

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CICLO OPERATIVO Y DE EFECTIVO
DE LA EMPRESA "ESPUMADOS SA"**



AUTORES

LADY TATIANA HERNANDEZ ALVAREZ

DIANA MARCELA GONZALEZ ZARANTE

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE GERENCIA FINANCIERA VIRTUAL

BOGOTÁ D.C

FEBRERO 2022

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CICLO OPERATIVO Y DE EFECTIVO DE LA
EMPRESA "ESPUMADOS SA"**



AUTORES

LADY TATIANA HERNANDEZ ALVAREZ

DIANA MARCELA GONZALEZ ZARANTE

DOCENTE ASESOR

JUAN MANUEL MENDEZ GUZMAN

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE GERENCIA FINANCIERA VIRTUAL

BOGOTÁ D.C

FEBRERO 2022

Tabla de Contenido

Índice de Tablas	7
Índice de Figuras	9
Índice de Anexos	10
Introducción	11
Capítulo I: Descripción General Del Proyecto	12
1.1 Problema de Investigación	12
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General:	15
1.2.1.1 Objetivos Específicos:.....	15
1.3 Antecedentes	15
1.3.1 Antecedentes de la Empresa	15
1.3.2 Impacto del Coronavirus en la Economía	16
1.4 Justificación.....	18
Capítulo II: Marco De Referencia	20
2.1 Marco Teórico	20
2.1.1 Bases Teóricas	20
2.1.2 Análisis de las Principales Empresas Fabricantes y Comercializadoras de Espuma en Colombia:	21

2.1.3 Proceso de Producción, Comercialización y Recaudo en ESPUMADOS	
SA:.....	25
2.2 Marco Conceptual	29
2.2.1 Generalidades.....	29
2.2.2 Definición de Conceptos	29
Capítulo III: Marco Metodológico	43
3.1 Enfoque.....	43
3.2 Tipo de Estudio	43
3.2.1 Investigación exploratoria:	43
3.2.2 Investigación descriptiva:	44
3.2.3 Investigación Asociación de Variables:	44
3.3 Población (Criterios de Inclusión y Exclusión).....	45
3.4 Cronograma de Actividades	46
3.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.	46
3.5.1 Entrevista:	46
3.5.2 Observación:.....	46
3.5.3 Recopilación documental:	47
3.6 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de la Información.....	47
3.6.1 Revisión permanente y reducción de datos:	47
3.6.2 Disposición y transformación de datos:.....	48

3.6.3 Análisis de contenido:	48
3.6.4 Obtención de resultados y conclusiones:.....	48
3.7 Consideraciones Éticas de la Investigación	48
Capítulo IV: Análisis De Resultados	51
4.1. Análisis de Instrumento Individual (Entrevistas)	51
4.1.1. Proceso de compras y abastecimiento	51
4.1.2. Proceso de facturación	51
4.1.3. Proceso de producción	51
4.1.4. Proceso de despachos.....	52
4.1.5. Proceso recaudo	52
4.1.6. Financiera	52
4.2. Caracterización Ciclos.....	68
4.2.1. Caracterización Ciclo Abastecimiento Nacional.....	68
4.2.2. Caracterización Ciclo Productivo	68
4.3. Análisis a los Estados Financieros	70
4.3.1. Liquidez.....	70
4.3.2. Solvencia	70
4.3.3. Gestión.....	71
4.4.4. Rentabilidad	72
4.5. Resultado del Ciclo de Efectivo y Ciclo Operativo.....	74

4.5.1 Ciclo Operativo	74
4.5.2 Ciclo de Caja.....	76
Discusión Y Conclusiones	79
Referencias	89
Anexos	96

Índice de Tablas

Tabla 1. Empresas del sector que fabrican y comercializan espuma de poliuretano en Colombia año 2020	22
Tabla 2. Indicadores utilizados en la investigación.....	37
Tabla 3. Población de Estudio de Investigación	45
Tabla 4. Cronograma de Actividades	46
Tabla 5. Método de Triangulación	53
Tabla 6. Ciclo Operativo Regular.....	69
Tabla 7. Indicadores de Liquidez.....	70
Tabla 8. Indicadores de Solvencia.....	70
Tabla 9. Indicadores de Gestión.....	71
Tabla 10. Indicadores de Rentabilidad	72
Tabla 11. Ciclo Operativo Espumados S.A. 2020.....	74
Tabla 12. Ciclo de Caja Espumados S.A. 2020.....	76
Tabla 13. Gráfica Ciclo de Caja vs Ciclo Operativo Año 2020 Espumados S.A.	77
Tabla 14. Árbol de Problemas	96
Tabla 15. Guía de Observación.....	116
Tabla 16. Estado de Situación Financiera	119
Tabla 17. Estado de Resultados Integral.....	120
Tabla 18. Estado de Cambios en el Patrimonio.....	121
Tabla 19. Flujo de Efectivo	122
Tabla 20. Parámetros para Realización de Estados Financieros Proyectados	123

Tabla 21. Estado de Resultados Integral Proyectado.....	123
Tabla 22. Estado de Situación Financiera Proyectada	124

Índice de Figuras

Ilustración 1. Formula Ciclo Operativo.....	25
Ilustración 2. Ciclo de Efectivo.....	26
Ilustración 3. Flujograma de Procesos	28
Ilustración 4. Ciclo Operativo.....	33
Ilustración 5. Ciclo Abastecimiento Nacional	68
Ilustración 6. Ciclo Productivo	68
Ilustración 7. Tipo de Producción	69
Ilustración 8. Línea de Tiempo del Ciclo de Conversión del Efectivo de Espumados S.A.	79
Ilustración 9. Ciclo de Caja vs Ciclo Operativo Espumados S.A. 2021	125
Ilustración 10. Ciclo de Caja vs Ciclo Operativo Espumados S.A. 2022	125

Índice de Anexos

Anexo A. Árbol de Problemas.....	96
Anexo B. Transcripción de Entrevistas.....	97
Entrevista Académica 1 Para el Área Financiera	97
Entrevista Académica 2 Para el Área Financiera	101
Entrevista Académica 3 Área de Despachos y Facturación de Ventas.....	105
Entrevista Académica 4 Área de Compras	108
Entrevista Académica 5 Área de Cartera.....	113
Anexo C. Guía de Observación.....	116
Anexo D. Recolección Documental.....	119
Anexo E. Estados Financieros Proyectados 2021 – 2022.....	123

Introducción

El presente trabajo de investigación aplicada se ejecuta en la empresa Colombiana ESPUMADOS SA , con el objeto de proponer una estrategia que le permita ser más sostenible y rentable en el mercado; tras la afectación financiera en el mundo por la pandemia del covid-19 durante el año 2020, esta empresa sufrió en su ciclo operativo y ciclo de efectivo cambios significativos, dejando como resultado la no alineación de los mismos y generando problemas de liquidez al momento de cumplir oportunamente con los compromisos del pasivo, es por esta razón que se debe evaluar la situación financiera tras el cierre del año 2020, realizar los análisis respectivos y en detalle de acuerdo a la necesidad, presentar los resultados en compañía de una alternativa de optimización financiera.

En el desarrollo de esta investigación se realizaron, diagnósticos de la rotación de inventario (materia prima - producto terminado), cartera y cuentas por pagar, lo que permitió recopilar datos para obtener información de gran valor al momento de sustentar la estrategia de mejora basándose en los resultados obtenidos, analizando con fundamentos teórico-prácticos los resultados que permitieron presentar instrumentos financieros que alineen los ciclos internos de la empresa.

Capítulo I: Descripción General Del Proyecto

1.1 Problema de Investigación

La empresa produce y comercializa espuma flexible de poliuretano; dentro de su ciclo productivo no hay claridad de la cantidad de días exactos que toma el proceso de producción de espuma, consecuencia de las afectaciones externas que repercuten el proceso de manufactura, a su vez impide realizar un análisis en comparación con el ciclo de caja, evidencia de esto es que al momento de cumplir con el pago de sus pasivos aún no cuentan con los recursos monetarios suficientes para el pago oportuno de los mismos.

Con base en lo anterior se evidencia la necesidad de identificar el resultado de cada ciclo (operativo y de efectivo), estudiar, evaluar y presentar un plan de acción adecuado a la gerencia para que juntos ciclos vayan de la mano y permitan un desarrollo financiero óptimo.

Espumados SA, a raíz de la pandemia por el Covid-19, detecto las siguientes circunstancias que afectaron negativamente la empresa a nivel operativo:

*CEPAL (2020) cita "En lo que respecta a la oferta y demanda de petróleo y sus derivados, las medidas de contención de la pandemia también han tenido efectos sobre la producción y el consumo de combustibles fósiles. Tanto la demanda como la oferta, a nivel mundial y regional, han decrecido para los primeros meses de 2020 respecto al año anterior. La demanda lo ha hecho a un ritmo superior y sin precedentes, mientras que la oferta estuvo más sostenida por una guerra de precios".

El stock de inventario no fue suficiente para soportar el desabastecimiento de productos químicos a nivel internacional, lo cual llevo a comprar producto a nuevos

proveedores de contado y a precios muy elevados. Para esto se debe tener en cuenta que la principal materia prima para producir espuma es el polioli: “material derivado del petróleo, recurso natural no renovable que se extrae de los yacimientos ubicados principalmente en Irán, Arabia Saudita y Venezuela” (Rojas, 2006, p. 4), junto con otros químicos importados conformando un 90% de materia prima importada y un 10% en insumos nacionales.

*En el Informe Portuario 2020: el impacto de la pandemia del COVID-19 en el comercio marítimo, transbordo y throughput de los puertos de contenedores de América Latina y el Caribe, realizado por la CEPAL (2021) nos indican:

“Las exportaciones e importaciones demuestran el panorama de cómo se ha portado la región. Un equilibrio en la balanza comercial no necesariamente significa un resultado positivo, pues la caída de las importaciones puede impactar al sector industrial de diferentes maneras. Un primer factor es que la caída del consumo de bienes importados está relacionada con los efectos negativos del bloqueo, medida adoptada a principio de la pandemia, que al mismo tiempo es el factor que frena la recuperación; un segundo factor es la disminución de las capacidades industriales nacionales, que hace más compleja la recuperación y con efectos que pueden profundizar el desempleo y la pérdida de inversión en bienes de capital, agravando así las crisis económicas y sociales asociadas. Si bien en algunos países y territorios las exportaciones muestran algunos signos de recuperación, esto podría explicarse en parte por el aumento de las exportaciones agrícolas, impulsado por el incremento del consumo general para garantizar la seguridad alimentaria durante el período de mayor actividad del COVID-19.

Un tercer factor es la devaluación de las monedas regionales, que habría reforzado el crecimiento de las exportaciones”.

La materia prima importada supero los sobrecostos proyectados, debido al cierre de los puertos marítimos y las demoras de los buques en llegar a destino, la devaluación del peso colombiano frente al dólar americano, por otra parte las agencias de aduanas cobraron sus servicios anticipadamente, las anteriores variables desequilibraron los presupuestos en los flujos de caja proyectados del año 2020.

*El 18 de marzo del 2020 en conformidad con lo establecido en el artículo 215 de la Constitución Política de Colombia, el presidente de la republica bajo el decreto N° 417 (17/03/2020) declaro el estado de emergencia instando al aislamiento preventivo obligatorio el cual llevo al país al cierre total de comercio, a partir del 24 de abril del 2020 empezó la reactivación gradual de los sectores económicos bajo la resolución 666 (24/04/2020) y el Decreto 536 (11/04/2020). Las anteriores situaciones afectaron el sector económico en Colombia y por ende las ventas junto con el recaudo de la cartera se retrasaron disminuyendo considerablemente el ingreso de efectivo a la empresa.

Lo anteriormente descrito conlleva a incumplir los acuerdos con los acreedores según los créditos acordados, y por las demoras en los pagos se incurrió en el pago de intereses de mora afectando la utilidad del periodo fiscal en curso.

Dadas las circunstancias anteriores, la empresa requiere formular el resultado del ciclo operativo y el ciclo de efectivo, compararlos y determinar cómo mejorar su liquidez y sostenibilidad.

Por ende, nos formulamos el siguiente interrogante en esta investigación:

¿Cómo se puede optimizar el ciclo operativo y de efectivo de la empresa Espumados SA?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Proponer un modelo de optimización del ciclo operativo y de efectivo de la empresa Espumados SA.

1.2.1.1 Objetivos Específicos:

*Identificar la situación financiera en lo correspondiente a ciclo operativo y de efectivo de Espumados SA

*Clasificar la información y analizar los ciclos internos que se desean trabajar.

*Determinar los factores de riesgo financiero por consecuencia del Covid-19 en los procesos analizados.

1.3 Antecedentes

1.3.1 Antecedentes de la Empresa

ESPUMADOS S.A. fue matriculada en el año 1974, fundada por el Doctor Justo Pastor Guarín Gómez, está ubicada en el municipio de Soacha, Cundinamarca; la empresa fue creada con el objeto de fabricar y comercializar espuma flexible de poliuretano y productos tales como colchones, almohadas, colchonetas y otros productos que contengan ese material para el mercado colombiano. Su principal objetivo es asegurar la satisfacción y bienestar de sus clientes, a través de un excelente equipo de

trabajo que permita generar valor a sus productos y contribuir a su posicionamiento en el mercado nacional y a futuro internacional.

Durante más de 35 años de experiencia en el mercado nacional han destacado por la calidad e innovación permanente de sus productos, brindando confort y satisfacción a sus clientes.

Los principales materiales que utilizan para la fabricación de espuma flexible de poliuretano son el polioliol, TDI, cloruro de metileno, silicona y agua.

La compañía fabrica variedad de productos, entre ellos se encuentran: colchones, espumas (en rollo y láminas), colchonetas, cazata, muebles, espuma continua, etc.

1.3.2 Impacto del Coronavirus en la Economía

Castro (2020) "La pandemia del COVID-19 es uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad en tiempos recientes. Todavía se desconoce lo que podrá ser su costo total en vidas humanas. De manera simultánea a la pérdida de vidas y a la profunda crisis de salud, el mundo está siendo testigo de un colapso económico que impactará de manera severa el bienestar de grandes segmentos de la población durante los próximos años. Algunas de las medidas que se están tomando para contrarrestar la pandemia afectarán nuestras vidas en el futuro de manera no trivial. Entender la relación entre los diferentes elementos del problema para ampliar el espacio de la política con una comprensión completa de los efectos sociales y económicos que las medidas que se adopten pueden traer consigo, es el propósito de esta serie. "

La anterior referencia del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, nos expresa de manera tacita las afectaciones que origino el covid-19(enfermedad infecciosa causada por un coronavirus) en el mundo convirtiéndose en una amenaza

para la vida humana el sistema económico que conocíamos, trayendo consigo incertidumbre, la única solución rápida en el momento fue el distanciamiento social estricto sin excepción impuesto en cada país mientras se esperaba la aparición de una vacuna, afectando tanto a empleados como a empleadores, con la amenaza de una pérdida importante de empresas y plazas de trabajos, pues entre las medidas de contención fueron cerradas fábricas y oficinas.

La pandemia fue el golpe más grande a la economía del último siglo, pues solo se permitió el funcionamiento controlado de empresas de salud o suministro de primera necesidad en los hogares, Los sectores de turismo, industria, construcción y demás se vieron perjudicados a tal punto de tener que liquidar empresas.

La Asociación Nacional de Industriales ANDI (2020) ayuda a profundizar en la economía colombiana, junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo revelaron en su estudio macroeconómico de Colombia que el crecimiento del PIB fue -6.8% dado el bajo ritmo de la actividad económica del país; como consecuencia de todo el panorama expuesto el sector industrial tuvo una baja participación en la economía equivalente al 17.6% durante el año 2020.

En el sector industrial exactamente el productor y comercializador de espuma flexible de poliuretano (es un material plástico poroso formado por una agregación de burbujas), encontramos a la empresa ESPUMADOS SA que sufrió el golpe de la pandemia dado que se vio obligada a cerrar su planta por varios meses, pedir alivios financieros y apoyo al gobierno para confrontar el cierre del comercio y seguir produciendo a pequeñas escalas.

Por lo anteriormente descrito la empresa se vio obligada a renovarse, y sobrepasar esta difícil racha, su ciclo operativo (proceso por el que se calcula, el promedio, desde que se compran las materias primas hasta que recaudan las ventas después de la producción) y ciclo de caja (lapso de días que transcurren desde que la empresa realiza el pago por la materia prima hasta que cobra por las ventas efectuadas) no coinciden y están generando un sobre esfuerzo para cumplir oportunamente con los pasivos de la misma.

1.4 Justificación

La presente investigación tiene como objeto presentar a la empresa ESPUMADOS SA, una estrategia que alinee los ciclos internos (ciclo operativo y ciclo de caja), basados en los estados financieros tras la aparición de la pandemia en el año 2020 que desestabilizó los flujos de efectivo trayendo como consecuencia una baja liquidez y sostenibilidad en el mercado, por medio de esta investigación se busca responder a la problemática evitando que los clientes se sigan financiando con la compañía, buscando reducir un sobreendeudamiento para cumplir con los pagos de los pasivos.

Para esto se requiere partir de la recopilación de información financiera que será suministrada por la compañía, adicional el equipo investigador posee acceso a recursos económicos, bibliográficos, bases teóricas de los docentes de la Corporación Universitaria Iberoamericana y disponibilidad de tiempo, para poder inferir y detectar oportunidades de mejora, evaluando su viabilidad y presentándolas como conclusión final. Contribuyendo de esta forma a solucionar un vacío de conocimiento financiero.

“El estudio desde el enfoque de los recursos en las organizaciones otorga una gran relevancia estratégica a los intangibles debido a sus atributos, de manera que el análisis basado en información y conocimiento resulte de especial interés como fuente de ventaja competitiva”. (Martínez Díaz, 2013, pág. 71)

Como indica la cita se muestra que el uso adecuado de los recursos desarrolla puntos estratégicos que colaboran al desarrollo de las organizaciones es decir que el uso adecuado y análisis ayudara para que la investigación se desarrolle con eficacia y eficiencia.

Capítulo II: Marco De Referencia

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Bases Teóricas

Para tener un mejor contexto de por qué es importante alinear el ciclo de caja y el ciclo operativo de ESPUMADOS SA, es importante partir de modelos o bases teóricas estudiadas que fueron empleadas como estrategias de manera eficiente que permitieron obtener escenarios más amplios acerca de la gestión del efectivo a través del desempeño financiero.

Para comprender el tema Rosenberg J.M, (1994) define al efectivo en su diccionario de administración y finanzas, como los billetes y monedas de curso legal emitidos por el Banco Central que se muestran en los libros de contabilidad. Una administración del efectivo adecuado de la mano con un correcto manejo tiene resultados favorables en la rentabilidad de una empresa, ya que el momento de realizar sus actividades como es la venta de productos, se reducen los periodos de cobro y los costos de pacto, que resultan de los cobros y pagos.

Dickens, (2015) nos asegura que en las empresas hay que asegurarse de que el efectivo llegue puntualmente, que es importante que el administrador lo gestione de manera eficiente para evitar cualquier incidente que pueda conducir a la insolvencia, lo cual resultaría fatal para un negocio.

Las tres estrategias básicas para la administración del efectivo como lo señala Gitman L, es cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar el historial crediticio; utilizar el inventario lo más rápido posible y cobrar las cuentas pendientes en

un mínimo plazo, pero sin perder ventas futuras (García Aguilar, Galarza Torres, y Altamirano Salazar, 2017). Cada una de estas estrategias se las puede efectuar en las distintas empresas a través de un análisis del ciclo de caja o ciclo de conversión de efectivo.

2.1.2 Análisis de las Principales Empresas Fabricantes y Comercializadoras de Espuma en Colombia:

De acuerdo a un informe realizado por LANOTA.COM, empresa dedicada a generación de ranking digital de mercados en Colombia durante el año 2020, el Grupo Espumados conformado por Espumados del Litoral, Espumados, Espumas Medellín, y Espumas del Valle mantuvo su liderazgo frente a Dream Rest Colombia (Colchones Paraíso) con su subordinada Colchones Paradise, mientras que los siguientes lugares los ocuparon Industrias Spring y Colchones Comodísimos. Posteriormente se situaron Espumas Santafé, Inacsa, Colchones Pullman, y Colchones Eldorado, más atrás se posicionaron Colchones Relax, Espumlatex, Espumas Santander, Industrias Fantasía, Industrias Zabra, y Colchones Wonder.

Por otro lado, entre las empresas restantes se distinguieron en 2020 por su dinamismo Industrias Humbert, Colchones Rem, Industrias Celco del Norte, Colchones Happy Sleep, Edredona, Colchones Confort Vital, Colchones Dormilife, Espumapor, y Colchones El Nevado.

A continuación, detallamos un análisis financiero de las 5 empresas más destacadas en el sector:

Los encabezados de la tabla son:

Return On Assets / Retorno sobre los Activos (ROA)

Return On Equity / Retorno sobre el Capital (ROE)

Return On Sales / Retorno sobre las Ventas (ROS)

Margen Bruto / Beneficios sobre un producto o servicio

Tabla 1. Empresas del sector que fabrican y comercializan espuma de poliuretano en Colombia año 2020

EMPRESA	ROA	ROE	ROS	MARGEN BRUTO
ESPUMAS SANTA FE DE BOGOTA SA	15.44%	14.46%	4.93%	35.19%
INACSA SAS	11.8%	24.02%	2.31%	53.34%
DREAM REST COLOMBIA SAS	3.14%	13.87%	2.96%	45.52%
INDUSTRIAS SPRING SAS	12.26%	6.92%	2.87%	55.10%
ESPUMADOS SA	4.5%	1.26%	0.95%	23.96%

Nota. Fuente propia

El ROA sirve para dar una idea a los inversionistas actuales y potenciales de la efectividad del dinero invertido, es decir, de cómo los recursos aportados para la financiación de la empresa se convierten de forma rápida en dinero.

Cuanto mayor sea el valor del ROA, mejor para los inversionistas, porque significará que la empresa en cuestión es capaz de generar más dinero con menor inversión, se relacionan las compañías más relevantes del sector organizadas según su ROA de mayor a menor.

- SANTAFE: 15,44%
- INDUSTRIAS SPRING: 12,26%
- INACSA: 11,80%
- ESPUMADOS: 4,50%
- DREAM REST: 3,14%

ROE es un indicador que mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas, concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios. Por otro lado, manejar un ROE muy bajo puede provocar que los inversionistas de nuestra empresa, retiren su dinero o que para la empresa sea difícil conseguir más Capital, se relacionan las compañías más relevantes del sector organizadas según su ROE de mayor a menor.

- INACSA: 24,02%
- SANTAFE: 14,46%
- DREAM REST: 13,87%
- INDUSTRIAS SPRING: 6,92%
- ESPUMADOS: 1,26%

El ROS se conoce también como margen de beneficio operativo. Teniendo esto en cuenta es más fácil entender una relación financiera que calcula la eficiencia de una empresa para generar beneficios a partir de sus ingresos. En otras palabras, mide el desempeño de un periodo al analizar qué porcentaje de los ingresos totales de la compañía se convierten realmente en ganancias.

Muestra el porcentaje de dinero que la empresa realmente obtiene de sus ingresos durante un período, se relacionan las compañías más relevantes del sector organizadas según su ROS de mayor a menor.

- SANTA FE: 4,93%
- DREAM REST: 2,96%
- INDUSTRIAS SPRING: 2,87%
- INACSA: 2,31%

- ESPUMADOS: 0,95%

El Margen Bruto representa el porcentaje de beneficios que una compañía tiene después de asumir los costes básicos de la producción.

Un mayor margen bruto sobre la competencia puede significar una mayor rentabilidad de las ventas o un mejor control de los costes de producción, en definitiva, una mejor marcha de la empresa desde un punto de vista operativo. Con un margen bruto decreciente hay que ser consciente de la necesidad de ajustar los precios o los costes incurridos, se relacionan las compañías más relevantes del sector organizadas según su Margen Bruto de mayor a menor.

- INDUSTRIAS SPRING: 55,10%
- INACSA: 53,34%
- DREAM REST: 45,52%
- SANTAFE: 35,19%
- ESPUMADOS: 23,96%

Analizando los indicadores financieros que nos fueron suministrados por medio de la página Superintendencia de Sociedades y comparando las empresas del sector industrial de poliuretano entre sí, encontramos:

*Según el indicador ROA la empresa SANTAFE frente a las demás presenta una diferencia ubicándose entre ellas en el primer lugar, es decir la empresa en cuestión tiene la capacidad de generar más dinero con menor inversión.

*Se interpreta del indicador ROE la empresa DREAM REST, tiene una rentabilidad sobre sus propios fondos y el resultado es de 24,02%, posicionándola en el primer lugar de acuerdo a los datos obtenidos, desafortunadamente para ESPUMADOS no fue de

esa manera, por el contrario, registramos que de las cinco empresas el más bajo margen ROE fue el de ellos, todo esto debido a la situación de pandemia que se vivió en el 2020.

*Encontramos que el indicador ROS la empresa SANTAFE se posiciona en primer lugar, pues se puede observar que tiene la capacidad de convertir el mayor porcentaje de sus ingresos en ganancias reales.

*Observando el indicador del margen bruto, quien lidera o encabeza es la compañía industrias Spring logrando obtener un margen bruto de 55,10% lo que por lo general se obtiene de un control de costos de producción, con relación a este indicador ESPUMADOS necesita analizar y tal vez replantear en cuanto a los costos incurridos en su producción, para lograr obtener un mejor margen bruto pues obtuvo 23,96%.

2.1.3 Proceso de Producción, Comercialización y Recaudo en ESPUMADOS

SA:

En el área financiera se puede resumir el anterior título como Ciclo Operativo (CO) que se entiende como el periodo de tiempo requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos, para esto encontramos la fórmula matemática:

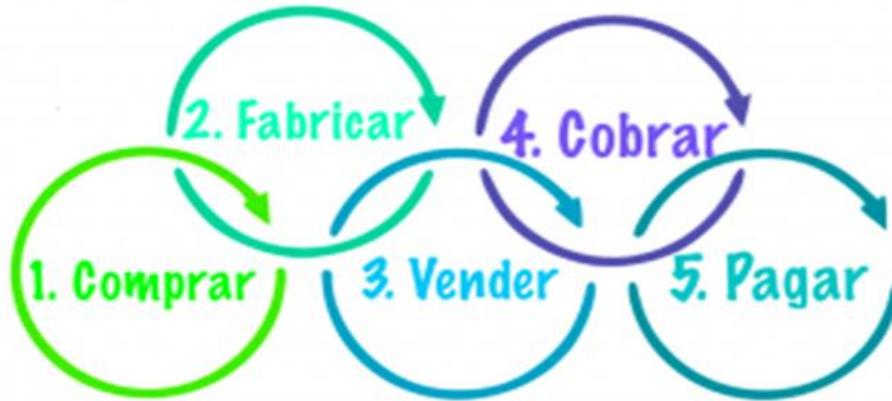
Ilustración 1. Formula Ciclo Operativo

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}} \times 360 + \frac{\text{Promedio cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}} \times 360$$

Nota. Alberto, J. (2019, 10 agosto). Indicadores Financieros y su Interpretación. Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. <https://contabilidadparatodos.com/indicadores-financieros/>

No profundizaremos inicialmente en la ejecución y aplicación de la formula en este paso hablaremos del proceso que tiene Espumados SA para producir, vender y recaudar dinero.

Ilustración 2. Ciclo de Efectivo



Nota. Muñoz, C. (2018, 8 octubre). ¿Qué es el ciclo operativo? Closerme Blog. <https://www.blog.closerme.com/tips/que-es-el-ciclo-operativo/>

La organización maneja dos líneas de negocio la primera venta de espuma y la segunda venta de producto terminado a base de espuma (colchones, almohadas), y del mismo modo no maneja un grupo de clientes homogéneos.

La producción de espuma de poliuretano se hace con un 90% de materiales importados o a través de distribuidores locales que abastasen la empresa, pero de igual manera ellos deben importarlo, es decir que para poder contar con el producto se debe pedir con tres meses de anticipación, para que esté disponible en el stock del inventario por que el proceso de logística tarda entre dos a tres meses.

La materia prima se compra normalmente de Estados Unidos, Europa y Asia de acuerdo a su disponibilidad y precio, una vez se concreta la compra de los químicos. estos llegan a puerto, en donde se realiza el proceso de carga y despacho del carro-tanque para abastecer la planta, lo que tarda entre tres a seis días calendario y una vez es entregada se deposita en tanques especiales y se deja reposar un día completo.

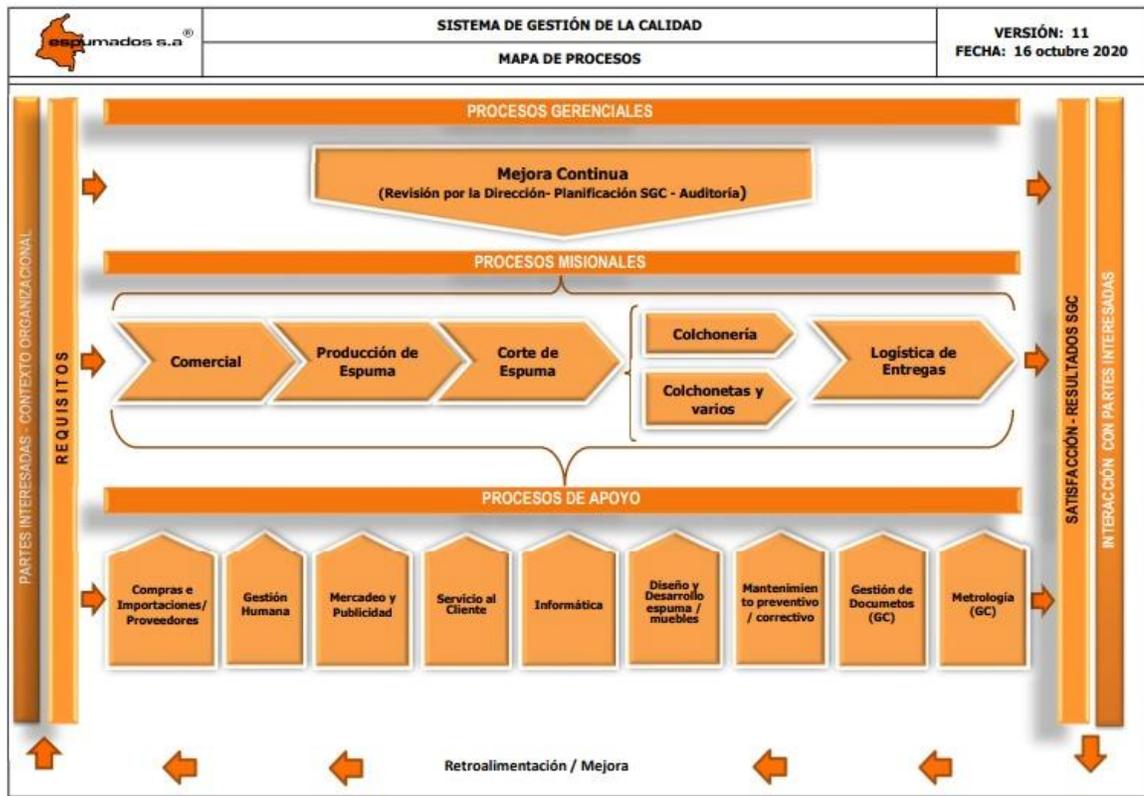
Durante ese día de reposo se revisan las órdenes de compra y de acuerdo a la necesidad en general se inicia con el proceso de fabricación lineal y curado de espuma

que tarda dos días, luego se corta de acuerdo a las órdenes de pedido que pueden ser como se mencionó anteriormente dependiendo las dos líneas de negocio, si es para espuma solamente se corta en láminas, módulos o rollos según la necesidad del cliente y se traslada a logística para que sea despachado, esta primera línea de negocio tarda dos días por el volumen de los pedidos; si es para producto terminado se corta en láminas según la referencia del colchón y se pasa al área de colchonería, donde ya tienen listas las partes del forro con tela acolchada para fabricar las tapas y bandas que conforman el cajón donde va la espuma del colchón, se ensamblan y empacan, en este proceso tardan según la referencia y cantidad entre seis a siete días, luego se envían a logística para que sea despachado.

En logística se confirma la orden de recepción de productos fabricados en planta y el área de facturación corrobora con las órdenes de pedido para facturar, una vez expedida la factura se programa la ruta de entrega.

En cada proceso hay puestos de control de calidad y tiempos, para asegurar el cumplimiento de los procesos.

Ilustración 3. Flujograma de Procesos



Nota. Fuente Espumados S.A.

Los clientes se dividen igual que en el tipo de línea de negocio, los que compran la espuma como tal, para seguir un proceso de manufactura tienen un crédito a 30 días, pero su recaudo real se está cumpliendo sobre los 40 a 50 días; y los clientes que compran el producto terminado (colchones) son grandes superficies, y tienen crédito de 90 días, pero al igual que otros clientes suelen tomarse entre 7 a 10 días más para que el recaudo sea exitoso.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Generalidades

Daros, W (2002) define el marco conceptual como " aclaración de los conceptos fundamentales incluidos en la teoría" (p.p 8), por otro lado, pero no lejos de la anterior descripción encontramos la siguiente cita:

"En las investigaciones descriptivas generalmente se construye un marco conceptual, en el cual se analizan y articulan los conceptos básicos aplicables al tema en estudio. Estos conceptos básicos se organizan y se les da coherencia, con el fin de dar sentido al conocimiento que se obtiene sobre cierta problemática. Los conceptos seleccionados se reúnen y convierten en bloques de construcción que sirven de guía a la investigación" (F. Canales, E. Pineda & E. Alvarado, 1994., p.p 56)

Se entiende entonces como una herramienta analítica, la cual tiene variaciones y contextos, utilizada para hacer distinciones conceptuales y organizar las ideas, en pro de enfocar los diferentes conceptos, expuestos alrededor del trabajo de investigación.

2.2.2 Definición de Conceptos

2.2.2.1 Espuma Flexible de Poliuretano: La empresa ESPUMADOS SA, se dedica a fabricar y comercializar espuma flexible de poliuretano, este es un material versátil, capaz de presentar una gran variedad de características físicas y mecánicas que permite satisfacer una amplia gama de requerimientos técnicos. Se trata de un polímero poroso usado en general para dar confort, amortiguación y soporte en diversos productos de uso masivo y especializado. Esto lo logra por medio de las diferentes combinaciones de densidad, morfología y flexibilidad; razón por la cual su uso es popular en industrias

manufactureras como las del calzado, los muebles, los colchones y la automotriz; sin excluir otras áreas donde su función va más allá del soporte y el confort, como es el caso de la biotecnología, la insonorización, la ingeniería tisular, el embalaje, entre otros (Scarfato, Di Maio, & Incarnato, 2017) (Yilgör, Yilgör, & Wilkes, 2015) (Correa Gómez, A. Quintero, 2003) (Fernández-d'Arlas et al., 2011).

Para la síntesis de las espumas flexibles de poliuretano se requiere la acción de tres materias primas principales: un diisocianato, un poliol y agua. De igual modo, es necesaria la presencia de otras sustancias químicas que actúan como estabilizantes de las reacciones.

Diisocianatos, son compuestos químicos caracterizados por tener 2 grupos funcionales de isocianato (son productos de partida en diversos procesos químicos, entre otros, en la obtención de los poliuretanos) como parte de su estructura química y se caracteriza por su alta reactividad con polioles para formar poliuretanos.

Poliol, Derivado del petróleo, son alcoholes con más de un grupo hidroxílico (grupo funcional formado por un átomo de oxígeno y otro de hidrógeno) y constituyen una de las materias primas para la fabricación del poliuretano.

Poliuretano, se forma mediante la reacción del isocianato con un alcohol.

2.2.2.2 Optimización: La palabra "optimizar" posee raíces latinas y significa según la RAE "Buscar la mejor manera de hacer algo", sus componentes léxicos son: optimus (lo más bueno), más el sufijo – izare (convertir en).

Inferimos que la optimización de recursos busca la manera más eficiente y eficaz para alcanzar los mejores resultados, las empresas de todos los sectores económicos

trabajan constantemente en mantener y aumentar las metas proyectadas, independientemente y en conjunto cada área al interior de la organización.

Para poder optimizar un proceso dentro de una organización nos centraremos en 2 autores reconocidos en el proceso optimización.

Juran (2008) dice que la optimización de procesos conduce al camino de la calidad, y “la ausencia de deficiencias”, deficiencias que para el caso de Espumados SA podrían presentarse en los tiempos de producción, reprocesos, adquisición de inventarios, etc.

Para esto Juran (1990) presenta a la alta dirección una propuesta la denominada Trilogía de Juran, donde la gestión de calidad se hace a través de: planificación de la calidad (Implica una serie de pasos universales para satisfacer las necesidades del cliente), control de calidad (consta de Evaluar, comparar y actuar sobre el proceso) y mejora de la calidad (permite identificar establecer, identificar y proporcionar estrategias de optimización).

La administración de calidad total requiere del proceso constante denominado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca afirma Deming (2008).

2.2.2.3 Ciclo Operativo: La palabra Ciclo, se refiere a un periodo de tiempo, que cuando se finaliza se inicia nuevamente, compuesto por una serie de etapas que van en secuencia y se repiten de modo estructurado, secuencial y metódico, en relación con el numeral anterior se relaciona con la busca constante de optimización.

El ciclo operativo en el libro FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA es definido por Van Horne, J & Wachowicz (2002) como “Un resultado

directo interesante en las razones de liquidez y de actividad, es el concepto de ciclo operativo de una empresa. El ciclo operativo de una empresa es la cantidad de tiempo que transcurre desde que se establece el compromiso de hacer compras con efectivo hasta la recaudación de cuentas por cobrar resultantes de la venta de bienes o servicios”.

Gitman y Chad (2012) explican de manera resumida el ciclo operativo de una empresa como “Tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado”, y exponen la fórmula para hallar su resultado:

Ciclo Operativo (CO)

Edad Promedio de Inventario (EPI)

Periodo Promedio de Cobro (PPC)

$CO = EPI + PPC$

En el ciclo operativo se predetermina una serie de procesos para comprar, vender y recaudar, es decir:

- 1) Comprar la materia prima.
- 2) Producir el producto.
- 3) Comercializar el producto.
- 4) Entregar los productos de las ventas que se ha realizado.
- 5) Cobrar dichas ventas de los productos entregados.
- 6) Pagar las deudas con terceros de las inversiones.

Para nuevamente volver a comprar materia prima y repetir la secuencia.

Ilustración 4. Ciclo Operativo



Nota. Fuente Propia

Un ciclo operativo corto es señal de una buena administración de los inventarios y de las cuentas por cobrar, así como de una buena liquidez, por el contrario, un ciclo operativo largo da señales negativas.

2.2.2.4 Ciclo de Efectivo: Entendiendo el termino ciclo como un patrón de procesos que se repiten de manera infinita, encontramos que el ciclo de efectivo también es llamado como ciclo de caja, Horne, J & Wachowicz (2002) citan " El tiempo desde el desembolso real de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios; también se llama ciclo de conversión en efectivo."

"El proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra de los insumos de producción (materias primas), que generan cuentas por pagar. Las

cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago da como resultado el ciclo de efectivo. La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es: $CE = CO - PPP$ (Gitman y Chad .2012)

De manera que la relación entre la ecuación del CO y la ecuación del CE, están muy de la mano, si las sustituimos podemos ver que el ciclo de efectivo tiene 3 componentes:

Edad promedio de inventario (EPI)

Periodo promedio de cobro (PPC)

Periodo promedio de pago (PPP)

Ecuación;

$$CE = EPI + PPC - PPP$$

Se evidencia que, si una organización modifica el resultado de cualquiera de estos promedios, cambiara el monto de los recursos inmovilizados en su operación diaria, en otras palabras, este análisis mide qué tan rápido una empresa puede convertir el efectivo en más efectivo.

2.2.2.5 Situación Financiera: De acuerdo al autor Elizondo Lopez (2003): Los Estados Financieros son documentos suscritos por una entidad económica en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales.

La Contaduría General de la Nación (2017), dentro del marco Normativo para entidades en liquidación, define:

“Los estados financieros representan los efectos de las transacciones y otros sucesos agrupados en categorías que comparten características económicas comunes y que corresponden a los elementos de los estados financieros. Los elementos relacionados directamente con la situación financiera son los activos, los pasivos y el patrimonio. Los elementos relacionados directamente con el resultado de la gestión de la liquidación son los ingresos, los gastos y, cuando la entidad en liquidación continúe cumpliendo, temporalmente, las funciones de cometido estatal que venía desarrollando antes de que se ordenara su supresión o disolución con fines de liquidación o culminando la ejecución de contratos, los costos.”

Inferimos que el diagnóstico o situación financiera se compara con una foto del resultado de la compañía al momento del informe, que está basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una empresa, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

La IFRS 10 Consolidated Financial Statements (2012) hace referencia a un juego completo de estados financieros de propósito general. La finalidad de los estados financieros constituye una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad y los flujos de efectivo, que sea útil a una amplia

variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas y hacen referencia a un juego completo de informes que comprende:

Un estado de situación financiera al final del periodo

Un estado de resultado y otro resultado integral del periodo

Un estado de cambio en el patrimonio del periodo

Un estado de flujos del periodo

2.2.2.6 Indicadores Financieros: "Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de "razón" el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias. El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación"(Ortiz. H , 2006)

Se aclara que para una interpretación más eficiente, los indicadores financieros se apoyan en resultados obtenidos por métodos de análisis vertical y horizontal con el fin de brindar respaldo a los valores obtenidos, es así con los autores Morelos, Fontalvo, y de la Hoz (2012) concuerdan que los indicadores financieros permiten ejecutar un análisis más integral sobre la situación empresarial a través de sus valores representados en los estados financieros, no obstante, están complementados con información adicional para su correcta aplicación y eficiencia al momento de su interpretación.

A continuación, se relacionan los indicadores utilizados y organizados en esta investigación.

Tabla 2. Indicadores utilizados en la investigación

INDICADORES	FORMULA	CONCEPTO
LIQUIDEZ		
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.
Prueba acida	Activo Corriente - Inventario/Pasivo Corriente	Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.
SOLVENCIA		
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Activo Total	Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando

		y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio	Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.
Endeudamiento Del Activo fijo	Patrimonio/Activo fijo neto	El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.
Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros

Apalancamiento financiero	$\frac{((UAI/Patrimonio)/(UAI/Activos Totales))}{}$	<p>El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.</p>
---------------------------	---	--

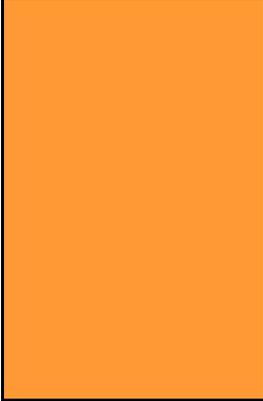
GESTION

Rotación Cartera	Ventas/Cuentas X Cobrar	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año
------------------	-------------------------	--

Rotación De Activos Fijos	Ventas/Activos Fijos	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.
---------------------------	----------------------	---

Rotación de Ventas	$\text{Ventas/Activo Total}$	Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.
Periodo medio de Cobranza	$((\text{Cuentas x Cobrar X365})/(\text{Ventas}))$	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas
Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de ventas / Ventas}$	Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa
Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos financieros/Ventas}$	Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa
RENTABILIDAD		

Rentabilidad neta del activo	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta/Ventas}}{\text{Ventas /Activo Total}}\right)$	Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.
Margen bruto	$\frac{((\text{Ventas Netas}-\text{Costo de Ventas})}{(\text{Ventas Netas}))}$	Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado
Rentabilidad neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes
Rentabilidad operacional de patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este



indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas

Nota. Fuente propia

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Enfoque

Esta investigación está encaminada dentro del enfoque mixto.

“La investigación mixta es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 755)

Como se identifica en la cita anterior, la investigación mixta se encuentra dirigida a los enfoques cualitativos y cuantitativos, estos aspectos lograrán identificar con mayor precisión la perspectiva de la problemática en ESPUMADOS SA, ya que se encarga de recopilar información financiera y realizar un análisis a través de métodos de estudio, para llegar a un diagnóstico y formular una estrategia.

3.2 Tipo de Estudio

Tomando en cuenta el perfil de la indagación y la canalización del problema, el tipo de estudio se encuentra comprendido en:

3.2.1 Investigación exploratoria:

Este nivel intenta obtener contacto con la realidad de la indagación, de manera que exista familiarización con el examen que se realiza, por medio de un análisis bibliográfico, que sirve como introducción a un nivel de búsqueda más profundo como es la investigación descriptiva.

“La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones” (Llopis Giog, 2004, pág. 40)

3.2.2 Investigación descriptiva:

Para concluir la investigación que se realiza en la empresa, se determinará la definición del análisis descriptivo.

“Comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. (Ruiz Limón, 2006, pág. 106)

En este nivel de investigación se buscó detallar los procesos y las características reales, las cuales son fundamentales para la interpretación correcta del problema de estudio de ESPUMADOS SA, pues con la adecuada interpretación de los datos recopilados en el análisis de la empresa, se podrá clarificar el aporte de la investigación sobre la situación de la empresa.

3.2.3 Investigación Asociación de Variables:

Este tipo de investigación permitió asociar las variables, es decir; se examinó y se evaluó cada variable, así como el procedimiento de las mismas para que pueda mediar de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planeadas para el desarrollo de la presente investigación. Es decir, las variables de este tema de estudio tienen una relación directa entre sí, la Variable Independiente es: Resultado del ciclo operativo y de efectivo, y la Variable Dependiente: ESPUMADOS SA solvente y sostenible. Al generarse la asociación de las variables antes expuestas, se puede realizar una

investigación respaldada con coherencia y factibilidad, con el fin de encontrar la alternativa de solución óptima al problema planteado.

3.3 Población (Criterios de Inclusión y Exclusión).

“La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” o también se puede definir como “el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal Torres, 2006, pág. 164)

En algunos casos la población es pequeña lo que significa que el estudio se puede hacer al 100% de la misma, y en otros casos es tan extensa que se selecciona solo una parte de ella para hacer el análisis, así también existen factores económicos, inexistencia de personal calificado entre otras situaciones por las que no se puede realizar un análisis a toda la población.

En efecto para el tratamiento de algún proceso investigativo, la población implicada en el estudio es un factor importante, en la presente investigación se establecerá la siguiente población: un Gerente Financiero, un Líder de Calidad, un Líder de Servicio al Cliente, un Líder de Cartera, un Líder de Compras y un Líder de Producción.

Tabla 3. Población de Estudio de Investigación

UNIDADES DE INVESTIGACION	UNIDADES DE ANALISIS	FRECUENCIA
Cientes internos	1 Gerente Financiero 1 Líder de Servicio al Cliente 1 Líder de Cartera 1 Líder de Compras 1 Líder de Producción	5
TOTAL		5

Nota. Fuente propia

3.4 Cronograma de Actividades

Tabla 4. Cronograma de Actividades

DESCRIPCIÓN GENERAL		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
FASE	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I	Conocimiento de la empresa	■	■														
I	Entrevista personal estrategico			■													
I	Análisis información macroeconómica del país y el sector				■												
II	Análisis EEFF 2020					■	■										
II	Análisis de competidores directos							■									
II	Caracterización ciclo productivo								■								
II	Caracterización ciclo de abastecimiento									■							
II	Análisis plazos de recaudo de cartera										■						
II	Análisis actual compañía de endeudamiento											■					
II	Flujo de caja proyectado 2021-2022												■				
III	Diagnostico													■	■		
III	Elaboración propuesta de optimización															■	■

Nota. Fuente propia

3.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.

La información se recolecta aplicando:

3.5.1 Entrevista:

La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico, que usa un formato de preguntas y respuestas.

Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra se nos presenta como fuente de esta información.

3.5.2 Observación:

Es una técnica donde se observan los hechos mientras que el analista participa activamente, actuando como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema.

El propósito de la observación es múltiple, permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, donde se hace y porque se hace.

3.5.3 Recopilación documental:

Consiste en “detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio”.

Esta modalidad de recolección de información parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella obtenida indirectamente a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos.

Las tres herramientas anteriores se emplearán para brindar calidad y validez a los resultados de la investigación por medio de métodos, técnicas y planes, los cuales serán aplicados durante la investigación para acceder a la información necesaria para el análisis de la misma.

3.6 Técnicas e Instrumentos para el Análisis de la Información.

3.6.1 Revisión permanente y reducción de datos:

Consiste en la reducción de los datos, es decir, en la simplificación, el resumen, la selección de la información para hacerla abarcable y manejable. La reducción de datos supone también descartar o seleccionar para el análisis parte del material informativo recogido, teniendo en cuenta determinados criterios teóricos y prácticos.

3.6.2 Disposición y transformación de datos:

La disposición de la información de una forma gráfica y organizada, tras su recogida, facilita la comprensión y el análisis de la misma; sirve para ilustrar las relaciones de varios conceptos o el proceso de transición entre etapas y momentos de investigación contenidos en el fenómeno a estudiar.

3.6.3 Análisis de contenido:

El análisis de contenido trata de descubrir los significados de un documento, éste puede ser textual, la transcripción de una entrevista, una historia de vida, un libro o material audiovisual, etc. El propósito es poner de manifiesto los significados, tanto los manifiestos como los latentes, ya para eso clasifica y codifica los diferentes elementos en categorías que representen más claramente el sentido.

3.6.4 Obtención de resultados y conclusiones:

Llegar a conclusiones implicaría ensamblar de nuevo los elementos diferenciados en el proceso analítico para reconstruir un todo estructurado y significativo. Bajo la denominación de conclusiones aparecen generalmente los resultados, los productos de la investigación y la interpretación que hacemos de los mismos. Las conclusiones son, por tanto, afirmaciones, proposiciones en las que se recogen los conocimientos adquiridos por el investigador en relación al problema estudiado.

3.7 Consideraciones Éticas de la Investigación

La presente investigación es desarrollada por dos estudiantes en modalidad virtual del posgrado "Gerencia Financiera" de la Corporación Universitaria Iberoamericana, su integrante Diana Marcela González Zarante, graduada en Contaduría Pública de la

Corporación Universitaria Remington en el año 2014 en compañía de Lady Tatiana Hernández Álvarez graduada como Administradora de Empresas de la Fundación Universitaria del Área Andina en el 2017, desarrollaron esta investigación, en la cual tras revisar la Resolución 08430 de 1993, artículos 14 y 15 califican como "investigación sin riesgo", del mismo modo se revisaron en la Declaración de Helsinki: Diseño científico y experiencias previas en animales, Principio de la proporcionalidad entre riesgos predecibles y beneficios posibles, Respeto a los derechos del sujeto, prevaleciendo su interés por sobre los de la ciencia y la sociedad, Consentimiento informado y respeto por la libertad del individuo, en el Reporte Belmont: Respeto por las Personas, Beneficencia, y Justicia, y en las Pautas CIOMS: principios éticos que deben regir la ejecución de la investigación en seres humanos especialmente en los países en desarrollo dadas las circunstancias socioeconómicas, leyes, reglamentos y sus disposiciones ejecutivas y administrativas, y por el perfil de investigación no médica esta investigación no incumple las anteriores normas y se sujeta a los principios éticos que allí establecen.

El tipo de población que será abordada son clientes internos de la empresa ESPUMADOS SA , nos referimos a cinco empleados estratégicos en la organización que desempeñan funciones y roles importantes dentro del ciclo operativo de la compañía, estos fueron seleccionados por su experiencia y conocimiento dentro de cada uno de sus procesos, tras la selección de las personas se garantiza la no discriminación bajo ninguna circunstancia, las entrevistas se realizarán dentro de sus horarios laborales de manera presencial y serán grabadas las sesiones por audio, dejando evidencia de su aceptación y conocimiento informado del por qué fueron seleccionados para la participación de la misma.

Tratamiento de datos personales, de acuerdo a lo reglamentado en la ley Estatutaria 1581 del 2012 reglamentada mediante el decreto 1311 del 2013, en concordancia con el principio constitucional que tienen los titulares de datos personales de esta investigación de conocer, actualizar y rectificar todo tipo de información que se recopile en base de datos se garantiza el manejo adecuado, la confidencialidad, libertad, seguridad, transparencia, acceso y circulación restringida de los datos recopilados con previa autorización de manera libre, previa voluntaria e informada por parte de los investigadores.

Riesgos y beneficios, la presente investigación no presenta un riesgo para terceros, durante ni después de la ejecución de la misma, los datos con información sensible no serán divulgados y el propósito de la misma es para fines netamente académicos, los beneficios que se establecerán son en pro de proponer a la empresa, una propuesta basado en información confiable, la cual podrán evaluar para ejecutar, en cuanto al beneficio para los estudiantes es de permitirles presentar la investigación como su trabajo final homologable a la opción de grado y completar sus créditos para grado en la especialización.

El resultado de la investigación será compartido con la Corporación Universitaria Iberoamericana para fines netamente académicos y con la empresa de estudio ESPUMADOS SA para su análisis y evaluación de ejecución, los cuales harán el uso correspondiente de la misma.

Capítulo IV: Análisis De Resultados

4.1. Análisis de Instrumento Individual (Entrevistas)

Análisis elegido por el grupo: Análisis categorial

Sistema de categorización:

4.1.1. *Proceso de compras y abastecimiento*

- ¿Cuál es el principal problema que presenta ESPUMADOS SA, hoy y en el año 2021 en su flujo de caja?
- ¿Con cuánto tiempo recibe en termino de días la solicitud de orden de compra?..... Entonces haciendo énfasis en esa pregunta, si es de ya para ya y es un químico, digamos ¿cómo haces?
- ¿En cuántos días se hacen las entregas de materia prima, una vez entregan la orden de compra al proveedor? Hablando de casos nacional e importado.
- ¿Cuál es el plazo promedio de crédito con los proveedores nacionales?
- ¿Cuál es el plazo promedio de crédito con los proveedores internacionales?

4.1.2. *Proceso de facturación*

- ¿Cuánto tiempo en días requiere el proceso de facturación de una orden de pedido?
- ¿De qué depende la entrega de órdenes de pedido al cliente?

4.1.3. *Proceso de producción*

- ¿Con cuánto tiempo reciben la orden de pedido? Termino de días... para la producción de los productos terminados o espuma.

- ¿En cuánto tiempo se coloca a producir la orden de pedido una vez usted la recibe?
- Por favor... confírmame la cantidad de procesos en el que incurre para producir un producto terminado, es decir un ejemplo fabricación, corte, eh...
- Todo este proceso se alinea al del mismo plazo que nos indicó entre 8 y 5 días ¿es correcto?

4.1.4. Proceso de despachos

- ¿En cuánto tiempo se entrega al área de despachos el producto terminado o espuma?
- ¿Con cuánto tiempo en días requiere para hacer la entrega de un pedido ya listo para entrega?
- ¿Cuánto tiempo se demora la entrega de una venta y que variables pueden influir en afectar la entrega?

4.1.5. Proceso recaudo

- ¿Cuánto es el porcentaje de clientes con cartera y clientes de contado?
- ¿Cuáles son las condiciones de pago de los clientes con crédito?
- ¿A los cuantos días promedio pagan los clientes con crédito de ESPUMADOS SA?
- ¿Para los clientes con cartera castigada, que estrategias o plan de acción hay para recuperar la cartera vencida?

4.1.6. Financiera

- ¿Conoce con certeza el resultado del ciclo operativo y de efectivo en ESPUMADOS SA, una vez cambio después de la pandemia?

- ¿Considera que el ciclo de efectivo está alineado con el ciclo operativo?
- ¿Considera necesario alinear los 2 ciclos (operativo y de efectivo)? Y ¿Por qué cree que es necesario o no sea?
- ¿Cómo cree usted que afectó la pandemia a ESPUMADOS SA, Es decir que repercusiones negativas influyeron en el resultado final de los ciclos?

A continuación, se realiza el método de triangulación, donde se contrasta el instrumento de recolección de datos y el análisis según su categoría.

Tabla 5. Método de Triangulación

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS	ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
1. PROCESO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO:		
1.1 ¿Cuál es el principal problema que presenta ESPUMADOS SA, hoy y en el año 2021 en su flujo de caja?	ENT 1. Eh, tenemos una afectación originada por facturaciones o presupuestos de facturación que no se lograron en el 2020, lo cual nos hizo adquirir un endeudamiento de corto plazo, ese corto plazo lo tenemos para pagar hasta aproximadamente junio a agosto del año 2022 esto es lo primero, lo segundo, nosotros tenemos operaciones con compañías vinculadas las cuales (eeehh) les estamos debiendo unos recursos, principalmente con una compañía de Barranquilla y eso	-Disminución en las ventas vs ventas proyectadas. -Endeudamiento a corto plazo. -Compromisos con compañías vinculadas con acuerdos difíciles de cumplir. -Aumento en los costos de adquisición de materia prima importada. -Demoras en la entrega de la materia prima importada.

	<p>nos hace hacer unos compromisos de pago comprometiendo todavía una caja en la cual todavía no estamos boyantes; mmm... que nos afecta todavía pos-pandemia, la pos-pandemia la vemos identificada con el costo de la adquisición de los químicos, desde la pandemia los fletes logísticos en el mundo se dispararon, la fábrica del mundo que es China ya no nos suministra como antes químicos de la forma rápida y esto unido a todo el tema del transporte marítimo, ya los fletes se duplico el costo, el tiempo en que podemos devolver un contenedor se acorto también y esto hace que pues el precio y el costo de traer los insumos desde el exterior se halla aumentado más del 45%, esto afecta totalmente mi flujo de caja.</p>	<p>-Sobre costos en transporte marítimo. -Menos plazo para pago de los acreedores.</p>
<p>1.2 ¿Con cuánto tiempo recibe en termino de días la solicitud de orden</p>	<p>ENT 4. La Solped, bueno si nos referimos a la solicitud de orden de compra para que nos llegue a la empresa, en este momento pues hay como una deficiencia</p>	<p>-Producto Importado 120 días. -Producto nacional el mismo día o 1 día antes, No hay adecuada</p>

<p>de compra?.....</p> <p>Entonces</p> <p>haciendo énfasis</p> <p>en esa pregunta,</p> <p>si es de ya para</p> <p>ya y es un</p> <p>químico, digamos</p> <p>¿cómo haces?</p>	<p>en esa parte , porque no se está haciendo una adecuada planeación, entonces muchas de las Solped que se generan en el sistema son de ya para ya, entonces no da tiempo para que se pueda hacer una planeación, y una debida digamos debida compra o una debida cotización con otros proveedores, con si un debido proceso de compras, entonces, ¿Qué se tiene que hacer? Pues comprar directamente al último que le compro o al que siempre le hemos comprado y para que nos lo traiga inmediatamente.</p> <p>INV. Listo, entonces haciendo énfasis en esa pregunta, si es de ya para ya y es un químico, digamos ¿cómo haces?</p> <p>ENT 4. No digamos que hay ya dividimos lo que son las compras, si vamos a hablar de químicos o de importaciones, porque dividimos las compras en las importaciones y en las compras locales o nacionales, entonces lo que es importaciones, eso si se hace una debida planeación por que</p>	<p>planeación para compras o adquisición de servicios nacionales.</p>
--	---	---

	<p>no se tiene presupuestado pues que lleguen en menos de 30 días, entonces lo que son las importaciones van adelantadas 120 días.</p>	
<p>1.3 ¿En cuántos días se hacen las entregas de materia prima, una vez entregan la orden de compra al proveedor? Hablando de casos nacional e importado</p>	<p>ENT 4. Eh bueno, en caso de importado ahora está teniendo una coyuntura por todo tema global que se ha venido presentando con los contenedores por la pandemia, etc., entonces para el tema de importaciones ahora estaba también sacando un informe y las plantas están duplicando el tiempo de demoras, entonces si normalmente se demoraban de 3 a 4 semanas, se están demorando de 4 a 8 el tiempo de alistar ellos el producto para ya despachar el contenedor , adicional eso el tiempo de tránsito, entonces el tiempo de transito también se está viendo afectado por el 75 de más del tiempo que debería tomarse normalmente, entonces estamos hablando que una operación donde yo colocaba la orden de compra y me llegaba acá a los 60 días se está</p>	<p>-Compras importadas, se presentan demoras en el despacho y en la entrega del embarque, dando como resultado 130 a 140 días. -Compras nacionales, con producto nacional 4 a 5 días -Compras nacionales con producto importado 15 a 20 días.</p>

	<p>tomando 130 – 140 días y para el caso del nacional, digamos, que para tema nacional con algunos proveedores no he tenido inconvenientes y se pueden demorar 4 días a 5 días, pero otros proveedores que yo tengo de importaciones han tenido el mismo inconveniente que se me pueden demorar de 15- 20 días o un mes.</p>	
<p>1.4 ¿Cuál es el plazo promedio de crédito con los proveedores nacionales?</p>	<p>ENT 4. El promedio estaría a 45 días.</p>	<p>Se evita el pago de contado o anticipado a no ser que sea negociaciones atípicas.</p>
<p>1.5 ¿Cuál es el plazo promedio de crédito con los proveedores internacionales?</p>	<p>ENT 4. 90 días fecha BL.</p>	<p>Puede ser menos tiempo si el embarque tiene demoras en llegar al destino y en ser nacionalizada.</p>
<p>2. PROCESO DE FACTURACIÓN:</p>		
<p>2.1 ¿Cuánto tiempo en días requiere el proceso de facturación de una orden de pedido?</p>	<p>ENT 3. Bueno nosotros, ESPUMADOS SA, trabaja sobre pedido, entonces siempre que se hace una venta, lo que se le informa al cliente es que manejamos el producto terminado de 8 a 10 días para entrega, si es espuma</p>	<p>La empresa no mantiene stock de inventario, fabrica sobre pedido. Solo se factura una vez el producto está listo para la entrega el proceso puede tardar 3 días si es espuma</p>

	manejamos 3 días o 6 y 7 días dependiendo la línea de espuma que sea.	regular o máximo 7 días si es con condición especial.
2.2 ¿De qué depende la entrega de órdenes de pedido al cliente?	ENT 3. Nosotros manejamos un sistema que se llama ESPUMRED, en este sistema el asesor genera o monta el pedido, este pedido es validado por el área de control, se revisa que estén todos los parámetros y que cumpla con todos los parámetros, que es el tema de tiempos de pago, liberación de cupo luego de que este proceso se cumpla se libera el pedido y ya, se hace toda la gestión de fabricación, pero esto no toma más de 2 - 3 horas, o sea el sistema está actualizando constantemente para evitar que un pedido quede sin digitar o quede sin estar en la visual de la plata para la fabricación.	Manejan un sistema en línea personalizado que permite montar el pedido del cliente y enviar la solicitud para ser analizada y avalada cuando cumpla con todos los requisitos. Una vez esta OK, se envía a producción para fabricar de acuerdo a la necesidad y poder hacer entrega dentro de los tiempos establecidos.
3. PROCESO DE PRODUCCIÓN:		
3.1 ¿Con cuánto tiempo reciben la orden de pedido? Termina de días... para la producción de los	ENT 2. Nosotros normalmente los pedidos, aquí nosotros trabajamos bajo pedido, que es lo que se llama "Make to Stock" ¿sí? INV. Sí señor.	-Trabajo bajo pedido llamado "Make to Stock" -La orden de pedido se recibe en producción una vez cumple todos los requisitos previos, se

<p>productos terminados o espuma.</p>	<p>ENT 2. Perdón para inventario ó bajo pedido, en ambos casos usted recibe y al siguiente día, quedan causados en el sistema para que así, se pueda cumplir según, si es espuma tiene un tiempo ¿sí? Y si es terminado tiene otro tiempo, y en producto terminado por ejemplo son 8 días.</p> <p>INV. Y ¿el de espuma, es un día?</p> <p>ENT 2. O sea como para dar a entender, yo recibo pedidos todos los días.</p> <p>INV. Sí señor.</p> <p>ENT 2. Y todos los pedidos que recibo tiene un "lead time" de abastecimiento, es decir, desde que se monta el pedido, ahí hasta que se debe entregar hay un tiempo determinado, para lo que es colchonería, o sea, producto terminado tiene 8 días ¿sí?, para lo que es espuma ¿sí? Tengo 5 días, y sin días hábiles.</p>	<p>envía a Planeación todo el mismo día.</p> <p>-Para producto terminado se cuenta con 8 días y para espuma con 5 días, para entrega a despachos a empaque, los días son hábiles.</p>
<p>3.2 ¿En cuánto tiempo se coloca a producir la orden de pedido</p>	<p>ENT 2. Se eh, se recibe el pedido y al siguiente día se planea ¿sí? Y después se programa para hacer</p>	<p>Una vez se recibe el pedido, se coloca en planeación para fabricarlo al día</p>

<p>una vez usted la recibe?</p>	<p>fabricación, o sea, es decir, desde el día que se monta el pedido hasta el día que se fabrica, al menos las espumas pasan 2 días ¿sí?</p>	<p>siguiente, en síntesis 2 días.</p>
<p>3.3 Por favor... confirmarme la cantidad de procesos en el que incurre para producir un producto terminado, es decir un ejemplo fabricación, corte, eh...</p>	<p>ENT 2. El primero, toma del pedido, después de eso pasa a un proceso que se llama planificación, que eso es realmente la planeación de la producción ¿sí? Ese es el segundo proceso, después de la planeación de la producción pasa al proceso de producción ¿sí? Producción o fabricación de espuma para hacer claridad, después de producción y fabricación de espuma hay una etapa que no es de transformación pero que se debe dar dentro del proceso, que es el proceso en el cual la espuma entra en un reposo ¿sí?</p> <p>INV. Sí señor.</p> <p>ENT 2. Reposo o enfriamiento que llamamos nosotros, después del enfriamiento pasa al proceso que se llama corte.</p> <p>INV. Sí señor.</p> <p>ENT 2. Después de ese evento pasa a otro ¿sí? Que digamos,</p>	<p>El proceso de fabricación es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma pedido. 2. Planificación. 3. Fabricación de espuma 3.1. Enfriamiento o reposo 4. Corte <p>(Si es espuma el proceso de producción termina aquí y pasa a empaque y luego despachos)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Colchonería y confección. <p>Al igual que la espuma una vez el colchón está listo pasa a empaque y luego a despachos.</p>

	si es espuma ¿sí? de corte pasa a directamente ya a empaque y distribución, y si es colchón pasa a colchonería ¿sí? Se confecciona y pasa a despachos.	
3.4 Todo este proceso se alinea al del mismo plazo que nos indicó entre 8 y 5 días ¿es correcto?	ENT 2. Sí, si tú lo validas ahí te dan los días que te estoy mencionando.	El proceso se cumple dentro de días hábiles.
4. PROCESO DE DESPACHOS:		
4.1 ¿En cuánto tiempo se entrega al área de despachos el producto terminado o espuma?	ENT 2. Al día 7 para que al día 8 ya quede recibido en logística y sea despachado	1 Día
4.2 ¿Con cuánto tiempo en días requiere para hacer la entrega de un pedido ya listo para entrega?	ENT 3. Contamos más o menos de 1 a 2 días la entrega, 1 día si es para Bogotá y 2 días si para fuera de la ciudad, dependiendo que tengamos flete en esta zona.	1 día Bogotá o 2 fuera de la ciudad, aplican términos y condiciones de acuerdo a la ubicación.
4.3 ¿Cuánto tiempo se demora la entrega de una	ENT 3. Como te decía nosotros manejamos de 8 a 10 días el producto terminado, ¿qué	Al cliente se le informa los 8 a 10 días hábiles para entrega teniendo

<p>venta y que variables pueden influir en afectar la entrega?</p>	<p>variables pueden afectar una entrega de un producto terminado? Que tengamos no sé de pronto una novedad con el tema de insumos o alguna falla representativa e importante en alguna máquina, pero si nada de estos eventos se genera nosotros entregamos en los tiempos estipulados que son de 8 a 10 días.</p>	<p>en cuenta el ciclo de producción y despachos.</p>
---	--	--

5. PROCESO RECAUDO:

<p>5.1 ¿Cuánto es el porcentaje de clientes con cartera y clientes de contado?</p>	<p>ENT 5. Es, es digamos que el 90% de la cartera es de crédito y el 10 es de contado</p>	<p>Debe financiarse con recursos propios para poder sobrellevar el alivio de sus clientes con crédito.</p>
<p>5.2 ¿Cuáles son las condiciones de pago de los clientes con crédito?</p>	<p>ENT 5. Tenemos diferentes condiciones de crédito con los clientes, digamos que los hipermercados manejan créditos de 60- 90 y 100 días y el crédito hay otros clientes que manejan crédito a 60 días, unos clientes especiales para la compañía y el crédito normal para digamos los clientes que están ingresando a la compañía son 30 días</p>	<p>-Hipermercados: entre 60 a 100 días. -Clientes especiales: 60 días. -Clientes regulares: 30 días.</p>
<p>5.3 ¿A los cuantos días</p>	<p>ENT 5. Digamos que nosotros manejamos unos descuentos</p>	<p>-Año 2020: 83- 86 días -Año 2021: 37 días</p>

<p>promedio pagan los clientes con crédito de ESPUMADOS SA?</p>	<p>financieros que nos ayudan a optimizar o traer el dinero más rápido; nuestra rotación de cartera el año pasado (2021) cuando teníamos una condición de pago a 60 días estaba en 83 – 86 días la rotación de cartera, ahorita tenemos una rotación de cartera de 37 días gracias, digamos que a los cambios que se hicieron el año pasado de bajar varios clientes de condiciones de clientes de 60 a 30 días, nos ha ayudado mucho la rotación de cartera.</p>	<p>Se renegociaron las condiciones de crédito de la cartera.</p>
<p>5.4 ¿Para los clientes con cartera castigada, que estrategias o plan de acción hay para recuperar la cartera vencida?</p>	<p>ENT 5. Esos clientes de cartera vencida, digamos que tenemos diferentes controles, digamos que iniciamos nosotros gestionado el cobro de la cartera a través de los asesores, luego cuando vemos que la cartera no se recauda, se envía o empezamos nosotros también como cartera a hacer presión y gestión de cobro, yo los visito y hacemos un acuerdo de pago, pero me incumple los acuerdos de pago que yo logro ya con ellos, los entrego a una empresa de cobranzas que se</p>	<p>-Cobro 1ra fase: asesor comercial. -Cobro 2da fase: Asesor de cartera con acuerdo de pago. -Cobro 3ra fase: Incumplimiento de acuerdo se remite a empresa de cobranzas, estudian el perfil del cliente. -Cobro 4ra fase: levantamiento proceso jurídico, para recuperar la cartera.</p>

	<p>llama PROVICREDITO, PROVICREDITO inicia una gestión netamente jurídica y hace un estudio de bienes y si el cliente tiene pues bienes o tiene que cogerle digámoslo así iniciamos proceso jurídico, cuando no pues intentamos hacer acuerdos de pago, pero cuando definitivamente no, a los clientes se les hace un estudio de crédito y no tienen bienes embargables y no pagan o no acepta ningún acuerdo pues ya pasa a castigar la cartera, hasta el momento no hemos castigado ningún cliente, todos hemos logrado tener acuerdos de pago.</p>	<p>-Última instancia si ninguna fase funciona: Castigar cartera.</p>
--	---	--

6. FINANCIERA:

<p>6.1 ¿Conoce con certeza el resultado del ciclo operativo y de efectivo en ESPUMADOS SA, una vez cambio después de la pandemia?</p>	<p>ENT 1. Si lo que necesita saber es la situación del ciclo de efectivo, afectado por la situación de la pos-pandemia cierto, Si claro lo tenemos claro.</p>	<p>Identifica las causas y efectos dentro de los flujos.</p>
<p>6.2 ¿Considera que el ciclo de efectivo está</p>	<p>INT 1. Mmm no, tenemos 2 variables que nos han afectan , primero en que los químicos</p>	<p>No por varias variables:</p>

<p>alineado con el ciclo operativo?</p>	<p>que estoy trayendo del exterior en un promedio vienen con plazos de tiempo de pago de 90 días BL, 90 días BL significa que la factura se emite y empieza el plazo de pago de la factura desde que llega a puerto y cumple con los documentos de embarque desde el puerto origen, si es China se demora aproximadamente 30 días – 35 días en llegar, ya acá sumémosle la nacionalización, ya son aproximadamente 40 - 43 días, y mientras llega el camión desde los puerto bien sea desde Cartagena o Buenaventura son 45 días, es decir que el químico está disponible en planta a los 45 días de emitida la factura, yo tengo aquí clientes que me pagan a 60 días, como los clientes más grandes colchoneros, y tengo los hipermercados que son aproximadamente el 40% de la facturación de la compañía que me pagan aproximadamente entre 75, 90 y 120 días, esto significa que tengo un desfase</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Demoras en entrega de materia prima importada. -Alzas en costos de transporte marítimo y nacionalización del producto importado. -Clientes con grandes plazos de crédito y las cuentas por pagar con plazos mínimos no acorde al ciclo operativo.
--	--	--

	entre que yo le entrego productos a los grandes clientes a lo que yo recupero la cartera.	
6.3 ¿Considera necesario alinear los 2 ciclos (operativo y de efectivo)? Y ¿Por qué cree que es necesario o no sea?	INT 1. No es totalmente necesario, y lo estamos buscando, hay que buscar herramientas para lograr plazos más altos con los proveedores del exterior que es lo primero que debemos lograr, lo segundo, hay que llegar a negociación para recuperar el dinero de los hipermercados lo más rápido sin necesidad de acudir a negociaciones, actualmente estamos haciendo negociación con hipermercados que nos cuestan 1, 2 o 3% sobre el valor recibido, adicional que los hipermercados traen un acuerdo comercial muy agresivo de descuentos que nos quitan sobre la venta que hagamos, significa que tenemos un doble descuento por parte de los hipermercados, se hace necesario alinearlos.	Afirma la necesidad de alinear los ciclos para poder financiarse sin necesidad de terceros y a costos financieros accesibles que no perjudiquen la utilidad.
6.4 ¿cómo cree usted que afecto la pandemia a ESPUMADOS SA,	INT 1. ESPUMADOS es una compañía que está en una transformación tecnológica, no ha llegado todavía al nivel que	La pandemia generó: -Alzas en los precios de la materia prima.

<p>Es decir que repercusiones negativas influyeron en el resultado final de los ciclos?</p>	<p>esperamos, y al no tener toda esa transformación tecnológica tenemos unos procesos que son ineficientes y costosos, al compararnos con el mercado, donde ya hay una guerra de centavo y está ubicada por tema de TRM y costos de importación, perdemos competitividad en el mismo mercado, ESPUMADOS tiene que salir de esa brecha que se encuentra; por otro lado está afectado totalmente por tema de TRM, a nosotros traer directa o indirectamente nuestros químicos del exterior que estamos comprando con una TRM de más de \$4.000 pesos y vuelve totalmente costoso los productos que fabricamos, ese sobre costo no se ha podido trasladar en su totalidad, como decía en un punto anterior nosotros tenemos un aumento en costos de materia prima de más del 45% y las lazas no han podido ser de más del 32%, tenemos una diferencia de 12 puntos que no hemos podido trasladar al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Azas en costos de transporte y aduana -Reducción de entrega plazo en cupos de crédito. -Inestabilidad del dólar. -Acceso limitado a proveedores a nivel mundial por desabastecimiento. -Pérdida en utilidad de las ventas por costo no transmitido al cliente.
--	---	---

Nota. Fuente propia

4.2. Caracterización Ciclos

4.2.1. Caracterización Ciclo Abastecimiento Nacional

Ilustración 5. Ciclo Abastecimiento Nacional



Nota. Fuente Propia

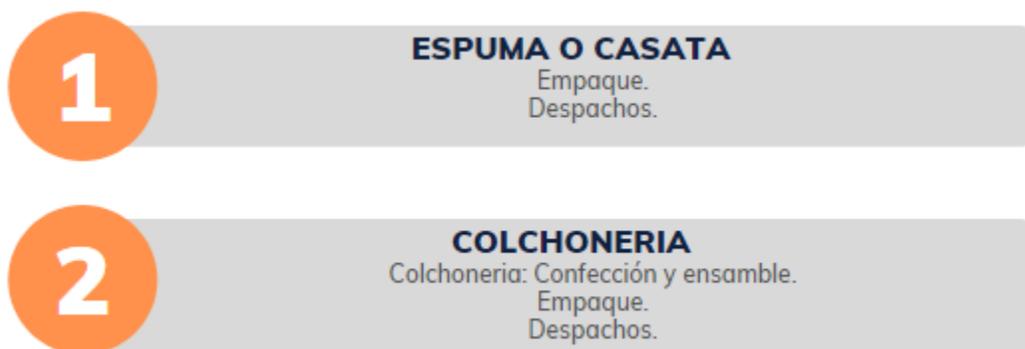
4.2.2. Caracterización Ciclo Productivo

Ilustración 6. Ciclo Productivo



Nota. Fuente Propia

Ilustración 7. Tipo de Producción



Nota. Fuente Propia

Tabla 6. Ciclo Operativo Regular

CICLO OPERATIVO REGULAR	ESPUMA	PRODUCTO TERMINADO
	No. DE DÍAS	No. DE DÍAS
Orden de Pedido	1	1
Producción	5	8
Facturación y Empaque	1	1
Despacho	1	1
Periodo Promedio Recaudo	63	63
Ciclo Operativo Regular	71	74

Nota. Fuente Propia

4.3. Análisis a los Estados Financieros

4.3.1. Liquidez

Tabla 7. Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ	
Liquidez Corriente	0,90
Prueba Acida	0,67

Nota. Fuente propia

Respecto a los indicadores de liquidez podemos encontrar que Espumados SA presenta capacidad de liquidez para las obligaciones en el corto plazo debido a que su prueba acida está dada por un valor positivo. En el caso de la liquidez corriente se refiere a la relación que existe entre los activos de corto plazo y las deudas de corto plazo representadas en número de veces en las cuales el activo superaba el pasivo; en este caso podemos encontrar una relación del 90% respecto a los activos de corto plazo y las deudas.

4.3.2. Solvencia

Tabla 8. Indicadores de Solvencia

SOLVENCIA	
Endeudamiento del Activo	0,47
Endeudamiento Patrimonial	0,88
Endeudamiento del Activo Fijo	1,52
Apalancamiento	1,88
Apalancamiento Financiero	1,88

Nota. Fuente propia

En los indicadores de solvencia podemos encontrar que Espumados SA presenta una auto sostenibilidad respecto a los saldos registrados por los acreedores debido a que presenta un flujo de caja que le genera liquidez en el corto plazo, esto se ve reflejado en su indicador de endeudamiento del activo inferior a 0.6 que es la recomendación

estándar; Llegando a los 0.47 lo que significa que esta entidad presenta activos circulantes para suplir los gastos de inmediatez.

Dentro del endeudamiento del activo fijo podemos encontrar que Espumados SA no registra terrenos y edificaciones dentro de propiedad planta y equipo lo cual reduce sustancialmente su nivel de activos fijos, en este sentido pareciese que la proporción del patrimonio total sobre los activos fuese exageradamente superior al estándar.

Por el lado del apalancamiento podemos encontrar que esta entidad tiene una débil dependencia de los créditos de corto plazo, lo que significa que en una menor parte su capital efectivo es deuda.

Según lo reflejado en los estados financieros consolidados de espumados SA para la vigencia 2020 podemos inferir que no presentan apalancamientos a través de vehículos financieros debido a que en dichos consolidados no se registra una cuenta de intereses por este concepto, por tanto, el apalancamiento financiero resulta siendo el mismo apalancamiento no financiero.

4.3.3. Gestión

Tabla 9. Indicadores de Gestión

GESTIÓN	
Rotación Cartera	22,18
Rotación de Activos Fijos	2,41
Rotación de Ventas	0,85
Periodo Medio de Cobranza	16,46
Impacto Gastos Administración y Ventas	0,24
Impacto de la Carga Financiera	0,03

Nota. Fuente propia

En los indicadores de gestión podemos encontrar que la rotación de cartera en este caso representa una alta relación entre la cantidad ingresada por concepto de ventas y la cantidad de cuentas por cobrar, es decir las ventas superan 22.18 veces el tamaño de las cuentas por cobrar de sus actividades ordinarias.

Mientras que la rotación de ventas nos muestra que Espumados SA mantiene una eficacia en la capacidad de generar ventas y regenerar los inventarios para la disponibilidad futura operacional, lo que significa que por cada unidad vendida repone de inmediato 0.85 veces esa unidad, generando capacidad de rotación de inventario.

Dentro del indicador de rotación de activos fijos podemos encontrar la particularidad que las relaciones de las ventas totales superan 2.41 veces el total de los activos fijos, esto debido a que como anteriormente se mencionó Espumados SA no incluye terrenos, edificaciones e infraestructura dentro de los activos fijos netos.

En el periodo medio de cobranza se puede resaltar la eficacia en el cobro y recaudo de los saldos en deudas percibidos por la actividad ordinaria, recaudando cada 16.46 días su cartera.

4.4.4. Rentabilidad

Tabla 10. Indicadores de Rentabilidad

RENTABILIDAD	
Rentabilidad Neta del Activo	0,0080
Margen Bruto	0,2396
Margen Operacional	0,0020
Rentabilidad Neta de Ventas	0,0095
Rentabilidad Operacional de Patrimonio	0,0031

Nota. Fuente propia

Dentro de los indicadores de rentabilidad podemos encontrar el indicador de rentabilidad neta de los activos que puede interpretarse como la utilidad esperada en la inversión de un peso COP y su retorno, es decir para el año 2020 por cada peso invertido, Espumados SA recibía 0,0080 pesos de ganancia, esto muestra la capacidad de generación de ingresos dentro de los activos totales por cada peso COP como gasto de inversión operacional; comparando con el resto de industrias del sector podría decirse que espumados SA está dentro del rango promedio por rentabilidad neta del activo a nivel operacional.

Por otra parte, el indicador de margen operacional muestra una proporción de ganancia por ventas inferior a lo esperado, debido a que el margen porcentual de ingresos por unidad recibida este alrededor del 2%, que contrastando con otros sectores productivos se encuentra muy por debajo de la media del mercado.

Analizando el margen bruto podemos encontrar que en términos generales la utilidad operaciones responde al total de ventas, es decir, aunque el margen de ganancia sea poco, la cantidad de ventas cubre el nivel bajo de margen, llegando en su totalidad al 24% del ingreso total representado en ventas.

4.5. Resultado del Ciclo de Efectivo y Ciclo Operativo

4.5.1 Ciclo Operativo

Tabla 11. Ciclo Operativo Espumados S.A. 2020

CICLO OPERATIVO ESPUMADOS S.A. 2020			
EPI (Veces)	COSTO DE VENTA	\$ 60.126.211.880	8,8
	INV PROMEDIO	\$ 6.801.994.451	
EPI (Días)	360	41	
	8,8		
PPC (Veces)	INGRESOS TOTALES A CREDITO	\$ 61.874.251.376	3,0
	CXC PROMEDIO	\$ 20.395.617.284	
PPC (Días)	360	119	
	3,0		
Periodo de inventario (EPI)	41	Días	
Periodo de CXC (PPC)	119	Días	
Ciclo Operativo	159	Días desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado.	

Nota. Fuente propia

El ciclo operativo es el periodo que se necesita para adquirir el inventario, transformarlo, venderlo y cobrarlo. Este ciclo tiene dos componentes distintos:

- La primera parte es el tiempo que transcurre entre la adquisición y venta del inventario, que para nuestra empresa es de 41 días se llama periodo de inventario.
- La segunda parte es el tiempo que transcurre para cobrar la venta, 119 días este intervalo se denomina periodo de cuentas por cobrar.
- El resultado que obtenemos es un ciclo operativo de 159 días.

El ciclo operativo cumple con una función vital en la empresa como lo es la de generar ingresos y egresos a través del tiempo, se puede presentar de dos maneras;

corto y largo plazo. Si el caso es un ciclo operativo de corto plazo significa menor inversión en capital de trabajo, pues su transformación de dinero es en corto tiempo. Por el contrario tener un ciclo operativo demasiado largo requiere fuertes inversiones para financiar su capital de trabajo, lo que nos llevaría a tener inversiones a largo plazo casi de manera permanente al igual que financiamientos

Para la compañía Espumados S.A. es importante lograr pagar las cuentas a tiempo, y contar con efectivo que permita invertir en acciones que ayuden al crecimiento del negocio, y con un ciclo largo como el que presenta se hace necesario tomar acciones que conlleven a la mejora y acortamiento de este, pues se está llevando mucho tiempo.

Son varios los factores que intervienen en un ciclo de operaciones los cuales hay que tener en cuenta, el primero de estos factores a considerar son las condiciones de pago que la empresa ha acordado con sus proveedores, teniendo en cuenta si tales condiciones son estables para que los pagos sean más largos pueden afectar el ciclo generando que se retrase el pago en efectivo. Otro factor a considerar son las solicitudes de los pedidos pues si la tasa de pedidos es mayor entonces se exigirá aumentar la cantidad de inventario, lo cual puede hacer que la empresa necesite invertir mayor cantidad de capital para aumentar su producción.

También se podrían considerar las políticas de crédito; así como las condiciones de pago que puedan estar relacionadas. Pues entre más flexible, más largo será el intervalo de tiempo antes de que un cliente pague su deuda y por lo tanto se extenderá el ciclo operativo.

4.5.2 Ciclo de Caja

Tabla 12. Ciclo de Caja Espumados S.A. 2020

CICLO DE CAJA ESPUMADOS S.A. 2020			
EPI (Veces)	COSTO DE VENTA	\$ 60.126.211.880	8,8
	INV PROMEDIO	\$ 6.801.994.451	
EPI (Días)	360	41	
	8,8		
PPC (Veces)	INGR TOTALES A CREDITO	\$ 61.874.251.376	3,0
	CXC PROMEDIO	\$ 20.395.617.284	
PPC (Días)	360	119	
	3,0		
PPP (Veces)	COMPRAS TOTALES A CREDITO	\$ 60.126.211.880	4,1
	CXP PROMEDIO	\$ 14.717.301.260	
PPP (Días)	360	88	
	4,1		
Periodo de inventario (EPI) +	41	Días	
Periodo de CXC (PPC) +	119	Días	
Periodo de CXP (PPP) +	88	Días	
Ciclo de Caja	71	Tiempo que requiere Espumados S.A. para convertir las compras necesarias para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones.	

Nota. Fuente propia

En el ciclo de caja de espumados S.A. podemos observar que en los anteriores indicadores financieros se refleja lo siguiente:

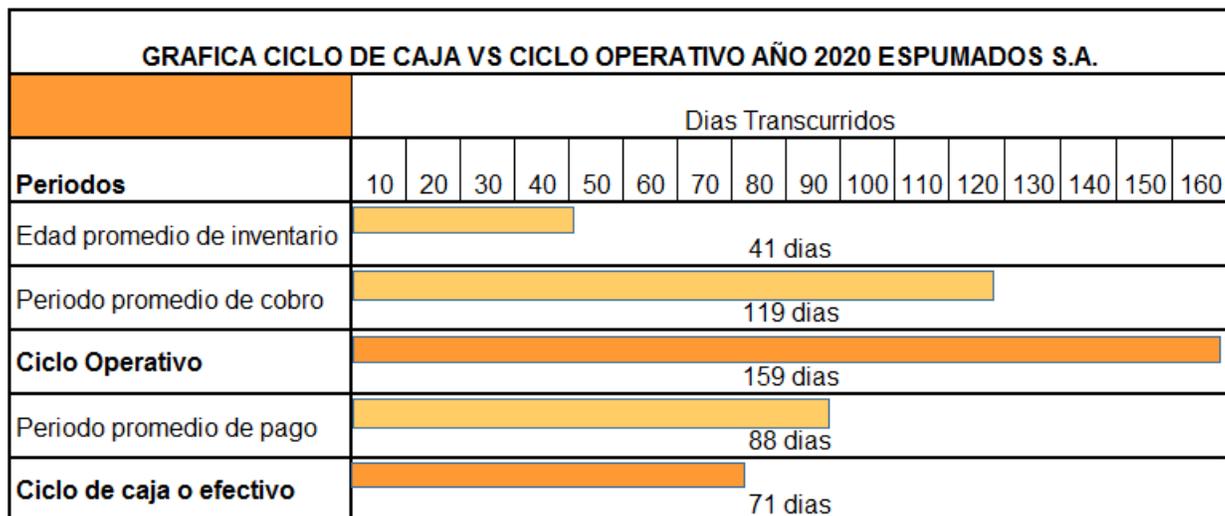
- En promedio de rotación del inventario que se vende es a 41 días.
- El promedio de recaudo de las cuentas por cobrar (cartera) se realiza en 119 días.
- El periodo promedio de las cuentas por pagar a proveedores se efectúa en 88 días.
- Finalmente se tiene un ciclo de caja ó efectivo de 71 días; por lo tanto, será necesario mejorar las rotaciones de inventario y cuentas por cobrar.

Entre más largo sea el ciclo de caja implica que habrá menos disponibilidad de dinero en la empresa, por tanto se recomienda planificar acciones necesarias que ayuden a mejorar la posición de efectivo de la empresa, acortando el ciclo del efectivo, es decir haciendo que el dinero de las ventas retorne en el menor tiempo posible.

Se podrían plantear tres líneas de acciones clásicas que podrían tomarse para reducir el ciclo del efectivo, las cuales no siempre son factibles de ejecutarse al mismo tiempo, estas acciones son:

- Reducir el periodo de inventario
- Reducir el periodo de Cuentas por Cobrar
- Aumentar el periodo de Cuentas por Pagar

Tabla 13. Gráfica Ciclo de Caja vs Ciclo Operativo Año 2020 Espumados S.A.



Nota. Fuente propia

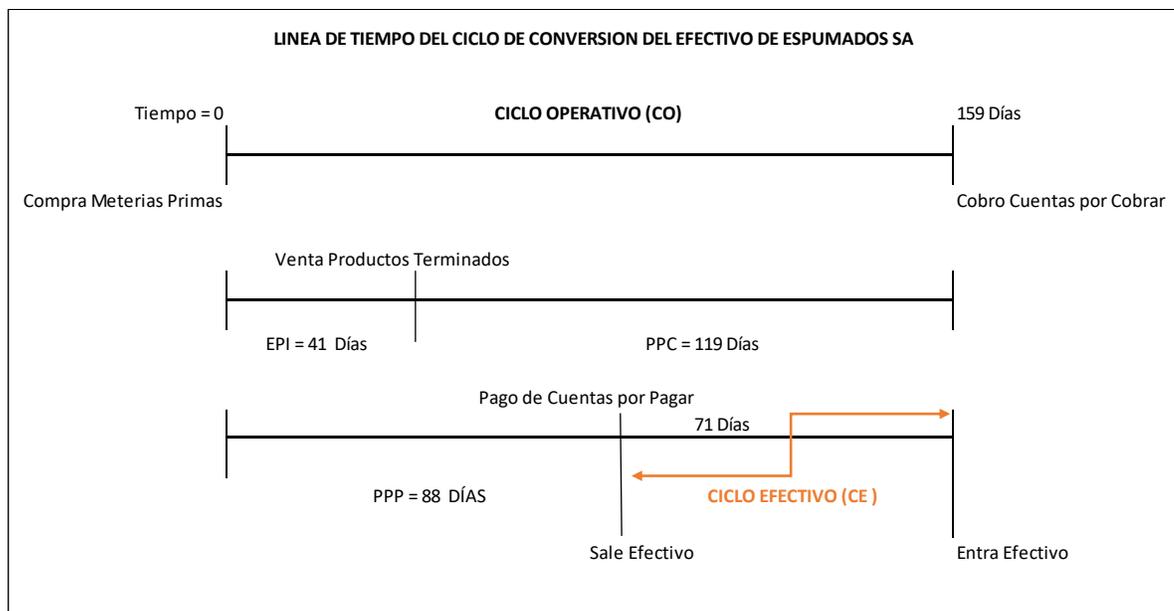
Según la gráfica anterior en donde se compara el ciclo de caja con el ciclo operativo de la empresa Espumados S.A. se nota la desalineación de ellos en gran medida a la fuerte crisis recientemente vivida a nivel mundial debido al estado de emergencia sanitaria que provocó por el Covid -19.

Lo ideal sería que el lapso de tiempo con el que se realiza el pago a proveedores, fuera el mismo con el que pagan los clientes, en el peor de los escenarios hacer lo posible para que estos dos tiempos sean lo más cercanos posible, ambos apuntando a cortos plazos antes que a largo.

Discusión Y Conclusiones

A partir del estudio de la situación financiera de ESPUMADOS SA sobre el año 2020 como base de investigación, se centró la exploración del ciclo operativo y ciclo de caja, y se encontró que no hubo variación relativa entre los resultados recopilados a través de las técnicas de recolección de información aplicadas dentro de la empresa Espumados S.A y los cifras de los análisis financieros realizados a sus estados financieros, pues juntos resultados exponen la corta liquidez que posee la empresa referente a su capacidad pago a sus cuentas por pagar (proveedores) ya que está limitada al recaudo de sus cuentas por cobrar (clientes), la cual se ubica en termino de días muy distante respecto a la fecha de pago.

Ilustración 8. Línea de Tiempo del Ciclo de Conversión del Efectivo de Espumados S.A.



Nota. Fuente Propia

En primera instancia el ciclo operativo (CO) es muy largo (159 días) por manejar materia prima importada, a pesar de tener un CO tan robusto, su rotación de inventario es corto (41 días) lo que transmite buena fuerza de ventas, pero su recaudo tarda casi 3 veces más de lo que se vende lo cual se interpreta de manera negativa y afecta el flujo de caja a corto plazo, luego encontramos que el promedio de pago de las cuentas por pagar (88 días) es mucho antes que el tiempo promedio de recaudo (119 días), generando un vacío en el ciclo de caja (CE) (71 días).

Se Propone Como Estrategia Aplicar La Siguiete Propuesta, la cual se encuentra dividida por áreas.

Financiamiento:

• Lawrence Gitman & Chad Zutter (2012), nos explican que se debe evaluar un financiamiento de acuerdo a las necesidades del ciclo, "Podemos usar el ciclo de conversión del efectivo como base para analizar cómo financia la empresa la inversión requerida en activos operativos. Primero, diferenciamos entre las necesidades de financiamiento permanente y estacional y, después, describimos las estrategias de financiamiento estacional, tanto agresivas como conservadoras", entendiend:

- Necesidad de financiamiento permanente Inversión constante en activos operativos como resultado de las ventas constantes a través del tiempo.
- Necesidad de financiamiento estacional (o temporal) Inversión en activos operativos que varía con el paso del tiempo como consecuencia de las ventas cíclicas.

Si las ventas de la empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa solamente tendrá necesidad de financiamiento permanente. Si las ventas de la compañía son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos varía a través del tiempo de acuerdo con sus ciclos de venta, y tendrá necesidades de financiamiento estacional (o temporal), además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos, y podemos encontrar 2 estrategias:

- Estrategia agresiva de financiamiento, por medio de la cual la empresa financia sus necesidades estacionales con deuda a corto plazo, y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo.
- Estrategia conservadora de financiamiento, por medio de la cual la empresa financia sus necesidades tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo.

En el caso de ESPUMADOS, maneja unas ventas constantes durante los primeros 5 meses, a partir del mes de junio se denota el crecimiento gradual, liderando usualmente en ventas el mes de Diciembre, y encontramos un patrón de compras altas o superiores de materia prima cuando el mercado predice escasez de los químicos importados, con el fin de no quedar sin insumos para mantener el promedio de producción, es decir maneja por los 2 tipos de necesidades de financiamiento, lo cual lo impulsa a tomar de manera estratégica los financiamientos a corto y largo plazo, según sea la necesidad.

Abastecimiento:

- Importación materia prima en Latinoamérica (Brasil-México...) con el fin de reducir los gastos de transporte marítimo y los tiempos de entrega.

ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR EL CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO.

En primer lugar, se sugiere establecer metas para el ciclo de conversión del efectivo, supervisarlo y controlar el ciclo real de la empresa para poder obtener el valor deseado, la meta para ESPUMADOS SA es disminuir al mínimo la duración del ciclo de efectivo, lo que reduce al mínimo los pasivos negociados (Representa el financiamiento a corto plazo (normalmente menos de un año) que origina un gasto por intereses). Lawrence Gitman & Chad Zutter (2012), muestra que esta meta se puede lograr aplicando estas estrategias:

Inventario

Rotación de inventario en el menor tiempo posible, sin desabastecimiento que ocasione perdida de las ventas.

El sistema de inventarios ABC es Técnica de administración de inventarios que clasifica el inventario en tres grupos, A (mayor inversión en dólares), B (insumos con la siguiente inversión más grande en inventario) y C (artículos con inversión relativamente pequeña), en orden descendente de importancia y nivel de supervisión, con base en la inversión en dólares realizada en cada uno.

Al grupo A y B se le hace control exhaustivo de los consumos y demandas, para garantizar, mantener el stock en inventario suficiente para no frenar la operación, pero para el grupo C se implementa el método de control de inventario de dos contenedores, es una técnica sencilla de supervisión de inventarios, que requiere 2 contenedores y requiere hacer un nuevo pedido de inventario solo cuando 1 contenedor está vacío, manteniendo siempre un inventario de seguridad, de acuerdo a su consumo, notificando

al departamento de compras las necesidades de producción con los saldos de inventarios disponibles para la recepción oportuna de la materia prima.

Cuentas por cobrar

Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza agresivas.

Se debe revisar qué clientes merecen recibir crédito, este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la compañía, es decir, los requisitos mínimos de esta para otorgar crédito a un cliente.

La técnica de las cinco "C" del crédito, permite tener un marco de referencia para un análisis detallado y completo, se conoce por:

- Características del solicitante: Se refiere al historial del solicitante para cumplir con obligaciones pasadas.

- Capacidad: La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para enfrentar las obligaciones de deuda.

- Capital: La deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial.

- Colateral: El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una compañía recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.

- Condiciones: Esto es, las condiciones económicas existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica." Lawrence Gitman & Chad Zutter (2012)

Para acelerar el pago en menor tiempo el Descuento por pago de contado y descuento por pago proporcional por pago antes del vencimiento del crédito, en los términos de crédito es una manera común de acelerar los pagos sin ejercer presión sobre los clientes. El descuento por pago de contado ofrece un incentivo a los clientes para que paguen más rápido, muchas entidades bancarias tomar el descuento comercial y lo convierten en más plazo para el cliente, si el cliente toma esta opción, el recaudo se agiliza y el cliente libera su flujo de caja a corto plazo, la deuda se traslada al Banco.

Supervisión de crédito, es la revisión continua de las cuentas por cobrar de una empresa para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos, permitiendo al cliente continuar con el beneficio de su cupo y plazo de crédito o de perderlo.

- Controlar los tiempos de envío por correo, procesamiento y compensación, para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.

Cuentas por pagar

Aunque parece bajo en importancia, es importante incentivar los pagos en las plataformas bancarias, que cumplan con las siguientes características:

- Pago directo entre la misma entidad bancaria, reduce costos tanto al cliente como a la empresa y permite identificarlo inmediatamente.

- Notificación del pago de manera inmediata, lo que brinda una cartera actualizada y un reporte de promedio en recaudo de cuentas por cobrar, con menos días.

- Evitar pagos con cheques y menos si son de otras plazas, pues el recaudo no es válido, sino hasta que el dinero está disponible para ESPUMADOS.

- Acompañamiento continuo de parte del área comercial, para que legalice todos sus abonos de manera inmediata.

- Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar la clasificación de crédito de la empresa.

Revisar de acuerdo a la segmentación de proveedores de pequeñas y medianas empresas la reglamentación ley de Pago en Plazos Justos (decreto 1733 de 2020) en los cuales se obliga a pagarles las facturas a menos de 60 días calendario durante el 2021 y en un plazo máximo de 45 días a partir del 2022, cabe recordar que la Ley excluye las operaciones realizadas entre grandes empresas.

Cuando el vendedor de bienes no cobra intereses ni ofrece un descuento al comprador por pronto pago, la meta del comprador es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según los términos de crédito que establece el proveedor.

Esto permite al comprador el beneficio máximo de un préstamo sin intereses por parte del proveedor y no perjudica la calificación de crédito de la compañía (porque la cuenta se paga dentro de los (plazos de crédito establecidos). Adicionalmente, algunas compañías ofrecen de manera explícita o implícita un “periodo de gracia” que extiende unos cuantos días más la fecha de pago establecida; si el hecho de aprovechar el periodo de gracia no pone en riesgo la relación del comprador con el vendedor, ESPUMADOS SA normalmente aprovechará ese periodo.

Analizar los términos de crédito con los proveedores, revisar cupos y plazos conforme al ciclo operativo, fecha de entrega, fechas de facturación, descuentos por

pronto pago, y de acuerdo a la necesidad, acogerse a las condiciones que mejor favorezcan a la empresa.

Se puede ampliar los plazos de pago, a través de entidades bancarias, utilizando el descuento por pronto pago y convertirlo en más días para plazo de pago directamente a la entidad intermediaria, el objetivo es obtener más plazo sin tener que incurrir en gastos financieros.

Ventas Líderes y Competitivas

Porter , M (1991), insta a producir a costos más bajos pero con calidad similar al de la competencia lo que incrementará las ventas, pero también nos habla de la ESPECIALIZACION, en el caso de ESPUMADOS SA se caracteriza por manejar productos de alta calidad y exclusivos, en este caso debe mantenerse en el mercado con sus producto estrellas, a los cuales el cliente percibe y está dispuesto a pagar un precio mayor por ofrecer el mejor producto; por ultimo pero no en importancia de estrategia, hace énfasis en que la empresa no debe solo centrarse en sus CLIENTE POTENCIAL , que se entiende son los hipermercados, si no por el contrario debe desligar su dependencia a este cliente y empezar a fortalecer cada segmento de clientes para que todos sean clientes estratégicos y aumentar su penetración en el mercado.

W. Cham Kim y Renée Mauborgne (2005), profesores de la escuela de negocios INSEAD. En su obra ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL, plantea varias estrategias bastantes interesantes y aplicables dentro de la compañía, por ejemplo, es importante empezar a incursionar las exportaciones ampliando las fronteras del mercado, y fortalecer las ventas por internet de esta manera ir incursionando terrenos más allá de la

demanda, ofrecer un valor agregado a los productos ya existentes que promuevan y activen las ventas por ser novedoso.

La anterior propuesta tiene como propósito optimizar el flujo de efectivo, las cuales podrán ser aplicadas para los periodos fiscales siguientes, ya que se brindaron pautas y actividades, que buscan que cada año su ejecución vaya cerrando la brecha que existe entre ambos ciclos.

Sugerencias a discusión:

- ESPUMADOS S.A necesita urgentemente reconsiderar los acuerdos pactados con sus proveedores ya que el tiempo otorgado para cumplir con el pago oportuno de sus pasivos, ya que no se ajusta a las actuales condiciones establecidas para el recaudo de la venta, tardándose estas inversiones en retornar hasta 159 días mientras que a los proveedores se les debe cumplir con el pago en un periodo máximo de 88 días, lo que obliga a la empresa a financiar con recursos externos un periodo de tiempo de 71 días, esto conlleva a la reestructuración de políticas de cobro de cartera, que permitan contar con liquidez suficiente y oportuna para los compromisos adquiridos con los proveedores y evitar el excesivo financiamiento externo generando pérdida en la utilidad.

- Un tema muy importante y que no podemos dejar pasar por alto, son los costos pues durante el año 2020 estos por motivos de pandemia golpearon fuertemente el margen de rentabilidad operacional ocasionando así que la proporción de las ganancias según sus ventas estuviera inferior a lo esperado, y todo esto debido a que el margen porcentual de ingresos por unidad recibida se ubicó alrededor del 2%, y al contrastar con otros sectores productivos se encuentra muy por debajo de la medida del mercado, con esto se hace necesario la incursión de nuevos mercados de proveedores con mejores

ofertas y costos menos elevados, que eviten el sacrificio no solo de la utilidad sino también de la liquidez inmediata con la que debe contar la empresa. Dicho esto, también se estima conveniente la inversión en innovación y desarrollo debido a que una forma eficiente de reducir los costos es optimizando los procesos a nivel industrial y tecnológico, es necesario canalizar un recurso para la optimización de los procesos productivos.

Con todo esto se proyecta que la Empresa de ESPUMADOS S.S no solo logre subir su posición en el mercado, sino que además mejore notablemente sus indicadores, haciéndola atractiva y conquistadora del sector. (Véase Anexo E. flujo de caja proyectado)

Referencias

Andi. (2020). *COLOMBIA: BALANCE 2020 Y PERSPECTIVAS 2021*.

http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf

Ayala, S. I., & Fino, G. (2015). Contabilidad Básica General (Corporación Universitaria

Republicana ed.). https://urepublicana.edu.co/images/libros_pdf/978-958-5447-21-9.pdf

Bárcena, A. (2020a, abril). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente*

crisis de Covid-19. <https://coronavirus.onu.org.mx/wp-content/uploads/2020/04/Alicia-Barcena-CEPAL-PPT-Impacto-COVID-19-en-ALC-3-Abr-2020.pdf>

Bárcena, A. (2020b, abril 21). *Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la*

actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020 | Comunicado de prensa | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Cepal.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>

BBC News Mundo. (2021, 25 enero). *Coronavirus: 8 gráficos para entender cómo la pandemia*

ha afectado a las mayores economías del mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55802814>

Bermúdez, L. T. (2013). *Investigación en la Gestión Empresarial*. Ecoe Ediciones.

<https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/69246>

Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2013). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá

Universidad de los Andes. Parte II - Estrategias metodológicas cualitativas (págs. 73 -

- 134). Universidad de los Andes. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/69456?page=72>
- Castro, A. (2020, agosto). *Desafíos de la pandemia de COVID-19 en la salud de la mujer, de la niñez y de la adolescencia en América Latina y el Caribe*. Unicef. <https://www.unicef.org/lac/media/16356/file/cd19-pds-number19-salud-unicef-es-003.pdf>
- Centy, V. D. B. (2006). Manual metodológico para el investigador científico. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/30128>
- Cepal. (2021). Informe Portuario 2020: el impacto de la pandemia del COVID-19 en el comercio marítimo, transbordo y throughput de los puertos de contenedores de América Latina y el Caribe (N.o 2). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46979/1/S2100302_es.pdf
- Cifuentes-Faura, J. (2020, 21 abril). *Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en. . .* Open Edition Journals. <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/12874>
- Cisneros, J. B. T. (2012, 28 marzo). *Ciclo operativo y ciclo de efectivo*. Slideshare. <https://es.slideshare.net/jennytola/ciclo-operativo-y-ciclo-de-efectivo>
- Colaboradores de Wikipedia. (2021, 18 noviembre). *Espuma de poliuretano*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Espuma_de_poliuretano
- Colchones Romance Relax. (2021, 25 agosto). *¿Sabes cómo se fabrican los Colchones Romance Relax? Conoce este proceso*. [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=6dq2Ct3ULJ8>

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2019). Estados Financieros Consolidados. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%2010%20-%20Estados%20Financieros%20Consolidados.pdf>

Contaduría General de la Nación. (2012). Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de Información Financiera.

<https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/47343/Anexo+1+-+Marco+Conceptual+-+Res+220+de+2020/1d16ca5d-9865-3aa7-37e2-4f0771823727>

Cueva, J. A., & Rojas, D. (2019). Estrategias de Gestión del Efectivo y Rentabilidad de las Empresas Ecuatorianas: Caso Sectores Construcción y Transporte. 593 Digital Publisher.

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/128

Daros, W. R. (2002). ¿Qué es un marco teórico? Redalyc.org.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914108>

Economipedia. (2021, 17 junio). *Economipedia - Educación financiera, economía y finanzas*.

<https://economipedia.com/>

Elizondo López, Arturo. (2003). *Contabilidad Básica 11, México, Thomson*.

Elizondo López, Arturo. (2003). *Proceso Contable I, México, Thomson* (3ª ed), 478 pp

ESAN Graduate School of Business. (2018, 8 marzo). *¿Cuál es la relación entre el ciclo*

operativo y el ciclo de caja de una organización? Gestión de Proyectos | Apuntes

empresariales | ESAN. [https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/03/cual-es-](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/03/cual-es-la-relacion-entre-el-ciclo-operativo-y-el-ciclo-de-caja-de-una-organizacion/)

[la-relacion-entre-el-ciclo-operativo-y-el-ciclo-de-caja-de-una-organizacion/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/03/cual-es-la-relacion-entre-el-ciclo-operativo-y-el-ciclo-de-caja-de-una-organizacion/)

Esparza, J. (2020, marzo). COVID-19: Una pandemia en pleno desarrollo.

EDITORIAL/OPINIÓN, 128(1).

<https://sostelemedicina.ucv.ve/covid19/manuales/COVID-19.%20Una%20pandemia%20en%20pleno%20desarrollo.pdf>

Espumados, G. (s. f.). *Grupo Espumados*. Grupo Espumados. <https://grupospumados.com/>

Espumados S.A. (2020, octubre). Manual de Calidad (N.o 17).

Fernández, N. (2008). Calidad de gestión en las unidades de información de la Universidad del Zulia: paradigma de innovación en la sociedad del conocimiento. Redalyc.org.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318157002>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera (12.a ed.).

Pearson. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/73662?page=48>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006) Metodología de investigación.

México: McGraw-Hill. Capítulo 9. Recolección de datos (págs. 272 - 404). Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioiberoamericanasp/reader.action?docID=4721683&ppg=317>

Horne, V. (2010). Fundamentos De Administracion Financiera (13.a ed.). Pearson Educación.

<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015). La estrategia del océano azul (1.a ed.). Editorial

Paidotribo Mexico S De RI De Cv.

https://ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf

L.N. (2021a, mayo 18). *Ranking 2020 sector colchones y espumas de Colombia*. Lanota.

<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2020-sector-colchones-y-espumas-de-colombia.html>

Martínez Díaz, J. C. (2013, 2 septiembre). *Evaluación de requerimientos para la adecuada gestión de conocimiento, caso de estudio en una unidad organizacional de soporte operativo de una entidad financiera*. Scielo.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000200005

Mincomercio. (2021, Abril). *CONTEXTO MACROECONÓMICO DE COLOMBIA*.

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 24 abril). Resolución Número 000666 de 2020.

Coronavirus Colombia.

https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/docs/decretos/minsalud/272_RESOLUCION_666_2020.pdf

Naciones Unidas. (2020). *El rol de los recursos naturales ante la pandemia por el COVID-19 en*

América Latina y el Caribe. Cepal. <https://www.cepal.org/es/enfoques/rol-recursos-naturales-la-pandemia-covid-19-america-latina-caribe>

OPTIMIZAR, radicaciÃ3n. (s. f.). EtimologÃ-as de Chile - Diccionario que explica el origen de las palabras.

<http://etimologias.dechile.net/?optimizar#:~:text=La%20palabra%20%22optimizar%20%20est%C3%A1%20formada,latinas%2C%20optimismo%20y%20tambi%C3%A9n%20realizar.>

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (14.a ed.). Curcio Penen.

https://www.academia.edu/26760979/Analisis_Financiero_Aplicado_pdf

P. (2020, 23 diciembre). *Gobierno reglamentó la Ley de Pago en Plazos Justos*. Portafolio.co.

<https://www.portafolio.co/economia/ley-de-pago-a-plazos-justos-reglamentada-por-gobierno-de-colombia-547792>

P. (2021b, junio 28). *Naciones Unidad y la crisis económica mundial*. Portafolio.co.

<https://www.portafolio.co/tendencias/naciones-unidad-y-la-crisis-economica-mundial-553479>

Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. H. (1994). *Metodología de la Investigación* (2.a ed.).

<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva* (2.a ed.). Grupo Editorial Patria.

[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Presidencia de la República. (2020, 17 marzo). Decreto 417. Coronavirus Colombia.

<https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/docs/acciones/18Marzo/EmergenciaEconomicaDECRETO417DEL17DEMARZODE2020.pdf>

Presidencia de la república. (2020). Gobierno de Colombia.

<https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones/acciones-de-economia.html>

Saiz Carvajal, R. (s. f.). *TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN*. Wordpress.

<https://administracionpublicauba.files.wordpress.com/2016/03/tecnicas-de-anc3a1lisis-de-informacic3b3n.pdf>

Senado de la República y Cámara de Representantes. (2020, 23 julio). *LEY N° 2024 23 JUL 2020*. Dapre.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202024%20DEL%2023%20DE%20JULIO%20DE%202020.pdf>

Super Sociedades. (2015, 31 diciembre). *Consulta de Estados financieros bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)*.

https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/estados-financieros-historicos.aspx

Anexos

Anexo A. Árbol de Problemas

Tabla 14. Árbol de Problemas

Efe	Alza en los costos de materia prima (aumento de costos de importación, pago demoras por cierres de puertos, aumento del precio el dólar, cambio condiciones con proveedores)	Demora en pagos de acreedores.	Reestructuración de los procesos internos de la empresa como consecuencia de los nuevos tiempos de respuesta del mercado (entrega de MP, almacenamiento, Recaudo)
Pro	Reactivación de la economía lenta y limitada.	Disminución y dificultad en el recaudo de la cartera.	Sobre endeudamiento con bancos y refinanciar deudas vigentes.
FALTA DE LIQUIDEZ PARA EL PAGO OPORTUNO DE LOS PASIVOS CORRIENTES			
Ca	Contracción de la economía mundial por aparición de Covid-19.	No previsión de pandemia y reacción económica no planeada	
	Cierre del comercio nacional e internacional.	Escasez y sobre costo en adquisición de materia prima del 90%.	Reducción en ventas.

Nota. Fuente propia

Anexo B. Transcripción de Entrevistas

Entrevista Académica 1 Para El Área Financiera

Entrevistador (investigador): Tatiana Hernández

Entrevistado 1: Luis Fernando Vargas

Fecha de la entrevista: 04/01/2022

Hora: 1:06pm

Lugar de la entrevista: Oficina Gerente Financiero de espumados

Duración: 7:34 minutos

Archivos: Entrevista 1 área financiera. Archivo OGG

CODIFICACIÓN:

INV. Investigador

ENT 1. Entrevistado 1

INV. Buenos días, mi nombre es Tatiana Hernández, estoy haciendo la especialización en Gerencia Financiera en la Universidad Iberoamericana, estoy reunida hoy con el Sr Luis Fernando Vargas, que hoy es 04 de enero del 2021, Sr Luis Fernando Vargas voy a leerle el tratamiento de datos personales para que usted me diga si acepta o no el manejo de los mismos.

De acuerdo a lo reglamentado en la ley Estatutaria 1581 del 2012 reglamentada mediante el decreto 1311 del 2013, en concordancia con el principio constitucional que tienen los titulares de datos personales de esta investigación de conocer, actualizar y rectificar todo tipo de información que se recopile en base de datos, se garantiza el

manejo adecuado, la confidencialidad, libertad, seguridad, transparencia, acceso y circularización restringida de los datos recopilados con previa autorización de manera libre, previa voluntaria e informada por parte de los investigadores.

Con la firma y aceptación de este documento manifiesta que he sido informado y estoy de acuerdo con el uso adecuado de los datos recopilados.

ENT 1. De acuerdo, muy buenas tardes.

INV. El objetivo de esta entrevista es conocer el proceso (corrige), los procesos involucrados dentro del ciclo operativo y el ciclo de efectivo de ESPUMADOS SA, con el propósito de obtener como resultado una visión global y alineada de los 2 ciclos.

Primera pregunta, ¿Conoce con certeza el resultado del ciclo operativo y de efectivo en ESPUMADOS SA, una vez cambio después de la pandemia?

ENT 1. Si lo que necesita saber es la situación del ciclo de efectivo, afectado por la situación de la pos-pandemia cierto, Si claro lo tenemos claro.

INV. Listo

INV. ¿Cuál es el principal problema que presenta ESPUMADOS SA, hoy y en el año 2021 en su flujo de caja?

ENT 1. Eh, tenemos una afectación originada por facturaciones ó presupuestos de facturación que no se lograron en el 2020, lo cual nos hizo adquirir un endeudamiento de corto plazo, ese corto plazo lo tenemos para pagar hasta aproximadamente junio a agosto del año 2022 esto es lo primero, lo segundo, nosotros tenemos operaciones con compañías vinculadas las cuales (eeehh) les estamos debiendo unos recursos, principalmente con una compañía de Barranquilla y eso nos hace hacer unos compromisos de pago comprometiendo todavía una caja en la cual todavía no estamos

boyantes; mmm... que nos afecta todavía pos-pandemia, la pos-pandemia la vemos identificada con el costo de la adquisición de los químicos, desde la pandemia los fletes logísticos en el mundo se dispararon, la fábrica del mundo que es China ya no nos suministra como antes químicos de la forma rápida y esto unido a todo el tema del transporte marítimo, ya los fletes se duplico el costo, el tiempo en que podemos devolver un contenedor se acorto también y esto hace que pues el precio y el costo de traer los insumos desde el exterior se halla aumentado más del 45%, esto afecta totalmente mi flujo de caja.

INV. ¿Considera que el ciclo de efectivo está alineado con el ciclo operativo?

ENT 1. Mmm no, tenemos 2 variables que nos han afectan , primero en que los químicos que estoy trayendo del exterior en un promedio vienen con plazos de tiempo de pago de 90 días BL, 90 días BL significa que la factura se emite y empieza el plazo de pago de la factura desde que llega a puerto y cumple con los documentos de embarque desde el puerto origen, si es China se demora aproximadamente 30 días – 35 días en llegar, ya acá sumémosle la nacionalización, ya son aproximadamente 40 - 43 días, y mientras llega el camión desde los puerto bien sea desde Cartagena o Buenaventura son 45 días, es decir que el químico está disponible en planta a los 45 días de emitida la factura, yo tengo aquí clientes que me pagan a 60 días, como los clientes más grandes colchoneros, y tengo los hipermercados que son aproximadamente el 40% de la facturación de la compañía que me pagan aproximadamente entre 75, 90 y 120 días, esto significa que tengo un desfase entre que yo le entrego productos a los grandes clientes a lo que yo recupero la cartera.

INV. Con una visión más completa de ESPUMADOS SA ¿Considera necesario alinear los 2 ciclos (operativo y de efectivo)? Y ¿Por qué cree que es necesario ó no sea?

ENT 1. No es totalmente necesario, y lo estamos buscando, hay que buscar herramientas para lograr plazos más altos con los proveedores del exterior que es lo primero que debemos lograr, lo segundo, hay que llegar a negociación para recuperar el dinero de los hipermercados lo más rápido sin necesidad de acudir a negociaciones, actualmente estamos haciendo negociación con hipermercados que nos cuestan 1, 2 ó 3% sobre el valor recibido, adicional que los hipermercados traen un acuerdo comercial muy agresivo de descuentos que nos quitan sobre la venta que hagamos, significa que tenemos un doble descuento por parte de los hipermercados, se hace necesario alinearlos.

INV. Desde su percepción y posición dentro de compañía financieramente ¿cómo cree usted que afecto la pandemia a ESPUMADOS SA, Es decir que repercusiones negativas influyeron en el resultado final de los ciclos?

ENT 1. ESPUMADOS es una compañía que está en una transformación tecnológica, no ha llegado todavía al nivel que esperamos, y al no tener toda esa transformación tecnológica tenemos unos procesos que son ineficientes y costosos, al compararnos con el mercado, donde ya hay una guerra de centavo y está ubicada por tema de TRM y costos de importación, perdemos competitividad en el mismo mercado, ESPUMADOS tiene que salir de esa brecha que se encuentra; por otro lado está afectado totalmente por tema de TRM, a nosotros traer directa o indirectamente nuestros químicos del exterior que estamos comprando con una TRM de más de \$4.000 pesos y vuelve totalmente costoso los productos que fabricamos, ese sobre costo no se ha podido

trasladar en su totalidad, como decía en un punto anterior nosotros tenemos un aumento en costos de materia prima de más del 45% y las lazas no han podido ser de más del 32%, tenemos una diferencia de 12 puntos que no hemos podido trasladar al cliente.

INV. Listo señor Luis Fernando, esa era la entrevista, muchas gracias.

ENT 1. Con mucho gusto Tatiana.

Entrevista Académica 2 Para El Área Financiera

Entrevistador (investigador): Tatiana Hernández

Entrevistado 2: Dilinger Palacios

Fecha de la entrevista: 05/01/2022

Hora: 5:10pm

Lugar de la entrevista: telefónicamente

Duración: 6:00 minutos

Archivos: Entrevista 2 área producción. Archivo OGG

CODIFICACIÓN:

INV. Investigador

ENT 2. Entrevistado 2

INV. Buenas tardes, hoy 5 de enero del 2022, mi nombre es Tatiana Hernández estoy haciendo el programa de especialización en Gerencia Financiera, vamos a hacer una entrevista académica al señor Dilinger Palacios trabaja en ESPUMADOS SA, voy a

leer el tratamiento de datos personales para que si está de acuerdo por favor diga que acepta, dice:

De acuerdo a lo reglamentado en la ley Estatutaria 1581 del 2012 reglamentada mediante el decreto 1311 del 2013, en concordancia con el principio constitucional que tienen los titulares de datos personales de esta investigación de conocer, actualizar y rectificar todo tipo de información que se recopile en base de datos, se garantiza el manejo adecuado, la confidencialidad, libertad, seguridad, transparencia, acceso y circularización restringida de los datos recopilados con previa autorización de manera libre, con previa voluntaria e informada por parte de los investigadores.

Con la firma y aceptación de este documento manifiesta que he sido informado y estoy de acuerdo con el uso adecuado de los datos recopilados, ¿está de acuerdo señor Dilinger?

ENT 2. ¡Claro! , totalmente de acuerdo con fines académicos, claro que sí.

INV. Sí señor,

INV. Nos confirma por favor la empresa en la que labora y su cargo.

ENT 2. La compañía en la cual laboro se llama ESPUMADOS SA, queda en Soacha y mi cargo es Líder Master de Planta.

INV. Gracias.

El objetivo señor Dilinger de esta entrevista es conocer los procesos involucrados dentro del ciclo operativo y el ciclo de efectivo de ESPUMADOS SA, con el propósito de obtener como resultado una visión global y alineada de los 2 ciclos.

Iniciamos con la primera pregunta, ¿Con cuánto tiempo reciben la orden de pedido? Termino de días

ENT 2. ¿La orden de pedido?

INV. Sí señor, para la producción de los productos terminados ó espuma.

ENT 2. Nosotros normalmente los pedidos, aquí nosotros trabajamos bajo pedido, que es lo que se llama "Make to Stock" ¿sí?

INV. Sí señor.

ENT 2. Perdón para inventario o bajo pedido, en ambos casos usted recibe y al siguiente día, quedan causados en el sistema para que así; se pueda cumplir según, si es espuma tiene un tiempo ¿sí? Y si es terminado tiene otro tiempo, y en producto terminado por ejemplo son 8 días.

INV. Y ¿el de espuma, es un día?

ENT 2. O sea como para dar a entender, yo recibo pedidos todos los días.

INV. Sí señor.

ENT 2. Y todos los pedidos que recibo tienen un "lead time" de abastecimiento, es decir, desde que se monta el pedido, ahí hasta que se debe entregar hay un tiempo determinado, para lo que es colchonería o sea, producto terminado tiene 8 días ¿sí? , para lo que es espuma ¿sí? Tengo 5 días, y sin días hábiles.

INV. Listo.

INV. Segunda pregunta. ¿En cuánto tiempo se coloca a producir la orden de pedido una vez usted la recibe?

ENT 2. Se eh, se recibe el pedido y al siguiente día se planea ¿sí? Y después se programa para hacer fabricación, o sea, es decir, desde el día que se monta el pedido hasta el día que se fabrica, al menos las espumas pasan 2 días ¿sí?

INV. Si

ENT 2. En síntesis, prácticamente pasan 2 días, ahí está.

INV. Listo

ENT 2. Para la fabricación de pedidos.

INV. Siguiente pregunta, ¿Cuánto tiempo tarda para la producción de las 2 líneas de negocio de espuma y producto terminado, eh como...? Ah ya la contesto, ¿verdad señor Dilinger?

ENT 2. Sí, es la misma pregunta 1, sí.

INV. Listo.

INV. ¿En cuánto tiempo se entrega al área de despachos el producto terminado ó espuma?

ENT 2. Al día 7 para que al día 8 ya quede recibido en logística y sea despachado.

INV. O sea 1 día.

ENT 2. Sí señor.

INV. Podría por favor señor Dilinger confirmarme la cantidad de procesos en el que incurre para producir un producto terminado, es decir un ejemplo fabricación, corte, eh... no sé.

ENT 2. Claro que sí, se los voy a describir.

INV. Sí señor.

ENT 2. El primero, toma del pedido, después de eso pasa a un proceso que se llama planificación, que eso es realmente la planeación de la producción ¿sí? Ese es el segundo proceso, después de la planeación de la producción pasa al proceso de producción ¿sí? Producción o fabricación de espuma para hacer claridad, después de producción y fabricación de espuma hay una etapa que no es de transformación pero

que se debe dar dentro del proceso, que es el proceso en el cual la espuma entra en un reposo ¿sí?

INV. Sí señor.

ENT 2. Reposo o enfriamiento que llamamos nosotros, después del enfriamiento pasa al proceso que se llama corte.

INV. Sí señor.

ENT 2. Después de ese evento pasa a otro ¿sí? Que digamos, si es espuma ¿sí? de corte pasa a directamente ya a empaque y distribución, y si es colchón pasa a colchonería ¿sí? Se confecciona y pasa a despachos.

INV. Listo, confección y despachos...

ENT 2. Ajá

INV. Listo señor Dilinger eso es, en este. Todo este proceso se alinea al del mismo plazo que nos indicó entre 8 y 5 días ¿es correcto?

ENT 2. Sí, si tú lo validas ahí te dan los días que te estoy mencionando.

INV. Señor Dilinger estas son todas las preguntas, muchas gracias por su colaboración.

ENT 2. Con el mayor de los gustos, estoy para servirte, lo mismo para Don Luis.

Entrevista Académica 3 Área De Despachos Y Facturación De Ventas

Entrevistador (investigador): Tatiana Hernández

Entrevistado 3: Olga Palacios

Fecha de la entrevista: 04/01/2022

Hora: 2:38pm

Lugar de la entrevista: Oficina tesorería

Duración: 3:27 minutos

Archivos: Entrevista 3 área despachos y facturación de ventas. Archivo OGG

CODIFICACIÓN:

INV. Investigador

ENT 3. Entrevistado 3

INV. Buenos días, mi nombre es Tatiana Hernández, estoy ejerciendo el programa de gerencia financiera en la universidad Iberoamericana, el día de hoy me encuentro con la señora Olga, líder del servicio al cliente, vamos a realizar una entrevista académica, te voy a leer el tratamiento de datos personales para que me digas por favor si aceptas o no.

De acuerdo a lo reglamentado en la ley Estatutaria 1581 del 2012 reglamentada mediante el decreto 1311 del 2013, en concordancia con el principio constitucional que tienen los titulares de datos personales de esta investigación de conocer, actualizar y rectificar todo tipo de información que se recopile en base de datos, se garantiza el manejo adecuado, la confidencialidad, libertad, seguridad, transparencia, acceso y circularización restringida de los datos recopilados con previa autorización de manera libre, con previa voluntaria e informada por parte de los investigadores.

Con la firma y aceptación de este documento manifiesta que he sido informado y estoy de acuerdo con el uso adecuado de los datos recopilados.

ENT 3. Si señora, estoy de acuerdo

INV. Listo, entonces hoy 04 de enero, me confirmas en la empresa en la que laboras.

ENT 3. La empresa en al que laboro es ESPUMADOS

INV. Y ¿tú cargo?

ENT 3. Mi cargo es líder de servicio al cliente.

INV. Listo, el objetivo de esta entrevista es conocer los procesos involucrados dentro del ciclo operativo y el ciclo de efectivo de ESPUMADOS SA, con el propósito de obtener como resultado una visión global y alineada de los 2 ciclos.

La primera pregunta es, ¿con cuánto tiempo en días requiere para hacer la entrega de un pedido ya listo para entrega?

ENT 3. Contamos más o menos de 1 a 2 días la entrega, 1 día si es para Bogotá y 2 días si para fuera de la ciudad, dependiendo que tengamos flete en esta zona.

INV. ¿Cuánto tiempo en días requiere el proceso de facturación de una orden de pedido?

ENT 3. Bueno nosotros, ESPUMADOS SA, trabaja sobre pedido, entonces siempre que se hace una venta, lo que se le informa al cliente es que manejamos el producto terminado de 8 a 10 días para entrega, si es espuma manejamos 3 días ó 6 y 7 días dependiendo la línea de espuma que sea.

INV. ¿De qué depende la entrega de órdenes de pedido al cliente?

ENT 3. nosotros manejamos un sistema que se llama ESPUMRED, en este sistema el asesor genera o monta el pedido, este pedido es validado por el área de control, se revisa que estén todos los parámetros y que cumpla con todos los parámetros, que es el tema de tiempos de pago, liberación de cupo luego de que este proceso se

cumpla se libera el pedido y ya, se hace toda la gestión de fabricación, pero esto no toma más de 2 - 3 horas, o sea el sistema está actualizando constantemente para evitar que un pedido quede sin digitar o quede sin estar en la visual de la plata para la fabricación.

INV. ¿Cuánto tiempo se demora la entrega de una venta y que variables pueden influir en afectar la entrega?

ENT 3. Como te decía nosotros manejamos de 8 a 10 días el producto terminado, ¿qué variables pueden afectar una entrega de un producto terminado? Que tengamos no sé de pronto una novedad con el tema de insumos o alguna falla representativa e importante en alguna máquina, pero si nada de estos eventos se genera nosotros entregamos en los tiempos estipulados que son de 8 a 10 días.

INV. Listo, muchísimas gracias señora Olga.

ENT 3. Vale muchas gracias

Entrevista Académica 4 Área De Compras

Entrevistador (investigador): Tatiana Hernández

Entrevistado 4: Jeison Montes

Fecha de la entrevista: 04/01/2022

Hora: 4:35 pm

Lugar de la entrevista: oficina compras

Duración: 7:30 minutos

Archivos: Entrevista 4 área compras. Archivo OGG

CODIFICACIÓN:

INV. Investigador

ENT 4. Entrevistado 4

INV. Buenos días, mi nombre es Tatiana Hernández, estoy haciendo la especialización de gerencia financiera, el día de hoy estamos con el señor Jeison, ¿Cómo es tu apellido?

ENT 4. Montes

INV. Montes, para hacer una entrevista académica respecto al área de compras de la empresa ESPUMADOS, voy a proceder a leer el tratamiento de datos personales, para que por favor me diga si está de acuerdo o no.

De acuerdo a lo reglamentado en la ley Estatutaria 1581 del 2012 reglamentada mediante el decreto 1311 del 2013, en concordancia con el principio constitucional que tienen los titulares de datos personales de esta investigación de conocer, actualizar y rectificar todo tipo de información que se recopile en base de datos, se garantiza el manejo adecuado, la confidencialidad, libertad, seguridad, transparencia, acceso y circularización restringida de los datos recopilados con previa autorización de manera libre, con previa voluntaria e informada por parte de los investigadores.

Con la firma y aceptación de este documento manifiesta que he sido informado y estoy de acuerdo con el uso adecuado de los datos recopilados.

ENT 4. De acuerdo

INV. Listo, entonces hoy es 04 de enero, por favor me indicas en que empresa laboras y tú cargo.

ENT 4. ESPUMADOS SA, líder de compras.

INV. El objetivo de esta entrevista es conocer los procesos involucrados dentro del ciclo operativo y el ciclo de efectivo de ESPUMADOS SA, con el propósito de obtener como resultado una visión global y alineada de los 2 ciclos.

Entonces la pregunta es, ¿con cuánto tiempo recibe en término de días la solicitud de orden de compra?

ENT 4. La Solped, bueno si nos referimos a la solicitud de orden de compra para que nos llegue a la empresa, en este momento pues hay como una deficiencia en esa parte , porque no se está haciendo una adecuada planeación, entonces muchas de las Solped que se generan en el sistema son de ya para ya, entonces no da tiempo para que se pueda hacer una planeación, y una debida digamos debida compra o una debida cotización con otros proveedores, con si un debido proceso de compras, entonces, ¿Qué se tiene que hacer? Pues comprar directamente al último que le compro o al que siempre le hemos comprado y para que nos lo traiga inmediatamente.

INV. Listo, entonces haciendo énfasis en esa pregunta, si es de ya para ya y es un químico, digamos ¿cómo haces?

ENT 4. No digamos que hay ya dividimos lo que son las compras, si vamos a hablar de químicos o de importaciones, porque dividimos las compras en las importaciones y en las compras locales ó nacionales, entonces lo que es importaciones, eso si se hace una debida planeación por que no se tiene presupuestado pues que lleguen en menos de 30 días, entonces lo que son las importaciones van adelantadas 120 días.

INV. Listo

ENT 4. Y lo que son las compras nacionales, es el problema que te estoy comentando, porque el proceso está en manos de quien necesita el producto, muchas veces quien necesita lo necesita de ya para ya.

INV. Listo

INV. Siguiendo pregunta, ¿en cuántos días se hacen las entregas de materia prima, una vez entregan la orden de compra al proveedor? Hablando de casos nacional e importado

ENT 4. Eh bueno, en caso de importado ahora está teniendo una coyuntura por todo tema global que se ha venido presentando con los contenedores por la pandemia, etc., entonces para el tema de importaciones ahora estaba también sacando un informe y las plantas están duplicando el tiempo de demoras, entonces si normalmente se demoraban de 3 a 4 semanas, se están demorando de 4 a 8 el tiempo de alistar ellos el producto para ya despachar el contenedor, adicional eso el tiempo de tránsito, entonces el tiempo de tránsito también se está viendo afectado por el 75 de más del tiempo que debería tomarse normalmente, entonces estamos hablando que una operación donde yo colocaba la orden de compra y me llegaba acá a los 60 días se está tomando 130 – 140 días y para el caso del nacional, digamos, que para tema nacional con algunos proveedores no he tenido inconvenientes y se pueden demorar 4 días a 5 días, pero otros proveedores que yo tengo de importaciones han tenido el mismo inconveniente que se me pueden demorar de 15- 20 días o un mes.

INV. Listo.

INV. Siguiendo pregunta ¿Cuál es el plazo promedio de crédito con los proveedores nacionales?

ENT 4. El promedio estaría a 45 días.

INV. Listo y ¿Cuál es el plazo promedio de crédito con los proveedores internacionales?

ENT 4. 90 días fecha BL.

INV. En este caso se corre a causa que se demorar en embarcar el contendor.

ENT 4. Exacto, fecha de BL, entonces empieza a contar desde que sale del puerto.

INV. Ok, entonces volviendo a la pregunta 1, ¿Cuándo montas la orden de compra lo haces con 120 días, pero muchas veces se te demora mucho más por el tema de demoras externas?

ENT 4. Exacto, uno lo hace previendo todas estas cosas, pero aun así las navieras corren los embarques y o sea uno no tiene escrito que ya el embarque sale ya en esa fecha, no, ellos lo pueden correr y ellos están en su autonomía de hacerlo.

INV. Listo

INV. En término porcentual, ¿cuál es el porcentaje de proveedores a crédito y de contado?

ENT 4. De crédito esta un 90% y de contado un 10%.

INV. Listo

INV. Las nacionalizaciones de importaciones que manejan ¿cuál es la condición de pago que manejan y por qué?

ENT 4. Las nacionalizaciones, bueno las nacionalizaciones que se hacen son bueno gastos no, o sea gastos en agencias de aduanas, gastos al puerto, pagos al transportador y el transportador en este caso es GE LOGISTICA que es del grupo y nos da 30 o 60 días , digamos que 30 días, y digamos que la agencia de aduanas y digamos

que hay una cosa con la agencia de aduanas y es que para nacionalizar ellos tiene que pagar una parte que es los impuestos y otra parte que es manejo, lo que es impuestos pues obviamente que no se puede dar crédito por decirlo así, tiene que pagar ya ó ya, entonces lo que s impuestos se paga inmediatamente para eso es la mayor parte del anticipo, y la otra parte del anticipo son los gastos, esos gastos se pueden negociar , digamos que ahorita estamos planeando negociarlos para tener crédito en gastos de importaciones y poder manejarlo así sea 30 días, creo tengo entendido que anteriormente se tenía ese crédito pero por no respetar las condiciones de pago se perdió.

INV. Listo Jeison esas eran las preguntas, muchísimas gracias

ENT 4. Listo, muchas gracias.

Entrevista Académica 5 Área De Cartera

Entrevistador (investigador): Tatiana Hernández

Entrevistado 5: Alejandro Amado

Fecha de la entrevista: 03/01/2022

Hora: 2:49 pm

Lugar de la entrevista: oficina cartera

Duración: 3.33 minutos

Archivos: Entrevista 5 área cartera. Archivo OGG

CODIFICACIÓN:

INV. Investigador

ENT 5. Entrevistado 5

INV. Buenos días, mi nombre es Tatiana Hernández Álvarez, estoy haciendo una especialización en el área financiera virtual, el día de hoy estamos reunidos con el señor Alejandro Amado líder de ESPUMADOS SA, líder de cartera, vamos a hacerle una entrevista del proyecto de opción de grado llamado "PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL CICLO OPERATIVO Y DE EFECTIVO DE LA EMPRESA ESPUMADOS SA", es una entrevista académica enfocada solamente al área de cartera.

Voy a leer el tratamiento de datos personales, para que autorice verbalmente el manejo.

ENT 5. Autorizo

INV. Listo, actualmente usted ¿Dónde trabaja y cuál es su cargo?

ENT 5. Trabajo en la compañía ESPUMADOS SA y mi cargo es líder de cartera.

INV. Listo

INV. El objetivo de esta entrevista es conocer los procesos involucrados dentro del ciclo operativo y el ciclo de efectivo de ESPUMADOS SA, con el propósito de obtener como resultado una visión global y alineada de los 2 ciclos.

Primera pregunta, en término de porcentual ¿Cuánto es el porcentaje de clientes con cartera y clientes de contado?

ENT 5. Es, es digamos que el 90% de la cartera es de crédito y el 10 es de contado

INV. ¿Cuáles son las condiciones de pago de los clientes con crédito?

ENT 5. Tenemos diferentes condiciones de crédito con los clientes, digamos que los hipermercados manejan créditos de 60- 90 y 100 días y el crédito hay otros clientes

que manejan crédito a 60 días, unos clientes especiales para la compañía y el crédito normal para digamos los clientes que están ingresando a la compañía son 30 días.

INV. ¿A los cuantos días promedio pagan los clientes con crédito de ESPUMADOS SA?

ENT 5. Digamos que nosotros manejamos unos descuentos financieros que nos ayudan a optimizar o traer el dinero más rápido; nuestra rotación de cartera el año pasado (2021) cuando teníamos una condición de pago a 60 días estaba en 83 – 86 días la rotación de cartera, ahorita tenemos una rotación de cartera de 37 días gracias, digamos que a los cambios que se hicieron el año pasado de bajar varios clientes de condiciones de clientes de 60 a 30 días, nos ha ayudado mucho la rotación de cartera.

INV. ¿Para los clientes con cartera castigada, que estrategias o plan de acción hay para recuperar la cartera vencida?

ENT 5. Esos clientes de cartera vencida, digamos que tenemos diferentes controles, digamos que iniciamos nosotros gestionado el cobro de la cartera a través de los asesores, luego cuando vemos que la cartera no se recauda, se envía o empezamos nosotros también como cartera a hacer presión y gestión e cobro, yo los visito y hacemos un acuerdo de pago, pero me incumple los acuerdos de pago que yo logro ya con ellos, los entrego a una empresa de cobranzas que se llama PROVICREDITO, PROVICREDITO inicia una gestión netamente jurídica y hace un estudio de bienes y si el cliente tiene pues bienes o tiene que cogerle digámoslo así iniciamos proceso jurídico, cuando no pues intentamos hacer acuerdos de pago, pero cuando definitivamente no, a los clientes se les hace un estudio de crédito y no tienen bienes embargables y no pagan

o no acepta ningún acuerdo pues ya pasa a castigar la cartera, hasta el momento no hemos castigado ningún cliente, todos hemos logrado tener acuerdos de pago.

INV. Listo, esa era la entrevista señor Alejandro Amado, muchísimas gracias.

ENT 5. A ti, muchas gracias.

Anexo C. Guía de Observación

Tabla 15. Guía de Observación

FECHA	07/01/2022		EMPRESA			ESPUMADOS SA
CICLO	Operativo y efectivo.		ACTIVIDAD ECONOMICA			Fabricación y comercialización de espuma flexible de poliuretano.
OBJETIVO	Identificar de manera detallada las etapas del ciclo operativo y de efectivo de Espumados SA, y detectar causales que alteran el resultado final de los ciclos.					
PROCESO	ASPECTOS A EVALUAR	A	SI	NO	A VECES	OBSERVACIONES
COMPRAS	Recibe con tiempo la Orden de compra del Almacén para mantener un stock de insumos de materia prima necesario para el área de producción		X			Para compra de químicos y materia prima existe planeación, pero para compras no inventariadas no notifican con un tiempo prudente al área de compras.
COMPRAS	Llegan oportunamente las órdenes de compra por parte de los proveedores				X	Si el producto es nacional sí, pero si es importado presente demoras por factores externos.
COMPRAS	Se evalúan los proveedores de manera periódica para garantizar a			X		

	ESPUMADOS SA, contar con los mejores aliados estratégicos en el mercado.				
ALMACEN	Cuenta ESPUMADOS SA, con suficiente espacio la almacenar materia prima	X			
PRODUCCIÓN	Recibe el área de producción oportunamente las ordenes de pedido	X			
PRODUCCIÓN	Atiende en orden de llegada las ordenes de pedido	X			
PRODUCCIÓN	Maneja excepciones para dar prioridad a las órdenes de pedido de los clientes.			X	
DESPACHOS	Se pueden minimizar los tiempos de entrega en el área de despachos			X	Si le hacen entrega en menor tiempo el producto podrá entregar antes el pedido.
CARTERA	¿Puede cartera optimizar los tiempos de recaudo?	X			No uso intermediarios bancarios para recaudo en menor tiempo (factoring)
CARTERA	Posee una estrategia para incrementar el recaudo.	X			
FINANCIERA	Trabajan sobre un plan de pagos mensual	X			
FINANCIERA	Se cumple a cabalidad la programación de pagos de cada mes			X	A veces no llega el suficiente flujo de caja para pagar oportunamente todos los compromisos dentro del mes.

FINANCIERA	Usa herramientas a través de bancos para aliviar los flujos de caja			X	
FINANCIERA	Pagan el día de vencimiento de las facturas		X		Se pasan varios días de la fecha de vencimiento para cumplir el pago.

Nota. Fuente propia

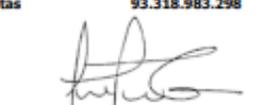
Anexo D. Recolección Documental

Para el análisis y alcance del objetivo general de esta investigación se requieren los siguientes informes de ESPUMADOS SA:

Tabla 16. Estado de Situación Financiera

ESPUMADOS S.A NIT. 860.036.649-5 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (En pesos Colombianos) CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2.020-2.019			
	Nota	31 de diciembre 2020	31 de diciembre 2019
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	1	1.579.791.446	1.166.967.992
Deudores Comerciales y Otros	3	13.008.654.974	20.106.912.366
Vinculados Economicos	4	2.964.373.194	5.329.625.474
Inventarios	7	7.750.178.491	5.853.810.410
Otros Activos No financieros	9	402.960.250	562.440.588
Otros activos financieros	10	7.000.000	150.478.000
Activos Por Impuestos	6	4.189.694.950	2.872.704.861
Total Activos Corrientes		29.902.653.305	36.042.939.691
Activo No Corriente			
Activos Financieros Inversiones en Asociadas	2	25.032.198.695	24.161.194.072
Deudores Comerciales y Otros	3	618.806.972	0
Cuentas por Cobrar particulares	5	3.269.055.434	0
Cuentas por Cobrar Accionistas	5.1	296.333.115	3.491.471.706
Propiedades Planta y Equipo	8	32.835.286.957	28.594.727.842
Activos por impuestos diferidos	6.1	1.364.648.820	1.017.522.998
Total Activos No Corrientes		63.416.329.993	57.264.916.618
Total Activos		93.318.983.298	93.307.856.309
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos Corrientes			
Obligaciones Financieras	11	5.781.192.812	5.322.098.382
Proveedores	12	13.161.633.568	17.600.805.941
Cuentas Por Pagar	14	1.535.552.226	902.318.844
Impuestos Corrientes por Pagar	15	3.250.363.218	3.316.841.097
Obligaciones Laborales	16	1.373.694.604	1.778.184.151
Anticipos y Avances Recibidos	17	1.575.115.711	2.491.716.933
Cuentas a Pagar a Compañías Vinculadas	13	6.134.444.103	7.700.653.778
Provisiones de Garantías	18	116.534.483	165.966.922
Otras Provisiones	18	202.562.123	126.245.612
Total Pasivo Corriente		33.131.092.848	39.404.831.660
Pasivos No Corrientes			
Obligaciones Financieras	11	7.359.514.454	1.811.687.770
Pasivo por impuesto Diferido	19	3.060.641.533	3.417.078.241
Total Pasivos No Corrientes		10.420.155.987	5.228.766.011
Total Pasivo		43.551.248.835	44.633.597.671
Patrimonio de los Accionistas			
Capital Suscrito y Pagado	28	8.500.000.000	8.500.000.000
Superavit Metodo de Participacion		4.531.789.317	4.414.364.092
Reservas		4.547.726.678	4.547.726.678
Resultados del Ejercicio Anterior		1.158.480.920	(3.920.432.090)
Ganancias Acumuladas		30.279.025.642	33.974.119.038
Resultado del Ejercicio		750.711.906	1.158.480.920
Total Patrimonio de los Accionistas		49.767.734.463	48.674.258.638
Total Pasivo y Patrimonio de los Accionistas		93.318.983.298	93.307.856.309


ALEJANDRO MORENO
Gerente General


LUIS FERNANDO VARGAS ESPINOSA
Contador General
T.P. 127.814-T


LEIDY CAROLINA INFANTI
Revisor Fiscal Designado Siglo
T.P. 145.691-T

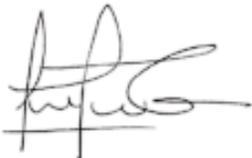
Nota. Espumados S.A.

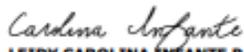
Tabla 17. Estado de Resultados Integral

ESPUMADOS S.A
NIT. 860.036.649-5
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
(En pesos Colombianos)
CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2.020-2.019

		31 de diciembre 2020	31 de diciembre 2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	20	79.067.101.871	94.181.966.789
Costo de Ventas	22	<u>60.126.211.880</u>	<u>70.004.432.206</u>
Ganancia Bruta		<u>18.940.889.991</u>	<u>24.177.534.583</u>
Ingresos por Metodo de Participación	21	753.579.398	453.168.066
Otros Ingresos	21	<u>2.784.271.114</u>	<u>571.642.460</u>
Gastos de Ventas y Distribucion	23	12.289.054.271	14.425.758.692
Gastos Administracion	24	6.497.384.002	6.213.358.434
Gastos Financieros	25	2.128.548.340	1.487.002.789
Otros Gastos	26	<u>937.913.644</u>	<u>1.403.750.460</u>
Ganacia o Perdida Antes de Impuestos		<u>625.840.246</u>	<u>1.672.474.734</u>
Gastos de Impuestos de Renta	27	353.352.176	783.299.000
Impuestos diferidos	27	<u>478.223.836</u>	<u>269.305.186</u>
Ganancia o Perdida del periodo		<u>750.711.906</u>	<u>1.158.480.920</u>
Ganacia o Perdida del periodo		750.711.906	1.158.480.920


ALEJANDRO MORENO
 Gerente General


LUIS FERNANDO VARGAS ESPINOSA
 Contador General
 T.P. 127.814 -T


LEIDY CAROLINA INFANTE PARRA
 Revisor Fiscal designado Siglo Accounting
 T.P. 145.691-T

Nota. Fuente Espumados S.A.

Tabla 18. Estado de Cambios en el Patrimonio

ESPUMADOS S.A.
 NIT. 860.036.649-5
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
 CORTE A 31 DE DICIEMBRE 2020-2019
 (Pesos Colombiano)

En Fechas	Capital Asignado	Superavit de Capital	Reserva Legal	Reserva Ocasional	Utilidades de Ejercicios Anteriores	Ganancias Acumuladas	Utilidades (perdidas) del Ejercicio	Total Patrimonio
saldo a 31 de diciembre de 2019	8.500.000.000	4.414.364.092	4.379.985.480	167.741.198	(3.920.432.090)	33.974.119.038	1.158.480.920	48.674.258.638
Aumento	0	117.425.225	0	0	1.158.480.920	(3.695.093.396)	750.711.906	(1.668.475.345)
Disminucion	0	0	0	0	3.920.432.090		(1.158.480.920)	2.761.951.170
saldo a 31 de diciembre de 2020	8.500.000.000	4.531.789.317	4.379.985.480	167.741.198	1.158.480.920	30.279.025.642	750.711.906	49.767.734.463


ALEJANDRO MORENO
 Gerente General


LUIS FERNANDO VARGAS ESPINOSA
 Contador General
 T.P. 127.814-T

Carolina Infante
LEIDY CAROLINA INFANTE PARRA
 Revisor Fiscal Designado Siglo Accounting
 T.P. 145.691-T

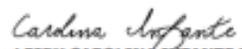
Nota. Fuente Espumados S.A.

Tabla 19. Flujo de Efectivo

ESPUMADOS S.A
NIT. 860.036.649-5
FLUJO DE EFECTIVO
CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2.020-2.019
(En pesos colombianos)

	31 de Diciembre 2020	31 de Diciembre 2019
UTILIDAD DEL PERIODO	750.711.906	1.158.480.920
Depreciaciones	1.570.981.443	1.556.654.676
Amortizaciones	18.268.109	6.944.050
Costos amortizado	(87.028.894)	(121.148.912)
Ingreso metodo de participación	(753.579.398)	0
Diferencia en cambio	(182.564.641)	(142.252.739)
Utilidad en venta de propiedad	(470.802.589)	0
Retegros	(13.567.060)	(6.257.226)
Otras recuperaciones Nif	(435.396.359)	(10.000.000)
Gasto Provisiones	504.805.227	76.252.348
Diferencia en cambio	239.063.450	119.678.229
Perdida y Retiro de bienes	44.253.258	0
Costo amortizado	118.178.212	191.521.806
Impuesto de renta y complementario	353.352.176	783.299.000
Impuesto diferido	(478.223.836)	(269.305.186)
EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	1.178.451.004	3.343.866.966
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES		
Deudores Comerciales y Otros	3.210.394.986	(4.542.191.415)
Vinculados Economicos	2.365.252.280	(2.426.606.472)
Inventarios	(1.896.368.081)	(142.521.421)
Otros Activos No financieros	(187.645.484)	(496.417.617)
Otros activos financieros	143.478.000	(143.478.000)
Activos Por Impuestos	(1.316.990.089)	806.135.677
Proveedores	4.439.172.373	2.479.238.856
Cuentas Por Pagar	(633.233.382)	728.361.319
Impuestos Corrientes por Pagar	66.477.879	(973.212.758)
Obligaciones Laborales	404.489.547	298.941.051
Anticipos y Avances Recibidos	916.601.222	2.342.369.817
Cuentas a Pagar a Compañías Vinculadas	1.566.209.675	1.428.715.614
Otros Pasivos	356.436.708	0
Provisiones	(26.884.072)	164.356.718
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	10.585.842.566	2.867.558.335
Propiedades Planta y Equipo	(6.490.231.966)	(972.592.208)
Activos Financieros Inversiones en Asociadas	(871.004.623)	(499.287.231)
Cuentas por Cobrar Accionistas	3.195.138.591	(1.846.020.480)
FLUJO DE EFECTIVO NETO ACTIVIDADES DE INVERSION	(4.166.097.998)	(3.317.899.919)
Obligaciones Financieras	(6.006.921.114)	1.190.491.768
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS	(6.006.921.114)	1.190.491.768
TOTAL AUMENTO O DISMINUCION DEL EFECTIVO	412.823.454	740.150.184
EFFECTIVO AÑO ANTERIOR	1.166.967.992	426.817.808
EFFECTIVO AÑO PRESENTE	1.579.791.446	1.166.967.992


ALEJANDRO MORENO
 Gerente General


LEIDY CAROLINA INFANTE PA
 Revisor Fiscal Designado Siglo XXI
 T.P. 145.691-T

Nota. Fuente Espumados S.A.

Anexo E. Estados Financieros Proyectados 2021 – 2022

Tabla 20. Parámetros para Realización de Estados Financieros Proyectados

PARAMETROS	2021	2022
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL	15%	15%
PARA GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,5%	1,7%
PARA COSTOS	13,61%	15,62%
PARA GASTOS DE VENTA	7%	8%
PARA LOS DEMAS ITEMS EL IPC AÑO ANTERIOR	1,61%	3,62%
CALCULO IMPUESTO DE RENTA VIGENTE	31%	35%
GASTOS FINANACIEROS	16,2%	16,2%
INVENTARIOS	13,61%	15,62%
CUENTAS X COBRAR	15%	15%
CXP	90%	85%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (COMPRA NUEVAS MAQUINAS)	11%	8%

Nota. Fuente propia

Tabla 21. Estado de Resultados Integral Proyectado

ESPUMADOS S.A NIT 860.036.649-5 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO (En pesos Colombianos) CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2022-2021-2020-2019				
	2019	2020	2021	2022
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 94.181.966.789	\$ 79.067.101.871	\$ 90.927.167.152	\$ 104.566.242.224
Costos de Ventas	\$ 70.004.432.206	\$ 60.126.211.880	\$ 68.309.389.317	\$ 78.979.315.928
Ganancia bruta	\$ 24.177.534.583	\$ 18.940.889.991	\$ 22.617.777.835	\$ 25.586.926.296
Ingresos por metodo de participacion	\$ 453.168.066	\$ 753.579.398	\$ 765.712.026	\$ 793.392.516
Otros Ingresos	\$ 571.642.460	\$ 2.784.271.114	\$ 2.829.097.879	\$ 2.931.369.767
Gastos de Venta y Distribucion	\$ 14.425.758.692	\$ 12.289.054.271	\$ 13.149.288.070	\$ 14.201.231.116
Gastos Administracion	\$ 6.213.358.434	\$ 6.497.384.002	\$ 6.594.844.762	\$ 6.706.957.123
Gastos Financieros	\$ 1.487.002.789	\$ 2.128.548.340	\$ 2.473.333.285	\$ 2.873.966.931
Otros Gastos	\$ 1.403.750.460	\$ 937.913.644	\$ 953.014.054	\$ 953.358.568
Ganancia o perdida antes de Impuesto	\$ 1.672.474.734	\$ 625.840.246	\$ 3.042.107.569	\$ 4.576.174.842
Gastos de Impuestos de renta	\$ 783.299.000	\$ 353.352.176	\$ 943.053.346	\$ 1.601.661.195
Impuestos diferidos	\$ 269.305.186	\$ 478.223.836	\$ 485.923.240	\$ 486.098.901
Ganancia o Perdida del Periodo	\$ 1.158.480.920	\$ 750.711.906	\$ 2.584.977.462	\$ 3.460.612.548

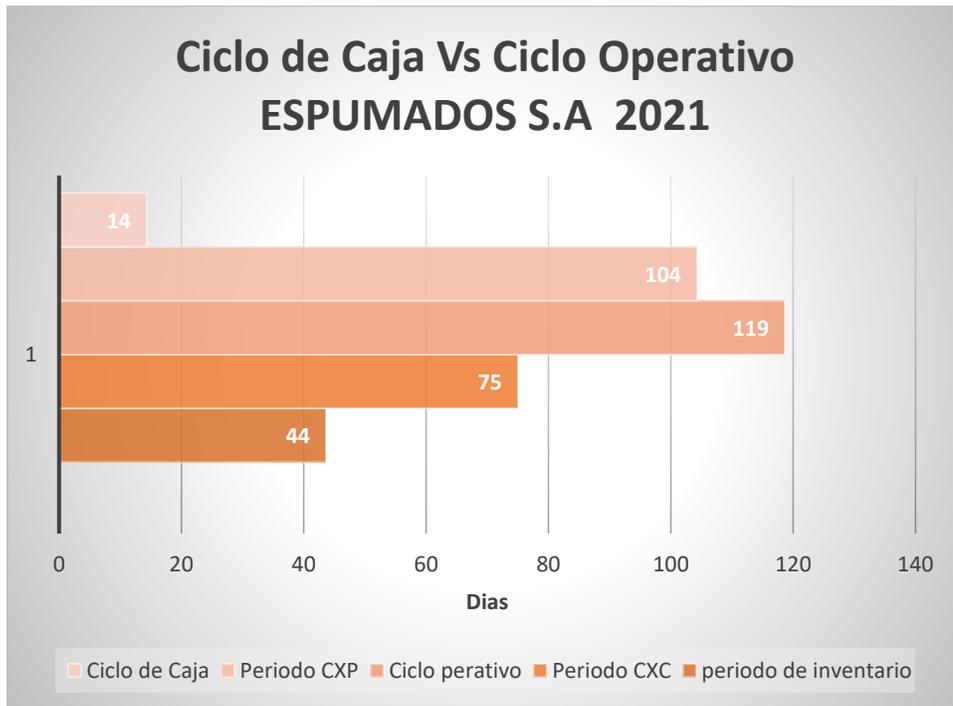
Nota. Fuente propia

Tabla 22. Estado de Situación Financiera Proyectada

ESPUMADOS S.A NIT 860.036.649-5 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADA (En pesos Colombianos) CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2022-2021-2020-2019				
	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes a Efectivo	\$ 1.166.967.992	\$ 1.579.791.446	\$ 1.205.042.951	\$ 1.090.659.230
Deudores Comerciales y otros	\$ 20.106.912.366	\$ 13.008.654.974	\$ 11.057.356.728	\$ 9.398.753.219
Vinculados Economicos	\$ 5.329.625.474	\$ 2.964.373.194	\$ 3.012.099.602	\$ 3.120.987.003
Inventarios	\$ 5.853.810.410	\$ 7.750.178.491	\$ 8.804.977.784	\$ 10.180.315.313
Otros Activos No Financieros	\$ 562.440.588	\$ 402.960.250	\$ 409.447.910	\$ 424.249.452
Otros Activos Financieros	\$ 150.478.000	\$ 7.000.000	\$ 7.112.700	\$ 7.369.824
Activos Por Impuestos	\$ 2.872.704.861	\$ 4.189.694.950	\$ 4.257.149.039	\$ 4.411.044.976
Total Activos Corrientes	\$ 36.042.939.691	\$ 29.902.653.305	\$ 28.753.186.714	\$ 28.633.379.018
Activo No Corrientes				
Activos Financieros Inversiones e Asociaciones	\$ 24.161.194.072	\$ 25.032.198.695	\$ 25.435.217.094	\$ 26.354.700.192
Deudores Comerciales y Otros	\$ -	\$ 618.806.972	\$ 525.985.926	\$ 447.088.037
Cuentas por Cobrar Particulares	\$ -	\$ 3.269.055.434	\$ 2.778.697.119	\$ 2.361.892.551
Cuentas Por Cobrar Accionistas	\$ 3.491.471.706	\$ 296.333.115	\$ 251.883.148	\$ 214.100.676
Propiedad Planta y Equipo	\$ 28.594.727.842	\$ 32.835.286.957	\$ 36.447.168.522	\$ 39.362.942.004
Activos por Impuestos Diferidos	\$ 1.017.522.998	\$ 1.364.648.820	\$ 1.386.619.666	\$ 1.436.745.967
Total Activos no Corrientes	\$ 57.264.916.618	\$ 63.416.329.993	\$ 66.825.571.475	\$ 70.177.469.427
Total Activos	\$ 93.307.856.309	\$ 93.318.983.298	\$ 95.578.758.189	\$ 98.810.848.445
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Pasivos Corrientes				
Obligaciones Financieras	\$ 5.322.098.382	\$ 5.781.192.812	\$ 6.717.637.717	\$ 6.869.324.244
Proveedores	\$ 17.600.805.941	\$ 13.161.633.568	\$ 11.845.470.211	\$ 10.068.649.680
Cuentas Por Pagar	\$ 902.318.844	\$ 1.535.552.226	\$ 1.381.997.003	\$ 1.174.697.453
Impuestos Corrientes Por Pagar	\$ 3.316.841.097	\$ 3.250.363.218	\$ 3.302.694.066	\$ 3.422.086.456
Obligaciones Laborales	\$ 1.778.184.151	\$ 1.373.694.604	\$ 1.395.811.087	\$ 1.446.269.658
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 2.491.716.933	\$ 1.575.115.711	\$ 1.600.475.074	\$ 1.658.332.248
Cuentas a pagar a compañías Vinculadas	\$ 7.700.653.778	\$ 6.134.444.103	\$ 5.520.999.693	\$ 4.692.849.739
Provisiones de Garantías	\$ 165.966.922	\$ 116.534.483	\$ 118.410.688	\$ 122.691.235
Otras Provisiones	\$ 126.245.612	\$ 202.562.123	\$ 205.823.373	\$ 213.263.888
Total Pasivo Corriente	\$ 39.404.831.660	\$ 33.131.092.848	\$ 32.089.318.912	\$ 29.668.164.600
Pasivos no Corrientes				
Obligaciones Financieras	\$ 1.811.687.770	\$ 7.359.514.454	\$ 8.551.617.889	\$ 9.936.819.743
Pasivo por impuesto diferido	\$ 3.417.078.241	\$ 3.060.641.533	\$ 3.109.917.862	\$ 3.222.341.392
Total Pasivos No Corrientes	\$ 5.228.766.011	\$ 10.420.155.987	\$ 11.661.535.751	\$ 13.159.161.135
Total Pasivo	\$ 44.633.597.671	\$ 43.551.248.835	\$ 43.750.854.663	\$ 42.827.325.735
Patrimonio de los Accionistas				
Capital Suscrito y Pagado	\$ 8.500.000.000	\$ 8.500.000.000	\$ 8.500.000.000	\$ 8.500.000.000
Superavit Metodo de Participación	\$ 4.414.364.092	\$ 4.531.789.317	\$ 4.604.751.125	\$ 4.771.212.878
Reservas	\$ 4.547.726.678	\$ 4.547.726.678	\$ 4.620.945.078	\$ 4.787.992.242
Resultados del ejercicio Anterior	-\$ 3.920.432.090	\$ 1.158.480.920	\$ 750.711.906	\$ 2.584.977.462
Ganancias Acumuladas	\$ 33.974.119.038	\$ 30.279.025.642	\$ 30.766.517.955	\$ 31.878.727.579
Resultado del ejercicio	\$ 1.158.480.920	\$ 750.711.906	\$ 2.584.977.462	\$ 3.460.612.548
Total Patrimonio de los Accionistas	\$ 48.674.258.638	\$ 49.767.734.463	\$ 51.827.903.526	\$ 55.983.522.710
Total Pasivo y Patrimonio de los accionistas	\$ 93.307.856.309	\$ 93.318.983.298	\$ 95.578.758.189	\$ 98.810.848.445

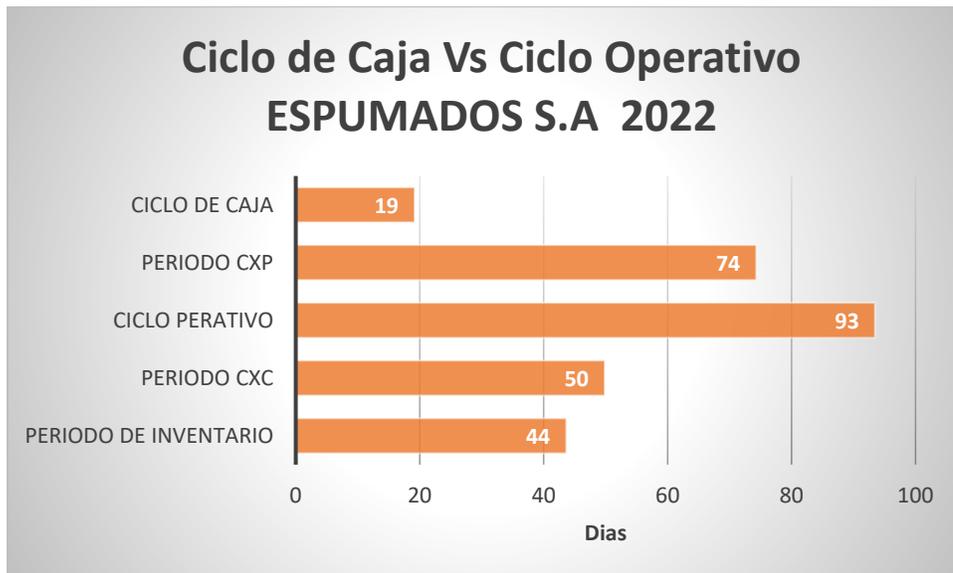
Nota. Fuente propia

Ilustración 9. Ciclo de Caja vs Ciclo Operativo Espumados S.A. 2021



Nota. Fuente Propia

Ilustración 10. Ciclo de Caja vs Ciclo Operativo Espumados S.A. 2022



Nota. Fuente Propia