 - 0.00	PAR DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS 7281 + 0.00	7283 0.00	
ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	363 + 0.00	OTRAS PROVISIONES 7291 + 0.00	7293 0.00	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	364 - 0.00	LOCAL 7301 + 0.00	7303 0.00	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	365 - 0.00	DEL EXTERIOR 7311 + 0.00	7313 0.00	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	366 + 0.00	LOCAL 7321 + 0.00	7323 0.00	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES DE INVERSIÓN	367 - 0.00	DEL EXTERIOR 7331 + 0.00	7333 0.00	

(-) DETERMINO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	368	-	0.00	INTERESES BANCARIOS	LOCAL	7341	+	0.00	7340	+	3764.15	7340	0.00	
ACTIVOS BIOLÓGICOS (ANIMALES Y PLANTAS VIVAS)	369	+	0.00		DEL EXTERIOR	7351	+	0.00	7350	+	0.00	7350	0.00	
(-) DEDUCCIÓN ACUMULADA ACTIVOS BIOLÓGICOS (ANIMALES Y PLANTAS VIVAS)	370	-	0.00		LOCAL	7361	+	0.00	7360	+	0.00	7360	0.00	
(-) DETERMINO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS (ANIMALES Y PLANTAS VIVAS)	371	-	0.00	INTERESES PAGADOS A TERCEROS	DEL EXTERIOR	7371	+	0.00	7370	+	0.00	7370	0.00	
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	379	=	404349.69		LOCAL	7381	+	0.00	7380	+	0.00	7380	0.00	
ACTIVOS INTANGIBLES					NO RELACIONADOS	DEL EXTERIOR	7391	+	0.00	7390	+	0.00	7390	0.00
PLUSVALÍAS	381	+	0.00	PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	RELACIONADOS	7401	+	0.00	7400	+	0.00	7400	0.00	
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	382	+	0.00		NO RELACIONADOS	7411	+	0.00	7410	+	0.00	7410	0.00	
ADQUISICIONES Y MEJORAS EN BIENES ARRENDADOS MEDIANTE ARRENDAMIENTO OPERATIVO	383	+	0.00	OTRAS PÉRDIDAS		7421	+	0.00	7420	+	0.00	7420	0.00	
ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	384	+	0.00	MERPAD		7431	+	2854.87	7430	+	0.00	7430	0.00	
OTROS	385	+	0.00	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		7441	+	0.00	7440	+	1956.14	7440	0.00	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES	386	-	0.00	GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS		7451	+	0.00	7450	+	0.00	7450	0.00	
(-) DETERMINO ACUMULADO DE ACTIVOS INTANGIBLES	387	-	0.00	GASTOS DE GESTIÓN		7461	+	0.00	7460	+	0.00	7460	0.00	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	389	=	0.00	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		7471	+	0.00	7470	+	0.00	7470	0.00	
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES				GASTOS DE VIAJE		7481	+	0.00	7480	+	0.00	7480	0.00	
INVERSIONES NO CORRIENTES				IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO		7491	+	0.00	7490	+	0.00	7490	0.00	
EN SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS	411	+	0.00	DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (EXCLUYE ACTIVOS BIOLÓGICOS Y PROPIEDADES DE INVERSIÓN)	ACELERADA	7501	+	0.00	7500	+	0.00	7500	0.00	
EN NEGOCIOS COMUNITARIOS	412	+	0.00		NO ACCELERADA	7511	+	0.00	7510	+	16260.00	7510	0.00	
OTRAS	413	+	0.00	DEPRECIACIÓN DEL REVALUO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		7521	+	0.00	7520	+	0.00	7520	0.00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO CORRIENTES				DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS BIOLÓGICOS		7531	+	0.00		+	0.00	7530	0.00	
RELACIONADOS	414	+	0.00	DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN			+	0.00	7540	+	0.00	7540	0.00	
DEL EXTERIOR	415	+	0.00	AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES		7551	+	0.00		+	0.00	7550	0.00	
NO RELACIONADOS	416	+	0.00	OTRAS AMORTIZACIONES		7561	+	0.00	7560	+	0.00	7560	0.00	
DEL EXTERIOR	417	+	0.00	GASTOS PÚBLICOS		7571	+	0.00	7570	+	6291.40	7570	0.00	
LOCALS	418	+	0.00	PAGOS POR OTROS SERVICIOS		7581	+	0.00	7580	+	11458.20	7580	0.00	
DEL EXTERIOR	419	+	0.00	PAGOS POR OTROS BIENES		7591	+	0.00	7590	+	0.00	7590	0.00	
LOCALS	420	+	0.00	REGISTRACIONES EFECTUADAS MEDIANTE EL USO DE DINERO ELECTRÓNICO (INFORMATIVAS)		7601	+	0.00		+	0.00		0.00	
DEL EXTERIOR	421	+	0.00	GASTOS POR ORGANIZACIÓN Y INTRODUCCIÓN DE EVENTOS ARTÍSTICOS Y APORTES DE FOMENTO DE LAS ARTES		7611	+	0.00	7610	+	0.00	7610	0.00	
(-) DETERMINO ACUMULADO DEL VALOR DE OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCORRIBILIDAD PROVISIÓN PARA CREDITOS	422	-	0.00	TOTAL COSTOS		7991	=	404649.16					0.00	
(-) PROVISIÓN POR DETERMINO DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	423	-	0.00	TOTAL GASTOS Y GASTOS		7992	=	58938.55					0.00	
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	424	+	0.00	TOTAL COSTOS		7992	=	58938.55					0.00	
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	429	=	0.00	TOTAL GASTOS Y GASTOS		7992	=	58938.55					0.00	
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS NO CORRIENTES	431	+	0.00	BAJA DE INVENTARIO (INFORMATIVO)		7991 + 7992		7999	+	551587.71			0.00	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	432	+	0.00	PAGO POR REEMBOLSO COMO REDONDEANTE (INFORMATIVO)		7991 + 7992		7999	+	551587.71			0.00	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	379+389+429+431+432	=	404349.69	PAGO POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)		7991 + 7992		7999	+	551587.71			0.00	
EFFECTO DE LA REVALUACIÓN DE ACTIVOS (Cuadro Informativo para el cálculo del anticipo de impuesto a la renta)	441	=	0.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO		6999-7999 > 0		801	+	26602.23			0.00	

TERRENOS QUE SE EXCLUYEN DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO	TOTAL COSTO NETO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (EXCLUYENDO SUS REVALUACIONES O REDESIGNACIONES) (INFORMATIVO)	442	=	0.00	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	6999-7999 < 0	802	+	0.00				0.00
TERRENOS QUE SE EXCLUYEN DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO	TOTAL COSTO NETO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN PROYECTOS INMOBILIARIOS PARA LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (EXCLUYENDO SUS REVALUACIONES O REDESIGNACIONES) (INFORMATIVO)	443	=	0.00	BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES				803	+	0.00		0.00
TOTAL DEL ACTIVO	349+439	499	=	704385.40	(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES				804	+	3990.33		0.00
PASIVO					(-) RENTAS DENTRAS				805	+	0.00		0.00
PASIVOS CORRIENTES					(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES				806	+	0.00		0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROCESADOS CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALS	511	+	0.00	(+) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR			807	+	0.00		0.00
	DEL EXTERIOR	512	+	0.00	(+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EVENTOS				808	+	0.00		0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALS	513	+	0.00	(*) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLE A INGRESOS EVENTOS (Fórmula: (805 - 806) * 10%)			809	+	0.00		0.00
	DEL EXTERIOR	514	+	112443.53	(-) AMORTIZACIÓN PERÍODOS TRIBUTARIOS DE AÑOS ANTERIORES				810	+	0.00		0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALS	515	+	0.00	(-) DEDUCCIONES ADICIONALES			811	+	0.00		0.00
	DEL EXTERIOR	516	+	0.00	(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA				812	+	0.00		0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALS	517	+	79232.38	(-) INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO			813	+	0.00		0.00
	DEL EXTERIOR	518	+	0.00	(*) GASTOS Y GASTOS DEDUCIBLES INCLUIDOS PARA GENERAR INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO				814	+	0.00		0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALS	519	+	0.00								
	DEL EXTERIOR	520	+	0.00									
					GENERACIÓN				815	+	0.00	816	0.00
					DIFERENCIAS TEMPORARIAS DEDUCIBLES				817	+	0.00	818	0.00
					DIFERENCIAS TEMPORARIAS IMPONIBLES								0.00
					UTILIDAD GRAVABLE				819	+	22611.90		0.00
					PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES				820	+	0.00		0.00
					GENERACIÓN / REVERSIÓN DE DIFERENCIAS TEMPORARIAS (IMPUESTOS DIFERIDOS)								
					¿CONTRIBUYENTE DECLARANTE ES OPERADOR DE ZEDE?				830	+	NO		
					DETALLE BENEFICIARIOS TRIBUTARIOS								
					DESCRIPCIÓN								
					VALOR								
					OTROS PAGOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS				7004	+	0.00	7005	0.00
					SUBSIDIACIÓN PATRONAL				7006	+	0.00	7007	0.00
					CREDITO A MUTUO								
					OTROS PAGOS FINANCIEROS								
					ANTICIPOS DE CLIENTES								
					PROVISIONES								
					PAGO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO								
					TOTAL PASIVOS CORRIENTES				539	=	191675.91		0.00
					PASIVOS NO CORRIENTES								

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR - PROVEEDORES NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	541	+	0.00
		DEL EXTERIOR	542	+	0.00
	NO RELACIONADOS	LOCALES	543	+	0.00
		DEL EXTERIOR	544	+	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	545	+	0.00
		DEL EXTERIOR	546	+	0.00
	NO RELACIONADOS	LOCALES	547	+	164637.31
		DEL EXTERIOR	548	+	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR - NO CORRIENTES	RELACIONADOS	LOCALES	549	+	0.00
		DEL EXTERIOR	550	+	0.00
	NO RELACIONADOS	LOCALES	551	+	0.00
		DEL EXTERIOR	552	+	0.00
PAGOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO (PORCIÓN NO CORRIENTE)			553	+	0.00
CRÉDITO A MUTUO			554	+	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES			555	+	0.00
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL			556	+	0.00
PROVISIONES PARA DESAHUCIO			557	+	0.00
OTROS PAGOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS			558	+	0.00
OTRAS PROVISIONES			559	+	0.00
PAGO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO			560	+	0.00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			549	=	164637.31
PAGOS DIFERIDOS			579	+	0.00
OTROS PAGOS			589	+	0.00
TOTAL DEL PASIVO		539 + 569 + 579 + 589	599	=	356313.22
TOTAL PATRIMONIO NETO			698	=	348072.18
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		599 + 698	699	=	704385.40

RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	AVALÚO		INGRESOS		GASTOS DEDUCIBLES		RENDA IMPONIBLE (INGRESOS - GASTOS DED.)	
ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS			401	+				
INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO			710	+	0.00			
LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL			711	+	0.00	721	-	0.00
OCCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMERCIO, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)			712	+	0.00	722	-	0.00
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	703	0.00	713	+	0.00	723	-	0.00
ARRENDAMIENTO DE OTROS ACTIVOS	704	0.00	714	+	0.00	724	-	0.00
RENTAS AGRÍCOLAS	705	0.00	715	+	0.00	725	-	0.00