



Abril 2020 - ISSN: 1696-8352

## **“ANÁLISIS DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA MAVIJU S.A.”**

**Kerlly Silvana Gallegos Vásquez**

[Correo: k\\_gallegos\\_m@hotmail.com](mailto:k_gallegos_m@hotmail.com)

Egresada Carrera de Contabilidad y Auditoría  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**Tutor/a**

**Mgs. Gisella Hurel Franco**

Magister en  
Carrera de Contabilidad y Auditoría  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Correo:

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Kerlly Silvana Gallegos Vásquez y Gisella Hurel Franco (2020): “Análisis del ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en los estados financieros de la empresa MAVIJU S.A.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (abril 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/04/ciclo-conversion-efectivo.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2004ciclo-conversion-efectivo>

### **Resumen**

El presente estudio se enfoca en un análisis del ciclo de conversión del efectivo y su incidencia en los estados financieros de la empresa MAVIJU S.A con el objetivo de plantear mejoras que favorezcan a la generación de utilidades. El estudio se justifica en los niveles de rentabilidad alcanzados por la empresa a pesar de registrarse un incremento continuo de las ventas demandando un análisis de las variables que componen este ciclo para identificar las limitaciones. El estudio utiliza una metodología con enfoque cualitativo aplicándose encuestas al personal de la empresa en donde se conocen limitaciones respecto a las operaciones tales como créditos más permisivos a los clientes, plazos más cortos para el pago a proveedores e ineficiencias en el control del inventario debido a la sobrecarga de funciones, las cuales impactan en los procesos de otros departamentos como el área de compras y comercial. Con el análisis financiero se determina además que en comparación al año 2017, el ciclo de conversión del efectivo al año 2018 presenta una reducción en su eficiencia incrementándose de 130 días a 238 días significado que tarda más en la generación del efectivo. En base a las limitaciones descritas se plantea una propuesta enfocada en cada variable involucrada dentro del cálculo del ciclo de

conversión del efectivo buscando acelerar el cobro a clientes, mejorar el control del inventario e incrementar el plazo de cumplimiento de obligaciones ante proveedores

Palabras claves: Ciclo de conversión del efectivo, análisis de estados financieros, liquidez corriente, utilidad neta, ratios de actividad.

## **Abstract**

The present study focuses on an analysis of the cash conversion cycle and its impact on the financial statements of the company MAVIJU S.A with the objective of proposing improvements that favor the generation of profits. The study is justified in the levels of profitability achieved by the company despite registering a continuous increase in sales demanding an analysis of the variables that make up this cycle to identify the limitations. The study uses a methodology with a qualitative approach, applying surveys to company personnel where limitations are known regarding operations such as more permissive credits to customers, shorter terms for payment to suppliers and inefficiencies in inventory control due to the overload of functions, which impact on the processes of other departments such as the purchasing and commercial area. With the financial analysis, it is also determined that compared to 2017, the cash conversion cycle to 2018 shows a reduction in its efficiency, increasing from 130 days to 238 days, meaning that it takes longer to generate cash. Based on the limitations described, a proposal is focused on each variable involved in the calculation of the cash conversion cycle, seeking to accelerate the collection of customers, improve inventory control and increase the term of compliance with obligations to suppliers.

Keywords: Cash conversion cycle, analysis of financial statements, current liquidity, net income, activity ratios.

## **1. Introducción**

Cuando se habla del ciclo de conversión del efectivo se hace referencia a una fórmula o medida temporal usada para evaluar la eficiencia de la empresa en la generación de liquidez. Córdoba (2016) indica que dicho ciclo abarca el plazo desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro de los haberes por el producto terminado. Mantener un control y administración en los recursos es indispensable al permitir la planificación de las actividades financieras en el corto plazo. Los datos utilizados para su cálculo comprenden la rotación de las cuentas pendientes de cobro y del inventario, incluyendo el periodo promedio de pago, permitiendo cuantificar el tiempo que toma a la empresa recuperar el dinero invertido en la generación de la oferta.

Mientras menor sea el ciclo, mayor será la liquidez que demuestre una empresa al vender más rápido su inventario, cobrar en forma acelerada a sus clientes y pagar sus obligaciones en

tiempos prudenciales hasta disponer de los fondos suficientes para operar. Como puede observarse, el control sobre estos procedimientos internos es esencial para favorecer la liquidez de un negocio; sin embargo, existen entidades que atraviesan problemas referente a éstos. Entre las empresas del país que atraviesan inconvenientes relacionados al ciclo de conversión del efectivo está MAVIJU S.A, dedicada a la importación y distribución de productos tales como cielos raso, iluminación, material eléctrico, aluminio para la construcción y pilas alcalinas a nivel nacional (Maviju S.A, 2018). A junio del año 2018 registra un aproximado de 1.500 clientes y un catálogo de 1.600 productos, mostrando la diversidad de su oferta.

El atractivo de estas cifras también se refleja en su información financiera presentada a entidades reguladoras. Mediante los estados financieros de la empresa consultados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018) se pudo determinar que al año 2016 la compañía logró alcanzar ventas de \$ 14'942.504,24, incrementándose al año 2017 en un 12,74% alcanzando \$ 16'846.006,10 y ubicándose al año 2018 en 18'380.510,40 representando un aumento del 13,31%. Sin embargo, a pesar de vender más, los ratios de eficiencia indican que la compañía MAVIJU S.A. no muestra en su composición un nivel de desempeño óptimo.

Es del caso que, a pesar del importante cambio positivo, en la utilidad del ejercicio sólo se evidenció un incremento del 2,23% al año 2017 ubicándose en \$ 1'886.625,96 mientras que al año 2018 ascendió a \$ 1'812.892,62 significando una reducción del -3,91% que contrasta notablemente con los incrementos reflejados en los ingresos. En base a esto se considera relevante evaluar el ciclo de conversión de efectivo de la entidad, buscando determinar qué procesos, decisiones y limitaciones están influyendo en la recuperación de sus flujos y por ende en la obtención de ganancias.

Al año 2016 la compañía rotaba el capital 5,31 veces, significando que generaba ganancias poco más de 5 veces en el año; sin embargo, al año 2017 la rotación se redujo a 2,81 veces reflejando una menor oportunidad de percibir ganancias. En virtud de los argumentos expresados, es recomendable identificar las causas y efectos que podrían acarrear esta situación. Entre las razones que podrían motivar esa reducción son una caída en la rotación del inventario, pago más acelerado a proveedores y demora en los pagos de los clientes; sin embargo, es necesario identificar claramente los motivos que están influyendo en el ciclo de conversión del efectivo dentro de la entidad. Debe tenerse claro que lo mencionado representa una falta en la optimización de los procesos operativos que se encuentran relacionados con el manejo del inventario, las políticas de crédito a clientes y pago a proveedores dentro de la entidad.

## **2. Justificación**

Una empresa para sobrevivir en el entorno debe generar ingresos que permitan cumplir con sus pasivos; sin embargo, si no existe una adecuada gestión respecto a las cuentas por cobrar

y seguimiento del inventario, el nivel de ingresos podría verse afectado. Cuando se realizan los cobros en la entidad se reciben fondos que son registrados como ingresos, mismos que de no recibirse en el plazo acordado podrían catalogarse como una pérdida, afectando negativamente a la liquidez. De igual forma, un seguimiento limitando al inventario podría afectar la identificación de productos deteriorados, de baja rotación o con un nivel de existencias reducido, influyendo en los ingresos, reduciéndolos y afectando el cumplimiento de obligaciones.

En la empresa MAVIJU S.A existen limitantes en torno a los procesos mencionados, constituyéndose en un riesgo para el normal desarrollo de sus actividades. Lo mencionado justifica el análisis del ciclo de conversión del efectivo como una forma de identificar los problemas que han influido en su reducción y proponer mejoras basadas en los hallazgos. Este proyecto también se justifica mediante el Plan Nacional de Desarrollo, mencionando entre los objetivos del gobierno de turno el impulsar la competitividad para un crecimiento económico sostenible lo cual se logrará si en entidades como MAVIJU S.A existen procesos óptimos que permitan operar con el riesgo mínimo en la liquidez y aseguren la supervivencia en el mercado.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general de la investigación**

Analizar el ciclo de conversión y su relación en la liquidez de la compañía MAVIJU S.A para el planteamiento de mejoras que favorezcan a la generación de utilidades.

#### **Objetivos específicos de la investigación**

Plantear teorías relacionadas al ciclo de conversión de efectivo, determinando los parámetros para el cálculo respectivo.

Evaluar los niveles de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y periodo promedio de pago en la entidad, procediendo así al cálculo del ciclo en mención.

Identificar las limitantes relacionadas al ciclo de conversión del efectivo, analizando los procesos involucrados para la propuesta de mejoras.

Plantear mejoras que favorezcan al ciclo de conversión del efectivo, aportando así al incremento en su margen de ganancia.

### **4. Métodos de investigación**

El estudio se desarrolló considerando como método el descriptivo, teniendo como fin establecer la situación de la entidad en torno a su ciclo de conversión del efectivo. En este caso, la descripción abordó el estado de las cuentas por cobrar, obligaciones ante proveedores y gestión del inventario, considerando que intervienen en la determinación del ciclo mencionado. Sobre los tipos de investigación, se trabajaron la documental mediante la consulta de fuentes bibliográficas y

la de campo que implicó recopilar información de personas involucradas en la situación considerándose al talento humano de MAVIJU S.A.

Como enfoque está el cualitativo empleando la entrevista para recolectar opiniones, experiencias y puntos de vista del talento humano seleccionado aplicándose de manera presencial. Otra técnica usada fue el análisis financiero, tomando como referencia los Estados Financieros presentados por la entidad, mismos que permitieron calcular y evaluar el ciclo de conversión del efectivo entre otros parámetros de eficiencia.

## **5. Población y muestra**

Se seleccionó como población de interés al talento humano de la empresa MAVIJU S.A, esto al existir la necesidad de conocer aspectos propios del negocio y sus operaciones. Cabe señalar que este talento humano fue depurado a fin de escoger únicamente a quienes intervienen en procesos ligados al ciclo de conversión del efectivo, mencionándose a continuación: Gerente comercial; Gerente general; Gerente administrativo; Contador; Jefe de crédito y cobranzas; y el Encargado de inventarios

## **6. Resultados**

La situación económica del negocio se evalúa como favorable, lo cual se justifica por un incremento en sus ingresos por ventas de hasta un 10% anual. Respeto al análisis de los índices y ratios, se han solicitado aquellos que evalúan la liquidez y la rentabilidad sin considerar el ciclo de conversión del efectivo. La entidad sí mantiene políticas de crédito y cobranza pero la situación del mercado ha provocado que las mismas sean más permisivas en aspectos como la rigurosidad en el seguimiento de impagos y acceso a créditos que se otorgan incluso a clientes con deudas, estando el equipo encargado de esta gestión conformado por cuatro personas a cargo del jefe de cobranza.

Este libre acceso al crédito y cobranza poco intensiva no responde a las exigencias de los proveedores quienes demandan mayor agilidad en los pagos, es decir que se paga más rápido de los que se cobra asegurando con ello la disponibilidad de productos en las cantidades y tiempos requeridos. Sobre el inventario, existen dos personas encargadas de su control, realizándose de forma electrónica pero la variedad de ítems promueve errores en el registro de ingresos y salidas de artículos. Cada mes se emite un informe sobre el estado de los artículos almacenados y trimestralmente un detalle del volumen en bodega, no ajustándose a los tiempos ni necesidades del área de compras que utiliza esta información para el abastecimiento.

Al no disponer de esta información en forma más recurrente se toman decisiones erróneas en el abastecimiento e incluso se adquieren artículos de baja rotación. Es necesario que aquí intervenga el área comercial ya que actualmente participa en las decisiones sobre la compra

de artículos nuevos a pesar de estar en contacto con el cliente y conocer más sus necesidades. Estos artículos nuevos suelen presentar un bajo nivel de rotación mientras otros de alta rotación presentan poco nivel de existencias, influyendo esta situación en las ventas que incluso ocasionan que el valor del inventario tenga que verse deteriorado para promover su salida y recuperar al menos el costo de adquisición. Respecto al análisis financiero, la empresa Maviju S.A. proporcionó los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre del 2017 y 2018, en tal sentido se presentan cuentas más relevantes que son ventas, inventario, cuentas por cobrar, compras y cuentas por pagar.

Tabla 1  
Análisis de cuentas relevantes durante el periodo 2017 – 2018

<b>CUENTAS RELEVANTES</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>VARIACION %</b>
Ventas	16.846.006,10	18.380.510,40	<b>13,31%</b>
Inventario	5.571.367,03	6.319.425,81	<b>12,82%</b>
Cuentas por Cobrar	3.708.475,12	4.798.989,55	<b>9,86%</b>
Compras	5.660.542,93	6.395.264,69	<b>18,65%</b>
Cuentas por Pagar	2.367.938,23	1.334.860,44	<b>31,75%</b>

Analizando las cifras es destacable que, a pesar de un incremento del 13,31% en el nivel de ventas, el mismo no denota mayor eficiencia. En el caso del inventario que aumentó significativamente pasando de 5,5 millones a aproximadamente 6,3 millones representando un incremento del 12,82% lo cual indica que tiene una mala administración en su inventario obteniendo una baja rotación del mismo. Las cuentas por cobrar en su defecto se incrementaron de 3,7 millones a 4,7 millones donde el porcentaje de cambio fue de 9,86%, es decir que hay más cuentas por cobrar. Lo mencionado puede ser ocasionado por una política de crédito muy flexible o por un mayor volumen de créditos.

Lo más rentable sería obtener una rotación entre 6 a 12 veces al año. A nivel de compras, de tener 5.66 millones se alcanzan 6.39 millones al termino del año 2018 representando un incremento del 18,65% y que denota la adquisición de más productos. Las cuentas por pagar en su defecto se redujeron de 2,3 millones a 1,3 millones donde el porcentaje de cambio fue de 31,75%. Estas cifras señalan cómo se ha ido desarrollando el tema del incremento en ventas, teniendo una congruencia y relevancia positiva pero que no condiciona la eficiencia del negocio.

## **7. Propuesta y análisis**

Dentro de este apartado se analiza el ciclo de conversión del efectivo en la empresa además de estrategias que lo favorezcan, contribuyendo a la situación actual como se presentada a continuación:

**Ciclo de conversión del efectivo, su cálculo, interpretación y relación con la posición financiera de la empresa.**

Tabla 2  
Ratios de actividad de la compañía Maviju S.A. año 2017

RATIOS DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	VALORES	VECES/ DÍAS
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	$\frac{10.000.525,10}{5.571.367,03}$	1,79
<b>Días Promedio en Stock</b>	= 365 / Rotación de Inv.	365/1,79	<b>203</b>
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{16.846.006,10}{3.708.475,12}$	4,54
<b>Días Promedio de Cobro</b>	= 365 / Rotación de Cartera	365/4,54	<b>80</b>
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	$\frac{5.660.542,93}{2.367.938,23}$	2,39
<b>Días Promedio de Pago</b>	= 365 / Rotación de Proveedores	365/2,39	<b>153</b>

En el año 2017 la rotación del inventario promedio se encuentra en 1,79 veces, es decir que la compañía tarda en mover el inventario de bodega 203 días aproximadamente, de rotación teniendo que impulsar la mejora de este indicador.

Tabla 3  
Ciclo Operativo de Maviju S.A. año 2017

Ciclo Operativo (CO)	
Edad Promedio del Inventario (EPI) 203 días	Periodo Promedio de cobro (PPC) 80 días
Ciclo operativo (CO) = (EPI) + (PPC) = <b>203 + 80 = 283 días</b>	

Esta cifra de 283 días indica que la empresa tarda 283 días en realizar su ciclo operativo, y en tal medida logra generar recursos que se reflejan en utilidades al final de cada ejercicio fiscal al año 2017. Esto demuestra que tarda demasiado en darle rotación al capital, aproximadamente 9.43 meses del año.

Tabla 4  
Ciclo de conversión del efectivo Maviju S.A. año 2017

<b>Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)</b>	
Ciclo Operativo (CO)	Periodo Promedio de Pagos (PPP)
283 días	153 días
Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) = (CO)-(PPP)	283 – 153 = 130 días

Esta cifra de 130 días indica que la empresa tarda 130 días en darle la vuelta al capital, y en tal medida logra generar recursos que se reflejan en utilidades al final de cada ejercicio fiscal durante el año 2017. Esto demuestra una mejora significativa en la rotación del capital, tardando aproximadamente casi 4 meses y 10 días, toda vez que tiene bastante plazo para pagarles a los proveedores.

En el año 2018 la rotación con proveedores se ubicó en 61 días, este indicador permite concluir que; la compañía no cuenta con políticas adecuadas para el manejo de los pagos con sus proveedores, su tiempo de gestión de cobros se efectúa en 95 días, es decir 3 meses y 5 días aproximadamente. La empresa genera un ciclo de conversión de efectivo de 238 días, los cuales tiene que financiarse con préstamos bancarios o con recursos propios.

Tabla 5  
Ratios de actividad de la compañía Maviju S.A. año 2018

<b>RATIOS DE ACTIVIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>VALORES</b>	<b>VECES/ DÍAS</b>
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	$\frac{11.314.160,90}{6.319.425,81}$	1,79
<b>Días Promedio en Stock</b>	= 365 / Rotación de Inv.	365/1,79	<b>204</b>
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{18.380.510,40}{4.798.989,55}$	3,83
<b>Días Promedio de Cobro</b>	= 365 / Rotación de Cartera	365/3,83	<b>95</b>
Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$	$\frac{6.395.264,69}{1.334.860,44}$	4,79
<b>Días Promedio de Pago</b>	= 365 / Rotación de Proveedores	365/7,64	<b>61</b>

En el año 2018 la rotación del inventario promedio se encuentra en 1,79 veces, es decir que la compañía tarda en mover el inventario de bodega 204 días aproximadamente, de rotación teniendo que impulsar la mejora de este indicador.



Tabla 6  
Ciclo Operativo de Maviju S.A. año 2018

<b>Ciclo Operativo (CO)</b>	
Edad Promedio del Inventario (EPI)	Periodo Promedio de cobro (PPC)
204 días	95 días
Ciclo operativo (CO) = (EPI) + (PPC) =	
	204 + 95 = 299 días

Esta cifra de 299 días indica que la empresa tarda 299 días en darle la vuelta al capital, y en tal medida logra generar recursos que se reflejan en utilidades al final de cada ejercicio fiscal al año 2018. Esto demuestra que tarda demasiado en darle rotación al capital, aproximadamente 5 meses.

Tabla 7  
Ciclo de conversión del efectivo Maviju S.A. año 2018

<b>Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)</b>	
Ciclo Operativo (CO)	Periodo Promedio de Pagos (PPP)
299 días	61 días
Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) =	
(CO)-(PPP)	299 – 61 = 238 días

Esta cifra de 238 días indica que la empresa tarda 238 días en darle la vuelta al capital, y en tal medida logra generar recursos que se reflejan en utilidades al final de cada ejercicio fiscal durante el año 2017. Esto demuestra una mejora significativa en la rotación del capital, tardando aproximadamente casi 3 meses y 5 días aproximadamente, es decir que le toma muchísimo más tiempo darle la vuelta al capital, en relación al año anterior 2017.

#### **Ciclo de conversión del efectivo en dólares.**

Manteniendo como premisa la fórmula del ciclo de conversión del efectivo se tiene que está compuesto de los días promedio de la rotación de inventario a los cuales debe sumarse los días promedio de cobro y finalmente debe restarse los días promedio de pago a proveedores varios como se expresa a continuación:

$$\text{CCE} = \text{DPI} + \text{DPC} - \text{DPP}$$

A fin de determinar cuántos recursos económicos la Compañía Maviju S.A. está necesitando para darle el giro a su operación, es necesario calcularlo. En estricto apego al Estado financiero se detallan las siguientes cifras:

Tabla 8

*Cálculo de los recursos invertidos en este ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias (USD) para el año 2017.*

CUENTAS	VALORES
Ventas Anuales	16.846.006,10
Costo de Ventas	10.000.525,10
Compras al crédito	5.660.542,93
<b>CALCULO DE RECURSOS:</b>	
Inventario = (10.000.525,10) x (203/365)	5.571.367,03
+ Cuentas por cobrar = (3.708.475,12) x (80/365)	816.382,69
- Cuentas por pagar = (2.367.938,23) x (153/365)	2.367.938,23
<b>= RECURSOS INVERTIDOS</b>	<b>4.019.811,49</b>

Una vez efectuado el cálculo del ciclo de conversión del efectivo en dólares, es concluyente que para el termino del año 2017 necesitaba recursos líquidos que bordeaban los USD \$ 4'019,811.49.

Tabla 9

*Cálculo de los recursos invertidos en este ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias (USD) para el año 2018.*

CUENTAS	VALORES
Ventas Anuales	18.380.510,40
Costo de Ventas	11.314.160,90
Compras al crédito	6.395.264,69
<b>CALCULO DE RECURSOS:</b>	
Inventario = (11.314.160,90) x (204/365)	6.319.425,81
+ Cuentas por cobrar = (4.798.989,55) x (95/365)	1.252.973,95
- Cuentas por pagar = (1.334.860,44) x (61/365)	1.076.466,92
<b>= RECURSOS INVERTIDOS</b>	<b>6.495.932,84</b>

Una vez efectuado el cálculo del ciclo de conversión del efectivo en dólares, es concluyente que para el termino del año 2018 la empresa Maviju S.A. necesitó recursos líquidos que bordeaban los USD \$ 6,495,932.84 es decir que sus necesidades de capital de trabajo operativo aumentaron en un 61.60% demostrando así la ineficiencia con la que ha venido operando.

#### **Análisis de la Situación Actual basada en el análisis financiero.**

Dentro de la empresa Maviju S.A., mediante la recolección de datos de campo, se identificaron una serie de limitantes respecto a sus operaciones, siendo en primer lugar los retrasos en la cobranza, una gestión deficiente del inventario que no permite conocer en los plazos requeridos el volumen de existencias y el acelerado cumplimiento de obligaciones exigido por los proveedores. Se indica que la entidad sí mantiene políticas de crédito y cobranza pero la situación

del mercado ha provocado que las mismas sean más permisivas, otorgándose créditos por el 100% del valor de la venta y plazos de pago superiores a los 70 días y en algunos casos llegando a los 3 meses. Se añade que esta situación permisiva a los clientes es contraria a las condiciones de pago impuestas por los proveedores quienes exigen menores tiempos.

Respecto al equipo encargado de la gestión del cobro, está conformado por cuatro personas a cargo del jefe de cobranza. Se añaden otras limitantes sobre las cuentas por pagar, existiendo un inadecuado registro, y omisiones de los comprobantes que han contribuido a retrasos en el cumplimiento de obligaciones ante proveedores. Sobre las deficiencias del inventario, éstas surgen a causa de la diversidad de ítems, siendo una tarea que realizada por dos personas que impide acelerar la entrega de informes que el área de compras requiere para la toma de decisiones. Por el momento este informe es trimestral, realizando esta última el abastecimiento pero desconociendo la realidad del inventario.

Otra limitación es que las decisiones de compra para nuevos productos no toma en consideración el criterio del área comercial a pesar de conocer qué productos tienen mayor rotación. Esto ha contribuido a un ciclo de conversión del efectivo de 130 días, con corte al 31 de diciembre de 2017; según el análisis de los Estados Financieros realizado en la entidad, mientras que al 31 de diciembre de 2018 este ciclo se ubicó en 238 días demostrando deficiencia y volviendo necesaria la propuesta y adopción de mejoras que contribuyan a un desempeño más favorable en la empresa respecto a disminuir los días del ciclo de conversión del efectivo para obtener una mayor liquidez.

### **Creación de estrategias para mejorar el desempeño de la compañía Maviju S.A.**

Entre las limitantes que se pudieron evidenciar dentro de la empresa y que tienen efectos en su ciclo de conversión del efectivo son las políticas de crédito y cobro utilizadas, también se destaca el limitado control del inventario y además los problemas en el registro de las cuentas por pagar, incluyendo las condiciones de crédito ofrecidas por los proveedores. Dicho esta se presenta a continuación las siguientes estrategias:

#### **Estrategias para la recuperación de cartera.**

La empresa presenta limitaciones en sus políticas de cobro otorgando créditos a clientes nuevos, sin considerar su historial en la empresa y/o otorgando plazos más amplios para el pago. Las condiciones del mercado han provocado esta necesidad pero es necesario establecer limitaciones, mismas que son expuestas a continuación:

- Los clientes para acceder a su primer crédito deberán al menos tener dos compras al contado.

- En aquellos casos donde el monto de compras resulte atractivo, mediante decisión del gerente general, se puede otorgar un crédito por el 40% a 60 días máximo teniendo que pagar el 60% a contado para acceder al beneficio.

A fin de acelerar el pago de los clientes que compran a crédito, considerando que actualmente no existen beneficios, se plantean los siguientes para futuras ventas:

- Descuento del 5% en el monto de ventas a crédito por pronto pago aplicable únicamente a quienes cancelen sus obligaciones al primer mes.
- Descuento del 2% por pago puntual de la venta de crédito, aplicándose para quienes realicen el desembolso durante el segundo mes.
- Durante la vigencia del crédito, el accionar del personal de cobranza se dedicará a informar este beneficio al comprador. Una vez caducado el plazo procederán a las acciones intensivas de cobro iniciando durante la primera segunda con llamadas telefónicas y a partir de los quince día la realización de visitas al sitio de operaciones para el pago.
- La aplicación de intereses sobre las deudas por incumplimiento en los plazos quedan a consideración de la gerencia pudiendo aplicarse aquellos que forman parte de sus políticas.

En aquellos clientes que mantienen deudas actualmente con el negocio, a fin de acelerar el cumplimiento de sus obligaciones se plantean los siguientes beneficios:

- Se informará a los clientes con deudas, vía correo y llamadas telefónica, la condonación de intereses y descuentos por sus créditos. Este beneficio se aplicará únicamente por tres meses.
- Durante el primer mes, los clientes que paguen sus deudas, recibirán la condonación de sus intereses más un descuento del 10% en sus deudas.
- Durante el segundo mes, los clientes que paguen sus deudas, recibirán la condonación de sus intereses más un descuento del 8% en sus deudas.
- Durante el tercer mes, los clientes que paguen sus deudas, recibirán la condonación de sus intereses más un descuento del 5% en sus deudas.

#### **Estrategias para la rotación del inventario.**

Actualmente, el área de bodegas cuenta con dos trabajadores quienes incluso disponen de herramientas informáticas para sus funciones. Sin embargo, debido a la variedad de ítems,

existen confusiones en los registros, además de impedir realizar controles físicos más continuos que favorezcan a la emisión de informes para el área de compras quien determinará con esta información la necesidad de abastecimiento. En base a lo descrito se considera:

- Contratar personal de soporte a bodega, siendo una persona, quien aportará a la mayor eficiencia en los controles y generación de informes.
- Control físico bimestral de inventarios que culminen en la emisión de informes para bodega donde se determine el nivel de existencias para cada producto, tiempo que han permanecido en bodega, productos de menor y mayor rotación como relevancia a fin de favorecer a la toma de decisiones oportunas de abastecimiento.

Con los resultados del informe el área comercial también podría recomendar estrategias promocionales encaminadas a favorecer la rotación de aquellos productos con baja rotación, identificando además los productos de mayor y menor preferencia para que el área de compras se abastezca en las cantidades suficientes, optimizando el espacio en bodega y evitando pérdidas por deterioro de los productos almacenados. Cabe señalar que el disponer de un nuevo elemento humano en el área favorecerá a la eficiencia en los registros informáticos, reduciendo el margen de error y permitiendo que la información en los sistemas también resulte fiable para la toma de decisiones extraordinarias.

#### **Estrategias ante proveedores.**

El principal problema con los proveedores surge por los plazos de pago, mismos que no se ajustan a las políticas de crédito otorgadas por la MAVIJU a sus clientes. Es importante que la entidad negocie en mejor medida con los proveedores, especialmente con quienes tiene una mayor trayectoria a fin de acceder a plazos más largos y favorecer a su ciclo de conversión del efectivo.

#### **Conclusiones**

El ciclo de conversión del efectivo se constituye en el plazo que comprende desde la compra para el diseño de la oferta al mercado hasta el cobro de los flujos por la venta de dichos productos.

Este ciclo en la empresa se ubicó al año 2017 en 130 días mientras que al año 2018 se ubicó en 238, determinándose con ello que su eficiencia se redujo al requerir más tiempo para generar efectivo y darle la vuelta al capital.

Las limitantes identificadas sobre la evaluación del ciclo de conversión del efectivo se conoce que la empresa tarda más tiempo en cobrar los flujos a sus clientes que en realizar el pago

a sus proveedores, siendo una situación ligada a la condición del mercado que obligó a establecer políticas de crédito y cobro más permisivas a los clientes.

Para favorecer el ciclo de conversión del efectivo se establecen tres estrategias enfocándose la primera en la recuperación de cartera, la segunda en la rotación del inventario y la tercera en negociar mejores condiciones ante proveedores.

### **Recomendaciones**

Respecto al abastecimiento, es importante que las decisiones sean canalizadas mediante la inversión del área comercial especialmente en aquellos casos donde se requieran adquirir productos nuevos.

Utilizar los informes otorgados por el área de bodega para el diseño de estrategias promocionales a fin de atraer nuevos clientes e incrementar la rotación de los productos.

Que el nivel de créditos otorgados mantenga la relación 40-60 en donde el 40% de las ventas sea a crédito y el 60% corresponden al contado como máximo permitido.

Que el área de compras evalúe la lista de proveedores a fin de identificar en qué casos podrían existir otras empresas que abastezcan a MAVIJU de los productos que requiere para satisfacer las necesidades del público meta.

Calcular el ciclo de conversión del efectivo en forma semestral y, respecto a la contratación de nuevo personal para el área de bodegas, se debe realizar una evaluación mensual de sus funciones y cómo las operaciones se ven favorecidas.

### **Bibliografía**

Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera: Incluye referencias a NIC*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Maviju S.A. (2018). *Maviju S.A.* Obtenido de Historia: <http://maviju.com/nosotros/historia/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Majivu S.A:  
[http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul)