



FINANZAS

Proyecto previo a la obtención del título de Licenciado en Finanzas.

Autores:

Jhon Maicol Cerón Tulcán
Brigitte Azley Defaz Tituana
Diego David Pilatasig Gualán
María Gabriela Pozo Montesdeoca
Edwin Alexis Quevedo Moncayo
Carla María Verdesoto Bertero

Tutor:

Mgtr. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Diseño de un modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo para optimizar la planificación presupuestaria y el pago oportuno a proveedores en FCOMEX S.A.S., Quito, 2026.

Certificación De Autoría

Nosotros, Jhon Maicol Cerón Tulcán, Brigitte Azley Defaz Tituana, Diego David Pilatasig Gualán, María Gabriela Pozo Montesdeoca, Edwin Alexis Quevedo Moncayo y Carla María Verdesoto Bertero, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, “Diseño de un modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo para optimizar la planificación presupuestaria y el pago oportuno a proveedores en FCOMEX S.A.S., Quito, 2026”, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....
Jhon Maicol Cerón Tulcán



.....
Brigitte Azley Defaz Tituana



.....
Diego David Pilatasig Gualán



.....
María Gabriela Pozo Montesdeoca



.....
Edwin Alexis Quevedo Moncayo



.....
Carla María Verdesoto Bertero

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido nuestro principal apoyo a lo largo de nuestra formación profesional. A nuestros padres, por su amor, esfuerzo, confianza y por enseñarnos a perseverar para alcanzar nuestras metas.

A nuestros seres queridos, por acompañarnos en este camino, brindarnos palabras de aliento y comprender cada momento de esfuerzo y dedicación que implicó llegar hasta aquí.

Finalmente, dedicamos este logro a nosotros mismos, por la constancia, responsabilidad y compromiso que nos permitieron superar los desafíos y culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestra vida profesional.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por brindarnos la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta etapa de nuestra formación profesional.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación durante todo el proceso académico, especialmente en los momentos de mayor esfuerzo y dedicación.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a sus docentes, por los conocimientos, experiencias y herramientas proporcionadas a lo largo de nuestra carrera, que han contribuido significativamente a nuestra formación profesional.

De manera especial, expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestro tutor, Mgtr. Francisco Salas, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo, los cuales fueron fundamentales para alcanzar los objetivos planteados. Asimismo, agradecemos al coordinador de la carrera de Finanzas, Mgtr. Andrés Analuisa, por su apoyo, disposición y acompañamiento durante nuestra formación académica.

Finalmente, agradecemos a todos quienes nos acompañaron durante este proceso y contribuyeron a que este proyecto pudiera ser culminado satisfactoriamente.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de tesorería basado en el flujo de efectivo para optimizar la planificación presupuestaria y contribuir al pago oportuno a proveedores de FCOMEX S.A.S., durante el año 2026. La propuesta surge a partir de la necesidad de fortalecer la administración de los recursos financieros de la empresa y mejorar la planificación de sus entradas y salidas de efectivo.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un análisis de la situación financiera de la empresa, considerando sus ingresos, egresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y niveles de liquidez. Asimismo, se efectuó una proyección del flujo de efectivo con el propósito de identificar posibles períodos de excedentes o déficits de liquidez y establecer medidas que permitan una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

Como resultado, se plantea un modelo de gestión de tesorería que incorpora herramientas para la planificación y control del efectivo, seguimiento de cobros y pagos y administración de obligaciones con proveedores. La implementación de este modelo permitirá contar con información financiera oportuna para apoyar la toma de decisiones y mejorar la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones.

En conclusión, el modelo propuesto constituye una herramienta de apoyo para fortalecer la gestión financiera de FCOMEX S.A.S., mejorar la planificación presupuestaria y favorecer una administración más eficiente y ordenada de los recursos de tesorería.

Palabras clave: gestión de tesorería, flujo de efectivo, liquidez, proveedores, gestión financiera.

Abstract

This study aims to design a cash-flow-based treasury management model to optimize budget planning and facilitate timely payments to suppliers for FCOMEX S.A.S. during 2026. The proposal stems from the need to strengthen the company's financial resource management and improve the planning of its cash inflows and outflows.

To develop the project, an analysis of the company's financial situation was conducted, considering its income, expenses, accounts receivable, accounts payable, and liquidity levels. Additionally, a cash flow projection was prepared to identify potential periods of liquidity surpluses or deficits and to establish measures for the more efficient management of available resources.

As a result, a treasury management model is proposed that incorporates tools for cash planning and control, the monitoring of collections and payments, and the management of supplier obligations. Implementing this model will provide timely financial information to support decision-making and enhance the company's ability to meet its obligations.

In conclusion, the proposed model serves as a tool to strengthen FCOMEX S.A.S.'s financial management, improve budget planning, and foster more efficient and organized management of treasury resources.

Keywords: treasury management, cash flow, liquidity, suppliers, financial management.

ÍNDICE GENERAL

Certificación de autoría.....	ii
Aprobación del tutor	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen ejecutivo.....	vi
Abstract.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
Capítulo 1.....	1
Fundamentación y diagnóstico del problema	1
Antecedentes	1
Justificación	2
Justificación teórica	2
Justificación metodológica.....	3
Justificación práctica.....	3
Definición del problema	4
Objetivos	6
Fundamentación teórica y normativa.....	8
Marco teórico.....	8
Marco conceptual.....	11
Marco legal	13
Diagrama de estrategias	14
Capítulo 2.....	17

Análisis y diseño de la solución.....	17
Diagnóstico actual.....	17
Diseño y/o ejecución de la propuesta.....	18
Antecedentes	18
Modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo	18
Metodología	19
Análisis de la posición financiera	19
Diagnóstico inicial	19
Análisis horizontal y vertical de estados financieros	20
Análisis horizontal y vertical del Balance General.....	20
Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados	23
Diseño del modelo de gestión de tesorería	25
Diseño de una herramienta de planificación financiera	25
Proyección de flujos de caja y análisis	25
Flujo de efectivo proyectado según la gestión actual	26
Metas propuestas para los períodos de cobro y pago.....	29
Flujo de efectivo proyectado con la aplicación de metas propuestas	30
Mecanismos para mejorar el capital de trabajo.....	35
Políticas de cuentas por cobrar	35
Políticas de cuentas por pagar.....	37
Políticas de cuentas por cobrar a partes relacionadas	38
Procedimientos para el control de cuentas por cobrar	40
Procedimientos para el control de cuentas por pagar.....	43
Cronograma de cobros y pagos.....	45
Diagnóstico de cuentas por cobrar	45

Cronograma de recuperación de cuentas por cobrar.....	47
Cronograma de cuentas por pagar.....	48
Indicadores de gestión financiera.....	49
Reducción del período de recuperación de cuentas por cobrar.....	50
Rotación de cuentas por cobrar.....	49
Optimización de los plazos de pagos a proveedores.....	50
Rotación de cuentas por pagar.....	49
Optimización de la gestión de inventarios.....	50
Rotación de inventarios.....	49
Validación.....	52
Resultados.....	54
Resultados por objetivo específico.....	54
Beneficios obtenidos.....	57
Discusión.....	58
Capítulo 3.....	59
Conclusiones y recomendaciones.....	59
Referencias.....	61
Anexos.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Balance general acumulado de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025	20
Tabla 2 Análisis horizontal del balance general de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025	21
Tabla 3 Análisis vertical del balance general de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025.....	22
Tabla 4 Estado de resultados acumulado de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025	23
Tabla 5 Análisis horizontal del estado de resultados de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025	24
Tabla 6 Análisis vertical del estado de resultados de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025	24
Tabla 7 Días promedio de cobro y pago de FCOMEX S.A.S.	26
Tabla 8 Flujo de efectivo proyectado FCOMEX S.A.S. según gestión actual, enero–diciembre de 2026.....	27
Tabla 9 Referentes externos y metas operativas propuestas para FCOMEX S.A.S.	29
Tabla 10 Flujo de efectivo proyectado de FCOMEX S.A.S. con la implementación de políticas y modelo de gestión propuesto, enero–diciembre de 2026	30
Tabla 11 Resumen de clientes con cuentas por cobrar - FCOMEX S.A.S.....	45
Tabla 12 Análisis de Cartera Vencida FCOMEX S.A.S.	46
Tabla 13 Cronograma de recuperación de las cuentas por cobrar a corto plazo.....	47
Tabla 14 Priorización de las cuentas por cobrar	47
Tabla 15 Cronograma para el control de las cuentas por pagar	48
Tabla 16 Priorización de las cuentas por pagar	49
Tabla 17 Indicadores de gestión financiera de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025.....	49
Tabla 18 Resultados cuantitativos de la mejora del objetivo específico 3	55
Tabla 19 Comparación de la situación actual y escenario esperado con la propuesta.....	56
Tabla 20 Beneficios esperados del modelo de gestión financiera propuesto para FCOMEX S.A.S.	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas de la gestión de tesorería en FCOMEX S.A.S.....	4
Figura 2 Evolución Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar	5
Figura 3 Árbol de Objetivos de la gestión de tesorería en FCOMEX S.A.S.....	7
Figura 4 Diagrama de Estrategias para diseño de modelo de gestión en FCOMEX S.A.S.....	15
Figura 5 Integración de la planificación presupuestaria y de tesorería.....	34
Figura 6 Procedimientos para el control de cuentas por cobrar.....	42
Figura 7 Procedimientos para el control de cuentas por pagar	44
Figura 8 Distribución por antigüedad Cuentas por Cobrar	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Estados financieros de FCOMEX S.A.S., 2023–2025	63
Anexo B. Base mensual de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, enero de 2023–junio de 2026.....	65
Anexo C. Evidencia de autorización y confidencialidad	71
Anexo D. Manual operativo del modelo de tesorería	72

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

En la actualidad, aproximadamente el 80% de los negocios no fracasan por ventas deficientes sino por problemas de liquidez, por lo que, para disminuir el riesgo la mayoría de grandes y medianas empresas implementan procesos de planificación presupuestaria destinados a proyectar sus ingresos y egresos (INFOEXPERIENCIA, 2025). Esta planificación contempla la elaboración de cronogramas de cobros y pagos, con el objetivo de garantizar la liquidez y determinar la capacidad de la empresa para afrontar pagos operativos y obligaciones a corto plazo.

En el Ecuador, diversas organizaciones enfrentan dificultades de liquidez ocasionadas por limitaciones en el control financiero y debilidades en la planificación de pagos a proveedores. La situación económica actual del país ha generado la necesidad de diseñar estrategias financieras que permitan optimizar el uso del efectivo disponible y mantener la estabilidad operativa de las organizaciones. Asimismo, la adopción de herramientas de planificación y seguimiento financiero contribuye a una adecuada toma de decisiones, favoreciendo la estabilidad y el crecimiento sostenible de las empresas.

En este contexto, la implementación de estrategias financieras basadas en flujo de efectivo constituye una alternativa eficaz para fortalecer la planificación presupuestaria, optimizar la administración de los recursos económicos y garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores. Como consecuencia estas estrategias contribuyen a mejorar la liquidez de la empresa y favorecen una toma de decisiones más eficiente e informada.

La empresa FCOMEX S.A.S. realiza actividades que requieren una adecuada administración de sus recursos financieros; sin embargo, el análisis de sus estados financieros evidencia la necesidad de fortalecer la planificación presupuestaria y la gestión de tesorería.

El análisis realizado sobre los estados financieros de la empresa (Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo, periodos 2023-2025) muestra que el problema central de FCOMEX no es la generación de ingresos, las ventas de productos crecieron de \$26.835,91 en 2023 a \$62.148,50 en 2025, sino la administración del efectivo. La empresa no cuenta con una herramienta formal que le permita planificar sus cobros y pagos, lo que genera desfases entre el momento en que recibe sus ingresos y el momento en que debe cumplir sus obligaciones financieras y con proveedores.

Por este motivo, resulta necesario implementar un modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo, con el fin de garantizar los procesos del área de Tesorería y consolidar los resultados financieros de FCOMEX S.A.S. teniendo una proyección del efectivo disponible para una adecuada administración.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

El desarrollo de este proyecto se basa en los principios de la administración financiera, particularmente en la gestión de tesorería, la planificación presupuestaria y la administración del flujo de efectivo, herramientas esenciales para mantener la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

La gestión de tesorería tiene la responsabilidad de planificar, gestionar y controlar los flujos de efectivo de la empresa, con el fin de mantener el equilibrio financiero y optimizar el uso de los recursos económicos (Pindado, 2001). De igual manera, varios autores destacan que la administración y la planificación financieras facilitan el control de operaciones y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, la aplicación de un modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo es una herramienta estratégica que fortalece la planificación presupuestaria, anticipa necesidades de financiamiento, optimiza la programación de pagos y mejora la toma de decisiones financieras.

Por ello, la presente propuesta busca fortalecer la gestión financiera de FCOMEX S.A.S., permitiendo cumplir de manera oportuna con las obligaciones a proveedores y administrar eficientemente los recursos monetarios.

Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación permitirá realizar un diagnóstico integral de la situación financiera y de tesorería de FCOMEX S.A.S. mediante la recopilación y análisis de información proveniente de estados financieros, presupuestos, registros de cuentas por cobrar y por pagar, flujos de efectivo y procedimientos relacionados con la gestión de pagos a proveedores.

El estudio considera la aplicación de técnicas de análisis financiero que permitan identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora en la planificación presupuestaria y la administración de la liquidez. Asimismo, se elaborarán proyecciones de flujo de efectivo con el propósito de estimar los ingresos y egresos futuros, anticipar requerimientos de efectivo y fortalecer la capacidad de planificación financiera.

Como resultado, se diseñará un modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo, apoyado en políticas e indicadores financieros por grupo de actividad y ciclos de conversión de efectivo, que faciliten el monitoreo permanente de los recursos monetarios y proporcionen información confiable para la toma de decisiones gerenciales.

Justificación Práctica

Este proyecto se desarrolla con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el área financiera y cumplir con uno de los requisitos para la obtención del título de tercer nivel. Además, responde a una problemática real identificada en FCOMEX S.A.S., relacionada con las dificultades en la planificación presupuestaria, la gestión de la liquidez y el cumplimiento oportuno de los pagos a proveedores. Por esta razón, el proyecto propone el diseño de estrategias financieras basadas en el flujo de efectivo, con

esto se pretende establecer una programación de pagos a proveedores acorde con la disponibilidad de recursos financieros.

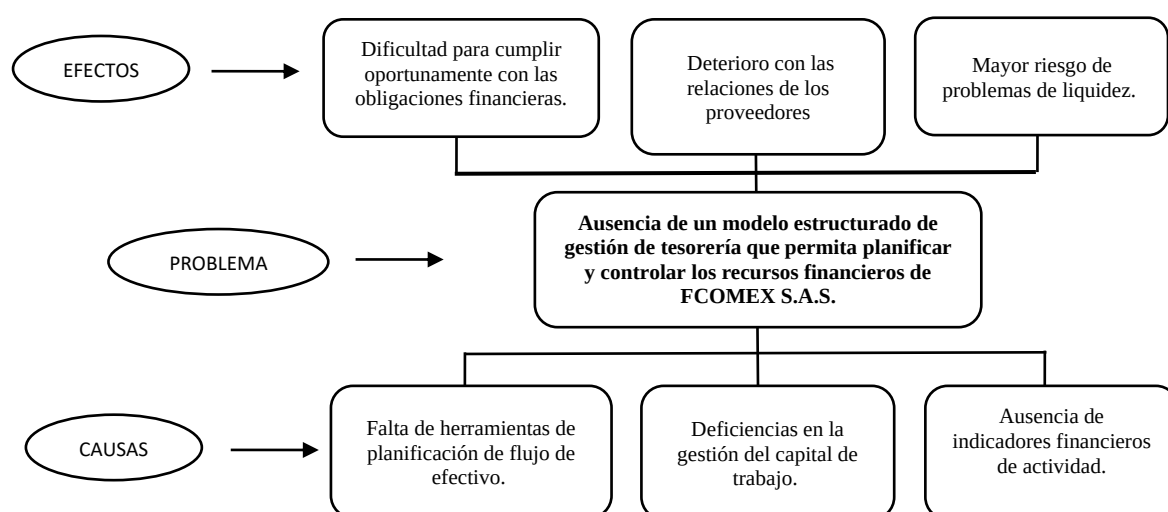
La implementación de estas herramientas contribuirá a reducir costos por mora, mejorar el flujo operativo y favorecer una toma de decisiones más oportuna. Finalmente, los resultados y herramientas desarrolladas serán entregados a FCOMEX S.A.S. para su revisión y posible aplicación, constituyéndose en un apoyo para los procesos de tesorería y la gestión financiera de la empresa.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para la definición del problema se utilizó la herramienta administrativa denominada árbol de problemas, mediante la cual se puede identificar y analizar de manera lógica la problemática mediante la determinación de causas y efectos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005). El problema central representa la situación desfavorable que afecta a la organización; las causas son el origen del problema y los efectos evidencian las consecuencias derivadas de la problemática identificada.

Figura 1

Árbol de Problemas de la gestión de tesorería en FCOMEX

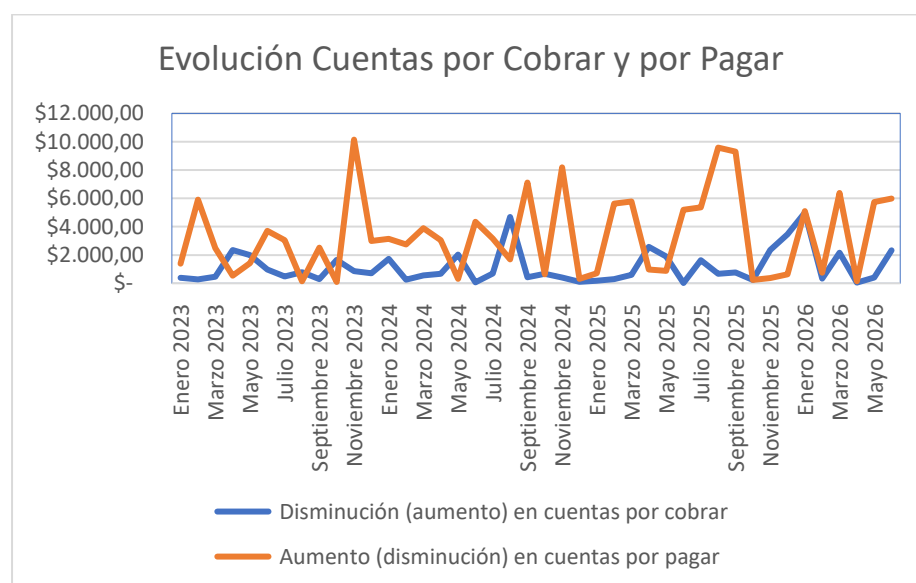


Nota. Elaboración propia con base en la metodología propuesta por (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

En FCOMEX S.A.S. se identificó como problema central la ausencia de un modelo estructurado de gestión de tesorería que permita planificar y controlar los recursos financieros, situación que limita la capacidad de la empresa para anticipar sus necesidades de efectivo, coordinar los cobros y pagos y cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras.

Figura 2

Evolución Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar



Nota. Elaboración propia con base en los estados financieros proporcionados por FCOMEX S.A.S., período enero de 2023–mayo de 2026.

La figura 2 muestra una alta variabilidad tanto en las cuentas por cobrar como en las cuentas por pagar durante el período comprendido entre enero 2023 y mayo 2026.

Las cuentas por pagar (línea naranja) presentan mayores fluctuaciones y montos más elevados, alcanzando picos cercanos a \$10.000 en noviembre de 2023 y entre agosto y septiembre de 2025. Esto evidencia períodos en los que la empresa incrementó significativamente sus obligaciones con proveedores o terceros.

Por otro lado, las cuentas por cobrar (línea azul) mantienen valores relativamente más bajos y estables, aunque se observan aumentos importantes en julio de 2024 y a inicios de

2026, con valores cercanos a \$5.000. Estos incrementos podrían indicar mayores ventas a crédito o retrasos en la recuperación de cartera.

Las principales causas que originan esta problemática son, en primer lugar, la falta de herramientas de planificación del flujo de efectivo, lo que impide proyectar los ingresos y egresos de la organización dificultando poder anticiparse a diversas necesidades de liquidez. Como segunda causa se determina las deficiencias en la gestión del capital de trabajo, no se evidencia un control de las cuentas por cobrar y por pagar, así como no hay disponibilidad de efectivo, lo que afecta la capacidad operativa de la empresa. Finalmente se evidenció la ausencia de un sistema estructurado de indicadores financieros de actividad que permita evaluar periódicamente la rotación de cartera y proveedores, así como detectar oportunamente los desfases entre los ciclos de cobro y pago.

Como consecuencia de estas causas, la empresa experimenta efectos que afectan el desempeño financiero. Dificultad para cumplir oportunamente con las obligaciones financieras, debido a una administración ineficiente del flujo de efectivo y la falta de planificación de recursos disponibles. El deterioro de las relaciones con los proveedores por incumplimientos en los compromisos de pago. El riesgo de problemas de liquidez, lo que puede comprometer la continuidad de las operaciones y afectar las relaciones tanto con proveedores como con entidades financieras.

El árbol de problemas evidencia que la inexistencia de un modelo estructurado de gestión de tesorería constituye la causa principal de dificultades financieras en FCOMEX S.A.S. por ello, se plantea desarrollar una propuesta que fortalezca los procesos de planificación y seguimiento de los recursos financieros.

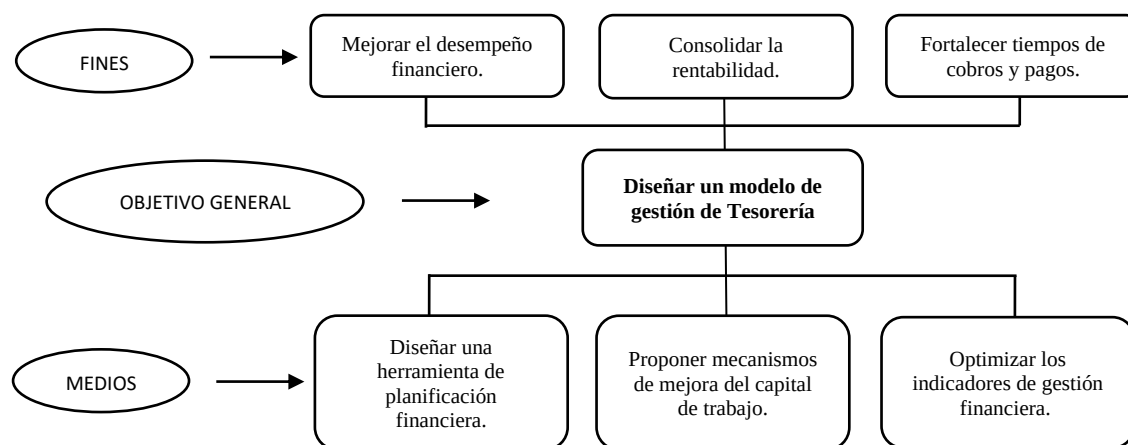
OBJETIVOS

El árbol de objetivos es una herramienta que permite definir el estado deseado que se pretende alcanzar a través de la aplicación de un modelo de gestión de tesorería basado en

flujo de efectivo, esto se define a partir de la transformación del árbol de problemas, convirtiendo el problema central en el objetivo general, las causas en medios y los efectos en fines, de esta manera, facilita la identificación de objetivos alcanzables. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

Figura 3

Árbol de Objetivos de la gestión de tesorería en FCOMEX



Nota. Elaboración propia con base en la metodología propuesta por (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

A través del árbol de objetivos elaborado para FCOMEX S.A.S. se determina como objetivo general el diseño de un modelo de gestión de tesorería, con el fin de fortalecer la administración de los recursos financieros. Con este modelo se busca proporcionar información confiable para la toma de decisiones y contribuir al mejoramiento de la gestión financiera de la empresa.

Para lograr este objetivo se establecen tres medios. El primero diseñar una herramienta de planificación financiera, que permita proyectar los ingresos y egresos de efectivo, facilitando la programación de las necesidades de liquidez y reduciendo la incertidumbre en la administración de los recursos financieros. El segundo medio propone implementar mecanismos de mejora en la gestión del capital de trabajo para obtener una

mayor puntualidad con clientes y proveedores. Como tercer medio se plantea optimizar los días de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el ciclo de conversión del inventario.

La implementación de estos medios permitirá alcanzar fines que fortalecerán la situación financiera de FCOMEX S.A.S. Con el propósito de mejorar el desempeño financiero, garantizando una adecuada disponibilidad de recursos para atender las obligaciones. Se busca consolidar la rentabilidad, con una administración más eficiente del efectivo y una mejor utilización del capital de trabajo. Finalmente, se pretende fortalecer la liquidez de la empresa, disminuyendo el riesgo de dificultades financieras.

En conjunto, el árbol de objetivos evidencia la relación existente entre las acciones propuestas y los resultados esperados, demostrando que el diseño de un modelo de gestión de tesorería constituye una alternativa viable que permite fortalecer la gestión financiera de FCOMEX S.A.S.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y NORMATIVA

MARCO TEÓRICO

Gestión de tesorería

La gestión de tesorería es una función de la administración financiera que se encarga de planificar, gestionar y controlar los flujos de efectivo de la empresa. Su objetivo es garantizar la disponibilidad de recursos para cumplir con las obligaciones financieras y mantener una adecuada liquidez (Pindado, 2001).

La tesorería actual a más de realizar el control de efectivo, integra procesos de planificación financiera, proyecciones de liquidez y administración del capital de trabajo para fortalecer la sostenibilidad empresarial (Ross, Westerfield, & Jordan, 2022).

Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo permite analizar las entradas y salidas de efectivo de una empresa, proporcionando información relevante sobre la capacidad financiera para

generar recursos y cumplir con sus obligaciones (Van Horne & Wachowicz, 2010). La correcta planificación del flujo de efectivo permite evitar déficits de liquidez, establecer políticas de cobros y pagos, y programar el financiamiento de forma anticipada.

Planificación Presupuestaria

La planificación presupuestaria se define como un proceso que permite a las organizaciones estimar ingresos, costos y gastos futuros con el fin de cumplir sus objetivos estratégicos y operativos. Tiene total relación con la disponibilidad de efectivo, esto porque la ejecución de los presupuestos depende de la capacidad financiera efectiva de la empresa (Burbano, 2020).

Se considera importante a la planificación presupuestaria debido a su contribución en la mitigación del riesgo de insolvencia operativa. En este sentido, (Gitman & Zutter, 2016) sostiene que la planificación financiera es fundamental para el éxito empresarial, ya que permite mantener un equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo, garantizando la continuidad de la operación.

Indicadores de Actividad (Rotación y Días)

Los indicadores de actividad, también denominados indicadores de rotación o de eficiencia operativa, miden la rapidez con la que una organización convierte sus cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios en efectivo, y complementan a los indicadores de liquidez al explicar las causas de fondo detrás del comportamiento del capital de trabajo (Gitman & Zutter, 2016).

Rotación de Cuentas por Cobrar

Es un indicador de actividad u operativo que mide el número de veces que la cartera de clientes se recupera y se convierte en efectivo durante un período determinado, reflejando la eficiencia de la empresa en la gestión de crédito y cobranza. Una mayor rotación evidencia una recuperación más rápida de las ventas a crédito (Gitman & Zutter, 2016).

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar

Es un indicador que mide el número de veces que la organización cancela sus obligaciones con proveedores durante un período determinado, permitiendo evaluar la rapidez con la que se liquidan las compras realizadas a crédito y el uso que la empresa hace del financiamiento de terceros (Ross, Westerfield, & Jordan, 2022).

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

Rotación de Inventario

Es un indicador que mide el número de veces que el inventario se renueva o se vende durante un período determinado, evidenciando la eficiencia de la organización en la administración de sus existencias y en la conversión del inventario en ventas (Gitman & Zutter, 2016).

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Días de Cuentas por Cobrar

Es un indicador que expresa, en número de días, el plazo promedio que una organización tarda en recuperar el efectivo proveniente de sus ventas a crédito. Un menor número de días refleja una gestión de cobranza más eficiente y una mayor disponibilidad de liquidez (Van Horne & Wachowicz, 2010).

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Días de Cuentas por Pagar

Es un indicador que determina, en número de días, el plazo promedio que una organización utiliza para cancelar sus obligaciones con proveedores. Un mayor número de

días, dentro de límites razonables y sin afectar la relación comercial, permite financiar parte de la operación con recursos de terceros (Van Horne & Wachowicz, 2010).

$$\text{Días de Cuentas por Pagar} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Días de Inventario

Es un indicador que mide, en número de días, el tiempo promedio que un producto permanece almacenado antes de ser vendido. Un número elevado de días puede evidenciar excesos de existencias o baja rotación comercial, mientras que un número reducido refleja una gestión más eficiente del capital de trabajo (Gitman & Zutter, 2016).

$$\text{Días de Inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Modelo de gestión – aplicado al proyecto

El modelo de gestión de tesorería propuesto para FCOMEX S.A.S. se fundamenta el seguimiento del flujo de efectivo, con el propósito de mejorar la planificación financiera de la empresa y garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con los proveedores.

Este modelo busca proporcionar información actualizada sobre los ingresos y egresos de dinero, permitiendo a la administración anticipar necesidades de liquidez, planificar adecuadamente los recursos disponibles y tomar decisiones financieras oportunas. De esta manera, la empresa podrá reducir riesgos asociados a la falta de efectivo, evitar retrasos en los pagos y fortalecer sus relaciones comerciales con proveedores.

MARCO CONCEPTUAL

Administración financiera: Conjunto de procesos relacionados con planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de una empresa (Gitman & Zutter, 2016).

Gestión financiera: Procesos destinados a planificar, organizar y controlar los recursos económicos de una empresa (Gitman & Zutter, 2016).

Brecha de liquidez: Diferencia temporal entre los cobros disponibles y los pagos exigibles. Su análisis permite identificar períodos en los que la empresa puede tener activos corrientes, pero no efectivo suficiente para atender obligaciones inmediatas (Ross, Westerfield, & Jordan, 2022).

Presupuesto de caja: Estimación ordenada de entradas, salidas y saldos de efectivo para un horizonte definido; se utiliza para anticipar excedentes o faltantes y coordinar decisiones de cobro, gasto y pago (Burbano, 2020).

Liquidez: Capacidad de cumplir obligaciones de corto plazo de manera inmediata (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Capital de trabajo: Diferencia entre activos y pasivos corrientes de una empresa, refleja la capacidad para financiar operaciones (Gitman & Zutter, 2016).

Planificación financiera: Es una herramienta vital para el correcto desempeño de empresas y organizaciones, especialmente en lo referente al manejo de sus capitales (Editorial Etecé, 2025).

Cuentas por pagar: Obligaciones de corto plazo adquiridas con proveedores u otros acreedores como resultado de diversas operaciones comerciales (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010).

Pago oportuno: Cumplimiento de obligaciones financieras dentro del plazo acordado entre las partes (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2007).

Proveedores: Personas naturales o personas jurídicas encargadas de suministrar bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010).

Indicadores financieros: Métricas utilizadas para evaluar la situación económica y financiera de la empresa (Ross, Westerfield, & Jordan, 2022).

Ciclo de conversión de efectivo: Periodo neto comprendido entre el pago del inventario y el cobro de las ventas, considerando los plazos de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar (Gitman & Zutter, 2016).

Política de crédito y cobranza: Conjunto de criterios sobre otorgamiento de crédito, límites, vencimientos, seguimiento y recuperación de cartera que determina el momento esperado de los cobros (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Política de pagos: Reglas para priorizar y programar obligaciones conforme a vencimientos, condiciones negociadas, criticidad del proveedor y disponibilidad de efectivo, sin alterar unilateralmente los contratos (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Eficiencia financiera: Capacidad de una empresa para utilizar recursos económicos y financieros de forma óptima, maximizando resultados con el menor costo (Gitman & Zutter, 2016).

MARCO LEGAL

La gestión de tesorería en las empresas se encuentra regulada por normas contables y legales que garantizan el adecuado manejo de los recursos financieros, la transparencia de la información económica y el cumplimiento de las obligaciones legales. Estas disposiciones constituyen la base para la planificación, ejecución y control de los flujos de efectivo, favoreciendo una gestión financiera eficiente y el fortalecimiento de la liquidez empresarial.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Establecen los criterios para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de la información financiera, proporcionando información útil para la toma de decisiones económicas.

NIC 7 – Estado de flujos de efectivo: Define al flujo de efectivo como herramienta que permite evaluar liquidez y capacidad de pago (International Accounting Standards Board (IASB), 2024).

NIC 1 – Presentación de estados financieros: Establece lineamientos para la presentación de información financiera (International Accounting Standards Board (IASB), 2024).

Asimismo, la gestión de tesorería se fundamenta en el conjunto de diversas leyes, regulaciones y normas vigentes que rigen la actividad económica y financiera del Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador: Establece principios que garantizan la estabilidad económica y el desarrollo del país (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

Ley de Compañías: Regula organización y funcionamiento de sociedades (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023).

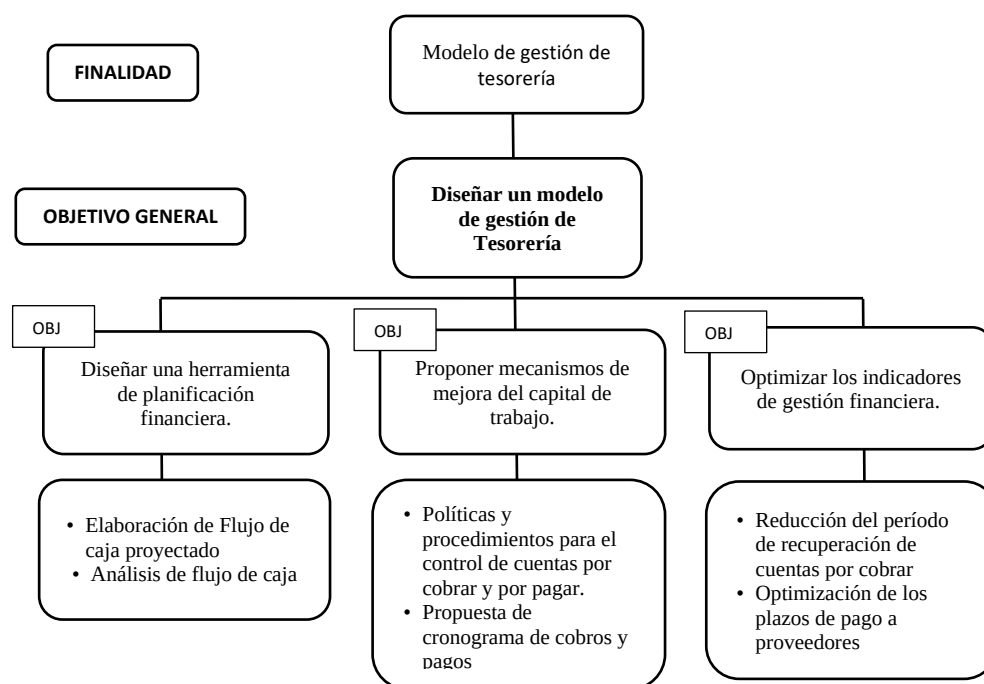
Código de Comercio: Regula las relaciones mercantiles y obligaciones entre empresas y proveedores (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2019).

DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

El diagrama de estrategias es un esquema de planificación que permite seleccionar y organizar de manera lógica las estrategias y acciones necesarias para alcanzar el objetivo general de un proyecto. Prioriza las acciones específicas a desarrollar con el fin de materializar la solución propuesta, mostrando la relación entre la finalidad, los objetivos y las actividades que permitan alcanzarlos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

Figura 4

Diagrama de Estrategias para diseño de modelo de gestión en FCOMEX S.A.S.



Nota. Elaboración propia con base en la metodología propuesta por (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005)

El diagrama de estrategias establece como finalidad la implementación de un modelo de gestión de tesorería, orientado a fortalecer la administración de los recursos financieros de FCOMEX S.A.S., así como también busca generar una gestión más eficiente del efectivo, favorecer los periodos de rotación y contribuir a la sostenibilidad financiera de la organización.

Para alcanzar esta finalidad, se plantea como objetivo general el diseño de un modelo de gestión de tesorería, el cual servirá como instrumento para estructurar los procesos relacionados con la planificación financiera, el manejo del capital de trabajo y el control de la liquidez. Para su cumplimiento, se plantean tres objetivos específicos.

El primero consiste en diseñar una herramienta de planificación financiera, cuyo propósito es fortalecer la programación de los recursos económicos de la empresa. Para ello

se propone la elaboración de un flujo de efectivo proyectado, que permita anticipar las necesidades de efectivo, así como el análisis respectivo de los mismos.

El segundo objetivo específico busca proponer mecanismos de mejora del capital de trabajo, mediante la propuesta de políticas para el control de las cuentas por cobrar y por pagar, con el propósito de optimizar la recuperación de cartera y el pago oportuno de las obligaciones financieras. Adicionalmente, se propone realizar un cronograma de pagos y cobros, que facilite la organización de los compromisos financieros y contribuya a una administración más eficiente del efectivo.

El tercer objetivo específico consiste en optimizar los indicadores de gestión financiera, como parte de las estrategias se propone una reducción del período de recuperación de cuentas por cobrar y la optimización de los plazos de pago a proveedores, esto permitirá acelerar la entrada de efectivo y coordinarla adecuadamente con las obligaciones de pago.

El diagrama de estrategias evidencia la articulación entre la finalidad del proyecto, el objetivo general, los objetivos específicos y las actividades propuestas para la construcción del modelo de gestión de tesorería.

La implementación de estas estrategias permitirá fortalecer la planificación financiera, optimizar la gestión del capital de trabajo y mejorar el control de la liquidez, generando una administración más eficiente de los recursos financieros y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales de FCOMEX S.A.S.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

DIAGNÓSTICO ACTUAL

El diagnóstico realizado en FCOMEX S.A.S. permitió identificar diversas oportunidades de mejora en la gestión de tesorería que afectan la planificación, el control y la administración eficiente de los recursos financieros.

Mediante el análisis de la información financiera, se evidenció que la empresa desarrolla sus actividades de tesorería mediante procedimientos operativos enfocados principalmente en el registro y control de las transacciones financieras; sin embargo, no dispone de un modelo formal de gestión de tesorería que permita planificar de manera estratégica el flujo de efectivo.

La ausencia de un modelo estructurado para la administración del flujo de efectivo limita la capacidad de la empresa para proyectar oportunamente sus ingresos y egresos, dificultando la programación eficiente de pagos y cobros. Asimismo, se constató que no se elaboran proyecciones periódicas de liquidez que permitan anticipar las necesidades de efectivo y prever posibles déficits financieros, lo que incrementa el riesgo de enfrentar problemas temporales de disponibilidad de recursos para cumplir con las obligaciones económicas. De igual manera, el análisis reveló debilidades en el seguimiento y control de los movimientos de efectivo, debido a que la información sobre ingresos y egresos no se utiliza de forma sistemática para apoyar la toma de decisiones financieras.

Como consecuencia de estas limitaciones, pueden generarse retrasos en el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores, afectando las relaciones comerciales y la continuidad de las operaciones. Además, la falta de herramientas de planificación financiera limita la capacidad de la administración para tomar decisiones oportunas respecto al manejo de la liquidez, la optimización del capital de trabajo y el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

En este contexto, se identifica la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión de tesorería que permita fortalecer el control financiero, optimizar la disponibilidad de recursos, mejorar la programación de pagos y cobros, facilitar la toma de decisiones estratégicas y contribuir al cumplimiento oportuno de las obligaciones con los proveedores, favoreciendo así la eficiencia financiera y operativa de FCOMEX S.A.S.

DISEÑO Y/O EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Antecedentes

Según el diagnóstico realizado mediante el análisis de la información financiera, y la revisión de los procesos internos, se evidencia la inexistencia de un modelo de gestión de tesorería, así como deficiencias en la planificación del flujo de efectivo, el control de la liquidez y el cumplimiento de obligaciones en el tiempo establecido. Estas limitaciones afectan la capacidad de la empresa para anticipar necesidades de efectivo y tomar decisiones financieras oportunas.

Con base en estos hallazgos, se justificó el diseño de una propuesta a implementar, un modelo de gestión de tesorería basado en el flujo de efectivo, con el propósito de fortalecer el control financiero, optimizar la administración de la liquidez y mejorar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con los proveedores.

MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA BASADO EN FLUJO DE EFECTIVO

1. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN FINANCIERA

1.1 Diagnóstico inicial

1.2 Análisis horizontal y vertical de estados financieros

2. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA

2.1 Diseño de una herramienta de planificación financiera

- Proyección de flujos de caja y análisis

2.2 Mecanismos para mejorar el capital de trabajo

- Políticas para el control de cuentas por cobrar
- Políticas para el control de cuentas por pagar
- Políticas para el control de cuentas por cobrar a partes relacionadas
- Procedimientos para el control de cuentas por cobrar
- Procedimientos para el control de cuentas por pagar
- Cronograma de cobros y pagos

3. INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

3.1 Reducción del período de recuperación de cuentas por cobrar

- Rotación de cuentas por cobrar

3.2 Optimización de los plazos de pago a proveedores

- Rotación de cuentas por pagar

Metodología

Para el diseño de la propuesta se utilizará la información financiera de FCOMEX S.A.S., correspondiente a los ingresos, egresos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Se analizará el comportamiento del flujo de efectivo para identificar las necesidades de liquidez y los aspectos que afectan la planificación presupuestaria y el pago oportuno a proveedores.

Posteriormente, se diseñará un modelo de gestión de tesorería basado en el flujo de efectivo, mediante la elaboración de un flujo de caja proyectado e indicadores de control financiero. Estas herramientas permitirán mejorar la planificación de los recursos económicos, optimizar la liquidez y la toma de decisiones financieras de la empresa.

ANÁLISIS DE POSICIÓN FINANCIERA

DIAGNÓSTICO INICIAL

El análisis de la posición financiera evidencia que, en el período comprendido entre 2023 y 2025, la empresa presenta variaciones en la disponibilidad de efectivo. Durante varios meses el saldo de bancos disminuye mientras que las cuentas por cobrar mantienen valores

elevados, situación que provoca restricciones de liquidez para atender oportunamente las obligaciones con proveedores. También se observa que los gastos operativos representan una proporción importante respecto de las ventas, ocasionando pérdidas netas durante varios meses del período analizado.

Como resultado, se concluye que la empresa presenta insuficiencia temporal de efectivo, retrasos en los pagos a proveedores y ausencia de planificación financiera. Por lo tanto, se justifica la implementación de un modelo de gestión de tesorería.

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS

Análisis horizontal y vertical del Balance General

Este análisis evalúa la evolución de la estructura financiera de FCOMEX S.A.S. entre 2023 y 2025, determinando las variaciones en activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 1

Balance general acumulado de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025

Cuenta	2023	2024	2025
ACTIVOS			
Efectivo en bancos	\$ 3.249,20	\$ 1.105,75	\$ 1.954,23
Caja chica	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Cuentas por cobrar	\$ 5.724,07	\$ 6.580,31	\$ 8.154,31
Inventarios	\$ 8.056,28	\$ 9.478,78	\$ 2.635,55
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 17.229,55	\$ 17.364,84	\$ 12.944,09
Activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 17.229,55	\$ 17.364,84	\$ 12.944,09
PASIVOS			
Cuentas por pagar	\$ 8.597,66	\$ 2.603,42	\$ 2.864,71
TOTAL PASIVOS	\$ 8.597,66	\$ 2.603,42	\$ 2.864,71
PATRIMONIO			
Capital inicial	\$ 6.128,09	\$ 6.128,09	\$ 7.999,25
Resultados acumulados	\$ 1.731,29	\$ 2.627,26	\$ 2.080,13
Ajuste de conciliación patrimonial	\$ 772,51	\$ 6.006,07	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 8.631,89	\$ 14.761,42	\$ 10.079,38
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 17.229,55	\$ 17.364,84	\$ 12.944,09

Nota. Elaboración propia a partir de los balances generales de FCOMEX S.A.S.

correspondientes al período 2023 –2025.

$$\text{Variación \%} = \frac{\text{Valor del período actual} - \text{Valor del período anterior}}{\text{Valor del período anterior}} * 100$$

Entre 2023 y 2025, los activos totales disminuyeron de \$17.229,55 a \$12.944,09, principalmente por la reducción de inventarios. Las cuentas por cobrar aumentaron de \$5.724,07 a \$8.154,31, mientras que el efectivo en bancos pasó de \$3.249,20 a \$1.954,23. Por otro lado, las cuentas por pagar disminuyeron de \$8.597,66 a \$2.864,71. Esto evidencia la necesidad de mejorar la recuperación de cartera y la planificación del efectivo para mantener una adecuada liquidez.

Tabla 2

Análisis horizontal del balance general de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025

Cuenta	Variación 2023 –2024	Variación 2024 –2025
ACTIVOS		
Efectivo en bancos	-65,97 %	76,73 %
Caja chica	0,00 %	0,00 %
Cuentas por cobrar	14,96 %	23,92 %
Inventarios	17,66 %	-72,20 %
TOTAL ACTIVOS	0,79 %	-25,46 %
CORRIENTES		
TOTAL ACTIVOS	0,79 %	-25,46 %
PASIVOS		
Cuentas por pagar	-69,72 %	10,04 %
TOTAL PASIVOS	-69,72 %	10,04 %
PATRIMONIO		
Capital inicial	0,00 %	30,53 %
Resultados acumulados	51,75 %	-20,83 %
Ajuste de conciliación patrimonial	677,47 %	-100,00 %
TOTAL PATRIMONIO	71,01 %	-31,72 %
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	0,79 %	-25,46 %

Nota. Elaboración propia a partir de los balances generales de FCOMEX S.A.S.

correspondientes al período 2023 –2025.

Entre 2024 y 2023, los activos totales aumentaron ligeramente en 0,79 %, destacando el incremento de las cuentas por cobrar del 14,96 %, mientras que el efectivo en bancos disminuyó 65,97 %. En 2025, los activos disminuyeron 25,46 %, principalmente por la

reducción de inventarios del 72,20 %. Las cuentas por pagar disminuyeron 69,72 % en 2024, pero aumentaron 10,04 % en 2025. En general, la empresa presenta una reducción de sus activos y un aumento de las cuentas por cobrar, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de liquidez y recuperación de cartera.

El análisis vertical presenta la estructura financiera de FCOMEX S.A.S. y permite identificar los rubros con mayor participación dentro del total de activos.

$$\text{Análisis Vertical} = \frac{\text{Valor de la cuenta}}{\text{Total de Activos}} * 100$$

$$\text{Análisis Vertical} = \frac{\text{Valor de la cuenta}}{\text{Total Pasivo y Patrimonio}} * 100$$

Tabla 3

Análisis vertical del balance general de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025

Cuenta	2023	2024	2025
ACTIVOS			
Efectivo en bancos	18,86 %	6,37 %	15,10 %
Caja chica	1,16 %	1,15 %	1,55 %
Cuentas por cobrar	33,22 %	37,89 %	63,00 %
Inventarios	46,76 %	54,59 %	20,36 %
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	100,00 %	100,00 %	100,00 %
TOTAL ACTIVOS	100,00 %	100,00 %	100,00 %
PASIVOS			
Cuentas por pagar	49,90 %	14,99 %	22,13 %
TOTAL PASIVOS	49,90 %	14,99 %	22,13 %
PATRIMONIO			
Capital inicial	35,57 %	35,29 %	61,80 %
Resultados acumulados	10,05 %	15,13 %	16,07 %
Ajuste de conciliación patrimonial	4,48 %	34,59 %	0,00 %
TOTAL PATRIMONIO	50,10 %	85,01 %	77,87 %
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Nota. Elaboración propia a partir de los balances generales de FCOMEX S.A.S.

correspondientes al período 2023 –2025.

En el análisis vertical se observa que las cuentas por cobrar representan el 33,22 % en 2023, 37,89 % en 2024 y 63,00 % en 2025, mostrando una creciente concentración de los activos en cartera. Los inventarios disminuyeron de 46,76 % a 20,36 %.

En los pasivos, las cuentas por pagar representaron el 49,90 % en 2023, disminuyeron a 14,99 % en 2024 y aumentaron a 22,13 % en 2025. Esto evidencia que en 2025 la empresa tiene una mayor concentración de recursos en cuentas por cobrar, por lo que debe fortalecer la gestión de cobros y liquidez.

Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados

El análisis evalúa el comportamiento de los ingresos, costos, gastos y utilidades de FCOMEX S.A.S con el fin de identificar las diferencias que se presentan entre los períodos analizados, así como la importancia de cada uno de estos rubros en el desempeño financiero.

Tabla 4

Estado de resultados acumulado de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025

Cuenta	2023	2024	2025
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
Ventas de productos	\$26.835,91	\$43.346,06	\$62.148,50
Prestación de servicios	\$33.189,24	\$ 2.080,19	\$19.757,05
TOTAL INGRESOS	\$60.025,15	\$45.426,25	\$81.905,55
COSTO DE VENTAS			
Costo de ventas	\$25.599,72	\$25.545,66	\$37.289,10
UTILIDAD BRUTA	\$34.425,43	\$19.880,59	\$44.616,45
GASTOS OPERATIVOS			
Gastos de venta	\$23.015,48	\$12.040,13	\$42.536,32
Gastos administrativos	\$ 7.136,12	\$ 5.731,66	\$ -
Otros gastos	\$ 2.030,03	\$ 80,20	\$ -
RESULTADO OPERATIVO	\$ 2.243,80	\$ 2.028,60	\$ 2.080,13
Gastos financieros	\$ 512,51	\$ 1.132,63	\$ -
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	\$ 1.731,29	\$ 895,97	\$ 2.080,13

Nota. Elaboración propia a partir de los estados de resultados de FCOMEX S.A.S.

correspondientes al período 2023 –2025.

$$\text{Variación \%} = \frac{\text{Valor del período actual} - \text{Valor del período anterior}}{\text{Valor del período anterior}} * 100$$

Los ingresos mostraron fluctuaciones significativas, disminuyendo de \$60.025,15 en 2023 a \$45.426,25 en 2024 y aumentando a \$81.905,55 en 2025. La ganancia bruta también aumentó en 2025 a \$44.616,45. Sin embargo, el gasto de ventas aumentó a \$42.536,32, lo que limitó la utilidad neta a \$2.080,13. Esto sugiere la necesidad de controlar los costos operativos para mejorar la rentabilidad.

Tabla 5

Análisis horizontal del estado de resultados de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025

Cuenta	Variación 2023 -2024	Variación 2024 -2025
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ventas de productos	61,52 %	43,38 %
Prestación de servicios	-93,73 %	849,77 %
TOTAL INGRESOS	-24,32 %	80,30 %
COSTO DE VENTAS		
Costo de ventas	-0,21 %	45,97 %
UTILIDAD BRUTA	-42,25 %	124,42 %
GASTOS OPERATIVOS		
Gastos de venta	-47,69 %	253,29 %
Gastos administrativos	-19,68 %	
Otros gastos	-96,05 %	
RESULTADO OPERATIVO	-9,59 %	2,54 %
Gastos financieros	121,00 %	-100,00 %
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	-48,25 %	132,17 %

Nota. Elaboración propia a partir de los estados de resultados de FCOMEX S.A.S. correspondientes al período 2023 –2025.

En 2024, los ingresos disminuyeron un 24,32 % en comparación con 2023, lo que resultó en una disminución del 42,25 % en el margen bruto y una disminución del 48,25 % en el beneficio neto. En 2025, los ingresos crecieron un 80,30 %, mientras que el beneficio bruto creció un 124,42 % y el beneficio neto un 132,17 %. Sin embargo, los gastos de ventas aumentaron significativamente un 253,29 %, aspecto que es necesario controlar para que no afecte la rentabilidad de la empresa en el futuro.

$$\text{Análisis Vertical} = \frac{\text{Valor de la cuenta}}{\text{Total de Ingresos}} * 100$$

Tabla 6*Análisis vertical del estado de resultados de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025*

Cuenta	2023	2024	2025
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
Ventas de productos	44,71 %	95,42 %	75,88 %
Prestación de servicios	55,29 %	4,58 %	24,12 %
TOTAL INGRESOS	100,00 %	100,00 %	100,00 %
COSTO DE VENTAS			
Costo de ventas	42,65 %	56,24 %	45,53 %
UTILIDAD BRUTA	57,35 %	43,76 %	54,47 %
GASTOS OPERATIVOS			
Gastos de venta	38,34 %	26,50 %	51,93 %
Gastos administrativos	11,89 %	12,62 %	
Otros gastos	3,38 %	0,18 %	
RESULTADO OPERATIVO	3,74 %	4,47 %	2,54 %
Gastos financieros	0,85 %	2,49 %	
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	2,88 %	1,97 %	2,54 %

Nota. Elaboración propia a partir de los estados de resultados de FCOMEX S.A.S.

correspondientes al período 2023 –2025.

El análisis vertical muestra las ventas de productos como la principal fuente de ingresos, aumentando del 44,71 % en 2023 al 75,88 % en 2025. El margen bruto fue del 57,35 % en 2023, disminuyó al 43,76 % en 2024 y aumentó al 54,47 % en 2025. Para 2025, el gasto de ventas aumentó al 51,93 %, y el beneficio neto fue sólo el 2,54 % de los ingresos. Esto muestra la necesidad de controlar los gastos para mejorar el desempeño financiero.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA

El diseño del modelo de gestión de tesorería incluye el desarrollo de herramientas orientadas a mejorar la planificación y el control de recursos financieros de FCOMEX S.A.S. Se trata de presentar instrumentos para proyectar la liquidez y facilitar la toma de decisiones.

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El diseño de una herramienta de planificación financiera tiene como finalidad proporcionar a FCOMEX S.A.S. un instrumento que facilite la proyección de su liquidez, mediante la elaboración de un flujo de efectivo proyectado.

Proyección de flujos de caja y análisis

La proyección de flujos de caja permite estimar las entradas y salidas de efectivo durante un periodo determinado y analizar la liquidez esperada de la empresa (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

Para proyectar el flujo de FCOMEX S.A.S. de enero a diciembre de 2026 se utilizaron 36 observaciones mensuales correspondientes al periodo histórico 2023–2025. Los cobros, pagos a proveedores y gastos operativos se estimaron mediante un modelo de tendencia lineal, aplicado a través de la función TENDENCIA de Excel, utilizando la expresión general

$$=TENDENCIA(valores\ históricos; periodos\ históricos; nuevo\ periodo)$$

Este procedimiento permitió proyectar los periodos 37 al 48, correspondientes a los doce meses de 2026. El modelo no incorpora factores de estacionalidad, por lo que supone que la trayectoria observada durante 2023–2025 se mantendrá durante el periodo proyectado. Por esta razón, los resultados pueden variar por inflación, cambios comerciales, nuevos contratos, fluctuaciones estacionales o acontecimientos extraordinarios.

Para establecer las condiciones de la gestión actual se calcularon los días promedio de cobro y pago de 2024 y 2025, por considerarse los periodos más recientes y representativos del comportamiento operativo de la empresa.

Tabla 7

Días promedio de cobro y pago de FCOMEX S.A.S.

	2023	2024	2025	PROMEDIO 2024 -2025	
Días de cuentas por cobrar	35	53	36	45	días de cobro gestión actual
Días de cuentas por pagar	123	37	28	33	días de pago gestión actual

Nota. Elaboración propia con base en los indicadores de cuentas por cobrar y cuentas por pagar expresados en días.

Flujo de efectivo proyectado según la gestión actual

Tabla 8

Flujo de efectivo proyectado FCOMEX S.A.S. según gestión actual, enero–diciembre de 2026

Cuenta	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26
Saldo inicial	\$ 2.154,23	\$ 5.026,74	\$ 4.822,57	\$ 1.928,63
Cobros clientes	\$ 12.060,17	\$ 9.785,25	\$ 7.211,99	\$ 7.320,51
Pago a proveedores	\$ 2.822,42	\$ 3.567,76	\$ 3.627,83	\$ 3.687,89
Gastos operativos y financieros	\$ 3.750,23	\$ 3.806,67	\$ 3.863,10	\$ 3.919,53
Gastos de venta	\$ 1.057,19	\$ 1.073,10	\$ 1.089,01	\$ 1.104,91
Gastos administrativos	\$ 2.156,76	\$ 2.189,21	\$ 2.221,67	\$ 2.254,12
Otros gastos	\$ 536,28	\$ 544,35	\$ 552,42	\$ 560,49
Requerimiento efectivo	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00
Saldo Final	\$ 5.026,74	\$ 4.822,57	\$ 1.928,63	\$ -973,28

Tabla 8

(continuación)

Cuenta	may-26	jun-26	jul-26	ago-26
Saldo inicial	\$ -973,28	\$ -3.883,17	\$ -6.801,03	\$ -9.726,88
Cobros clientes	\$ 7.429,03	\$ 7.537,55	\$ 7.646,07	\$ 7.754,59
Pago a proveedores	\$ 3.747,96	\$ 3.808,03	\$ 3.868,10	\$ 3.928,16
Gastos operativos y financieros	\$ 3.975,96	\$ 4.032,39	\$ 4.088,82	\$ 4.145,25
Gastos de venta	\$ 1.120,82	\$ 1.136,73	\$ 1.152,64	\$ 1.168,55
Gastos administrativos	\$ 2.286,57	\$ 2.319,03	\$ 2.351,48	\$ 2.383,93
Otros gastos	\$ 568,56	\$ 576,63	\$ 584,70	\$ 592,77
Requerimiento efectivo	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00
Saldo Final	\$ -3.883,17	\$ -6.801,03	\$ -9.726,88	\$ -12.660,70

Tabla 8

(continuación)

Cuenta	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
Saldo inicial	\$ -12.660,70	\$ -15.602,50	\$ -18.552,27	\$ -21.510,03
Cobros clientes	\$ 7.863,11	\$ 7.971,63	\$ 8.080,15	\$ 8.188,67
Pago a proveedores	\$ 3.988,23	\$ 4.048,30	\$ 4.108,37	\$ 4.168,43
Gastos operativos y financieros	\$ 4.201,68	\$ 4.258,11	\$ 4.314,54	\$ 4.370,97
Gastos de venta	\$ 1.184,45	\$ 1.200,36	\$ 1.216,27	\$ 1.232,18
Gastos administrativos	\$ 2.416,39	\$ 2.448,84	\$ 2.481,29	\$ 2.513,75
Otros gastos	\$ 600,84	\$ 608,91	\$ 616,98	\$ 625,05
Requerimiento efectivo	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00	\$ 2.615,00
Saldo Final	\$ -15.602,50	\$ -18.552,27	\$ -21.510,03	\$ -24.475,76

Nota. Elaboración propia a partir de información financiera histórica y políticas internas de

FCOMEX S.A.S. La proyección considera un requerimiento de efectivo de \$2.615,00.

La Tabla 8 presenta el flujo de efectivo proyectado de FCOMEX S.A.S. bajo las condiciones de la gestión actual, considerando cobros a clientes en 45 días, pagos a proveedores en 33 días y un requerimiento mensual de efectivo de \$2.615,00, conforme a la política interna de tesorería de la empresa. Se inicia con un saldo inicial de efectivo de \$2.154,23. Debido al plazo de crédito, los cobros no corresponden a las ventas registradas en el mismo mes, sino a ingresos de periodos anteriores. Por ello, los \$12.060,17 cobrados en enero de 2026 corresponden a los ingresos de noviembre de 2025; los \$9.785,25 de febrero corresponden a diciembre de 2025; y los \$7.211,99 cobrados en marzo proceden de las ventas proyectadas de enero de 2026. Este desplazamiento permite diferenciar las ventas contables de las entradas reales de efectivo y demuestra el efecto de la política de cobranza sobre la liquidez.

El saldo final de cada mes se trasladó como saldo inicial del periodo siguiente. Los gastos de venta, administrativos y otros gastos constituyen el detalle del total de gastos operativos.

El saldo final de efectivo alcanza \$5.026,74 en enero, disminuye a \$4.822,57 en febrero y a \$1.928,63 en marzo. Desde abril se vuelve negativo en \$973,28 y continúa deteriorándose hasta alcanzar un déficit de \$24.475,76 en diciembre. La disminución se debe a que, después del primer trimestre, los cobros proyectados son inferiores a las salidas por pagos a proveedores, gastos operativos y el requerimiento mensual de efectivo de \$2.615,00. Por ejemplo, en diciembre se proyectan cobros por \$8.188,67 frente a salidas totales de \$11.154,40, generando un déficit mensual de \$2.965,73.

En conclusión, la gestión actual presenta liquidez positiva únicamente durante el primer trimestre. A partir de abril acumula déficits porque los cobros no cubren las salidas operativas y el requerimiento mensual de efectivo. El saldo negativo de \$24.475,76 al cierre de diciembre evidencia que, si se mantienen las condiciones actuales, la empresa requerirá

financiamiento adicional, una recuperación más rápida de cartera, una renegociación de pagos o una reducción de sus necesidades mensuales de efectivo para sostener sus operaciones durante 2026.

Metas propuestas para los períodos de cobro y pago

Tabla 9

Referentes externos y metas operativas propuestas para FCOMEX S.A.S.

Referencia de la industria	Días de cuentas por cobrar	Días de cuentas por pagar
Sysco Corporation	25	36
US Foods Holding	19	27
Gestión actual de FCOMEX S.A.S	45	33
Meta propuesta para FCOMEX S.A.S.	30	45

Nota. Elaboración propia con base en informes anuales de Sysco Corporation (2024) y US Foods Holding Corp. (2024), y en información financiera histórica de FCOMEX S.A.S. Los indicadores están expresados en días.

La Tabla 9 presenta los referentes externos y las metas propuestas para los periodos de cobro y pago de FCOMEX S.A.S. Sysco Corporation y US Foods Holding Corp. se utilizan únicamente como referencias orientativas de gestión del capital de trabajo y no como empresas directamente comparables, debido a las diferencias de actividad económica, tamaño, estructura operativa, ubicación geográfica y capacidad de negociación. Por esta razón, las metas propuestas se determinaron principalmente a partir del comportamiento histórico y las necesidades de liquidez de FCOMEX, complementadas con los indicadores de las empresas referenciales.

La meta de cobro se estableció en 30 días, frente a los 45 días de la gestión actual, porque representa una reducción gradual y alcanzable de 15 días, aunque continúa siendo más conservadora que los periodos de 19 y 25 días observados en los referentes externos. Por su parte, la meta de pago se fijó en 45 días, frente a los 33 días actuales, con el objetivo de ampliar en 12 días el financiamiento comercial otorgado por los proveedores.

La combinación de ambas políticas genera una brecha favorable de 15 días, debido a que la empresa cobraría a sus clientes antes de pagar a los proveedores, mejorando su liquidez y reduciendo su necesidad de financiamiento de corto plazo. La viabilidad de estas metas dependerá del fortalecimiento de la gestión de cobranza, la negociación formal con los proveedores y el seguimiento periódico de los días reales de cobro y pago.

Flujo de efectivo proyectado con la aplicación de las metas propuestas

La proyección considera reducir el período de cobro de 45 a 30 días, ampliar el plazo de pago a proveedores de 33 a 45 días y eliminar el requerimiento mensual de efectivo de \$2.615,00 aplicado en la gestión actual. Estas medidas buscan acelerar la recuperación de cartera, conservar el efectivo durante más tiempo antes de pagar a los proveedores y evitar la acumulación de una salida mensual que afecta la liquidez.

Tabla 10

Flujo de efectivo proyectado de FCOMEX S.A.S. con la implementación de políticas y modelo de gestión propuesto, enero–diciembre de 2026

Cuenta	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26
Saldo inicial	\$ 2.154,23	\$ 1.346,02	\$ 1.928,92	\$ 1.818,57
Cobros clientes	\$ 9.785,25	\$ 7.211,99	\$ 7.320,51	\$ 7.429,03
Pago a proveedores	\$ 6.843,23	\$ 2.822,42	\$ 3.567,76	\$ 3.627,83
Gastos operativos y financieros	\$ 3.750,23	\$ 3.806,67	\$ 3.863,10	\$ 3.919,53
Gastos de venta	\$ 1.057,19	\$ 1.073,10	\$ 1.089,01	\$ 1.104,91
Gastos administrativos	\$ 2.156,76	\$ 2.189,21	\$ 2.221,67	\$ 2.254,12
Otros gastos	\$ 536,28	\$ 544,35	\$ 552,42	\$ 560,49
Requerimiento efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Final	\$ 1.346,02	\$ 1.928,92	\$ 1.818,57	\$ 1.700,25

Tabla 10*(continuación)*

Cuenta	may-26	jun-26	jul-26	ago-26
Saldo inicial	\$ 1.700,25	\$ 1.573,95	\$ 1.439,67	\$ 1.297,41
Cobros clientes	\$ 7.537,55	\$ 7.646,07	\$ 7.754,59	\$ 7.863,11
Pago a proveedores	\$ 3.687,89	\$ 3.747,96	\$ 3.808,03	\$ 3.868,10
Gastos operativos y financieros	\$ 3.975,96	\$ 4.032,39	\$ 4.088,82	\$ 4.145,25
Gastos de venta	\$ 1.120,82	\$ 1.136,73	\$ 1.152,64	\$ 1.168,55
Gastos administrativos	\$ 2.286,57	\$ 2.319,03	\$ 2.351,48	\$ 2.383,93
Otros gastos	\$ 568,56	\$ 576,63	\$ 584,70	\$ 592,77
Requerimiento efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Final	\$ 1.573,95	\$ 1.439,67	\$ 1.297,41	\$ 1.147,18

Tabla 10*(continuación)*

Cuenta	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
Saldo inicial	\$ 1.147,18	\$ 988,97	\$ 822,78	\$ 648,61
Cobros clientes	\$ 7.971,63	\$ 8.080,15	\$ 8.188,67	\$ 8.297,19
Pago a proveedores	\$ 3.928,16	\$ 3.988,23	\$ 4.048,30	\$ 4.108,37
Gastos operativos y financieros	\$ 4.201,68	\$ 4.258,11	\$ 4.314,54	\$ 4.370,97
Gastos de venta	\$ 1.184,45	\$ 1.200,36	\$ 1.216,27	\$ 1.232,18
Gastos administrativos	\$ 2.416,39	\$ 2.448,84	\$ 2.481,29	\$ 2.513,75
Otros gastos	\$ 600,84	\$ 608,91	\$ 616,98	\$ 625,05
Requerimiento efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Final	\$ 988,97	\$ 822,78	\$ 648,61	\$ 466,47

Nota. Elaboración propia a partir de la información financiera histórica y las metas de gestión de tesorería propuestas para FCOMEX S.A.S. La proyección considera la eliminación del requerimiento de efectivo de \$2.615,00.

La Tabla 10 muestra el flujo de efectivo proyectado de FCOMEX S.A.S. para enero–diciembre de 2026, después de aplicar las metas propuestas de cobro, pago y eliminar el requerimiento mensual de efectivo.

Con 30 días de cobro, los ingresos se recuperan aproximadamente al mes siguiente; por ello, los cobros de enero de 2026 por \$9.785,25 corresponden a los ingresos de diciembre de 2025, mientras que los \$7.211,99 de febrero corresponden a enero de 2026. De igual

manera, el plazo de pago de 45 días desplaza las obligaciones con proveedores de acuerdo con su vencimiento. El saldo final de cada mes se traslada como saldo inicial del periodo siguiente.

Como resultado, el saldo final permanece positivo durante los doce meses: inicia con \$1.346,02 en enero, alcanza \$1.928,92 en febrero y disminuye gradualmente hasta \$466,47 en diciembre. Esta reducción se produce porque, a partir de marzo, los cobros mensuales son ligeramente inferiores a la suma de los pagos a proveedores y los gastos operativos.

La diferencia frente al déficit de \$24.475,76 de la gestión actual se explica tanto por el cambio de los plazos de cobro y pago como por la eliminación del requerimiento mensual de \$2.615,00, cuyo efecto anual asciende a \$31.380,00. Por ello, la mejora no debe atribuirse únicamente a las metas de 30 y 45 días; ambas decisiones deben presentarse separadamente para evitar sobreestimar el efecto de las políticas de capital de trabajo.

Para evaluar la sostenibilidad se aplicó una prueba de estrés combinada, considerando una reducción del 10 % en los cobros, un incremento del 10 % en los gastos y la imposibilidad de ampliar el plazo de pago a proveedores, manteniéndolo en 33 días. En este escenario, el saldo se vuelve negativo desde mayo y alcanza aproximadamente \$-11.240,06 en diciembre. En consecuencia, la propuesta es viable en el escenario esperado, pero resulta sensible a atrasos en la cobranza, incrementos de gastos y falta de acuerdos con proveedores. Se recomienda controlar mensualmente los días reales de cobro y pago, el saldo mínimo, la cartera vencida y las variaciones de los gastos.

En conclusión, el modelo propuesto favorecería la liquidez de FCOMEX S.A.S., al transformar los saldos negativos del escenario actual en saldos positivos. Sin embargo, la reducción gradual del efectivo disponible requiere un control periódico de los cobros, los pagos y los gastos operativos para prevenir futuros déficits.

Planificación presupuestaria

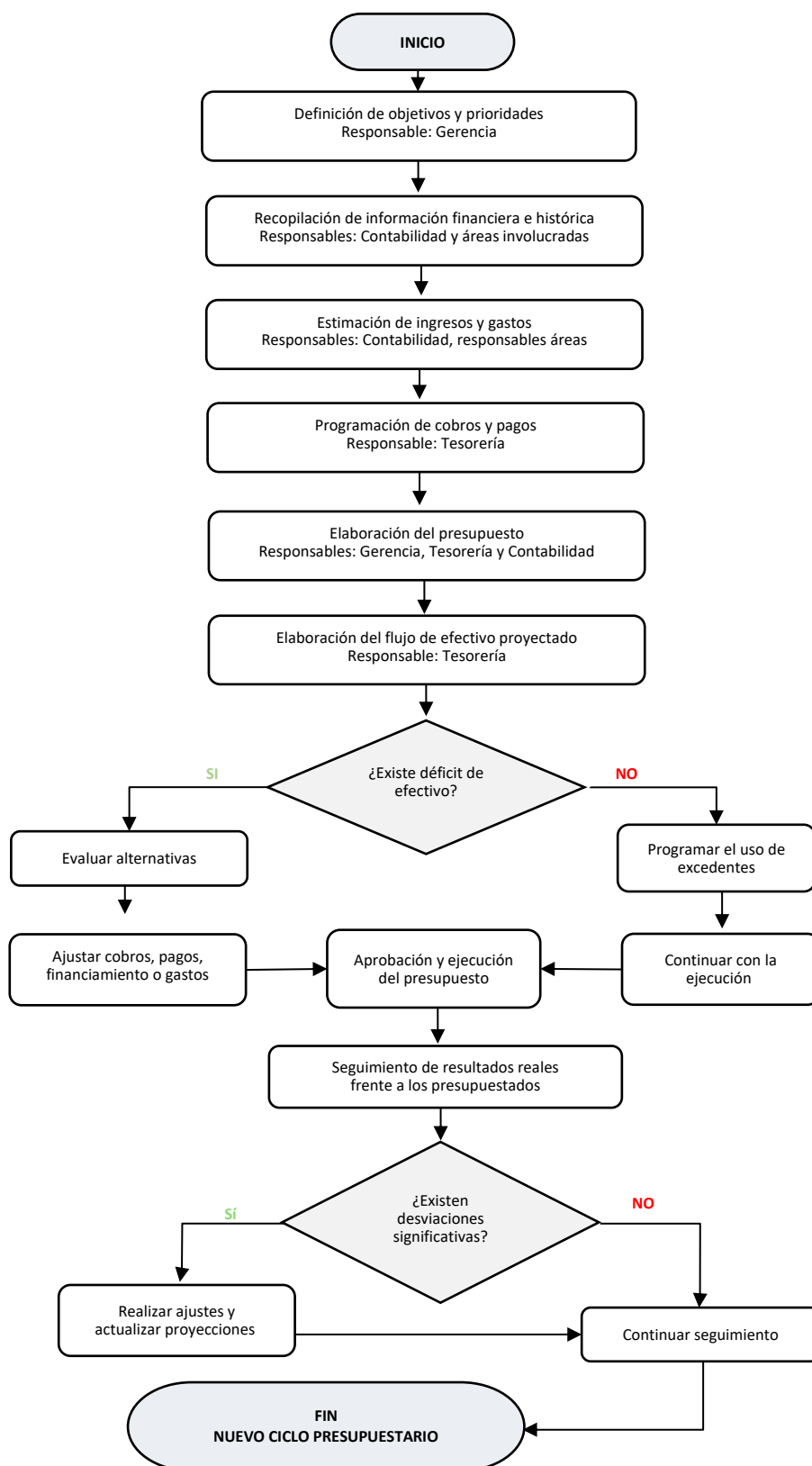
La planificación presupuestaria es el proceso mediante el cual la empresa define sus objetivos financieros, analiza la información histórica y actual, estima sus ingresos y gastos, y determina el uso de los recursos disponibles. Para ello, se requiere la participación coordinada de Gerencia, Contabilidad y Tesorería, a fin de alinear las decisiones financieras con las necesidades de la organización.

Este proceso comprende la definición de prioridades, la recopilación de información financiera, la estimación de ingresos y gastos, la programación de cobros y pagos, la aprobación del presupuesto y el seguimiento de los resultados reales. Así, permite anticipar necesidades de recursos y tomar decisiones oportunas ante posibles desviaciones.

El presupuesto operativo establece los ingresos y egresos previstos, a partir de los cuales se elabora el presupuesto de tesorería, que incluye los cobros, pagos y saldos proyectados. Su comparación con los resultados reales permite detectar variaciones y aplicar medidas correctivas que protejan la liquidez.

Dentro de este proceso, el flujo de efectivo proyectado permite evaluar la disponibilidad de recursos y anticipar déficits o excedentes. Por tanto, constituye una herramienta complementaria para programar cobros, pagos y posibles necesidades de financiamiento.

En FCOMEX S.A.S., la planificación presupuestaria permitirá relacionar los ingresos y egresos previstos con los movimientos de efectivo, identificar anticipadamente posibles insuficiencias de liquidez y respaldar las decisiones vinculadas con el pago a proveedores.

Figura 5*Integración de la planificación presupuestaria y de tesorería*

+

Nota. Elaboración propia (2026)

MECANISMOS PARA MEJORAR EL CAPITAL DE TRABAJO

Como parte del modelo de gestión de tesorería, se establecen políticas y procedimientos para administrar las cuentas por cobrar y por pagar, con la finalidad de acelerar la recuperación de la cartera, programar adecuadamente los pagos y mejorar la liquidez de FCOMEX S.A.S.

Políticas de cuentas por cobrar

1. Política de seguimiento y gestión de cartera

El área de Crédito y Cobranza clasificará la cartera en nueva (0–30 días) y antigua (más de 30 días). Se enviará un recordatorio 5 días antes del vencimiento y una segunda notificación 2 días después, mediante correo electrónico y/o llamada telefónica, dejando registro de cada gestión realizada. Esta medida busca anticipar los vencimientos, reducir la cartera vencida y mejorar la disponibilidad de efectivo, disminuyendo la necesidad de recurrir a financiamiento de corto plazo para cumplir con las obligaciones a proveedores.

2. Política de seguimiento de convenios de pago para cartera vencida

Para los clientes con más de 30 días de vencimiento, el área de Tesorería gestionará un convenio de pago por escrito, estableciendo cuotas, fechas y formas de pago, previa aprobación del responsable financiero. El cumplimiento del convenio será monitoreado semanalmente y, en caso de incumplimiento, se realizará la gestión de cobranza correspondiente. Esta medida busca facilitar la recuperación de la cartera vencida y mejorar la disponibilidad de efectivo de la empresa.

3. Política de restricción de crédito por sobreendeudamiento del cliente

El área de Tesorería evaluará el nivel de endeudamiento y el comportamiento de pago de los clientes antes de autorizar nuevas operaciones de crédito. Cuando se identifiquen antecedentes de mora reiterada o un nivel elevado de endeudamiento, se restringirá temporalmente la concesión de nuevo crédito hasta regularizar las obligaciones pendientes.

Las excepciones deberán contar con autorización previa del responsable financiero. Esta medida busca reducir el riesgo de incobrabilidad y proteger la liquidez de la empresa.

4. Política de incentivos financieros por pronto pago

El área de Tesorería podrá otorgar un descuento de entre 1 % y 2 % sobre el valor de la factura a los clientes que cancelen dentro de los primeros 10 días desde su emisión, previa autorización del responsable financiero, con el propósito de incentivar el pago anticipado, reducir el período de recuperación de las cuentas por cobrar y mejorar la disponibilidad de efectivo.

Tesorería podrá evaluar descuentos por pronto pago, previa autorización. Para determinar su conveniencia, se calculará el costo anualizado equivalente del descuento mediante la fórmula:

$$[d / (1 - d)] \times [360 / (30 - 10)]$$

Un descuento del 1 % representa un costo anualizado equivalente de 18,18 %, mientras que el 2 % representa 36,73 %. El descuento solo se aprobará cuando su costo sea inferior al costo de financiamiento o mora evitado y contribuya a mejorar la liquidez.

5. Política de recuperación escalonada de cartera

El área de Tesorería deberá aplicar una gestión escalonada según la antigüedad de la cartera, debido a la mayor dificultad de recuperación de las cuentas con más días de mora. Para ello, se establecerán metas de recuperación del 80 % para clientes de 0–30 días, 60 % de 31–90 días, 50 % de 91–150 días y 30 % para más de 151 días, mediante acciones de contacto, seguimiento y acuerdos de pago. Esta medida busca acelerar la recuperación de la cartera vencida y mejorar la disponibilidad de efectivo.

6. Política de acciones legales para cartera vencida

Para las cuentas por cobrar que permanezcan vencidas después de las gestiones de recuperación, el área de Tesorería solicitará la revisión y autorización del responsable

financiero para iniciar las acciones legales correspondientes. Cuando el caso requiera intervención jurídica, se recurrirá a asesoría legal externa, previa autorización, con base en la documentación disponible y las condiciones de cada caso.

7. Política de integración y seguimiento del flujo de efectivo

El área de Tesorería actualizará mensualmente el flujo de caja proyectado, considerando las fechas estimadas de cobro de las cuentas por cobrar y los compromisos de pago de la empresa. Esta medida permitirá reducir progresivamente el período promedio de cobro de 45 a 30 días y mantener el período promedio de pago hasta 45 días, con el propósito de mejorar la disponibilidad de efectivo y facilitar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con los proveedores.

Políticas de cuentas por pagar

1. Política de plazo de pago a proveedores

El área de Tesorería gestionará con los proveedores condiciones de pago de hasta 45 días, considerando las fechas de vencimiento y la disponibilidad de efectivo. Esta medida permitirá optimizar el uso del efectivo y mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con las obligaciones de la empresa.

2. Política de priorización de obligaciones

Las obligaciones de la empresa tienen diferentes niveles de importancia y consecuencias en caso de incumplimiento. Tesorería deberá clasificar los pagos en prioridad alta (obligaciones tributarias y laborales), media (proveedores estratégicos y servicios básicos) y baja (gastos administrativos no críticos), considerando su vencimiento y disponibilidad de efectivo, para asegurar que los recursos se destinen primero a las obligaciones críticas y reducir el riesgo de sanciones, interrupciones y afectaciones operativas.

3. Política de revisión de disponibilidad de efectivo

La disponibilidad de efectivo puede variar diariamente frente a las obligaciones pendientes. Tesorería deberá revisar diariamente los saldos bancarios, el flujo de caja y las obligaciones programadas para identificar oportunamente posibles faltantes de liquidez y asegurar los recursos necesarios para los pagos prioritarios.

4. Política de programación y seguimiento de cuentas por pagar

La falta de seguimiento de las obligaciones puede generar atrasos y afectar la relación con los proveedores. Tesorería deberá revisar semanalmente las cuentas por pagar y programar los pagos según su prioridad, fecha de vencimiento y disponibilidad de efectivo, con el fin de anticipar los vencimientos, reducir el riesgo de mora y organizar las salidas de efectivo.

5. Política de conciliación bancaria

Pueden existir diferencias entre los registros contables y los movimientos reales de las cuentas bancarias. Contabilidad deberá realizar una conciliación bancaria mensual y comunicar a Tesorería cualquier diferencia identificada, con el propósito de mantener información confiable sobre el efectivo y detectar oportunamente errores o diferencias.

Políticas de cuentas por cobrar a partes relacionadas

1. Política de documentación y autorización independiente de las transacciones

Las transacciones entre partes relacionadas sin un control independiente pueden generar salidas de efectivo que no estén justificadas operativamente ni contempladas en la planificación de tesorería. Por ello, toda transacción con partes relacionadas deberá responder a una necesidad operativa real, estar debidamente sustentada mediante contrato o convenio y contar con la autorización previa de un área independiente a la que origina la operación, como auditoría interna o gerencia financiera, antes de su registro contable.

2. Política de condiciones de mercado en las transacciones

Las operaciones con partes relacionadas deberán mantener condiciones comparables a las establecidas con clientes independientes, debido a que precios, plazos o condiciones preferenciales pueden generar un financiamiento indirecto que afecte la liquidez de FCOMEX S.A.S. Las transacciones deberán pactarse considerando precio, plazo y forma de pago en condiciones de mercado y conforme a la normativa de precios de transferencia vigente en Ecuador. La verificación deberá realizarse antes de formalizar cada operación.

3. Política de registro anualizado de partes vinculadas

La falta de un registro actualizado de partes relacionadas dificulta identificar y controlar el volumen de recursos comprometidos con estas entidades. Por ello, deberá mantenerse información completa y actualizada que permita controlar su exposición sobre el efectivo y facilitar su incorporación en la planificación de tesorería. El área legal y financiera actualizará anualmente el registro de partes vinculadas conforme a la normativa societaria y tributaria vigente e informará al comité de crédito y cobranza cualquier cambio en la estructura de vinculación.

4. Política de plazo máximo de pago de 30 días

Los plazos de cobro otorgados a partes relacionadas deberán mantener condiciones que permitan asegurar el retorno oportuno del efectivo, evitando que períodos superiores a los establecidos para clientes comerciales afecten la disponibilidad de recursos para las operaciones de la empresa. Las facturas emitidas a partes relacionadas deberán cancelarse en un plazo máximo de 30 días desde su emisión e incorporarse al mismo control de cartera aplicado a los clientes comerciales.

5. Política de gestión de cartera con recordatorios de vencimiento

Las cuentas por cobrar a partes relacionadas deberán recibir un seguimiento formal para evitar que la relación de vinculación genere postergaciones en los pagos que puedan

afectar la liquidez de la empresa. Se aplicará el mismo esquema de seguimiento establecido para la cartera comercial, mediante notificación 5 días antes del vencimiento y seguimiento 2 días después de vencida la factura, con un reporte mensual a la gerencia financiera.

6. Política de límites de saldo condicionados a la recuperación de cartera vencida

Permitir que una parte relacionada incremente su deuda sin regularizar obligaciones vencidas puede trasladar el riesgo de iliquidez de dicha entidad a FCOMEX S.A.S. Por ello, se deberá limitar la exposición de efectivo y condicionar la generación de nuevos saldos al cumplimiento de las obligaciones pendientes. No se autorizará el desembolso o facturación de nuevos saldos a una parte relacionada hasta que esta haya cancelado, como mínimo, el 10 % del valor vencido correspondiente al último mes. Esta condición deberá ser verificada por el área financiera antes de cada nueva transacción.

7. Política de reporte de la cartera al flujo de caja proyectado

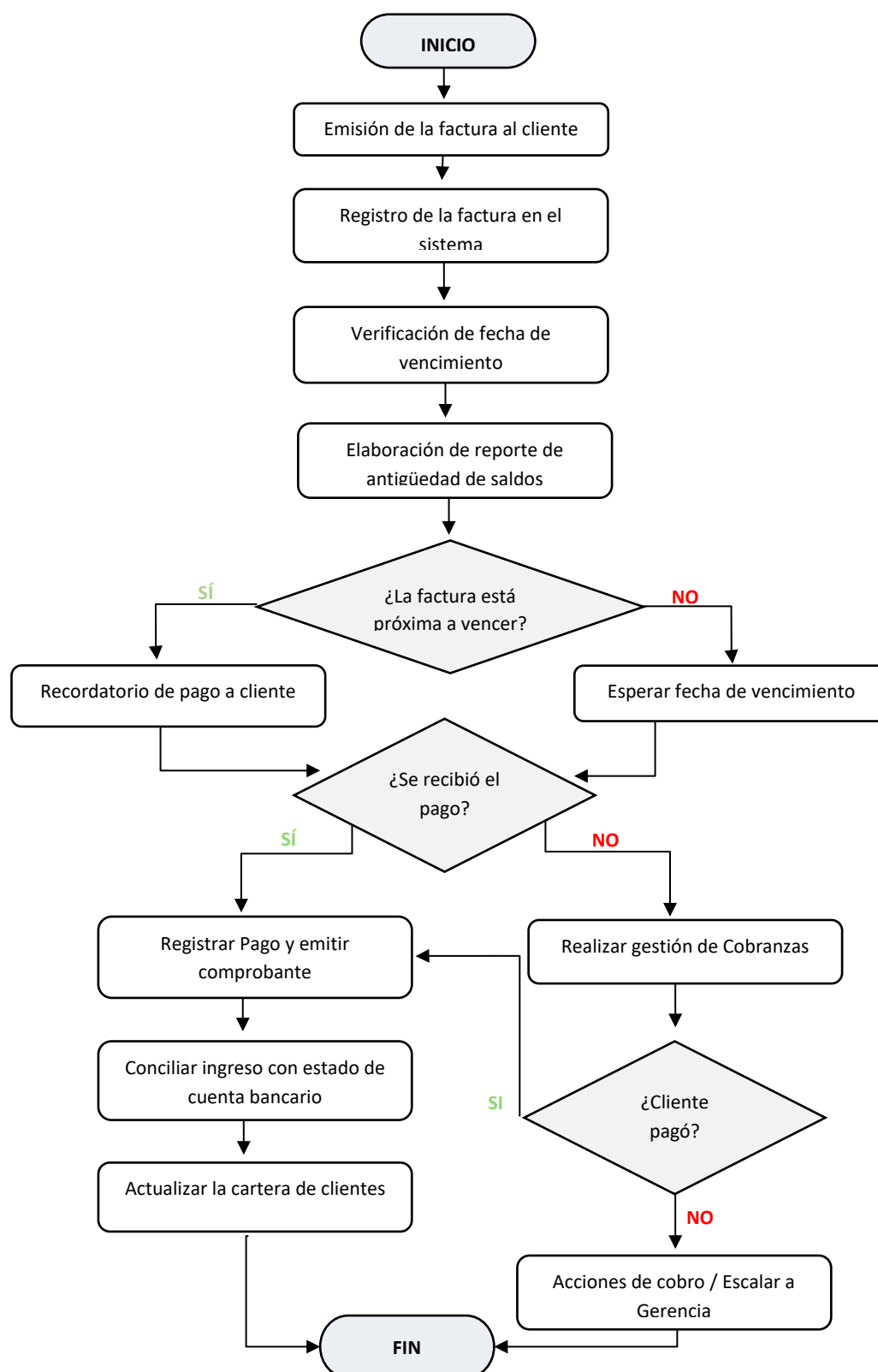
La falta de identificación diferenciada de los saldos por cobrar a partes relacionadas puede dificultar la evaluación de su impacto sobre la disponibilidad de efectivo. Por ello, el saldo total por cobrar a partes relacionadas deberá reportarse mensualmente al comité de crédito y cobranza e incorporarse de forma diferenciada de la cartera comercial al flujo de caja proyectado, permitiendo evaluar su efecto sobre la planificación de tesorería y el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores.

Procedimientos para el control de cuentas por cobrar

Con el propósito de fortalecer la gestión de tesorería de FCOMEX S.A.S., se propone un procedimiento para la administración de las cuentas por cobrar que permita organizar las actividades relacionadas con el registro, seguimiento y recuperación de los valores pendientes de cobro. Este proceso contribuye a mantener un adecuado control del flujo de efectivo, reducir el riesgo de morosidad y contribuye a disponer de los recursos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones financieras.

La administración de las cuentas por cobrar busca mejorar las políticas de crédito y cobranza con el fin de acelerar la recuperación del efectivo y mejorar la liquidez de la empresa (Gitman & Zutter, 2016). Asimismo, el seguimiento continuo de la cartera de clientes favorece una eficiente administración del capital de trabajo y fortalece la estabilidad financiera (Brigham & Ehrhardt, 2022).

Con base en estos fundamentos, el modelo de gestión de tesorería incorpora el procedimiento para el control de cuentas por cobrar.

Figura 6*Procedimientos para el control de cuentas por cobrar**Nota. Elaboración propia (2026)*

La Figura 6 presenta la secuencia de actividades propuesta para controlar las cuentas por cobrar en FCOMEX S.A.S. El procedimiento inicia con la emisión y registro de la factura, continúa con el seguimiento de las fechas de vencimiento y la gestión preventiva de cobranza, posteriormente se verifica la recepción del pago. En caso de incumplimiento, se establecen acciones de cobranza hasta lograr la recuperación del valor pendiente o remitir el caso para una gestión administrativa. Finalmente, el proceso concluye con el registro del pago, la conciliación bancaria y la actualización de la cartera de clientes.

La aplicación de este procedimiento permitirá fortalecer el control de las cuentas por cobrar, mejorar la recuperación del efectivo y la liquidez de la empresa.

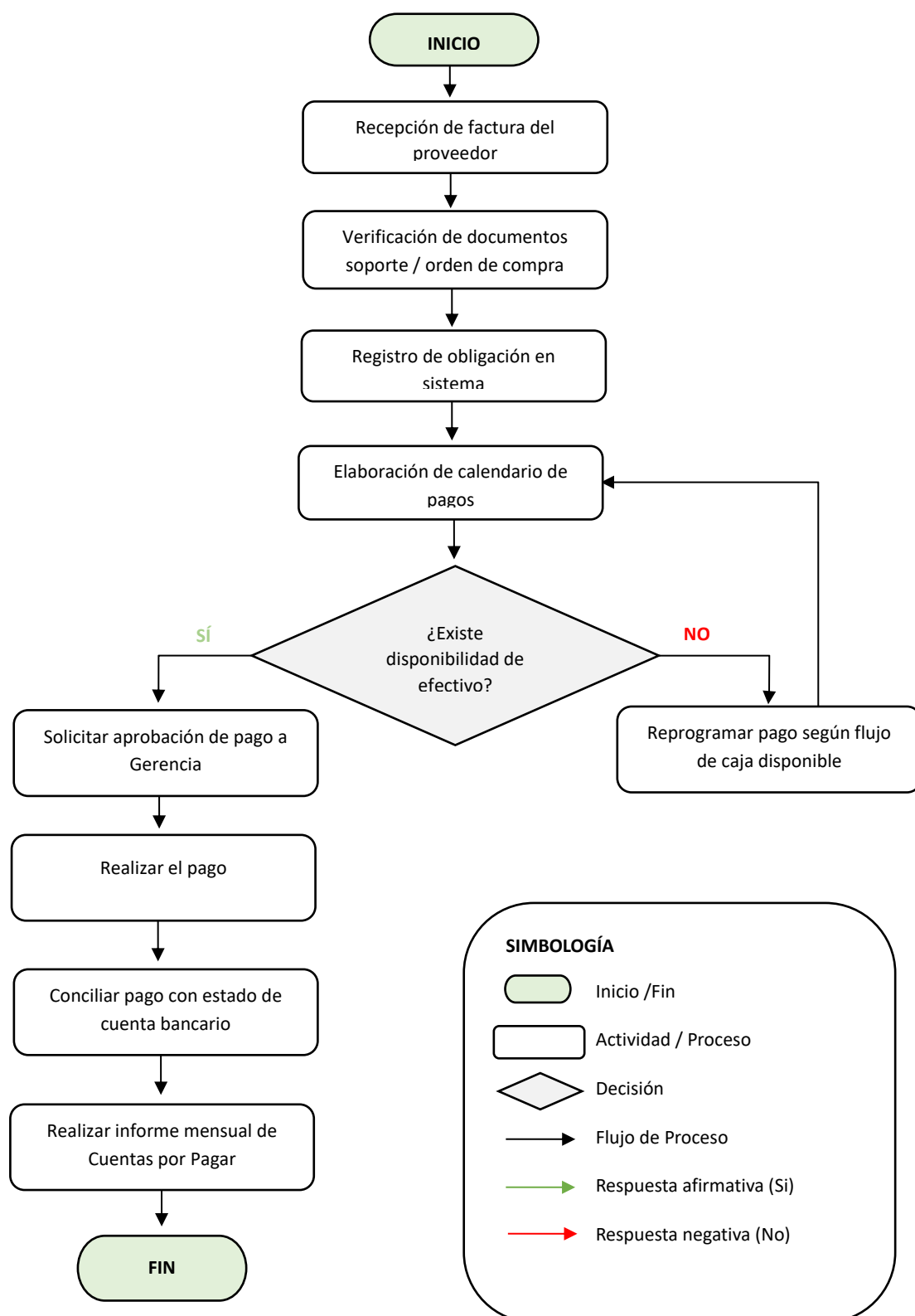
Propuesta de procedimientos para el control de cuentas por pagar

Un adecuado control de las cuentas por pagar permite planificar de manera eficiente las salidas de efectivo, con el fin de programar y ejecutar los pagos a proveedores, considerando la disponibilidad de efectivo y las prioridades financieras de la empresa. La implementación de este procedimiento busca optimizar el uso de los recursos, fortalecer los mecanismos de control interno y asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras.

La administración de las cuentas por pagar permite optimizar el capital de trabajo mediante una adecuada programación de los desembolsos (Van Horne & Wachowicz, 2010).

La planificación financiera requiere coordinar los pagos junto al presupuesto de tesorería y el flujo de efectivo proyectado, con el propósito de mantener el equilibrio financiero (Burbano, 2020).

Con base en estos criterios, el modelo de gestión de tesorería incorpora el siguiente procedimiento para el control de cuentas por pagar.

Figura 7*Procedimientos para el control de cuentas por pagar**Nota. Elaboración propia (2026)*

La Figura 7 presenta la secuencia de actividades propuesta para el control de las cuentas por pagar en FCOMEX S.A.S. El procedimiento inicia con la recepción y verificación de la documentación del proveedor, continúa con el registro de la obligación y la programación de pagos de acuerdo con el flujo de efectivo disponible. Posteriormente, se verifica la disponibilidad de recursos para ejecutar o reprogramar el pago. Finalmente, se registra el desembolso, se realiza la conciliación bancaria y se genera el informe de cuentas por pagar para facilitar el seguimiento de las obligaciones financieras.

La aplicación de este procedimiento permitirá mejorar la programación de los pagos, controlar las obligaciones pendientes y optimizar el uso del efectivo disponible.

Cronograma de cobros y pagos

Con el propósito de mejorar la gestión del capital de trabajo, se analizó el comportamiento de las cuentas por cobrar y por pagar de FCOMEX S.A.S., identificando el nivel de morosidad, la concentración del riesgo crediticio y las obligaciones financieras prioritarias. Con base en estos resultados, se diseñó un cronograma de cobros y pagos orientado a fortalecer la liquidez de la empresa.

Diagnóstico de las cuentas por cobrar

Tabla 11

Resumen de clientes con cuentas por cobrar - FCOMEX S.A.S

Cliente	Saldo total	Por vencer	Vencido	0-30 días	>151 días
Cliente AA	\$438,31	\$438,31	-	-	-
Cliente AB	\$80,50	-	\$80,50	-	\$80,50
Cliente AC	\$998,47	\$998,47	-	-	-
Cliente AD	\$1.244,45	-	\$1.244,45	\$1.244,45	-
Cliente AF	\$9.395,11	-	\$9.395,11	-	\$9.395,11
Cliente AG	\$61,48	-	\$61,48	\$61,48	-
Cliente AH	\$268,59	\$61,68	\$206,91	\$111,02	\$95,89
Cliente AI	\$462,50	\$19,17	\$443,33	\$443,33	-
Cliente AJ	\$1,94	-	\$1,94	\$1,94	-

Nota. Lista proporcionada por FCOMEX S.A.S.

Tabla 12

Análisis de Cartera Vencida FCOMEX S.A.S.

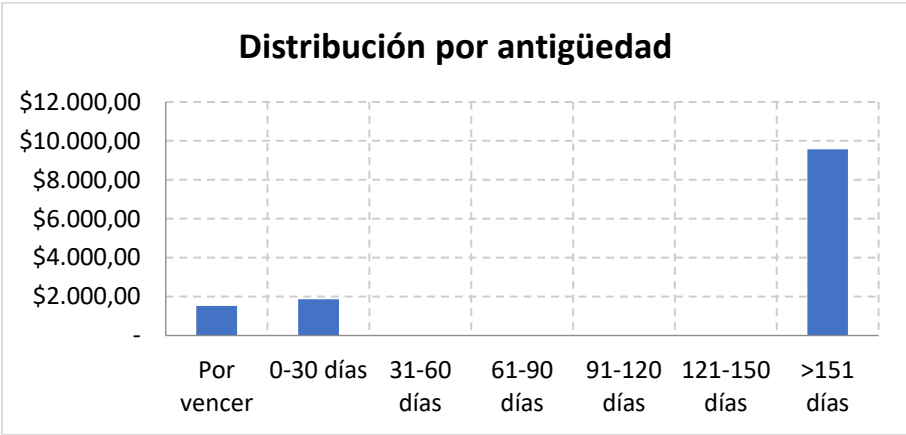
ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA			
FCOMEX S.A.S. Corte al 30 de junio de 2026			
Cartera total	Cartera vencida	Por vencer	% cartera vencida
\$12.951,35	\$11.433,72	\$1.517,63	88,3%
Rango	Valor USD	Cliente	Saldo vencido
Por vencer	\$1.517,63	CLIENTE AF	\$9.395,11
0-30 días	\$1.862,22	CLIENTE AD	\$1.244,45
31-60 días	-	CLIENTE AI	\$443,33
61-90 días	-	CLIENTE AH	\$206,91
91-120 días	-	CLIENTE AB	\$80,50
121-150 días	-		
>151 días	\$9.571,50		

Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por FCOMEX S.A.S.

Como se observa en la Tabla 12, la cartera total asciende a \$12.951,35, de los cuales el 88,3 % corresponde a cartera vencida. Este porcentaje evidencia un alto nivel de morosidad que afecta la liquidez de la empresa. Se identifica una alta concentración del riesgo en un solo cliente, CLIENTE AF, cuyo saldo representa aproximadamente el 82 % de la cartera vencida, situación que requiere una gestión inmediata de recuperación.

Figura 8

Distribución por antigüedad Cuentas por Cobrar



Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por FCOMEX S.A.S.

La mayor parte de la cartera se concentra en obligaciones con más de 151 días de vencimiento, reflejando debilidades en los procesos de seguimiento, gestión y recuperación de cartera, incrementando el riesgo de incobrabilidad y afectando el flujo de efectivo.

La empresa presenta una alta concentración del riesgo crediticio, ya que un solo cliente tiene la mayor parte del saldo pendiente de recuperación, por lo que, se debe implementar estrategias de negociación, y seguimiento.

Cronograma de Recuperación de Cuentas por cobrar

A partir del diagnóstico de la cartera, se propone un cronograma de recuperación.

Tabla 13

Cronograma de recuperación de las cuentas por cobrar a corto plazo

Semana	Actividad	Responsable	Clientes objetivo	Meta recuperación
Semana 1	Contacto telefónico y envío de estados de cuenta	Crédito y Cobranza	Clientes con mora de 0–30 días	80 %
Semana 2	Negociación de acuerdos de pago	Gerencia Financiera	Clientes de 31–90 días	60 %
Semana 3	Visitas comerciales y firma de compromisos	Ejecutivo de cuentas	Clientes de 91–150 días	50 %
Semana 4	Gestión legal preventiva y reestructuración	Gerencia General	Clientes con más de 151 días	30 %

Nota. Elaboración propia (2026)

Tabla 14

Priorización de las cuentas por cobrar

Prioridad	Cliente	Saldo aproximado	Acción
Alta	Cliente AF	\$ 9.395,11	Negociación inmediata, convenio de pago o gestión legal.
Media	Cliente AD	\$ 1.244,45	Cobranza telefónica y seguimiento semanal.
Media	Cliente AI	\$ 443,33	Recordatorio de pago y seguimiento.
Baja	Clientes con facturas por vencer	\$ 1.517,63	Cobranza preventiva antes del vencimiento.

Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por FCOMEX S.A.S.

El cronograma permite organizar las actividades de cobranza de acuerdo con la antigüedad y el importe de las obligaciones. La atención prioritaria deberá concentrarse en los clientes con mayores saldos y períodos de mora. Su aplicación contribuirá a reducir la cartera vencida y mejorar la liquidez de FCOMEX S.A.S.

Cronograma Cuentas por pagar

Paralelamente, se plantea un cronograma para la administración de las cuentas por pagar, con el fin de priorizar las obligaciones según su nivel de criticidad y garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos financieros sin afectar la disponibilidad de efectivo. Con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles, las obligaciones financieras se clasifican según su nivel de prioridad, considerando el impacto que tendría un incumplimiento sobre la operación y la estabilidad financiera de la empresa.

Tabla 15

Cronograma para el control de las cuentas por pagar

Periodicidad	Concepto	Responsable	Fecha sugerida	Objetivo
Diario	Revisión de saldos bancarios y flujo de caja	Tesorería	diario	Verificar la disponibilidad de efectivo para cubrir las obligaciones programadas.
Semanal	Programación de pagos a proveedores	Contabilidad / Tesorería	Todos los lunes	Priorizar pagos según vencimiento y descuentos por pronto pago.
Semanal	Revisión de cuentas por pagar	Contabilidad	Todos los viernes	Identificar obligaciones próximas a vencer y evitar mora.
Mensual	Pago a proveedores estratégicos	Gerencia Financiera	Días 10 al 15	Mantener buenas relaciones comerciales y garantizar la continuidad operativa.
Mensual	Pago a proveedores generales	Tesorería	Días 20 al 25	Cumplir con los plazos pactados sin afectar la liquidez.
Mensual	Conciliación bancaria	Contabilidad	Último día hábil del mes	Verificar que todos los pagos hayan sido registrados correctamente.

Nota. Elaboración propia (2026)

Tabla 16*Priorización de las cuentas por pagar*

Prioridad	Tipo de obligación	Justificación
Alta	Obligaciones tributarias	Evitar sanciones, intereses y contingencias legales.
Alta	Nómina y beneficios sociales	Garantizar el cumplimiento de obligaciones laborales.
Media	Proveedores estratégicos	Asegurar el abastecimiento y la continuidad de las operaciones.
Media	Servicios básicos y operativos	Evitar interrupciones en la operación.
Baja	Gastos administrativos no críticos	Programar según la disponibilidad de efectivo.

Nota. Elaboración propia (2026)

El cronograma de pagos facilita organizar los desembolsos, dando prioridad a las obligaciones tributarias y laborales y preservando una buena relación con los proveedores. También, ayuda a prevenir sanciones, intereses y recargos por mora, sin comprometer el efectivo necesario para el funcionamiento de FCOMEX S.A.S.

INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

Los indicadores permiten evaluar la eficiencia de FCOMEX S.A.S. en la administración de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios. Se analizan los indicadores de rotación y sus períodos promedio durante 2023–2025.

Tabla 17*Indicadores de gestión financiera de FCOMEX S.A.S., 2023 –2025*

Indicador	2023	2024	2025	
Indicadores de rotación (veces)				
Rotación de cuentas por cobrar	10	7	10	
Rotación de cuentas por pagar	3	10	13	
Rotación de inventarios	3	3	14	
Períodos promedio (días)	2023	2024	2025	PROMEDIO 2024-2025
Días cuentas por cobrar	35	53	36	45
Días cuentas por pagar	123	37	28	33
Días de inventarios	115	135	26	

Nota. Elaboración propia a partir de la información financiera de FCOMEX S.A.S.

Reducción del período de recuperación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar

En 2024, el período promedio de cobro aumentó de 35 a 53 días, lo que evidencia una recuperación más lenta de la cartera. Para 2025, este indicador mejoró al reducirse a 36 días, aunque se mantuvo un día por encima del resultado de 2023. Considerando que el promedio de cobro entre 2024 y 2025 fue de 45 días, se propone establecer una meta de 30 días para agilizar la recuperación de las cuentas por cobrar y mejorar la disponibilidad de efectivo de la empresa.

Optimización de los plazos de pago a proveedores

Rotación de cuentas por pagar

La rotación de cuentas por pagar aumentó de 3 veces en 2023 a 13 veces en 2025, mientras que los días promedio de pago disminuyeron de 123 a 28 días. Este comportamiento indica que la empresa está cancelando sus obligaciones con proveedores en un período considerablemente menor. Si bien esto puede favorecer el cumplimiento de las obligaciones y mantener buenas relaciones comerciales, también implica que la empresa utiliza menos tiempo el financiamiento proporcionado por sus proveedores, por lo que debe mantener una adecuada planificación del efectivo para evitar presiones sobre la liquidez.

Optimización de la gestión de inventarios

Rotación de inventarios

Entre 2023 y 2024, la rotación de inventarios se mantuvo en 3 veces, mientras que el período promedio de permanencia aumentó de 115 a 135 días. En 2025, la rotación mejoró a 14 veces y el tiempo de permanencia se redujo a 26 días, lo que evidencia una gestión más ágil del inventario. Sin embargo, es necesario verificar que esta mejora no se deba únicamente a una disminución del inventario disponible, ya que un nivel insuficiente podría afectar la capacidad de la empresa para atender la demanda.

Interpretación general

Los indicadores muestran una mejora en la administración de las cuentas por cobrar y los inventarios durante 2025. Sin embargo, la empresa recuperó sus cuentas por cobrar aproximadamente cada 36 días y pagó a sus proveedores cada 28 días. Esta diferencia desfavorable de ocho días significa que los pagos se realizaron antes de la recuperación del efectivo proveniente de los clientes, lo que puede generar presión sobre la liquidez.

Por ello, FCOMEX S.A.S. debería reducir el período de cobro a 30 días y negociar un período de pago de hasta 45 días. La aplicación conjunta de estas metas permitiría mejorar la coordinación entre las entradas y salidas de efectivo y fortalecer la administración del capital de trabajo.

VALIDACION

MATRIZ DE VALIDACIÓN TÉCNICA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA

Objetivo: Validar técnicamente el modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo diseñado para FCOMEX S.A.S., verificando su funcionalidad y aplicabilidad para mejorar la planificación presupuestaria y el pago oportuno a proveedores.

Escala de evaluación

Valor	Significado
5	Cumple totalmente
4	Cumple en alto grado
3	Cumple moderadamente
2	Cumple en bajo grado
1	No cumple

Matriz de Validación

No	Criterio de validación	1	2	3	4	5	Observaciones
1	El modelo de gestión de tesorería responde al problema identificado en el diagnóstico relacionado con la falta de planificación del flujo de efectivo.	☐	☐	☐	☒	☐	
2	Los objetivos del modelo están alineados con la optimización de la planificación presupuestaria y el pago oportuno a proveedores.	☐	☐	☐	☒	☐	
3	La estructura del modelo es lógica, organizada y de fácil comprensión para los responsables del área financiera.	☐	☐	☐	☐	☒	
4	La información requerida para aplicar el modelo (ingresos, egresos, cuentas por cobrar y pagar, presupuesto) es pertinente para la gestión financiera.	☐	☐	☐	☐	☒	
5	El modelo es técnicamente aplicable dentro de FCOMEX S.A.S. con los recursos disponibles.	☐	☐	☐	☐	☒	
6	El modelo facilita el análisis del flujo de efectivo y mejora la toma de decisiones financieras.	☐	☐	☐	☒	☐	

7	Los procedimientos para la elaboración del presupuesto de tesorería y control del flujo de efectivo son claros y fáciles de ejecutar.	☐	☐	☐	☒	☐	
8	El modelo genera información útil para mejorar la liquidez, la planificación financiera y la gestión de pagos.	☐	☐	☐	☒	☐	
9	Se recomienda la implementación del modelo de gestión de tesorería en FCOMEX S.A.S.	☐	☐	☐	☐	☒	

Resultado de la validación

Indicador	Resultado
Total de criterios evaluados	9
Puntaje máximo posible	45
Puntaje obtenido	40
Porcentaje de cumplimiento	88.88%

Cálculo

$$(40 / 45) \times 100 = 88.88 \%$$

Interpretación

Porcentaje	Interpretación
90 % – 100 %	Herramienta técnicamente validada. Se recomienda su implementación.
80 % – 89 %	Herramienta válida con observaciones menores.
70 % – 79 %	Requiere ajustes antes de su implementación.
Menor a 70 %	La herramienta debe ser rediseñada.

Criterio final del evaluador

.....

.....

Datos del evaluador

Información	Detalle
Nombre del evaluador	CAMPAÑA MOLINA MARIA BELEN
Cargo	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO
Empresa	FCOMEX S.A.S.
Fecha	25-08-2026
Firma	<i>Belén Campaña</i>

RESULTADOS

Los resultados presentan la evidencia obtenida mediante el diseño y aplicación del modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo para FCOMEX S.A.S., con el propósito de fortalecer la planificación financiera, mejorar el control de liquidez y colaborar al cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores. Asimismo, se evalúa las condiciones iniciales con los resultados esperados tras la implementación de la propuesta.

RESULTADOS POR OBJETIVO ESPECÍFICO

Objetivo específico 1: Diseñar una herramienta de planificación financiera.

Resultados

- Diseño de una herramienta de flujo de efectivo proyectado para planificar los ingresos y egresos de la empresa.
- Incorporación de un cronograma de cobros y pagos para anticipar las entradas y salidas de efectivo.
- Identificación de excedentes o déficits de liquidez durante el período proyectado.
- Establecimiento de una base para programar oportunamente los pagos a proveedores.
- Generación de información para mejorar la toma de decisiones financieras.

Evidencias

- Herramienta de flujo de efectivo proyectado.
- Proyección de ingresos y egresos.
- Cronograma de cobros y pagos.
- Análisis financiero y diagnóstico inicial.

Objetivo específico 2: Proponer mecanismos de mejora del capital de trabajo

Resultados

Se diseñó un modelo de gestión de tesorería, conformado por:

- Políticas y procedimientos para el control de cuentas por cobrar.

- Políticas y procedimientos para el pago oportuno a proveedores.
- Flujo de efectivo proyectado mensual.
- Cronograma de cobros y pagos.

Estos componentes permiten anticipar necesidades de efectivo, mejorar la recuperación de cartera y optimizar la programación de pagos.

Objetivo específico 3: Optimizar los indicadores de control.

Tabla 18

Resultados cuantitativos de la mejora del objetivo específico 3

Indicador de control	Situación inicial	Situación con la propuesta	Variación	Resultado
DSO – Período promedio de cobro	36 días	30 días	–6 días	Se acelera la recuperación de cartera.
DPO – Período promedio de pago	28 días	45 días	+17 días	Se amplía el plazo disponible para pagar a proveedores.
Brecha financiera (DPO – DSO)	–8 días	+15 días	+23 días	Pasa de una brecha desfavorable a una favorable.
Saldo final de efectivo	\$ -24.475,76	\$ 466,47		Se elimina el déficit y se genera disponibilidad de efectivo.

Nota. Elaboración propia, 2026.

Los resultados evidencian cuantitativamente la mejora de los indicadores de control de tesorería. El DSO disminuye de 36 a 30 días, lo que representa una recuperación seis días más rápida de las cuentas por cobrar. Por su parte, el DPO aumenta de 28 a 45 días, proporcionando 17 días adicionales para atender las obligaciones con proveedores. Como consecuencia, la brecha financiera pasa de –8 a +15 días, con una mejora total de 23 días. Esta modificación permite que los cobros se reciban antes del vencimiento de los pagos y contribuye a que el saldo final de efectivo pase de un déficit de \$24.475,76 a un superávit de \$466,47. De esta manera, se demuestra que la propuesta optimiza los indicadores de control y fortalece la liquidez de FCOMEX S.A.S.

Tabla 19

Comparación de la situación actual y escenario esperado con la propuesta

Aspecto	Situación actual	Escenario esperado con la propuesta	Mejora esperada
Flujo de efectivo	No se proyectaba	Flujo proyectado mensual	Mejor planificación financiera
Cobros	Sin seguimiento permanente	Cronograma de cobranzas	Mayor recuperación de efectivo
Pagos a proveedores	Retrasos frecuentes	Pagos programados	Cumplimiento oportuno
Información para decisiones	Limitada	Información proyectada	Decisiones oportunas
Gestión de tesorería	Empírica	Basada en procedimientos	Estandarización del proceso

Nota. Elaboración propia 2026

BENEFICIOS ESPERADOS

La implementación del modelo permitirá mejorar la planificación financiera mediante la elaboración del flujo de efectivo proyectado, optimizar la liquidez a través del control permanente de ingresos y egresos, fortalecer el seguimiento de las cuentas por cobrar, reducir los retrasos en el pago a proveedores y disminuir el riesgo de insuficiencia de efectivo. Asimismo, proporcionará información financiera oportuna para la toma de decisiones y estandarizará los procesos de tesorería mediante procedimientos documentados.

Tabla 20

Beneficios esperados del modelo de gestión financiera propuesto para FCOMEX S.A.S.

Componente del modelo	Situación evidenciada durante el diagnóstico	Beneficio obtenido con el diseño de la propuesta	Impacto esperado en la gestión financiera
Flujo de efectivo proyectado	La empresa administraba el efectivo con base en la disponibilidad inmediata, sin una proyección sistemática de ingresos y egresos futuros.	Se diseñó una herramienta que permite proyectar los movimientos de efectivo de forma mensual, identificando con anticipación posibles déficits o excedentes de liquidez.	Favorece una planificación financiera preventiva, disminuye la incertidumbre y mejora la capacidad de respuesta ante necesidades de efectivo.

Tabla 21*(continuación)*

Componente del modelo	Situación evidenciada durante el diagnóstico	Beneficio obtenido con el diseño de la propuesta	Impacto esperado en la gestión financiera
Cronograma de cobros y pagos	Los pagos a proveedores y la recuperación de cartera carecían de una programación estructurada, incrementando el riesgo de retrasos y tensiones de liquidez.	Se estableció un cronograma que organiza la ejecución de cobros y pagos de acuerdo con la disponibilidad proyectada de recursos.	Contribuye al cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, fortalece la relación con proveedores y optimiza la administración del efectivo.
Procedimientos para cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Se identificó la ausencia de lineamientos formales para el seguimiento de la cartera y de las obligaciones financieras.	Se diseñaron procedimientos que estandarizan el control de la recuperación de cartera y la programación de pagos, fortaleciendo la gestión del capital de trabajo.	Reduce el riesgo de morosidad, mejora la rotación de la cartera y favorece un uso más eficiente de los recursos financieros.
Integración de herramientas de tesorería	La información financiera se encontraba dispersa entre distintos registros, dificultando el análisis integral de la situación financiera de la empresa.	El modelo integra el flujo de efectivo, los procedimientos operativos, el cronograma financiero y los indicadores en una sola herramienta de gestión.	Mejora la coordinación de la información financiera, incrementa la eficiencia administrativa y proporciona una base sólida para la planificación presupuestaria.

Nota. Elaboración propia 2026

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que el modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo puede fortalecer la planificación financiera y la administración del capital de trabajo de FCOMEX S.A.S. La propuesta permite anticipar necesidades de liquidez, organizar los cobros y pagos y mejorar la disponibilidad de información para la toma de

decisiones. Estos resultados coinciden con (Pindado, 2001) y (Ross, Westerfield, & Jordan, 2022), quienes señalan que la gestión de tesorería debe integrar la planificación y control del efectivo con la administración del capital de trabajo. Asimismo, concuerdan con (Burbano, 2020), al considerar que la planificación presupuestaria debe relacionarse directamente con la disponibilidad real de recursos financieros.

De forma cuantitativa, la propuesta reduce el período promedio de cobro de 36 a 30 días y amplía el período promedio de pago de 28 a 45 días, haciendo que la brecha financiera pase de -8 a +15 días. Además, el saldo final proyectado mejora de -\$24.475,76 a \$466,47. Estos resultados son consistentes con (Gitman & Zutter, 2016) y (Van Horne & Wachowicz, 2010), quienes sostienen que una adecuada gestión de los períodos de cobro y pago favorece la liquidez y la eficiencia del capital de trabajo. Por tanto, el modelo propuesto constituye una herramienta que puede mejorar la coordinación entre las entradas y salidas de efectivo, aunque sus resultados dependerán de la aplicación efectiva y seguimiento de las políticas planteadas.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Diseñar una herramienta de planificación financiera

Conclusión

A través del diseño del flujo de efectivo proyectado se pudo identificar la disminución de la disponibilidad de efectivo de FCOMEX S.A.S., lo que da a notar que el crecimiento de los ingresos no garantiza por sí solo una liquidez suficiente. Con la herramienta propuesta se puede realizar la estimación mensual de entradas, salidas y saldos de efectivo, con esto se puede anticipar déficits, programar las obligaciones y mejorar la toma de decisiones financieras.

Recomendación

Implementar el flujo de efectivo proyectado como instrumento permanente de planificación, actualizar y comparar de forma mensual los valores presupuestados con los resultados reales. De igual manera las desviaciones deben ser analizadas con el propósito de poder ajustar oportunamente los cobros, pagos y gastos.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Proponer mecanismos de mejora del capital de trabajo

Conclusión

La empresa evidencia una gran parte de sus recursos en cuentas por cobrar, también presenta un alto nivel de cartera vencida, lo que reduce el efectivo disponible. Para mejorar esta situación, se proponen políticas de cobros, un cronograma para recuperar la cartera y una programación de pagos, con esto se puede administrar mejor el capital de trabajo y coordinar los cobros con los pagos de la empresa.

Recomendación

Se recomienda aplicar las políticas establecidas para controlar las cuentas por cobrar y por pagar, definiendo responsables, fechas y formas de seguimiento. También dar prioridad al cobro de las deudas con más de 151 días de atraso y al cliente que mantiene el mayor saldo pendiente, establecer acuerdos de pago.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:**Optimizar los indicadores de gestión financiera*****Conclusión***

La optimización de los indicadores de gestión financiera evidencia una mejora en la administración del capital de trabajo de FCOMEX S.A.S. Con la propuesta, el período promedio de cobro (DSO) disminuye de 36 a 30 días, mientras que el período promedio de pago (DPO) aumenta de 28 a 45 días, permitiendo que la brecha financiera pase de -8 a +15 días. Como resultado, el saldo final de efectivo proyectado mejora de -\$24.475,76 a \$466,47. Estos resultados demuestran que las medidas propuestas permiten mejorar la recuperación de cartera, disponer de mayor plazo para atender las obligaciones con proveedores y fortalecer la liquidez de la empresa.

Recomendación

Se recomienda monitorear periódicamente los indicadores de actividad para mejorar los cobros, controlar los inventarios y optimizar los plazos de pago a proveedores, fortaleciendo así la liquidez de la empresa.

Referencias

- Asamblea Constituyente del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Registro Oficial No. 449:
<https://www.asambleanacional.gob.ec/>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (29 de 05 de 2019). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Registro Oficial No. 497:
<https://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/41718-codigo-de-comercio-t230612>](<https://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/41718-codigo-de-comercio-t230612>)
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
- Burbano, J. (2020). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. McGraw-Hill.
- Editorial Etecé. (12 de 09 de 2025). *Enciclopedia Concepto*. Obtenido de https://concepto.de/planeacion-financiera/#google_vignette
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., & Oliver, M. S. (2010). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.
- INFOEXPERIENCIA. (2025). Obtenido de <https://infoexperiencia.com/flujo-de-caja-como-calcularlo-plantillas/>
- International Accounting Standards Board (IASB). (2024). *Norma Internacional de Contabilidad*. Obtenido de IAS 7 Statement of Cash Flows (NIC 7: Estado de flujos de efectivo): <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>
- International Accounting Standards Board (IASB). (2024). *Norma Internacional de Contabilidad*. Obtenido de NIC 1: Presentación de estados financieros.: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2007). *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor*. México: Cengage Learning.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Pindado, J. (2001). *Gestión de Tesorería en la Empresa*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill Education.

- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill Education.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- .

ANEXOS

ANEXO A

Estados financieros de FCOMEX S.A.S., 2023–2025

FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
RUC 1793149405001



Cuenta	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
ACTIVOS			
Bancos	3,249.20	1,105.75	1,954.23
Caja chica	200.00	200.00	200.00
Cuentas por cobrar	5,724.07	6,580.31	8,154.31
Inventarios	8,056.28	9,478.78	2,635.55
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	17,229.55	17,364.84	12,944.09
Activos fijos	-	-	-
(-) Depreciación acumulada	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	17,229.55	17,364.84	12,944.09
PASIVOS			
Cuentas por pagar	8,597.66	2,603.42	2,864.71
TOTAL PASIVOS	8,597.66	2,603.42	2,864.71
PATRIMONIO			
Capital inicial	6,128.09	6,128.09	7,999.25
Resultados acumulados	1,731.29	2,627.26	2,080.13
Ajuste de conciliación patrimonial	772.51	6,006.07	-
TOTAL PATRIMONIO	8,631.89	14,761.42	10,079.38
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	17,229.55	17,364.84	12,944.09

FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
RUC 1793149405001
Leonardo Murialdo E9-97 y De los Guacamayos

FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
ESTADOS DEL RESULTADO INTEGRAL
RUC 1793149405001



Cuenta	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
Ventas de productos	\$26,835.91	\$43,346.06	\$62,148.50
Prestación de servicios	\$33,189.24	\$2,080.19	\$19,757.05
TOTAL INGRESOS	\$60,025.15	\$45,426.25	\$81,905.55
COSTO DE VENTAS			
Costo de ventas	\$25,599.72	\$25,545.66	\$37,289.10
UTILIDAD BRUTA	\$34,425.43	\$19,880.59	\$44,616.45
GASTOS OPERATIVOS			
Gastos de venta	\$23,015.48	\$12,040.13	\$42,536.32
Gastos administrativos	\$7,136.12	\$5,731.66	
Otros gastos	\$2,030.03	\$80.20	
RESULTADO OPERATIVO	\$2,243.80	\$2,028.60	\$2,080.13
Gastos financieros	\$512.51	\$1,132.63	
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	\$1,731.29	\$895.97	\$2,080.13

Fcomex SAS

FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
RUC 1793149405001
Leonardo Murialdo E9-97 y De los Guacamayos

ANEXO B

Base mensual de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, enero de 2023–junio de 2026

		FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.	
FCOMEX S.A.S			
RUC 1793149405001		25166946-	
Corte Hasta: 31/12/2023		Estado Cuentas por Cobrar	Impresión: 19/07/2026 15:28:30
REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Vendedores: Todos, Clientes: Todos, Grupo de Clientes: Todos, Provincias: Todas, Ciudades: Todas, Parroquia: Todas, Zonas: Todas, ORDENAR POR : emision			
Codigo	Cliente	Saldo	
1	AXXXX	165,49	
2	AXXXX	150,22	
3	CXXXX	3.582,75	
4	CXXXX	30,00	
5	CXXXX	0,31	
6	CXXXX	238,41	
7	DXXXX	49,20	
8	FXXXX	175,87	
9	GXXXX	122,02	
10	JXXXX	29,49	
11	MXXXX	479,84	
12	MXXXX	265,25	
13	PXXXX	87,82	
14	QXXXX	347,40	
		Saldo Total:	5.724,07



FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
FCOMEX S.A.S
RUC 1793149405001 25166946-

Corte Hasta: 31/12/2024

Estado Cuentas por Cobrar

Impresión: 19/07/2026 15:24:54

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Vendedores: Todos, Clientes: Todos, Grupo de Clientes: Todos, Provincias: Todas, Ciudades: Todas, Parroquia: Todas, Zonas: Todas, ORDENAR POR : emision

Codigo	Cliente	Saldo
1	AXXXX	130,20
2	BXXXX	537,90
3	CXXXX	4.452,21
4	CXXXX	369,50
5	GXXXX	368,79
6	JXXXX	81,73
7	JXXXX	21,25
8	MXXXX	447,91
9	RXXXX	170,82
Saldo Total:		6.580,31



FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
FCOMEX S.A.S
RUC 1793149405001 25166946-

Corte Hasta: 31/12/2025 Estado Cuentas por Cobrar Impresión: 06/07/2026 22:00:39

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Vendedores: Todos, Clientes: Todos, Grupo de Clientes: Todos, Provincias: Todas, Ciudades: Todas, Parroquia: Todas, Zonas: Todas, ORDENAR POR : emision

Codigo	Cliente	Saldo
1	AXXXX	80,50
2	BXXXX	300,23
3	BXXXX	60,53
4	CXXXX	6.597,82
5	EXXXX	25,11
6	FXXXX	251,32
7	GXXXX	249,69
8	GXXXX	113,55
9	MXXXX	305,51
10	RXXXX	170,05
Saldo Total:		8.154,31



FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.

FCOMEX S.A.S

RUC 1793149405001

25166946-

Estado Cuentas por Pagar

Impresión: 19/07/2026 15:39:10

Hasta: 31/12/2023

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Todos, Transacciones: Todas, Clientes: Todos; Grupo de Clientes: Todos; ORDENAR POR : razonsocial

Codigo	Proveedor	Saldo
1	AXXXX	-13,50
2	AXXXX	-109,69
3	AXXXX	-45,00
4	BXXXX	-0,57
5	BXXXX	-0,57
6	BXXXX	-9,07
7	BXXXX	-12,00
8	BXXXX	-239,00
9	BXXXX	-49,00
10	CXXXX	-20,00
11	CXXXX	-138,63
12	CXXXX	-4,00
13	CXXXX	-7,64
14	DXXXX	-11,97
15	EXXXX	-0,50
16	EXXXX	-126,53
17	EXXXX	-2.488,12
18	EXXXX	-17,51
19	EXXXX	-10,00
20	FXXXX	-1,44
21	HXXXX	-39,52
22	IXXXX	-30,00
23	JXXXX	-450,00
24	KXXXX	-15,98
25	LXXXX	-7,99
26	LXXXX	-392,00
27	MXXXX	-3.532,26
28	MXXXX	-12,34
29	MXXXX	-6,95
30	MXXXX	-11,98
31	MXXXX	-5,98
32	NXXXX	-13,01
33	OXXXX	-694,40
34	PXXXX	-19,99
35	RXXXX	-27,02
36	SXXXX	-30,82
37	TXXXX	-2,68
Total:		-8.597,66



FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
FCOMEX S.A.S
RUC 1793149405001 25166946-

Estado Cuentas por Pagar

Impresión: 19/07/2026 15:33:48

Hasta: 31/12/2024

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Todos, Transacciones: Todas, Clientes: Todos; Grupo de Clientes: Todos; ORDENAR POR : razonsocial

Codigo	Proveedor	Saldo
1	BXXXX	-239,00
2	BXXXX	-49,00
3	CXXXX	-20,00
4	CXXXX	-160,41
5	CXXXX	-230,00
6	EXXXX	-4,75
7	EXXXX	-126,53
8	JXXXX	-450,00
9	LXXXX	-253,00
10	MXXXX	-371,09
11	OXXXX	-694,40
12	SXXXX	-5,24
Total:		-2.603,42



FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.
FCOMEX S.A.S
RUC 1793149405001 25166946-

Estado Cuentas por Pagar

Impresión: 06/07/2026 22:06:33

Hasta: 31/12/2025

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Todos, Transacciones: Todas, Clientes: Todos; Grupo de Clientes: Todos; ORDENAR POR : razonsocial

Codigo	Proveedor	Saldo
1	AXXXX	-648,00
2	AXXXX	-40,00
3	BXXXX	-285,60
4	CXXXX	-40,00
5	CXXXX	-160,41
6	CXXXX	-230,00
7	CXXXX	-14,80
8	EXXXX	-20,00
9	LXXXX	-678,50
10	OXXXX	-694,40
11	WXXXX	-53,00
Total:		-2.864,71

ANEXO C*Evidencia de autorización y confidencialidad*

Quito, 18 de mayo de 2026

**Coordinación de la Business School - Escuela de Finanzas
Universidad Internacional del Ecuador - UIDE**

Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, yo, CAMPAÑA MOLINA JUAN CARLOS, con cédula de ciudadanía No. 1725888919, en calidad de Representante Legal de la empresa FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S., con RUC No. 1793149405001, ubicada en Pichincha, Quito, Kennedy, Leonardo Murialdo E9-97 y De los Guacamayos, autorizo a los estudiantes Jhon Maicol Cerón Tulcán, Brigitte Azley Defaz Tituana, Diego David Pilatasig Gualán, María Gabriela Pozo Montesdeoca, Edwin Alexis Quevedo Moncayo y Carla María Verdesoto Bertero, para que puedan desarrollar su trabajo de titulación bajo el tema: "Diseño de un modelo de gestión de tesorería basado en flujo de efectivo para optimizar la planificación presupuestaria y el pago oportuno a proveedores en FCOMEX S.A.S., Quito, 2026".

Para el desarrollo de este trabajo, la empresa se compromete a facilitar la información necesaria que se encuentre disponible y que sea pertinente para fines académicos, respetando la confidencialidad y el uso responsable de la información proporcionada.

Atentamente:

A handwritten signature in blue ink that reads "Juan Carlos Campaña".

CAMPAÑA MOLINA JUAN CARLOS

C.I. 1725888919

Representante Legal

FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR FCOMEX S.A.S.

RUC: 1793149405001

ANEXO D*Manual operativo del modelo de tesorería*

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 1 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

FACILITADORES DE COMERCIO EXTERIOR
FCOMEX S.A.S. — RUC 1793149405001

MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA

Políticas, procedimientos, cronogramas e indicadores financieros

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 2 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

Contenido

1. Introducción	3
1.1 Objetivo del manual	3
1.2 Alcance y usuarios	3
2. Políticas de gestión de tesorería	4
2.1 Políticas de cuentas por cobrar	4
2.2 Políticas de cuentas por pagar	5
2.3 Políticas de cuentas por cobrar a partes relacionadas	6
3. Planificación presupuestaria	7
4. Procedimientos operativos	9
4.1 Procedimiento para el control de cuentas por cobrar	9
4.2 Procedimiento para el control de cuentas por pagar	11
5. Cronograma de cobros y pagos	13
5.1 Diagnóstico de cartera vencida	13
5.2 Objetivos a corto plazo (recuperación de cartera)	13
5.3 Cronograma mensual de recuperación — próximo semestre	14
5.4 Priorización de cobros	14
5.5 Priorización de cuentas por pagar	15
5.6 Cronograma para el control de cuentas por pagar	15
6. Matriz de indicadores financieros	16
6.1 Indicadores de rotación y actividad	16
6.2 Fórmulas de cálculo	17
7. Roles y responsabilidades	17
Control de versiones	17

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 3 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

1. Introducción

Este manual reúne, de forma práctica, las políticas, procedimientos, cronogramas e indicadores que usa FCOMEX S.A.S. para gestionar su tesorería. La idea es que el equipo pueda consultarlo en el día a día y tenga claro cómo manejar el flujo de efectivo, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

1.1 Objetivo del manual

Definir una forma clara y ordenada de trabajar para que FCOMEX S.A.S. pueda planificar y controlar su flujo de efectivo, recuperar la cartera a tiempo, programar los pagos a proveedores y revisar de manera constante los indicadores de rotación.

1.2 Alcance y usuarios

Este manual está dirigido principalmente al área de Tesorería y sirve como guía para las actividades relacionadas con cobros, pagos y control de efectivo.

- Tesorería: planifica el flujo de efectivo y coordina la gestión de cobros y pagos.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 4 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

2. Políticas de gestión de tesorería

Estas políticas explican las reglas básicas que debe seguir el equipo para administrar las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las operaciones con partes relacionadas.

2.1 Políticas de cuentas por cobrar

Política	Descripción y responsable
Seguimiento y gestión de cartera	Crédito y Cobranza separa la cartera en 0–30 días y más de 30 días. Se envía un recordatorio 5 días antes del vencimiento y se vuelve a contactar 2 días después si sigue pendiente, dejando registro de cada gestión para prevenir mora y cuidar la liquidez.
Convenios de pago para cartera vencida	Cuando una deuda supera 30 días de vencimiento, Tesorería puede acordar por escrito cuotas, fechas y forma de pago, con aprobación financiera. El acuerdo se revisa semanalmente y, si no se cumple, se retoma la gestión de cobranza.
Restricción de crédito por sobreendeudamiento	Antes de aprobar nuevo crédito, Tesorería revisa el nivel de deuda y el comportamiento de pago del cliente. Si hay mora repetida o sobreendeudamiento, el crédito se restringe temporalmente hasta regularizar la situación; cualquier excepción requiere autorización.
Incentivos financieros por pronto pago	Tesorería puede ofrecer descuentos de 1 % a 2 % por pagos realizados dentro de los primeros 10 días, previa autorización. Solo conviene aplicarlos cuando su costo anualizado sea menor que el costo de financiamiento o de la mora que se evita y ayuden realmente a mejorar la liquidez.
Recuperación escalonada de cartera	La cobranza se gestiona según la antigüedad de la deuda, con metas de recuperación de 80 % para 0–30 días, 60 % para 31–90 días, 50 % para 91–150 días y 30 % para más de 151 días, combinando contacto, seguimiento y acuerdos de pago.
Acciones legales para cartera vencida	Si una cuenta sigue vencida después de las gestiones de cobro, Tesorería debe escalarla al responsable financiero. Con su autorización se podrán iniciar acciones legales y solicitar asesoría externa, según la documentación y las condiciones del caso.
Integración y seguimiento del flujo de efectivo	Tesorería actualiza mensualmente el flujo de caja proyectado con las fechas esperadas de cobro y los pagos comprometidos. La meta es reducir el periodo promedio de cobro de 45 a 30 días y mantener el periodo de pago hasta 45 días para proteger la liquidez.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 5 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

2.2 Políticas de cuentas por pagar

Política	Descripción y responsable
Plazo de pago a proveedores	Tesorería procura negociar plazos de pago de hasta 45 días, considerando vencimientos y efectivo disponible, para usar mejor los recursos sin comprometer el cumplimiento con proveedores.
Priorización de obligaciones	Los pagos se clasifican en alta prioridad (tributarios y laborales), media (proveedores estratégicos y servicios básicos) y baja (gastos administrativos no críticos). La prioridad final considera vencimiento y disponibilidad de efectivo.
Revisión de disponibilidad de efectivo	Tesorería revisa diariamente saldos bancarios, flujo de caja y obligaciones programadas para detectar a tiempo posibles faltantes y asegurar recursos para los pagos más importantes.
Programación y seguimiento de cuentas por pagar	Cada semana, Tesorería revisa las cuentas por pagar y programa los pagos según prioridad, vencimiento y efectivo disponible, buscando evitar atrasos y ordenar las salidas de dinero.
Conciliación bancaria	Contabilidad realiza una conciliación bancaria mensual y comunica a Tesorería cualquier diferencia entre los registros y los movimientos bancarios, para mantener información confiable sobre el efectivo.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 6 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

2.3 Políticas de cuentas por cobrar a partes relacionadas

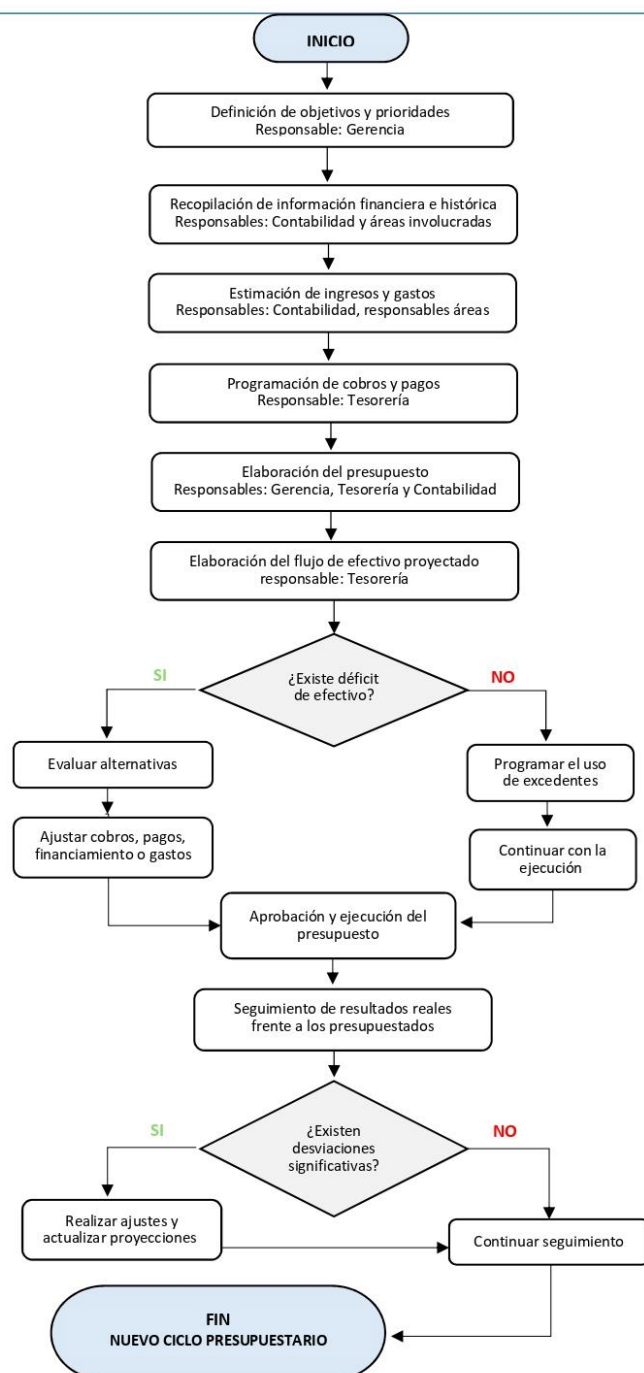
Política	Descripción y responsable
Documentación y autorización independiente	Toda operación con una parte relacionada debe responder a una necesidad real, estar respaldada por contrato o convenio y contar con autorización previa de un área independiente, como Auditoría Interna o Gerencia Financiera.
Condiciones de mercado	Las operaciones con partes relacionadas deben pactarse en condiciones comparables a las de terceros, considerando precio, plazo y forma de pago, y verificando previamente el cumplimiento de la normativa de precios de transferencia en Ecuador.
Registro anualizado de partes vinculadas	Las áreas Legal y Financiera mantienen actualizado el registro de partes vinculadas y lo revisan al menos una vez al año. Cualquier cambio relevante debe informarse al Comité de Crédito y Cobranza.
Plazo máximo de pago de 30 días	Las facturas a partes relacionadas deben pagarse en un máximo de 30 días y seguir el mismo control de cartera aplicado a los clientes comerciales, para evitar que estos saldos afecten la liquidez.
Recordatorios de vencimiento	Se aplica el mismo esquema de seguimiento que a la cartera comercial: recordatorio 5 días antes del vencimiento y nuevo contacto 2 días después si la factura sigue pendiente. El estado de estas cuentas se reporta mensualmente a Gerencia Financiera.
Límites de saldo condicionados	No se autoriza un nuevo desembolso o facturación a una parte relacionada mientras no haya pagado al menos el 10 % del valor vencido del último mes. El área financiera debe verificar esta condición antes de cada nueva operación.
Reporte al flujo de caja proyectado	El saldo por cobrar a partes relacionadas se reporta mensualmente al Comité de Crédito y Cobranza y se presenta por separado de la cartera comercial en el flujo de caja proyectado para medir su efecto sobre la liquidez.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 7 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

3. Planificación presupuestaria

El siguiente flujograma muestra, paso a paso, cómo se prepara y controla el presupuesto de FCOMEX S.A.S.: se parte de los objetivos, se estiman ingresos y gastos, se revisa el flujo de efectivo y luego se hace seguimiento para ajustar lo necesario.

 UIDE Powered by Arizona State University	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	Página 8 de 18



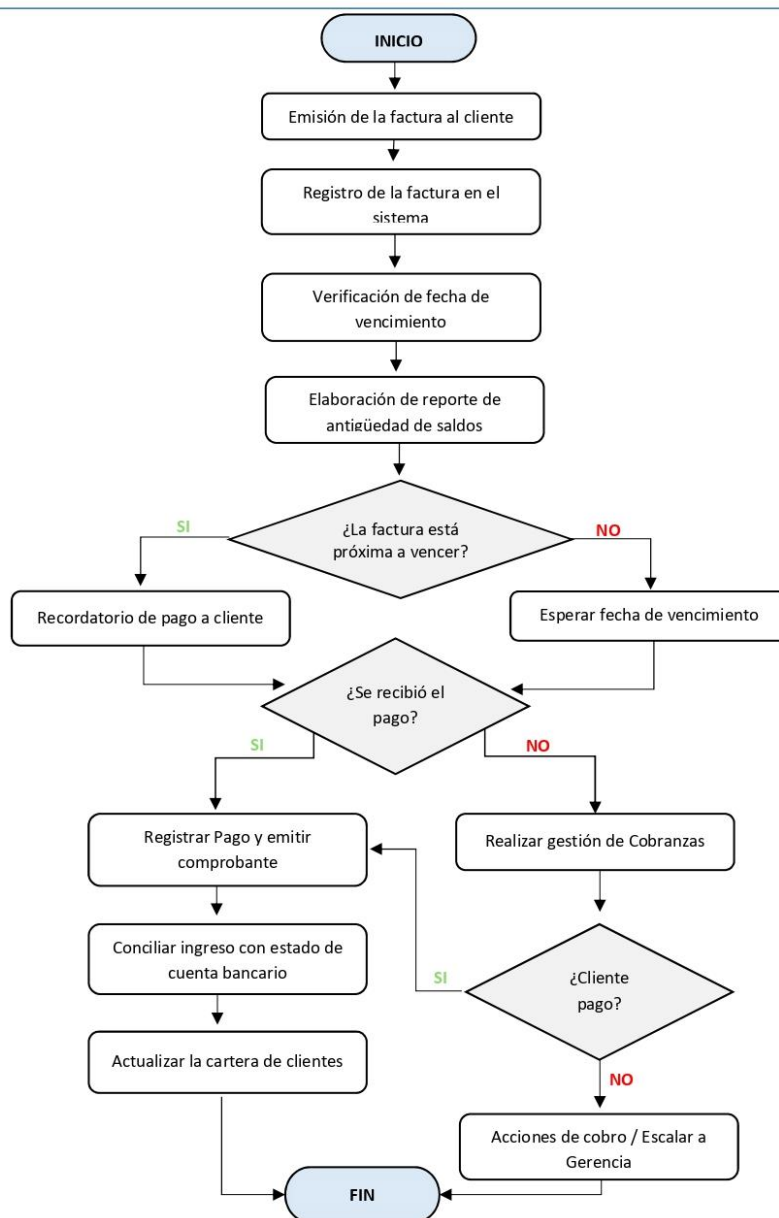
	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 9 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

4. Procedimientos operativos

4.1 Procedimiento para el control de cuentas por cobrar

Proceso	Control de cuentas por cobrar
Procedimiento	Control de cuentas por cobrar
Objetivo	Definir, paso a paso, cómo registrar, revisar y recuperar las cuentas por cobrar para que los ingresos se reciban a tiempo y la empresa mantenga una mejor liquidez.
Disparador	Emisión de una factura por la venta de bienes o prestación de servicios a crédito.
Alcance	Empieza cuando se emite y registra la factura y termina cuando se recibe el pago, se concilia con el banco y se actualiza la cartera del cliente.
Entradas	Facturas emitidas, órdenes de venta, documentos de respaldo, información de clientes y calendario de vencimientos.
Actividades principales	1. Emitir y registrar la factura. 2. Registrar la cuenta por cobrar. 3. Monitorear fechas de vencimiento. 4. Realizar seguimiento y gestión de cobranza. 5. Verificar la recepción del pago. 6. Conciliar el pago recibido. 7. Actualizar la cartera de clientes. 8. Archivar la documentación.
Producto	Cuentas por cobrar actualizadas, cartera controlada, pagos registrados y conciliados.
Responsable	Asistente Contable / Contador.
Cliente	Interno (Gerencia y área financiera) y externo (Clientes).

 UIDE Powered by Arizona State University	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	Página 10 de 18



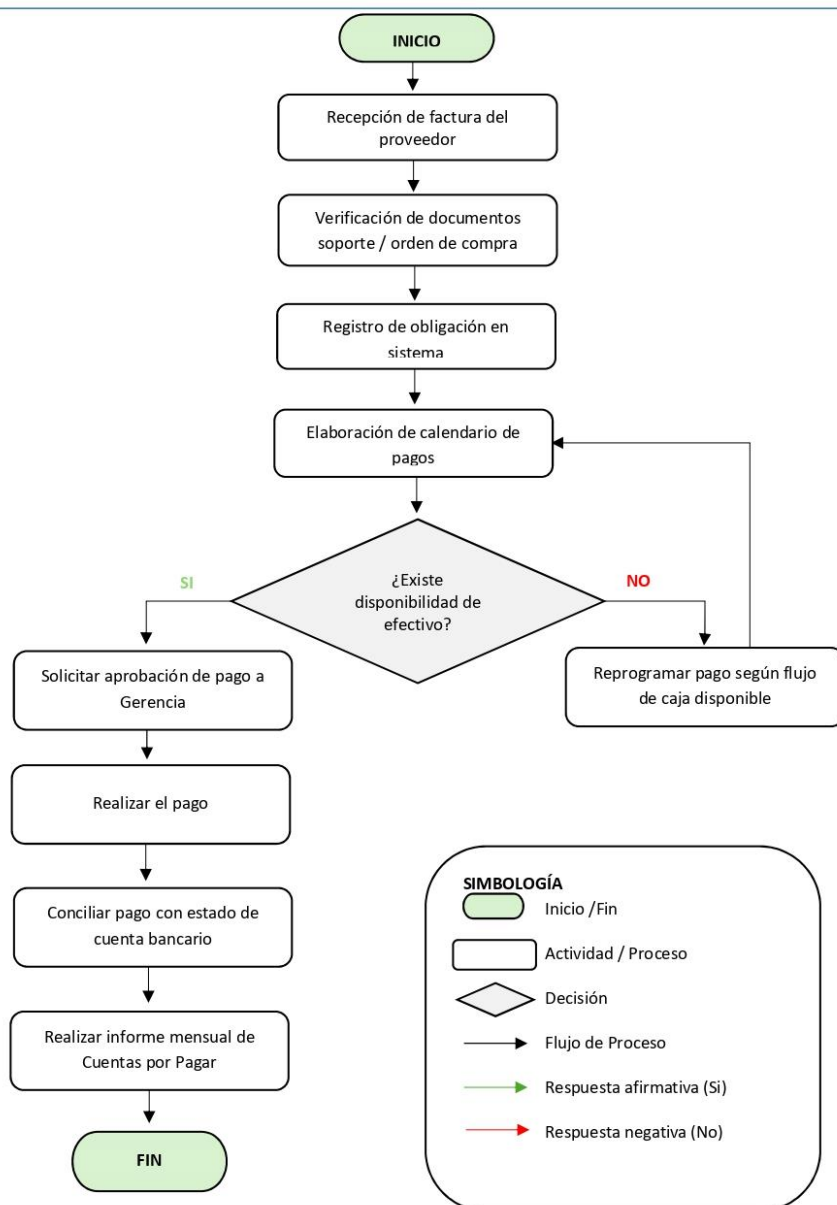
Flujograma — Procedimiento para el control de cuentas por cobrar

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 11 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

4.2 Procedimiento para el control de cuentas por pagar

Proceso	Control de cuentas por pagar
Procedimiento	Control de cuentas por pagar
Objetivo	Definir, paso a paso, cómo registrar, programar y pagar las obligaciones con proveedores, cuidando el uso del efectivo y la liquidez de la empresa.
Disparador	Recepción de la factura o documento habilitante del proveedor por la adquisición de bienes o servicios.
Alcance	Empieza con la recepción y revisión de la documentación del proveedor y termina con el pago, la conciliación bancaria y la actualización de las cuentas por pagar.
Entradas	Facturas de proveedores, órdenes de compra, contratos, comprobantes de recepción, documentos de respaldo y cronograma de pagos.
Actividades principales	1. Recibir y verificar la documentación del proveedor. 2. Registrar la obligación de pago. 3. Revisar la fecha de vencimiento. 4. Programar el pago de acuerdo con el flujo de efectivo. 5. Verificar la disponibilidad de recursos. 6. Autorizar y ejecutar el pago. 7. Realizar la conciliación bancaria. 8. Actualizar el registro de cuentas por pagar y archivar la documentación.
Producto	Cuentas por pagar actualizadas, pagos ejecutados y registrados, conciliaciones bancarias realizadas y obligaciones financieras controladas.
Responsable	Asistente Contable / Contador.
Cliente	Interno (Gerencia y área financiera) y externo (Proveedores).

 Powered by Arizona State University	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	Página 12 de 18



Flujograma — Procedimiento para el control de cuentas por pagar

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 13 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

Los cronogramas de cobros y pagos ayudan a ordenar las entradas y salidas de dinero y a anticipar posibles faltantes de liquidez. El cronograma de cobros permite hacer seguimiento a la cartera y actuar antes de que una factura se atrase demasiado. El cronograma de pagos, por su parte, ayuda a cumplir a tiempo con proveedores, obligaciones laborales y compromisos tributarios, evitando recargos y cuidando las relaciones comerciales.

5. Cronograma de cobros y pagos

5.1 Diagnóstico de cartera vencida

Esta tabla sirve como base para revisar la cartera cliente por cliente. Los datos de factura, emisión y vencimiento deben completarse con la información real de cada operación. El saldo y la antigüedad permiten definir qué casos requieren atención primero.

Cliente	Factura	Emisión	Vencimiento	Saldo	Clasificación
Cliente AF					>151 días
Cliente AD					31–90 días (aprox.)
Cliente AI					31–90 días (aprox.)
Cliente AH					0–30 días (aprox.)
Cliente AB					0–30 días (aprox.)
Otros clientes					Por vencer

5.2 Objetivos a corto plazo (recuperación de cartera)

Semana	Actividad	Responsable	Cientes objetivo	Meta de recuperación
Semana 1	Contacto telefónico y envío de estados de cuenta	Crédito y Cobranza	Cientes con mora de 0–30 días	80 %
Semana 2	Negociación de acuerdos de pago	Gerencia Financiera	Cientes de 31–90 días	60 %
Semana 3	Visitas comerciales y firma de compromisos	Ejecutivo de cuentas	Cientes de 91–150 días	50 %
Semana 4	Gestión legal preventiva y reestructuración	Gerencia General	Cientes con más de 151 días	30 %

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 14 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

5.3 Cronograma mensual de recuperación — próximo semestre (julio–diciembre 2026)

Mes	Actividad	Objetivo
Julio	Recuperar cartera de 0–30 días	Evitar que la cartera reciente se vuelva morosa.
Agosto	Recuperar cartera de más de 151 días mediante convenios de pago	Disminuir la concentración del riesgo.
Septiembre	Seguimiento a acuerdos de pago	Incrementar el flujo de efectivo.
Octubre	Evaluación de clientes y actualización de cupos de crédito	Reducir el riesgo de nuevas cuentas vencidas.
Noviembre	Revisión de políticas de crédito	Mejorar el proceso de aprobación de ventas a crédito.
Diciembre	Evaluación anual de la cartera	Medir el cumplimiento de los indicadores financieros.

5.4 Priorización de cobros

Prioridad	Cliente	Saldo aproximado	Acción
Alta	Cliente AF		Contactar de inmediato y definir convenio de pago; escalar a gestión legal si corresponde.
Media	Cliente AD		Llamar al cliente y hacer seguimiento cada semana.
Media	Cliente AI		Enviar recordatorio y dar seguimiento hasta el pago.
Baja	Cientes con facturas por vencer		Contactar al cliente antes del vencimiento para prevenir atrasos.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 15 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

5.5 Priorización de cuentas por pagar

Prioridad	Tipo de obligación	Justificación
Alta	Obligaciones tributarias	Evitar sanciones, intereses y contingencias legales.
Alta	Nómina y beneficios sociales	Garantizar el cumplimiento de obligaciones laborales.
Media	Proveedores estratégicos	Asegurar el abastecimiento y la continuidad de las operaciones.
Media	Servicios básicos y operativos	Evitar interrupciones en la operación.
Baja	Gastos administrativos no críticos	Programar según la disponibilidad de efectivo.

5.6 Cronograma para el control de cuentas por pagar

Periodicidad	Concepto	Responsable	Fecha sugerida	Objetivo
Diario	Revisión de saldos bancarios y flujo de caja	Tesorería	Diario	Confirmar que exista efectivo suficiente para los pagos programados.
Semanal	Programación de pagos a proveedores	Contabilidad / Tesorería	Todos los lunes	Ordenar los pagos por vencimiento y aprovechar descuentos por pronto pago cuando convenga.
Semanal	Revisión de cuentas por pagar	Contabilidad	Todos los viernes	Detectar pagos próximos a vencer y evitar atrasos.
Mensual	Pago a proveedores estratégicos	Gerencia Financiera	Días 10 al 15	Cumplir con proveedores clave y mantener la continuidad de la operación.
Mensual	Pago a proveedores generales	Tesorería	Días 20 al 25	Cumplir los plazos acordados sin presionar innecesariamente la liquidez.
Mensual	Conciliación bancaria	Contabilidad	Último día hábil del mes	Confirmar que todos los pagos estén correctamente registrados.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 16 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

6. Matriz de indicadores financieros

6.1 Indicadores de rotación y actividad

Estos indicadores muestran qué tan rápido se mueven las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios. En conjunto, ayudan a entender cómo se está comportando el capital de trabajo y dónde puede haber presión sobre el efectivo.

Indicador	Fórmula
Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	$\text{Ventas a crédito} \div \text{Cuentas por cobrar promedio}$
Rotación de Cuentas por Pagar (veces)	$\text{Compras a crédito} \div \text{Cuentas por pagar promedio}$
Rotación de Inventario (veces)	$\text{Costo de Ventas} \div \text{Inventario promedio}$
Días de Cuentas por Cobrar	$365 \div \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$
Días de Cuentas por Pagar	$365 \div \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$
Días de Inventario	$365 \div \text{Rotación de Inventario}$

Rotación (número de veces al año)

	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Rotación Cuentas x Cobrar	10	7	10
Rotación Cuentas x Pagar	3	10	13
Rotación Inventarios	3	3	14

Períodos promedio (días)

	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Días Cuentas x Cobrar	35	53	36
Días Cuentas x Pagar	123	37	28
Días Inventarios	115	135	26

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 17 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

6.2 Fórmulas de cálculo

Indicador	Fórmula
Ciclo Operativo	Días de Cuentas por Cobrar + Días de Inventario
Ciclo de Efectivo (CCE)	Ciclo Operativo – Días de Cuentas por Pagar

7. Roles y responsabilidades

Área	Responsabilidades principales
Tesorería	Actualizar el flujo de caja proyectado; gestionar convenios de pago; evaluar crédito de clientes; revisar diariamente la disponibilidad de efectivo; programar y ejecutar pagos a proveedores; negociar plazos de pago.
Crédito y Cobranza	Clasificar y dar seguimiento a la cartera; enviar recordatorios de vencimiento; ejecutar la recuperación escalonada de cartera; contacto telefónico y envío de estados de cuenta.
Contabilidad	Registrar obligaciones y pagos; realizar la conciliación bancaria mensual; revisar semanalmente las cuentas por pagar; apoyar la programación de pagos.
Gerencia Financiera	Autorizar convenios de pago, descuentos por pronto pago y restricciones de crédito; aprobar el inicio de acciones legales; autorizar el pago a proveedores estratégicos; revisar mensualmente los indicadores.
Gerencia General	Aprobar las políticas del modelo; autorizar la gestión legal preventiva y de reestructuración; evaluar trimestralmente el cumplimiento de los objetivos.
Área Legal / Financiera	Actualizar anualmente el registro de partes vinculadas; autorizar transacciones con partes relacionadas de forma independiente.

	MANUAL DE GESTIÓN DE TESORERÍA	Versión 1.0
		Página 18 de 18
	FINANZAS — FCOMEX S.A.S.	

Control de versiones

Versión	Fecha	Descripción	Elaborado por
1.0	2026	Manual de gestión de tesorería actualizado con lenguaje más claro, orden lógico de los flujogramas y políticas resumidas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y partes relacionadas, además de procedimientos, cronogramas e indicadores financieros.	Jhon Maicol Cerón Tulcán. Brigitte Azley Defaz Tituana. Diego David Pilatasig Gualán. María Gabriela Pozo Montesdeoca. Edwin Alexis Quevedo Moncayo. Carla María Verdesoto Bertero.

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.