



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas
por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2020**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTORA

Br. Segura Tapia, Mirian Yanina

ORCID: 0000-0002-8088-7785

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de calidad

LIMA - PERÚ

2019

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mg. Cynthia Polett Manrique Linares

Asesor temático

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Dedicatoria

A mi madre, por la paciencia, confianza y el amor infinito que me brinda día a día para continuar en este largo camino de la vida.

Agradecimiento

A mi madre por brindarme su apoyo incondicional para concretar mi realización personal y profesional.

A la Universidad Norbert Wiener por la formación académica y profesional la cual ha permitido mi desarrollo en el ámbito laboral.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Segura Tapia Mirian Yanina identificada con DNI Nro. 47305228, domiciliada en calle Inclán 304 Dpto. A del distrito de Magdalena del Mar departamento de Lima, egresada de la carrera profesional de Contabilidad y Auditoría he realizado la Tesis titulada "Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2020" para optar el título profesional de Contador público, para lo cual Declaro bajo juramento que

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 13% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 17 de diciembre de 2019.



Segura Tapia Mirian Yanina

DNI 47305228

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener, elaborado con el propósito de obtener el título profesional de Contador público, presento el estudio de investigación titulado “Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2020”, el presente estudio tiene el propósito de promover un plan financiero para mejorar la gestión de cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C.

La preparación de la investigación consta de V capítulos estructurados y ordenados de manera secuencial a continuación se presenta el detalle de los mismos: En el capítulo I; abarca el planteamiento del problema, antecedentes, teorías, conceptos, justificación teórica, metodológica y práctica; formulación de problemas y objetivos. En el capítulo II, está comprendido por diversos puntos, primero se tiene el enfoque, diseño, tipo, nivel, método seguido de las unidades informantes, como tercer punto se tiene a las categorías y subcategorías apriorísticas, luego se detalla las técnicas e instrumentos de recolección de datos, quinto punto responde al proceso de recolección de datos y por último se tiene al método de análisis de datos. En el capítulo III, detalla la descripción de resultados cuantitativos, así como cualitativos, el diagnóstico, la propuesta están clasificadas por fundamentos de los mismos, identificación de problemas, elección de alternativas, objetivos, justificación y culmina con el desarrollo de la propuesta. En el capítulo IV, consta de la discusión, conclusiones y las recomendaciones. Finalmente, en el capítulo V corresponde a las referencias.

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaración de autenticidad y responsabilidad	V
Presentación	VI
Índice de tablas	IX
Índice de figuras	X
Índice de cuadros	XII
Resumen	XIII
Abstract	XIV
I. INTRODUCCIÓN	15
II. MÉTODO	28
2.1 Enfoque, diseño, método, tipo y nivel	28
2.2 Unidades informantes y documentos	29
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	29
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
2.5 Proceso de recolección de datos	31
2.6 Método de análisis de datos	31
III. RESULTADOS	32
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	32
3.1.1 Categoría problema: Cuentas por pagar	32
3.1.1.1. Análisis vertical	32
3.2 Descripción de resultados cualitativo	48
3.2.1 Subcategoría 1: Flujo de caja	48
3.2.2 Subcategoría 2: Ratios de solvencia	49
Subcategoría 3: Ratios de gestión	50
3.3 Diagnóstico	51
3.4 Propuesta	55
3.4.1 Fundamentos de la propuesta	56

	Pág.
3.4.2 Problemas	57
3.4.3 Elección de la alternativa de solución	57
3.4.4 Objetivos de la propuesta	58
3.4.5 Justificación de la propuesta	58
3.4.6 Desarrollo de la propuesta	59
3.4.6.1 Objetivo 1: Implementación del flujo de caja de la empresa	59
3.4.6.1.1 Plan de desarrollo	59
3.4.6.1.2 Descripción de resultados	60
3.4.6.2 Objetivo 2: Incrementar la rotación de cobros y reducir los plazos de pagos	64
3.4.6.2.1 Plan de desarrollo	64
3.4.6.3 Objetivo 3: Implementar la aplicación de ratios financieros en la empresa	69
3.4.6.3.1. Descripción de las proyecciones	69
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
4.1 Discusión	75
4.2 Conclusiones	78
4.3 Recomendaciones	79
V. REFERENCIAS	80
ANEXOS	83
Anexo 1: Matriz de consistencia	83
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	85
Anexo 3: Artículo de investigación	91
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	103
Anexo 5: Instrumento cualitativo	112
Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)	118
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	120
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	124
Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa	126
Anexo 10: Matrices de trabajo	127

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Categorización de las cuentas por pagar	29
Tabla 2. Análisis vertical de Efectivo y equivalente de efectivo de 2016 y 2017	32
Tabla 3. Análisis vertical de cuentas por cobrar de 2016 y 2017	33
Tabla 4. Análisis vertical de inmueble, maquinaria y equipo de 2016 y 2017	34
Tabla 5. Análisis vertical de cuentas por pagar comerciales terceros de 2016 y 2017	35
Tabla 6. Análisis vertical de cuentas por pagar relacionadas de 2016 y 2017	36
Tabla 7. Análisis vertical del total pasivo corriente de 2016 y 2017	37
Tabla 8. Análisis vertical del total pasivo no corriente de 2016 y 2017	38
Tabla 9. Análisis vertical del costo de ventas 2016 y 2017	39
Tabla 10. Análisis vertical de los gastos de operación 2016 y 2017	40
Tabla 11. Análisis ratio de endeudamiento de estructura del capital 2016 y 2017	41
Tabla 12. Análisis del ratio del endeudamiento patrimonial a largo plazo 2016 y 2017	42
Tabla 13. Análisis del ratio de solvencia de endeudamiento del activo total 2016 y 2017	43
Tabla 14. Análisis de ratio de rotación de efectivo y equivalentes de efectivo 2016 y 2017	45
Tabla 15. Análisis de ratio de rotación de cuentas por cobrar 2016 y 2017	46
Tabla 16. Análisis de ratio de rotación de cuentas por pagar 2016 y 2017	47

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Participación porcentual de efectivo y equivalentes de efectivo de 2016 y 2017	32
Figura 2. Participación porcentual de cuentas por cobrar comerciales de 2016 y 2017	33
Figura 3. Participación porcentual de inm., maq, y equipo de 2016 y 2017	34
Figura 4. Participación porcentual de cuentas por pagar comerc. terc. de 2016 y 2017	35
Figura 5. Participación porcentual de cuentas por pagar vinculadas de 2016 y 2017	36
Figura 6. Participación porcentual del total pasivo corriente de 2016 y 2017	37
Figura 7. Participación porcentual del total pasivo no corriente de 2016 y 2017	38
Figura 8. Participación porcentual del costo de ventas de 2016 y 2017	39
Figura 9. Participación porcentual de gastos de operación de 2016 y 2017	40
Figura 10. Ratio de endeudamiento de estructura de capital de 2016 y 2017	42
Figura 11. Ratio de endeudamiento patrimonial a largo plazo de 2016 y 2017	43
Figura 12. Ratio de endeudamiento del activo total de 2016 y 2017	44
Figura 13. Ratio de rotación de efectivo y equivalentes de efectivo de 2016 y 2017	45
Figura 14. Ratio de rotación de cuentas por cobrar de 2016 y 2017	46
Figura 15. Ratio de rotación de cuentas por pagar de 2016 y 2017	47
Figura 16. Red cualitativa 1	48
Figura 17. Red cualitativa 2	49
Figura 18. Red cualitativa 3	50
Figura 19. Red mixta categoría 1	55
Figura 20. Esquemización de la matriz rosada	58
Figura 21. Matriz rosada: Objetivos	58
Figura 22. Proyección de flujo de caja	62
Figura 23. Matriz negra: Objetivo 1	63
Figura 24. Programa de cobranzas Prince	67
Figura 25. Matriz negra: Objetivo 2	68
Figura 26. Índices de razón circulante	70
Figura 27. Índices de endeudamiento en función al total activo	70
Figura 28. Índices de rotación de efectivo	70
Figura 29. Índices de margen neto	71
	X

	Pág.
Figura 30. Proyección del estado de resultados integrales	72
Figura 31. Proyección del estado de situación financiera	73
Figura 32. Matriz negra: Objetivo 3	74

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Historial del indicador de liquidez absoluta	59
Cuadro 2. Proyección: Indicadores de liquidez absoluta	60
Cuadro 3. Índices históricos de rotación de cobros y pagos	64
Cuadro 4. Proyección de indicadores de rotación de cobranzas	65
Cuadro 5. Proyección de indicadores de rotación de pagos	66

Resumen

En los últimos años en el Perú se agudizó la coyuntura económica y política debido a la corrupción en el gobierno y en algunas entidades privadas; lo cual ha generado incertidumbre política y económica, así como inestabilidad en el mercado nacional que ha repercutiendo claramente en el incumplimiento de pagos a los proveedores y acreedores. El soporte para este tipo de circunstancias consiste en realizar un análisis exhaustivo de la situación económica y financiera a fin de identificar los puntos críticos y tener la capacidad de la reestructuración de estas obligaciones.

La investigación fue de enfoque mixto, dado por el análisis de la información recabada a través de data cuantitativa como cualitativa, se empleó el sintagma holístico para un estudio más completo y el tipo fue proyectivo, el nivel fue comprensivo, el método ejecutado fue inductivo y deductivo, las unidades informantes estuvieron conformadas por la gerencia financiera, contador general y el asistente de tesorería; y para refrendar se consideraron los estados financieros de los ejercicios contables de 2016 y 2017; se tomaron como subcategorías al flujo de caja, ratios de solvencia y ratios de gestión para dar mayor sustento; las técnicas empleadas fueron el análisis documental y la entrevista y como instrumentos se utilizaron la guía de análisis documental y la guía de entrevista. Respecto a la recolección de datos fue a través del programa Atlas Ti, que permitió el procesamiento de la data numérica como descriptiva.

Los resultados obtenidos, manifiestan que la empresa se encontró altamente endeudada, por lo que no cuenta con una independencia financiera, más aún la gestión de recursos demostró que no se han empleado las medidas necesarias en su administración, tales como optar por la implementación de un flujo de caja, incrementar la rotación de los cobros y la aplicación de ratios financieros con mayor relevancia.

Palabras clave: Cuentas por pagar, flujo de caja, ratios financieros, activo, pasivo

Abstract

In recent years in Peru, the economic and political situation was heightened by corruption in the government and in some private entities; which produced political and economic uncertainty, as well as instability in the domestic market that derivate in non-payment problems to suppliers and creditors. The support for such circumstances is to carry out a thorough analysis of the economic and financial situation in order to identify the critical points and have the capacity to restructure these obligations.

The research was mixed-minded, given by the analysis of the information collected through quantitative as qualitative data, the holistic phrase was used for a more complete study and the type was projective, the level was comprehensive, the method executed was inductive and deductive, the reporting units were conformed by the financial management, general counts and the treasury assistant; and to countersign the financial statements for the accounting years 2016 and 2017 were considered; they were taken as subcategories cash flow, solvency ratios and management to give greater sustenance; the techniques used were the document analysis and the interview and the documentary analysis guide and interview guide were used as instruments. In regard to data collection, it was through the Atlas Ti program, which allowed the processing of numerical data as descriptive.

The results obtained show that the company was highly indebted, for which it does not have financial independence; even more, the management of resources showed that the necessary measures have not been used in its administration, such as implement a cash flow, increase the turnover of collections and applicate financial ratios with greater relevance.

Key words: Account payables, cash flow, financial statements, active, passive.

I. INTRODUCCIÓN

Desde un enfoque global las cuentas por pagar juegan un rol muy importante en las finanzas de las empresas, las mismas que proporcionan información relevante a entes internos y externos de la compañía, quienes tienen la responsabilidad de la diversa toma de decisiones que marcarán en los proyectos de la misma, ya sea para obtener algún financiamiento o para que terceros provean bienes o servicios para seguir operando; con el fin de que la empresa se mantenga en marcha (Nava, 2009; Rizo, Pablos y Rizo, 2010; Pinto, 2017).

Otro rasgo de las cuentas por pagar según informes a nivel nacional, es que se debe tener una estrategia referente a los créditos en relación a los pagos el cual radica en crear buenas relaciones con la cadena de proveedores y tener óptimas tarifas para el desarrollo de las actividades. En segundo lugar, se debe tomar en cuenta las alternativas financieras y evaluar rigurosamente la selección de los clientes, debido a que juegan un rol muy importante y decisivo porque a medida que estos realicen los pagos se consigue afrontar las obligaciones con terceros (Manrique, 2012; Castillo, 2017; Castillo 2018).

Por consiguiente, la administración de las cuentas por pagar de la compañía Hartrodt se reflejó en la gestión de flujos de caja con ello se accedió a un correcto análisis de las políticas de crédito y medios de pago mediante financiación. Finalmente, se realizó un estricto análisis a los estados financieros (EE-FF) aplicando el análisis vertical y la evaluación mediante ratios financieros que gracias a su representación cuantitativa se logró percibir la verdadera realidad empresarial de la compañía.

En principio para enfatizar con mayor rigurosidad el tema de estudio se analizaron artículos y tesis a nivel internacional según Pinto (2017) en su artículo desarrollado en el país de Ecuador *titulado Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa FERCEVA S.A.*; el objeto de estudio fue analizar los pasivos e identificar su razonabilidad en los EE-FF, en los resultados reveló la aplicación de los indicadores de los ratios en los estados financieros al 31 de diciembre de 2015, el cual mostró importes óptimos y razonables, más aún

sugirió un análisis más exhaustivo a los diferentes procesos de la empresa. Como conclusiones se identificó la relación que existe entre las cuentas por pagar y el patrimonio de la organización y el impacto de las mismas en el flujo de efectivo de la entidad, más aún no se respetaron los plazos de pago establecidos con los proveedores y ello generó inconvenientes reiterativos.

Asimismo, en el artículo de Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) titulado *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*, realizado en la ciudad de Quevedo - Ecuador. El objetivo consistió en conseguir la efectividad en la organización; donde opinaron que la gerencia financiera, fue responsable de la administración de los recursos de la compañía, así como de haber incrementado el costo y beneficio de las actividades cotidianas del negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, las buenas políticas de crédito con terceros, así como el control de existencias se deben realizar un buen análisis para la toma de decisiones en determinados periodos de tiempo con el fin de minimizar los riesgos.

A continuación, Rosas (2016) acorde a la investigación realizada en México bajo la modalidad de artículo que llevó por título *Conciliación de proveedores: Una herramienta para eficientar las cuentas por pagar*, el objetivo fue la conciliación de las obligaciones con terceros mediante estados de cuenta que es una de las herramientas clave que da soporte para la eficiencia de las cuentas por pagar. También caber señalar, que al hacer uso de tal herramienta impactó positivamente en el departamento de contabilidad porque las partidas contables fueron sinceradas para la elaboración de los estados financieros consignando información fidedigna y pertinente para un mejor análisis de los usuarios interesados.

Luego se tiene el artículo de Ikechukwu y Nwakaego (2015) titulado *The Effect of Accounts Payable Ratio on the Financial Performance of Food and Beverages Manufacturing Companies in Nigeria*, realizado en Nigeria; tuvo por objeto averiguar el efecto de las obligaciones totales en el rendimiento de la compañía. El enfoque fue cuantitativo con diseño no experimental y método deductivo. Los investigadores obtuvieron como conclusión el desempeño de la administración de las cuentas por pagar sobre el rendimiento de las compañías de tal sector. El resultado en relación a los índices financieros de las cuentas por pagar impactó de manera relevante y desfavorable en la rentabilidad.

Para concluir, en la tesis de Villafuerte (2016) con título *Las cuentas por pagar y su presentación en los estados financieros de la empresa Plastiguayas cía. Ltda.*, desarrollada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, el objetivo fue estudiar los pasivos y la exposición en el estado de situación financiera. La metodología fue de enfoque cualitativa y utilizó la técnica de entrevista. Concluyeron, que el incumplimiento o retraso de pago a proveedores respondió a que no constaban de políticas ni procesos para su ejecución el cual conlleva a no poder hacer frente a las obligaciones en los periodos 2014 y 2015, no se tenía una relación cordial con los proveedores ni control de los pasivos. A causa de los motivos expuestos, la compañía reflejó un escenario económico crítico, donde no contaba con la solvencia necesaria por el cual recurrió en compromisos con entidades externas.

Por otro lado, a nivel nacional se consideró a Herrera y Betancourt (2016) en su investigación denominada *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*, tuvieron como objetivo examinar los indicadores financieros de liquidez para mejorar la administración y su toma de decisiones; tras la recolección de información así como el análisis de la misma bajo el enfoque cuantitativo e instrumento de análisis documental, en tal artículo concluyeron que la problemática del sector corporativo o institucional al evaluar su enfoque financiero en el corto plazo se basó en la dimensión del rendimiento de beneficios económicos para hacer frente a las obligaciones incurridas en un determinado periodo, de tal manera la aplicación de ratios financieros reconoció el escenario económico por el que atravesó la compañía y a su vez ayudó a prever y ejecutar un mejor desarrollo de las actividades para fortalecer la toma de decisiones.

Por otro lado, Huamán (2018) en su tesis de investigación titulada *Eficacia del proceso de cuentas por pagar y su relación con el grado de satisfacción del proveedor. M.D. Chadín. 2018*, sostuvo por objetivo precisar la eficiencia del procedimiento de los pagos y el nivel de agrado de los proveedores donde evidenció que no poseen la capacidad en los procesos de los pasivos, la metodología empleada fue de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo, el diseño no experimental con método deductivo, cuenta con población y muestra comprendida por catorce colaboradores, la técnica empleada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario y el análisis de los datos se realizó con el coeficiente de correlación Spearman; los encuestados

habían clasificado entre malo y muy malo el nivel de las programaciones de las cuentas por pagar, más aún consideraron que el financiamiento empleado no fue el más conveniente. En definitiva, las obligaciones no estuvieron sinceradas por ende no tuvieron información adecuada.

Cabe indicar lo señalado por Jaramillo (2017) en su tesis *Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017*, donde abordó como objetivo primordial la implementación de control interno con el fin de la mejora de las cuentas por cobrar y pagar de la compañía. El enfoque del estudio realizado fue mixto, utilizando como universo y muestra a 20 trabajadores, se aplicó encuestas para la recopilación de datos y el instrumento fue el cuestionario. Asimismo, interpretó la información recopilada mediante el programa SPSS y la triangulación; donde comprobó que el aplazamiento de las cuentas por pagar se ve afectada por el incumplimiento de los clientes en sus pagos y demostró que la propuesta de implementar un plan de control interno para el área de cobranzas y tesorería fue viable y necesario a fin de que se mantenga un flujo de caja proporcionado ante sus exigencias y obligaciones dentro de los plazos establecidos.

Para concluir, citamos a Aldave (2017) que elaboró el trabajo de tesis titulado *Influencia de las políticas de control gerencial en el área de cuentas por pagar de la empresa Mexicam Perú S.A.C, Lima 2016*, tuvo el objetivo de establecer el dominio de las estrategias de gerencia en el departamento de pagos, en cuanto a la metodología de estudio fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo el diseño descriptivo experimental y método descriptivo, consideró una muestra de 10 trabajadores de la empresa, las técnicas aplicadas fueron entrevistas y la observación, el instrumento fue mediante encuestas que demostró que el personal del departamento de tesorería no contaba con políticas internas, manual ni procedimientos que refrenden las funciones y responsabilidades para el óptimo desarrollo de las actividades, debido a esta problemática como medida de soporte se instauró un formato de solicitudes para todos aquellos anticipos requeridos al área de pagos y así puedan llevar un control oportuno y fiable. Cabe recalcar que, ello impactó en el reordenamiento de todas las áreas de la compañía.

Para dar respaldo la investigación se adoptaron algunas teorías a fines, se inició con la teoría de sistemas refrendada por Von, donde sostiene la relevancia que poseen los organismos en general ya sean públicos o privados que a su vez dependen de una serie de decisiones abordadas por el personal de confianza para mantenerlas en el mercado. Consideremos ahora, el desempeño en relación a las bases con las que fueron fundadas y también busca la adaptación de mejoras que se puedan presentar en estos tiempos (Chiavenato, 2006; Alonso, Ocegueda y Castro, 2006). De esta manera, tal teoría se aplicó en el trabajo de investigación debido a las obligaciones económicas a corto y largo plazo entre la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C con la casa matriz, así como con las demás filiales y con proveedores externos. Como fruto de estas relaciones empresariales nacen operaciones como las prestaciones dinerarias a largo plazo que facilitan las operaciones del negocio y brindan respaldo financiero para mantenerse en marcha, la cual asegura mayores beneficios futuros, prometiendo a los usuarios mayor seguridad frente otros operadores logísticos dentro y fuera del país. Asimismo, en la compañía Hartrodt adoptan acuerdos comerciales con los diferentes grupos empresariales, desde transportistas, terminales portuarios, navieras, entre otros; con quienes tienen una relación empresarial estrecha para concretar el servicio solicitado por un tercero donde finalmente el beneficio es mutuo, representado por un margen de ganancia.

Cabe resaltar, el aporte de Lapierre que manifiesta sobre el dinamismo, que es un cúmulo de conocimientos que están en constante acción, se examinaron diversos componentes como políticas de crédito para pagos y cobros los cuales están alineados conforme a la medida evaluada por los fundadores de la corporación. Acorde a lo señalado por Gerez y Grijalva, la teoría de sistemas es un tecnicismo reciente que ordena de manera positiva al empleo de instrucciones en otras especialidades a fin de brindar soluciones a situaciones complicadas entre diversos elementos; con esto demuestra cómo la compañía Hartrodt ha implementado nuevas técnicas a fin de mantenerse en el mercado logrando superar diferentes barreras económicas y emprender nuevas expectativas de negocio y con ello poder generar mayores ingresos y en su defecto obtener resultados óptimos. Finalmente, lo que sostiene Johansen aseguró que la teoría de sistemas ayuda a analizar a nivel global la interacción interna como externa; actualmente es un instrumento activo que da soporte a la ilustración de comportamientos futuros en escenarios reales. Por consiguiente, gracias a la estrategia implantada por la gerencia general para

desarrollar, implementar e integrar los sistemas, el proyecto desarrollado por el departamento de sistemas “IT” así como por el asesor externo especialista en programación fueron quienes lograron la creación de un software que procesa la información para luego ser analizada internamente por el departamento de finanzas y con ello optimizar horas hombre, y el procesamiento de la información sea más concreta y oportuna (Latorre, 1996).

En la teoría de decisiones sustentada por Herbert, Lewis, Shlaider y Tersine sostienen la importancia de la estructura de la toma de decisiones, es por ello que para el presente estudio comprenden las bases esenciales para el logro de la eficacia en el departamento de pagos. Por consiguiente, tal teoría permitió en la investigación entender a la entidad, referente a sus políticas, bases, junto con la misión y visión de las cuales se desprenden las metas y objetivos; razón por la cual para hacerlas tangibles se tiene como soporte la toma de decisiones a nivel gerencial que busca la mejora continua (Chiavenato, 2006; Céspedes, 2009; Chiavenato, 2007; Reyes, 2004). Mientras tanto, lo refrendado por Slocum y Woodman enfatizan que ante cualquier toma de decisión se debe reconocer la problemática que se va a abordar y con ello recolectar la suficiente información para generar opciones dentro de un campo de acción (Sandoval y Díaz, 2016).

En cuanto a la teoría de contabilidad social sustenta, que las empresas en la actualidad no solo se encargan de reportar estados financieros mediante el departamento de contabilidad que facilita el entendimiento del comportamiento económico y financiero de las organizaciones sino también están enfocados en el bienestar del personal que se tiene a cargo, mostrando un perfil justo y sostenible el cual impacta en la sociedad y el medioambiente (Díaz, 1990). En la presente teoría permitió detallar la responsabilidad que Hartrodt posee con los colaboradores, donde se necesitan capacitaciones constantes para que ayuden al desempeño profesional. Del mismo modo, la adopción de exigencias externas para que la compañía sea evaluada temporalmente por el desempeño de sus actividades A. Hartrodt anualmente debe certificarse con la entidad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) el cual respalda la transparencia de las actividades sin afectar a la integridad de los colaboradores y mantener la buena reputación empresarial y seriedad en sus actividades. Asimismo, Gray señala, sobre la búsqueda de la

interrelación de índole social, ambiental y de personas en general, donde esta pueda contener data numérica como descriptiva (García, 2012).

Otro rasgo de la contabilidad social según Mathews y Perera fue lo implementado por áreas para que a través de ellas las actividades puedan manifestar sus necesidades las cuales deben ser analizadas por conocedores del tema que puedan brindar solución inmediata (D'Onofrio, 2006). Es por esto que para Hartrodt le permitió ampliar una visión moderna respecto a las metas en el ámbito contable, porque finalmente la contabilidad refleja el comportamiento de la entidad el cual sirve para evaluar el rendimiento de todas las áreas de la organización y tomar medidas de acción para la mejora continua. Hay que mencionar, además que el desempeño empresarial ha implantado un comportamiento transparente y consciente a fin de desarrollar sus operaciones cotidianas sin involucrar sus actividades futuras (Jiménez, 2012). De tal manera, se obtuvo como aplicación en la organización, reconocer los programas a los que está sujeto la entidad bajo normas y leyes las cuales debe acatar para un buen desempeño de los colaboradores, porque son el pilar para el desarrollo de las actividades.

A continuación, se menciona a la teoría de planeación financiera dado que es indispensable y esencial que una organización cuente con un plan financiero que debe ser analizado, evaluado, ejecutado y sobre todo controlado para medir el desempeño de las operaciones y ello facilite afinar las proyecciones y precisar los temas en los que se debe mejorar para lograr las metas plasmadas (Gitman y Chad, 2012). La compañía Hartrodt busca establecer buenas relaciones comerciales y búsqueda de clientes potenciales. Se debe agregar que, cada sector económico condiciona gran parte de los proyectos de las organizaciones ya sea por la ubicación, regímenes tributarios y laborales (Urquijo citado en Morales y Morales, 2014). Para ello la matriz A. Hartrodt GmbH ubicada en Hamburgo – Alemania realizó una reestructuración en la sucursal de Perú que consistió en la reducción de costos y gastos.

Hay que mencionar, además, para que las proyecciones del negocio sean fructíferas es necesario la participación de las jefaturas de cada departamento para que se tengan en cuenta los aportes los cuales van a influir en el resultado de un periodo de trabajo, para el departamento de finanzas le concierne recabar la suficiente información con la ayuda de reportes (Eberhard

citado en Morales y Morales, 2014). También, la correcta utilización de los recursos implica obedecer a una serie de procedimientos que finalmente van a favorecer al cumplimiento del presupuesto (Koontz y O'Donnell citado en Morales y Morales, 2014). Para esto la compañía Hartrodt Perú se ha visto en la necesidad de recurrir en productos financieros como factoring, letras y facturas negociables con los clientes y proveedores. En definitiva, las bases para un plan sustentable se deben tener claro, la visión, misión, valores y FODA, así como analizar variables externas no controlables como la coyuntura política y económica con el fin de construir el valor de la empresa (Bodie y Merton, 2003).

La teoría clásica de administración según Etzioni, surgió a raíz de la necesidad que poseen las entidades para que realicen sus actividades con una eficacia óptima (Torres, 2014). De tal manera, la gerencia general tiene como una de sus prioridades que la compañía Hartrodt adopte las normativas que correspondan con el fin de realizar su operación enfocada a lo establecido y con ello transmitan confiabilidad y eficiencia corporativa. Ejemplo estar en constante actualización para la recertificación BASC que implica tener auditorías anuales por personal especializado de tal ente con el fin de verificar el mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión en control y seguridad – SGCS a través de la implementación de normas y estándares. Otro rasgo de la administración es que hace referencia a las ocupaciones en las que se desenvuelven para la prestación de un servicio hacia un tercero bajo cierto grado de jerarquía (Hurtado, 2008). Esto es, en la compañía Hartrodt el desempeño de funciones que comprende la responsabilidad de ejecutar el trabajo y la esquematización de jerarquías está representada por la estructura organizacional; quienes trabajan bajo un mismo fin el cual se concreta en generar rentabilidad a los dueños de la empresa, así como generar beneficios para todos los colaboradores.

Más aún, Taylor y Fayol indicaron que la administración es un compendio de la interacción de los diferentes departamentos comprendidos en una entidad orientado a transformar algún proyecto en un escenario real y efectivo (Jiménez, 2000). A su vez, en la compañía Hartrodt se rige a través de la administración con el enfoque de planeamiento, dirección, ejecución y control acompañado de las funciones de mecanismos comerciales, como el área de ventas, procesamiento, análisis y evaluación de información por el departamento de

contabilidad, la brigada encargada de la seguridad de los trabajadores; la gerencia financiera y general encargados de velar por una planificación financiera adecuada. Para finalizar, la administración en la empresa está alineada en base a la misión y visión para concretar el plan estratégico establecido en periodos de mediano y largo plazo.

Es momento de abordar más información sobre la categoría del tema, que está enfocado en las cuentas por pagar que son los pasivos obtenidos al adquirir algún bien o por la prestación de un servicio, derivadas de cada operación que tenga relación con el giro del negocio, es decir con la actividad económica principal (ExCONASEV, 2011). La aplicación en el estudio de la compañía Hartrodt las obligaciones con terceros son reflejadas en el balance a un determinado periodo económico en las cuentas del pasivo, esto ayudó en la gestión de las cuentas por pagar a partes comerciales y vinculadas de los ejercicios 2016 y 2017 de tal manera que se recabe la mayor información posible para suministrar beneficios en los procedimientos de cancelaciones. Acorde a López (2011) las cuentas por pagar son los recursos resultantes de origen externo que las organizaciones disponen para efectuar sus actividades y concretar sus ventas. En tal caso, los acuerdos correspondientes a la cancelación de los documentos se revisan de manera previa a la contratación del servicio o venta del bien, ya sea con cheques, transferencias bancarias, factoring u otros productos financieros, esto último previo acuerdo con los proveedores debido a que tendrán que asumir tasas de interés previa evaluación en compensación de obtener liquidez en un menor periodo de tiempo.

Asimismo, Neira (2016) manifestó cómo se clasifican las deudas según los plazos de créditos establecidos, donde pueden mostrarse en el pasivo circulante cuando sea inferior a un año o pasivos no corrientes superior al año. La compañía Hartrodt, contrae obligaciones ya sea con terceros y partes relacionadas a nivel nacional e internacional con plazos de crédito desde los 45 hasta 90 días. Las obligaciones con terceros representan el adeudo que poseen las entidades por la adquisición de productos o por la prestación de servicios varios, que se requieren para continuar con las actividades de cada organización con un plazo de crédito y con ello aplazar el pago y contar con mayor flujo de dinero (Catacora, 1999). En tal sentido una buena gestión y proceso de la documentación obtenida de terceros ayuda a un mejor flujo de caja.

Finalmente cabe resaltar, que las cuentas por pagar corresponden a una financiación externa con cortos periodos de tiempo, las cuales en su mayoría no implican tasas de interés por lo que resulta beneficioso para incurrir en deudas (Gitman, 2003). Por esto para mantener activas las transacciones que son solicitadas por los clientes se genera la necesidad de contar con los servicios de terceros para cumplir con los requerimientos los cuales se compromete la entidad en realizar y todo ello implica una inversión económica, es por ello que se busca un soporte crediticio de terceros. Como recapitulación las cuentas por pagar pueden ser flexibles hasta cierto punto para amortizar tales exigencias de terceros; es decir se pueden originar retrasos en los pagos, pero no de manera reiterativa para que no afecten los compromisos del mismo, todo esto debido a que la empresa Hartrodt mantiene activas las operaciones con los clientes el cual requiere de soporte financiero externo.

Por otra parte, el flujo de caja es el producto de considerar los ingresos correspondientes a las cobranzas menos las cancelaciones a proveedores en un ciclo de tiempo definido (Gutiérrez, 2015). Por tal razón, el flujo de caja ayuda a mantener un equilibrio de los fondos dinerarios y salvaguardar los mismos en el tiempo; facilitando la evaluación de las transacciones de las diferentes actividades que se puedan producir en el desempeño de las operaciones; en la compañía Hartrodt se diseñó un flujo de caja económico y financiero a fin de determinar y garantizar una mayor autonomía financiera de la empresa. Desde el punto de vista de Flores (2013) el flujo de caja es dinámico debido a que permite proyecciones y predicciones. Cabe resaltar, que como parte del desarrollo del estudio en la empresa se aplicó tal herramienta que es sumamente importante para evitar déficit económico, con ello se evaluó las actividades de operación, financiamiento e inversión para esclarecer el panorama en temas de solvencia y gestión. Para culminar, también se debe señalar que el flujo de caja se enfoca en retribuir a la financiación de los socios de la organización (Barajas, 2008). Tal herramienta permite la identificación remunerativa respecto a los aportes de los asociados.

En relación a los ratios de solvencia, se evalúan los compromisos en dos periodos de tiempo, el primero menor a un año y por consiguiente superior al año, y a su vez proporcionan índices en relación a la independencia financiera (Caballero, 2009). Se aplicó el ratio en sus tres clasificaciones desde estructura de capital, endeudamiento de patrimonio a largo plazo - L/P

así como el ratio de endeudamiento del total activo, de tal manera los coeficientes que se obtuvieron al aplicar tales ratios permitieron evaluar y determinar la capacidad económica y financiera que presentó la organización Hartrodt de uno o más ejercicios en concreto; donde manifiesta si está en la capacidad de afrontar sus pasivos corrientes y no corrientes ya sea con el patrimonio o con sus activos. Asimismo, la solvencia manifiesta el apoyo económico que tiene la entidad para afrontar sus pasivos (Panez, 1990). Por tal motivo, se aplicó el ratio de endeudamiento del total activo, donde mostró la proporción porcentual de las obligaciones que tengan financiación con los fondos propios de la organización.

Según Amat (2008), Los ratios de solvencia se aplican para expresar las deudas adoptadas por las entidades las cuales sirven para determinar índices referentes al volumen y carácter de exigencia de los compromisos que tienen las organizaciones. Con ello, también se verifica el provecho que se puede obtener a través de sostener los cargos financieros de las deudas; este índice está concentrado en el soporte financiero de los entes en relación al pasivo con plazos inferiores y mayores a 360 días que implican comisiones e intereses financieros.

Respecto al análisis y apreciación de los ratios de gestión se evaluó el rendimiento y la eficacia de caja y bancos, el cual permitió sincerar como se han cubierto la producción de ventas. Asimismo, el índice en función al ratio de rotación de las cuentas por pagar, ayudó a tener un ordenamiento óptimo que facilitó la determinación de los plazos de créditos que se deben estipular a los clientes así como negociar las políticas de crédito con proveedores y no haya un desfase pronunciado entre los cobros y pagos, los cuales afectan en el cumplimiento de los créditos (Caballero, 2009; Amat, 2008).

Referente a la categoría emergente se tiene a las cuentas por cobrar que son el valor monetario generados por las ventas que no son al contado, ya sean de actividades que provienen de propio giro del negocio, así como aquellas que no dependen de la misma (Meza, 2007; Duarte y Fernández, 2005). Para esto, las cobranzas de la compañía Hartrodt son el producto de las ventas por operaciones del servicio como operador logístico, así como por temas administrativos; a las cuales en su mayoría se brindan plazos de crédito para que los clientes puedan realizar tales pagos, tales créditos están en función a la competencia más que por

criterios propios de la empresa; es por ello que es un factor clave en el desarrollo de sus actividades dado que comprende más del 60% del total de sus activos, ello revela que se debe tomar ciertas alternativas para reducir tal resultado.

La justificación teórica se fundamentó en cinco teorías que respaldaron el estudio y están conformadas por la teoría de sistemas, teoría de decisiones, de contabilidad social, teoría de planeación financiera, y finalmente por la teoría clásica de administración en donde se ha considerado la correlación con el problema abordado, enfocado en la cultura empresarial, temas socioeconómicos; y financieros los cuales aportan a las bases para un mayor entendimiento y criterio en el aspecto empresarial, es por esto que se desarrolló el trabajo para implementar las políticas en el área de tesorería a través de reconocer a profundidad los sucesos económicos que fueron reflejados en los estados financieros que ayudaron a despejar las razones y causas de la problemática.

La justificación práctica se fundamentó en la realización del trabajo de investigación que tuvo por objetivo dilucidar las verdaderas razones que provocaron los desfases en la programación de pagos, por consiguiente, la utilidad radicó en mostrar la verdadera situación financiera y económica de la compañía en función al desempeño de las áreas en su conjunto en especial al desempeño del departamento de finanzas enfocado en el cumplimiento de pagos. Por último, se espera dar soporte a la toma de decisiones financieras y cumplir con las obligaciones a terceros para concretar buenas relaciones comerciales y mantener a la empresa en marcha.

En referencia a la justificación metodológica estuvo orientada al diseño de la investigación la cual fue de enfoque mixto, que ayudó a integrar la recolección de datos cualitativos y cuantitativos con el fin de vincular tal información que dé respuesta a la problemática. El resultado de la investigación permitió identificar los factores que han quebrantado el desarrollo de la empresa y conseguir dar solución al incumplimiento de los pagos brindando alternativas de mejora para afianzar el prestigio y desarrollo de la compañía.

Como problema general se planteó lo siguiente: a) ¿Cómo mejorar la eficiencia de las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima 2016-2017?; y los problemas específicos consistieron en lo siguiente: b) ¿Cómo emplear un flujo de caja para analizar las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S. A.C., Lima, 2016-2017?, c) ¿Cómo evaluar la solvencia de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?, d) ¿De qué manera la gestión de pagos influye en las políticas del departamento de tesorería de la empresa A. Hartrodt Perú S. A.C., Lima, 2016-2017?,

El objetivo general, a) Promover un plan financiero para mejorar la gestión de cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017. Referente a los objetivos específicos que respondieron a los problemas planteados fueron comprendidos de la siguiente manera: b) Establecer un flujo de caja para la correcta gestión de las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017., c) Diagnosticar la solvencia económica y financiera de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C, Lima, 2016-2017 y d) Explicar la gestión del departamento de tesorería de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, diseño, método, tipo y nivel

El enfoque aplicado fue mixto que simboliza un conjunto de técnicas metódicas, empíricas y críticas de exploración; ello involucra la recaudación y observación de los datos numéricos y descriptivos, para su unificación y disputa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Ello ayudó a seleccionar datos relevantes para emprender el estudio considerando la mayor información posible relacionada a la fase de gestión, proyecciones, reportes de pagos a terceros y relacionadas con cronogramas de caducidad, días de retraso e importes. Hay que mencionar, además, el sintagma holístico se establece por una proposición que muestra toda investigación y abarca procedimientos a nivel macro, de evolución, integración vinculándolas y sobre todo que esté bien establecido (Hurtado, 2000). Es por esto que, va a relacionar los procedimientos generales de la empresa Hartrodt, así como las evoluciones que pueda presentar en el desempeño de las actividades a esto se suma la integración, vinculación de la información a procesar; rigiéndose bajo una instrucción de la casa matriz. Asimismo, el método empleado fue inductivo y deductivo y sirvió para analizar aspectos generales como particulares el cual permite que se apliquen sistemas de mejora o acorde a los fines de interés de cada investigador (Bernal, 2010). Para ello fue necesario evaluar, analizar y comprender las razones y causas que desencadenaron el comportamiento del incumplimiento de pago en las fechas que corresponden según los créditos establecidos; por el cual se tomó en cuenta el flujo de caja económico y financiero de la compañía Hartrodt para analizar el origen de las transacciones y poder aportar nuevas medidas que favorezcan a la entidad.

El tipo de estudio abordado fue proyectiva, es aquella investigación que a raíz de un estudio profundo se analizan e identifican los factores que provocan un problema donde se plantea una solución o propuesta para un determinado segmento (Hurtado, 2000); por tal motivo se consideró ampliar el conocimiento referente a las cuentas por pagar de la compañía Hartrodt, se analizaron las causas que generaron el retraso en los pagos a proveedores locales y del exterior, a fin de corregir e implantar alternativas de mejora. En referencia al nivel aplicado fue comprensivo que evalúa sucesos que tengan correlación con algún otro suceso, que comprende un todo, acentuando ordinariamente la vinculación de causa, sin embargo, el propósito no es

exclusivo en dilucidar, pronosticar y recomendar (Hurtado, 2000). De tal manera, se reforzó la apreciación de los aspectos cuantitativos expresados en los saldos de las partidas contables del pasivo, reflejado en el estado de situación financiera y a su vez la evaluación cualitativa enmarcada en el contexto, es decir la aplicación de las pautas, normas y políticas que correspondan.

2.2 Unidades informantes y documentos

Las unidades informantes son las que proporcionaron información dado que tienen la facultad, conocimiento e idoneidad para refrendar los hechos que se desean conocer, el cual los convierte en protagonistas de lo investigado (Robledo, 2009). Para ello se ha considerado al gerente de finanzas, al asistente de tesorería y al contador general.

Como documentación se utilizó a los EE-FF de dos periodos contables 2016 y 2017, luego se consideraron proyecciones por cinco años desde el ejercicio 2020 al 2024 los cuales para su elaboración se tomaron como referencia a los años anteriores a fin de considerar los criterios pertinentes.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Categorización de las cuentas por pagar

Categoría	Sub Categorías
Cuentas por pagar	Flujo de caja
	Ratios de solvencia
	Ratios de gestión

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de análisis documental radica en la preparación del intelecto para abordar un tema en específico que opera necesariamente como mediador entre la indagación documental y el sujeto que requiere tal información (Castillo, 2005).

Se utilizó al evaluar el estado de situación financiera y el estado de resultados integrales de la empresa Hartrodt en dos ejercicios consecutivos (2016 y 2017), se tuvo como fin apreciar las partidas más relevantes en función del total activo, total pasivo y patrimonio el cual permitió manifestar la verdadera situación empresarial por la que atravesó la entidad.

Respecto a la fase de la entrevista sugiere ciertos aspectos necesarios para concretar el encuentro con los entrevistados; como pactar un horario, manifestar la razón de la reunión, comprender la relación del tema a abordar, conocer y tener trato a quienes se va a entrevistar y por último, elegir un ambiente para desarrollar la reunión (Hurtado, 2000), Por lo antes expuesto, la entrevista fue realizada considerando tales puntos a fin que los entrevistados se sientan cómodos y preparados para manifestar sus conocimientos y experiencias.

Se ha utilizado como instrumento cuantitativo la guía de análisis documental, que consiste en el compromiso de una labor el cual se refrenda en el conocimiento donde se extrae elementos representativos de la documentación fidedigna y dar mayor facilidad para suministrar de información (Rubio, 2004).

Para perfilar la estructura de los índices obtenidos que se originaron al aplicar los ratios de solvencia y los ratios de gestión para así analizar e interpretarlos; para esto se examinó los estados financieros de la compañía Hartrodt Perú, donde se muestran los saldos de las partidas contables al término de los periodos 2016 y 2017 los cuales se tomaron para calcular los ratios financieros antes mencionados.

El sustento dado por Acevedo y López (2008) sobre el instrumento cualitativo que fue la guía de entrevista consistió en demarcar y tener claro las categorías de estudio que se deseaba conocer a profundidad y que estén alineados a los objetivos del estudio, establecer los acontecimientos a evaluar y reconocer al personal que posee tal información, generar un orden

para la formulación de las consultas y como consecuencia realizar una prueba a los entrevistados con el fin de sincerar el efecto de la entrevista y con ello replantear las consultas si fuese el caso.

2.5 Proceso de recolección de datos

Las fases para la recolección de datos fue solicitar permiso a la gerencia general de la compañía para consignar el nombre de la misma y así tener acceso a los EE-FF, luego el análisis y evaluación de las entrevistas y los índices obtenidos al aplicar ratios a los saldos de las partidas contables los cuales se trabajaron con Excel y con el programa Atlas Ti.

2.6 Método de análisis de datos

La triangulación es una técnica que utiliza información de diversas fuentes y metodologías desde datos cualitativos y cuantitativos para ser procesados a fin de obtener mayor fiabilidad y validez de los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El método para analizar los datos obtenidos de las entrevistas y del análisis documental fue mediante la técnica de triangulación cuyo objetivo fue examinar los resultados para luego consolidarlos y finalmente se incrementa la confiabilidad, mitigando así posibles criterios subjetivos.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

3.1.1 Categoría problema: Cuentas por pagar

Los pasivos analizados en función a los saldos de dos periodos anuales para aplicar los ratios de solvencia y gestión más aún se realizó el análisis vertical de las partidas contables de los EE-FF con mayor relevancia del activo, pasivo, patrimonio, así como ingresos, costos y gastos las cuales se detallan a continuación.

3.1.1. Análisis vertical

Tabla 2

Análisis vertical de efectivo y equivalentes de efectivo de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,151,031.28}{26,562,387.55} =$	4.33%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo Total}} = \frac{2,083,843.04}{25,852,101.09} =$	8.06%

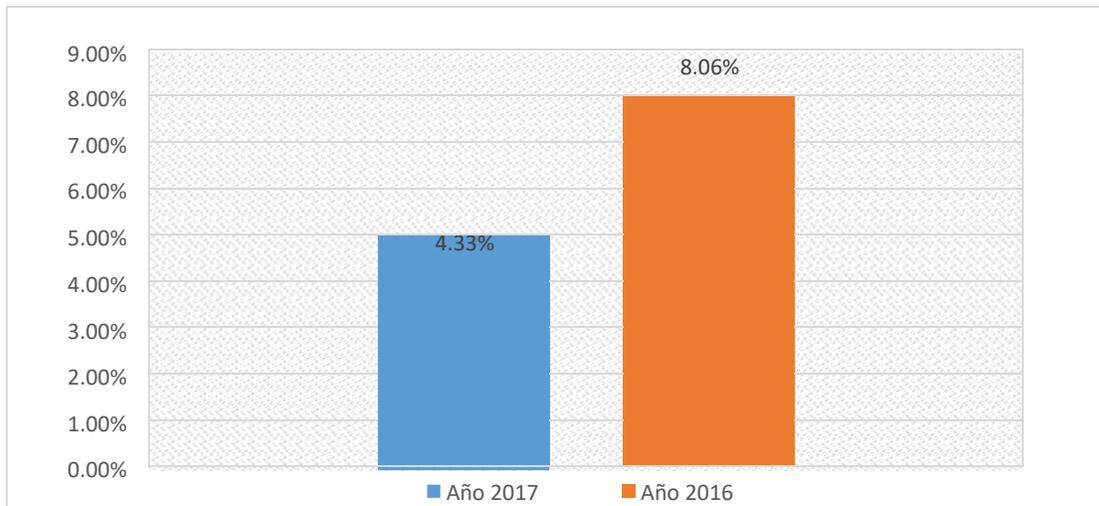


Figura 1. Participación porcentual de efectivo y equivalentes de efectivo de 2016 y 2017

De la tabla 2 y figura 1 se tomó como modelo la participación con mayor relevancia de las partidas contables del estado de situación financiera de los periodos 2016 y 2017: Del efectivo y equivalentes de efectivo en relación al total activo estuvo representado para el año 2017 por un 4.33% mientras que para el ejercicio 2016 por un 8.06%

Tabla 3

Análisis vertical de cuentas por cobrar comerciales de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{16'353,469.68}{26,562,387.55} =$	61.57%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{15'976,900.51}{25'852,101.09} =$	61.80%

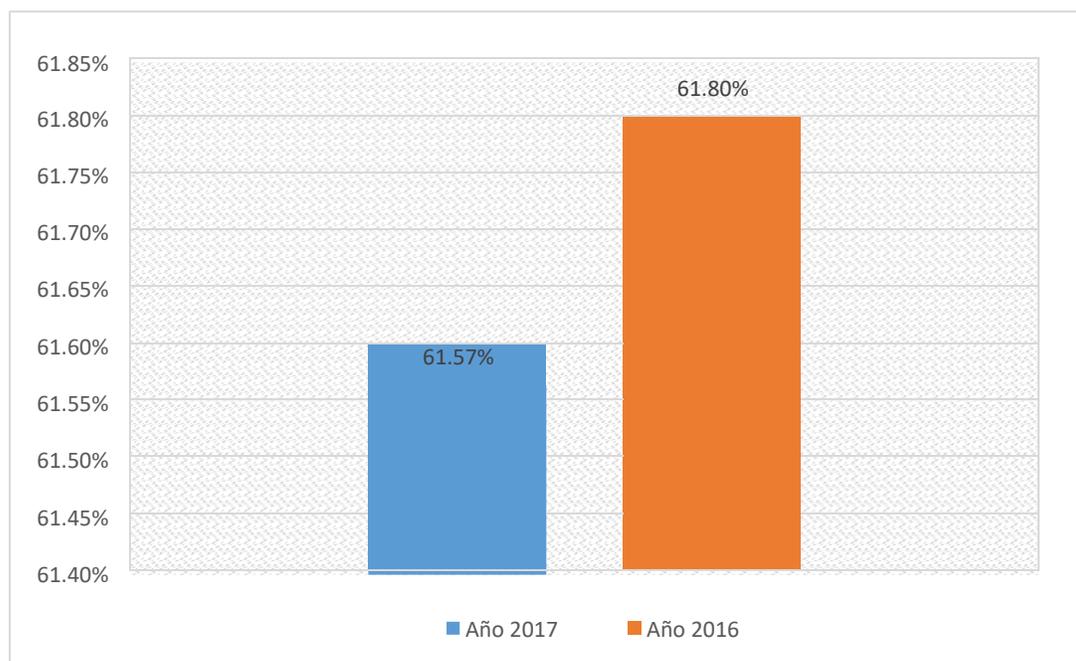


Figura 2. Participación porcentual de cuentas por cobrar comerciales de 2016 y 2017

De la tabla 3 y figura 2 las cuentas por cobrar manifiestan porcentajes elevados entre 61.57% y 61.80% respectivamente en función del activo total, debido a que no se tiene una buena política de cobranzas.

Tabla 4

Análisis vertical de inmueble, maquinaria y equipo de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Inm., maq. y equipo}}{\text{Activo Total}} = \frac{4'521,376.60}{26'562,387.55}$	17.02%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Inm., maq. y equipo}}{\text{Activo Total}} = \frac{4'483,187.32}{25'852,101.09}$	17.34%

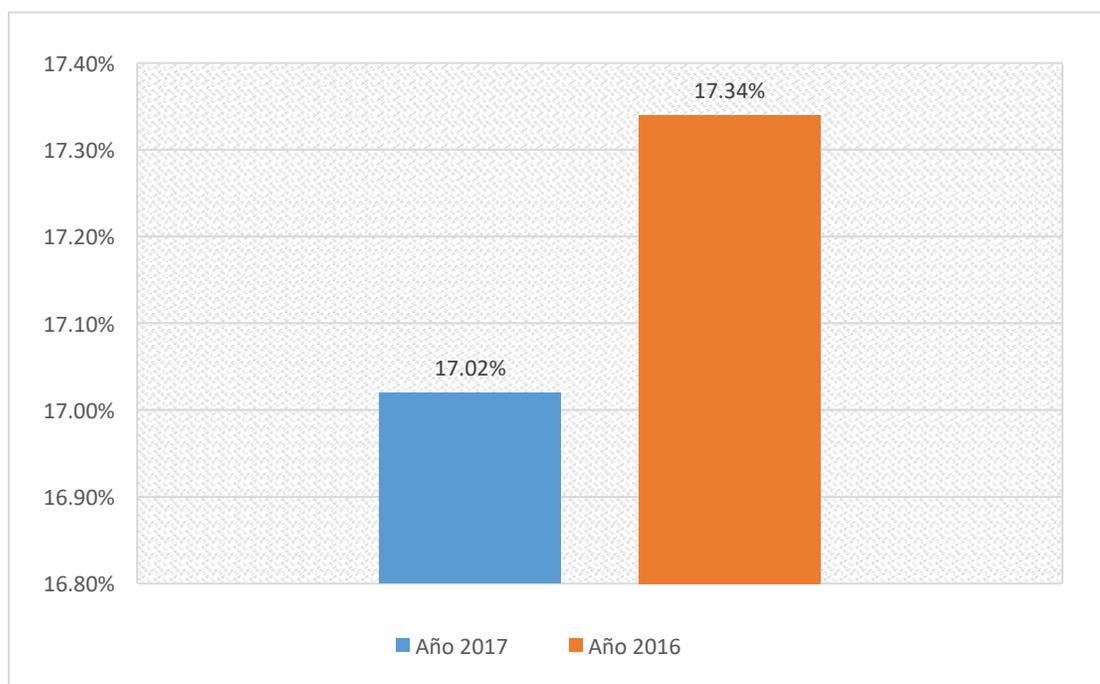


Figura 3. Participación porcentual de inm., maq. y equipo de 2016 y 2017

En la tabla 4 y figura 3 corresponde al activo no corriente de la partida inmueble, maquinaria y equipo, que muestra un 17.02% y 17.34%; el cual responde a la compra de dos oficinas ubicadas en el distrito de Magdalena en el año 2016.

Tabla 5

Análisis vertical de cuentas por pagar comerciales terceros de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Ctas por pgar comerc.}}{\text{Activo Total}} = \frac{8'874,462.64}{26'562,387.55}$	33.41%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Ctas por pgar comerc.}}{\text{Activo Total}} = \frac{9'420,025.50}{25'852,101.09}$	36.44%

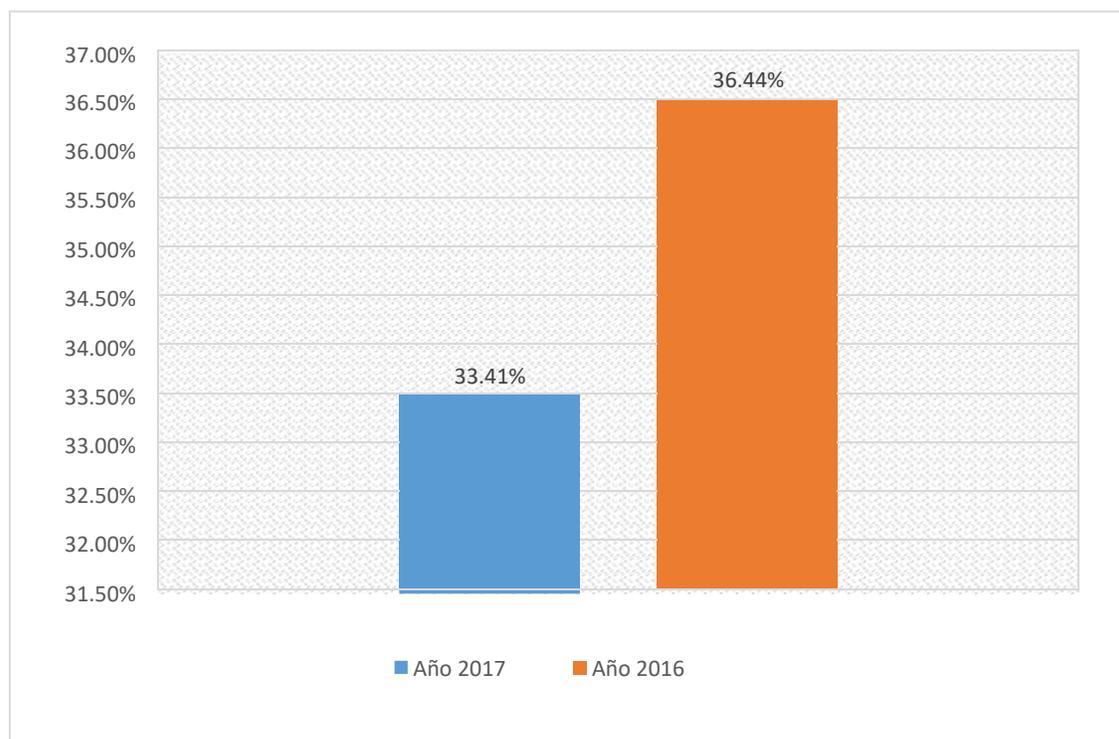


Figura 4. Participación porcentual de cuentas por pagar comerc. terc. de 2016 y 2017

La tabla 5 y figura 4, indican la relación de pasivo y patrimonio se analizó que las cuentas por pagar a terceros alcanzaron del 33.41% a un 36.44%, es decir la empresa Hartrodt tiene comprometido más de 1/3 de sus activos con tales obligaciones.

Tabla 6

Análisis vertical de cuentas por pagar relacionadas de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Ctas por pagar relac.}}{\text{Total pasivo y patrim}} = \frac{1'811,202.31}{26'562,387.55}$	6.82%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Ctas por pagar relac.}}{\text{Total pasivo y patrim}} = \frac{2'428,706.78}{25'852,101.09}$	9.39%

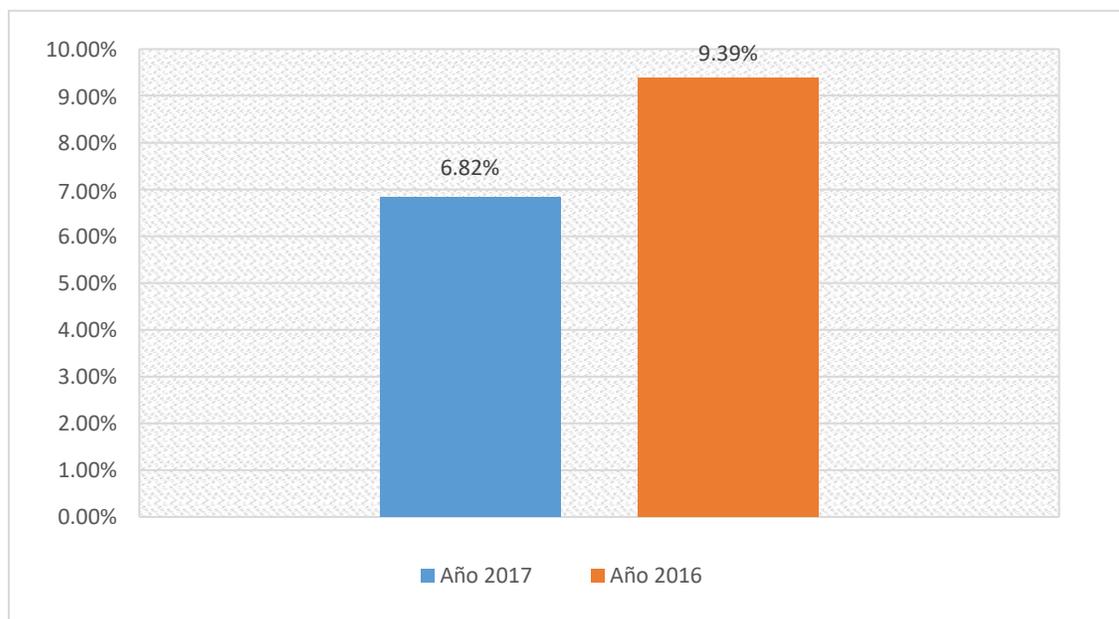


Figura 5. Participación porcentual de cuentas por pagar vinculadas de 2016 y 2017

En la tabla 6 y la figura 5, los compromisos que Hartrodt mantuvo con las empresas con las que guarda vinculación económica fue en menor medida que con terceros y radicó en un 9.39% para el 2016 y 6.82% para el 2017, comprendieron transacciones de exportación marítima por los productos de agro-exportación.

Tabla 7

Análisis vertical del total pasivo corriente de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Total pasivo cte.}}{\text{Total pasivo y patrim.}} = \frac{15'291,512.13}{26'562,387.55}$	57.57%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Total pasivo cte.}}{\text{Total pasivo y patrim.}} = \frac{15'165,362.43}{25'852,101.09}$	58.66%

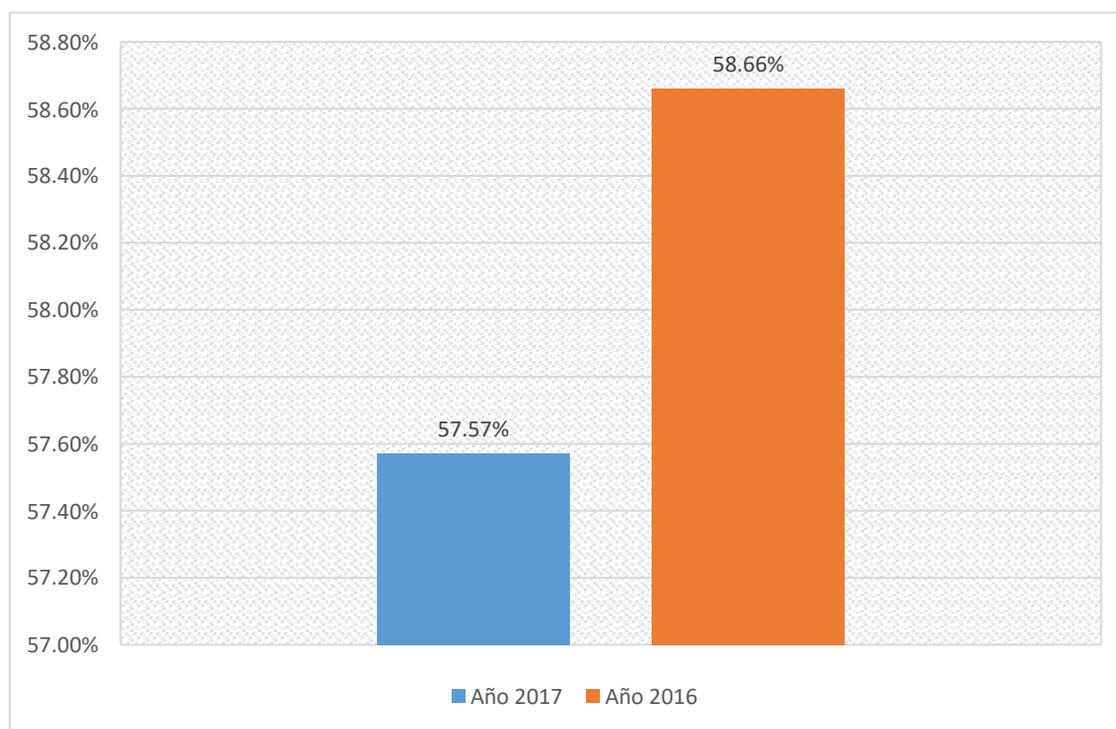


Figura 6. Participación porcentual del total pasivo corriente de 2016 y 2017

En la tabla 7 y figura 6 comprende las partidas y los porcentajes expresados para el pasivo corriente es de 57.57% y 58.66% (2017-2016) las cuales en mayor medida son deudas a proveedores de transporte y a empresas relacionadas.

Tabla 8

Análisis vertical del total pasivo no corriente de 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Préstamos vinculados}}{\text{Total pasivo y patrim.}} = \frac{8'408,382.82}{26'562,387.55}$	31.66%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Préstamos vinculados}}{\text{Total pasivo y patrim.}} = \frac{7'123,200.00}{25'852,101.09}$	27.55%

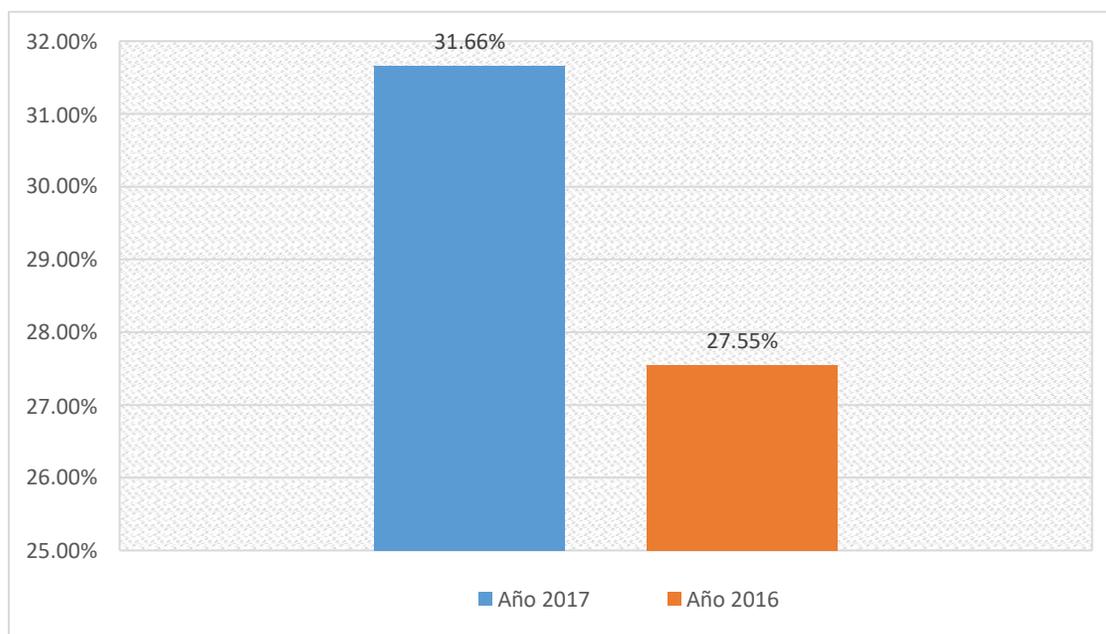


Figura 7. Participación porcentual del total pasivo no corriente de 2016 y 2017

Por otro lado, en la tabla 8 y figura 7, detalla que se obtuvo préstamos de la casa matriz ubicada en Hamburgo – Alemania en moneda EUR para que Hartrodt Perú pueda seguir operando en la unidad de negocio de exportaciones marítimas conformada por el departamento de perecibles denominado Food and Beverage “F&B”, debido a que demanda de fuertes inversiones para concretar los servicios solicitados por los clientes potenciales, representados por 31.66% en el 2017 y en el 2016 con un 27.55%.

Estado de Resultado Integral

Comprende la clasificación de ingresos, costos y gastos en los que ha incurrido una entidad. Las compañías logran ser exitosas al tener el volumen de ventas superior a los gastos (Gestión, 2013).

Tabla 9

Análisis vertical del costo de ventas 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{61'617,739.56}{70'743,224.17} =$	87.10%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{39'669,207.23}{49'399,466.81} =$	80.30%

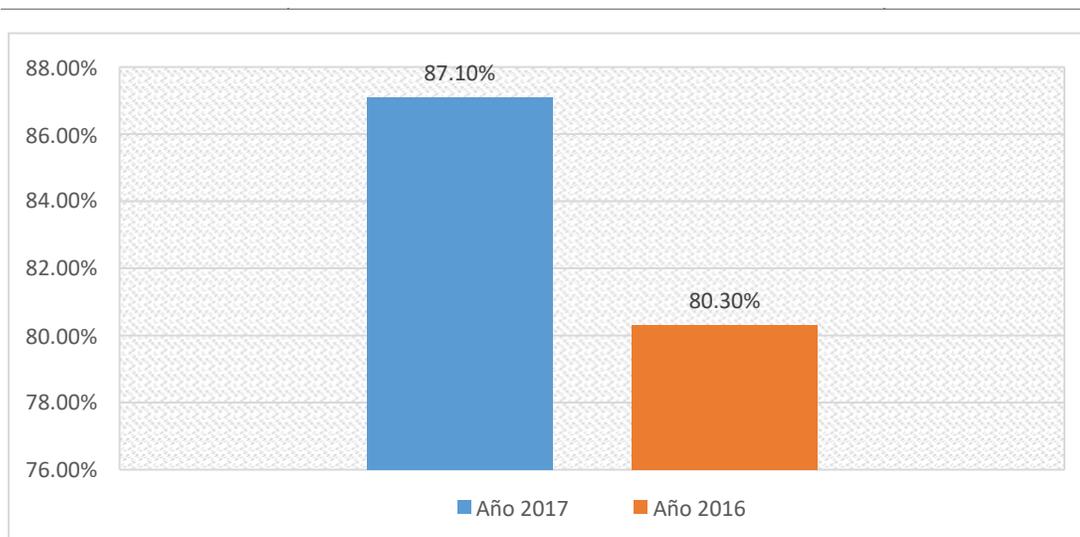


Figura 8. Participación porcentual del costo de ventas de 2016 y 2017

En la tabla 9 y figura 8, al analizar la participación de las cuentas comprendidas en el estado de resultado integrales presentaron costos significativos representados por un 80.30% para el 2016 y 87.10% para el periodo 2017, esto fue debido a la alta inversión de recursos para impulsar el nuevo negocio de agro-exportaciones marítimas.

Tabla 10

Análisis vertical de los gastos de operación 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{9'362,606.96}{70'743,224.17}$	13.23%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{8'936,874.02}{49'399,466.81}$	18.09%

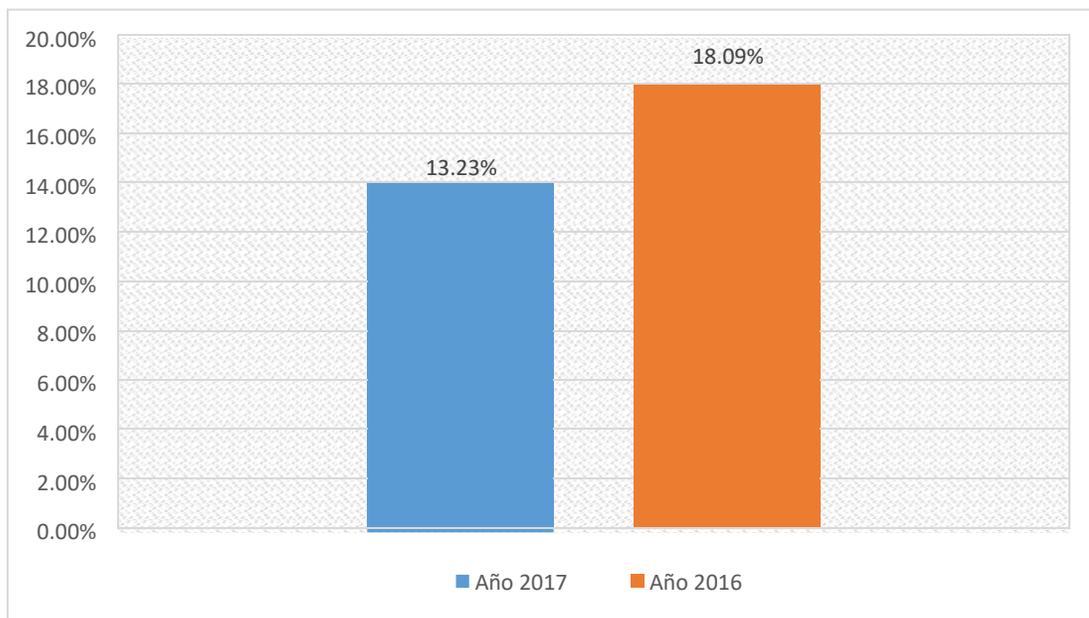


Figura 9. Participación porcentual de gastos de operación de 2016 y 2017

La tabla 10 y figura 9, los gastos de operación estuvieron comprendidos por los gastos administrativos y de ventas estos manifestaron un 18.09% para el periodo 2016 y un decremento en 4.86 puntos porcentuales para el periodo 2017 representado por 13.23%. Tales gastos estuvieron compuestos por sustentos de viáticos de gerencia general, así como demás gastos de gerencias, gastos diversos como obsequios por navidad, aniversarios de las actividades comerciales de los clientes, reuniones de expo ferias todo ello para impulsar las ventas frente a los clientes, planilla de movilidades del personal, derechos de marca, licencia de sistemas

informáticos, planilla de sueldos, bonificaciones, beneficios sociales, asesorías legales, auditorías financieras externas, energía eléctrica, servicio de internet, teléfono, entre otros.

Ratios Financieros

Los ratios financieros son índices obtenidos de los saldos de las cuentas en los EE-FF que vislumbran de manera sencilla la realidad empresarial (Caballero, 2009).

Ratios de solvencia

Los ratios de solvencia expresan el grado de dependencia financiera, o dicho en otras palabras muestran la autonomía financiera con la que la empresa ha desempeñado sus actividades. Las manifestaciones de tales índices se miden en unidades monetarias y porcentajes donde: Superior a 1 se debe a una mala capacidad en los pagos, igual o menor a 1 quiere decir que apenas cubre sus deudas y finalmente si es inferior a uno manifiesta una buena capacidad de pago de la compañía.

Tabla 11

Análisis ratio de endeudamiento de estructura del capital 2016 y 2017

Análisis	Fórmula	Participación
Documental		
Análisis 2017	$\frac{2017 = \text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}} = \frac{23'699,894.95}{2'862,492.59}$	S/ 6.25
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}} = \frac{22'288,562.43}{3'563,538.66}$	S/ 8.28

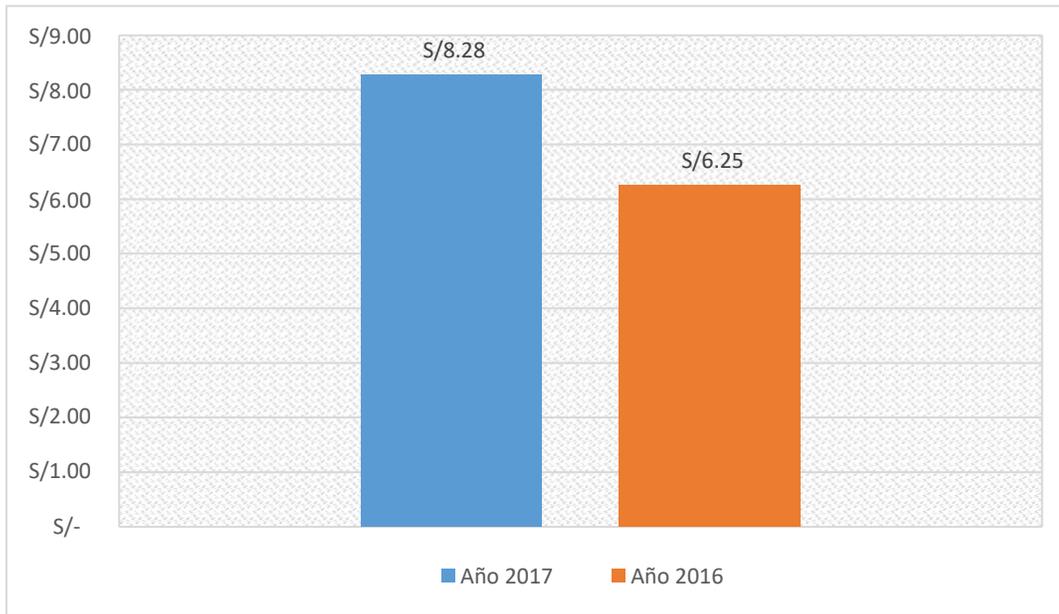


Figura 10. Ratio de endeudamiento de estructura de capital de 2016 y 2017

En la tabla 11 y figura 10, el índice bajo el enfoque de endeudamiento sobre la estructura de capital, fue representado por S/ 6.25 para el año 2016 y S/ 8.28 para el ejercicio 2017; tales índices demuestran que la compañía tiene mala capacidad de pago hacia sus pasivos.

Tabla 12

Análisis del ratio del endeudamiento patrimonial a largo plazo 2016 y 2017

Análisis	Fórmula	Participación
Documental		
Análisis 2017	$2017 = \frac{\text{Pasivos no corrientes}}{\text{Patrimonio}} = \frac{8'408382,.82}{2'862,492.59} =$	S/ 2.94
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Pasivos no corrientes}}{\text{Patrimonio}} = \frac{7'123,200.00}{3'563,538.66} =$	S/ 2.00

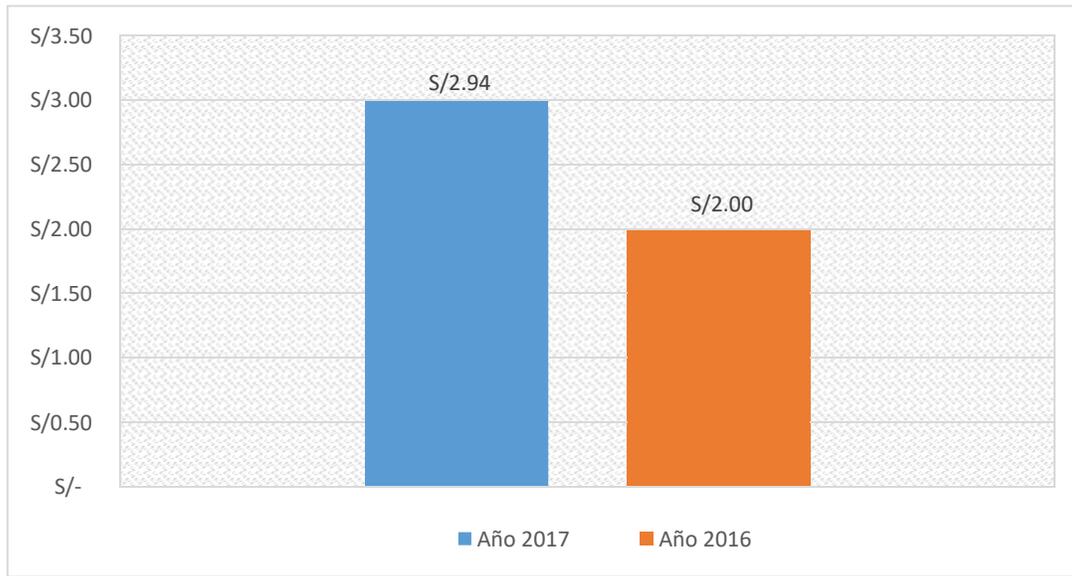


Figura 11. Ratio de endeudamiento patrimonial a largo plazo de 2016 y 2017

En la tabla 12 y figura 11, abarca el mismo criterio donde se analizaron los resultados del índice de endeudamiento patrimonial a largo plazo, el cual manifestó una inadecuada gestión de pagos debido a que el coeficiente obtenido es de S/ 2.00 para el 2016 y S/ 2.94 para el año siguiente. Tales resultados respondieron a que se obtuvo préstamos de la casa matriz, y que tan solo exigen que se paguen los intereses sin capitalizar la deuda.

Tabla 13

Análisis del ratio de solvencia de endeudamiento del activo total 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis 2017	$2017 = \frac{\text{Pasivos no corrientes}}{\text{Patrimonio}} = \frac{23'699,894.95}{26'562,387.55}$	89.22%
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Pasivos no corrientes}}{\text{Patrimonio}} = \frac{22'288,562.43}{25'852,101.09}$	86.22%

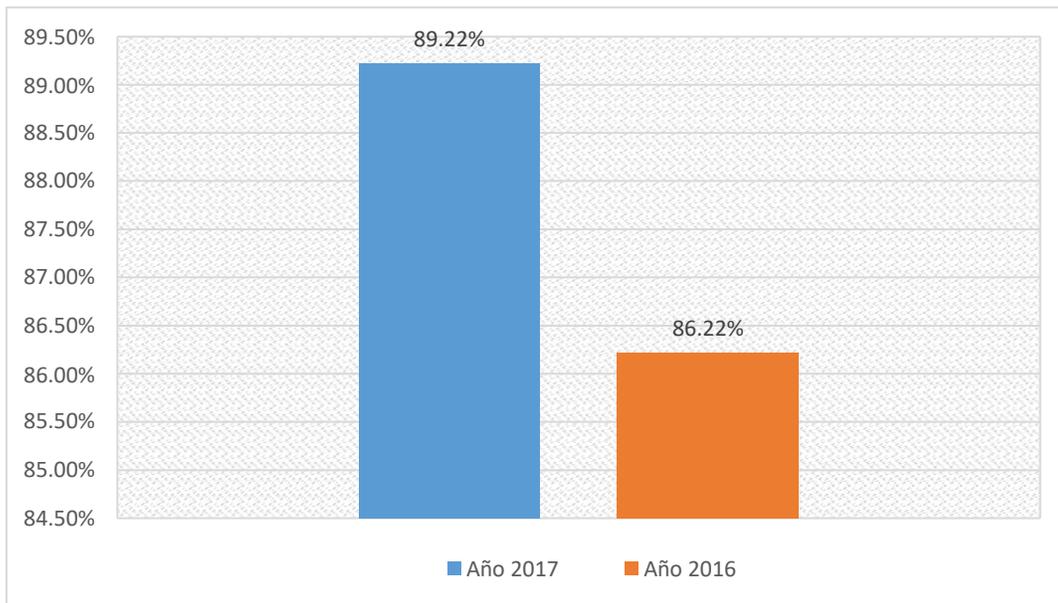


Figura 12. Ratio de endeudamiento del activo total de 2016 y 2017

En la tabla 13 y figura 12 muestran el factor fue enfocado sobre el endeudamiento del activo total, representó que el 86.22% de sus activos del ejercicio 2016 estuvieron comprometidos por las obligaciones totales de tal año; más comprometido se observa el periodo 2017 el cual se comprendió por el 89.22%.

Ratios de Gestión

Evalúan la productividad y la efectividad con que la compañía utiliza recursos propios, al tomar como base las ventas, expresados en el crecimiento del volumen de las mismas. Es por ello, que se emplean para medir el desempeño de departamentos en específico y poder realizar comparaciones con parámetros representativos (Caballero, 2009).

Tabla 14

Análisis de ratio de rotación de efectivo y equivalentes de efectivo 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación
Análisis 2017	$\frac{2017 = \frac{\text{Caja y bancos} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1'151,031.38 \times 360}{70'743,224.17}}$	6 días
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Caja y bancos} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas netas}} = \frac{2'083,843.04 \times 360}{49'399,466.81} =$	15 días

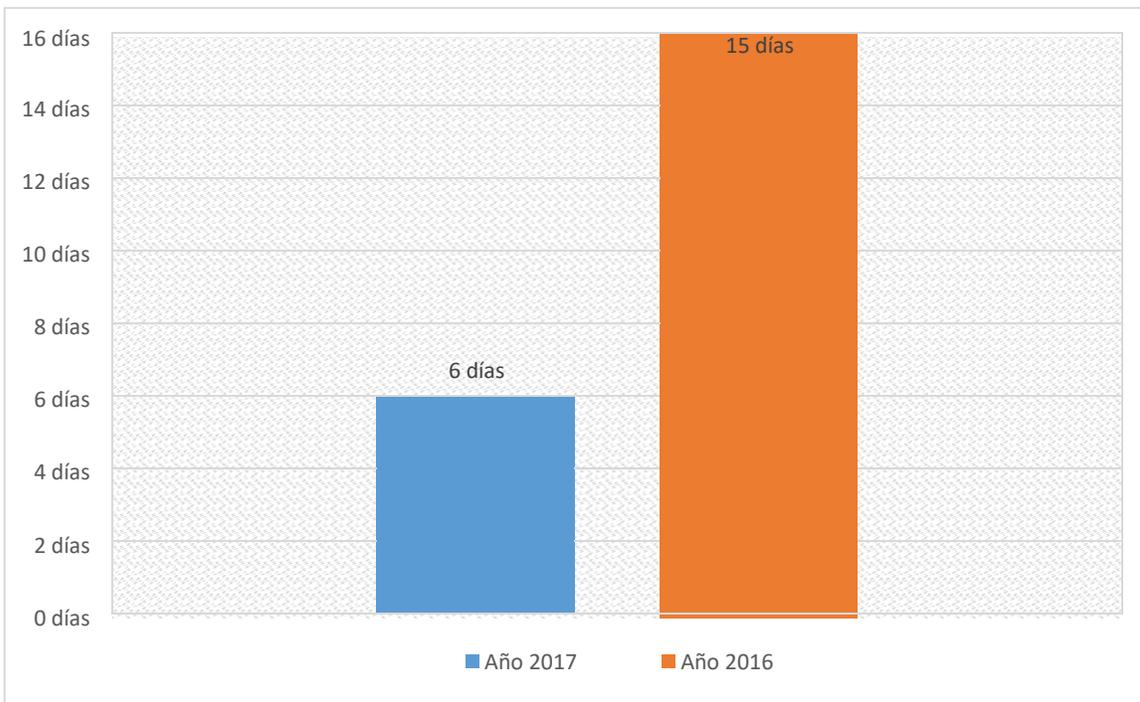


Figura 13. Ratio de rotación de efectivo y equivalentes de efectivo de 2016 y 2017

En la tabla 14 y figura 13, al evaluar el ratio de rotación de efectivo se ha podido precisar que el plazo máximo de crédito que se debió otorgar a los clientes son de 15 días para el ejercicio 2016 y de tan solo 06 días para el año 2017 siendo el periodo más crítico, acorde a su flujo de caja y que serán financiados con recursos propios de la compañía, tales resultados son preocupantes porque dentro del giro del negocio la competencia brinda créditos desde 45 a 60 días sin que afecte su flujo económico.

Tabla 15

Análisis de ratio de rotación de cuentas por cobrar 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación
Análisis 2017	$\frac{2017 = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Prom. de cts por cobrar}} = \frac{63'668,901.75}{16'435,635.34}}$	04 veces
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Prom. de cts por cobrar}} = \frac{44'459,520.13}{13'355,672.09}$	03 veces

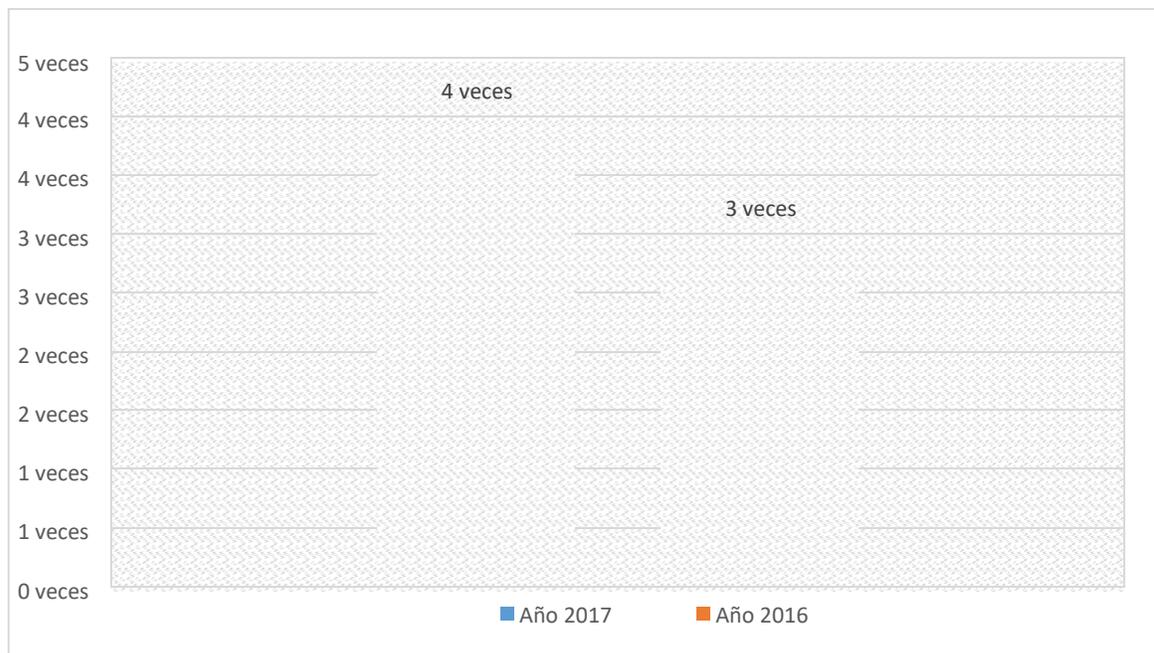


Figura 14. Ratio de rotación de cuentas por cobrar de 2016 y 2017

En la tabla 15 y figura 14, al evaluar la rotación de las cuentas por cobrar el recupero de las mismas durante cada ejercicio fue lento debido que para el 2016 se saldaron los cobros 03 veces al año y para el 2017 las cobranzas fueron liquidadas 04 veces al año aproximadamente, ello explica el incumplimiento de las obligaciones a los proveedores.

Tabla 16

Análisis de ratio de rotación de cuentas por pagar 2016 y 2017

Análisis Documental	Fórmula	Participación
Análisis 2017	$\frac{2017 = \text{Compras al crédito}}{\text{Prom. de cts por pagar}} = \frac{52'375,078.63}{14'399,908.39}$	04 veces
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Prom. de cts por pagar}} = \frac{31'735,365.78}{9'860,739.63}$	03 veces

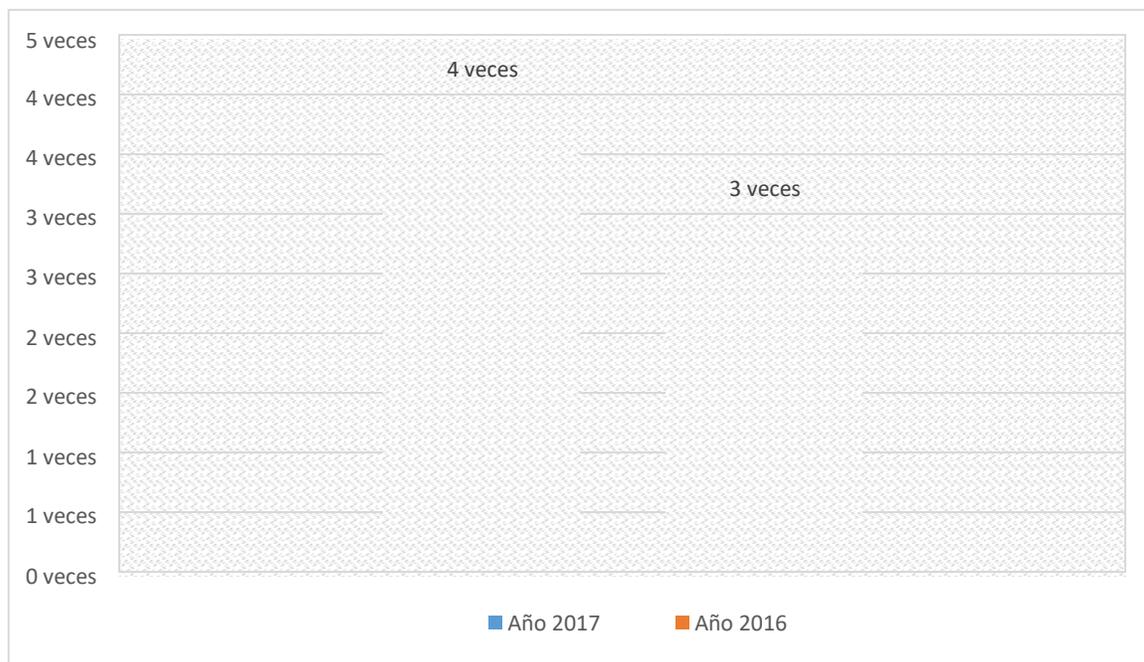


Figura 15. Ratio de rotación de cuentas por pagar de 2016 y 2017

En la tabla 16 y figura 15, las obligaciones pagadas en el transcurso del periodo 2016 fueron de tan solo 3 veces y para el 2017 representadas por solo 4 veces, con ello podemos decir que no fue óptimo los créditos otorgados a los clientes porque en paralelo afectaron a las actividades de operación el cual repercutieron en el no pago de las deudas en los plazos establecidos generando que no se concrete las buenas relaciones comerciales, así como el desprestigio y falta de credibilidad de la compañía Hartrodt Perú. Dado tales resultados la matriz se vio en la necesidad de realizar una serie de indagaciones, y optó por al ejecutar auditorías

internas y evaluación de procesos en el departamento de finanzas con el fin de detectar las causas que ha originado tal desbalance y que finalmente influye en los resultados de cada periodo.

3.2 Descripción de resultados cualitativo

3.2.1 Subcategoría 1: Flujo de caja

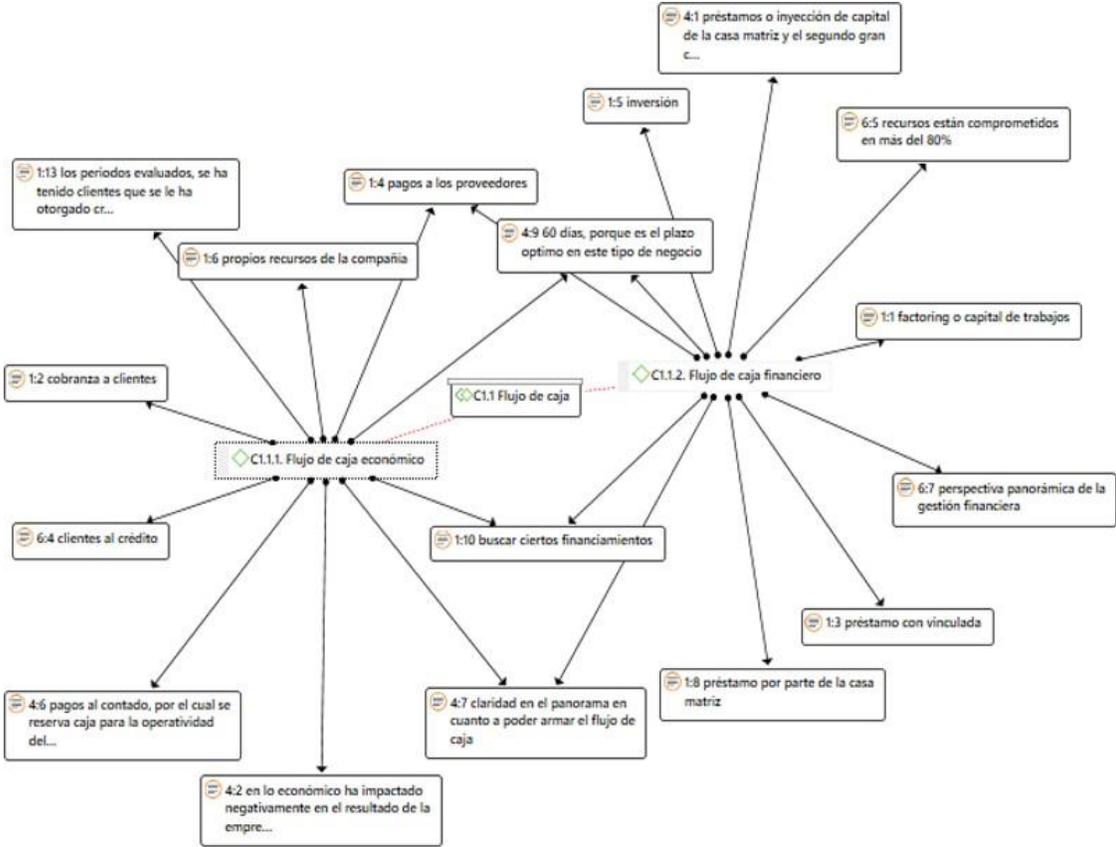


Figura 16. Red cualitativa 1

El flujo de caja de la compañía Hartrodt está clasificado en dos grandes recursos: Recurso económico y recurso financiero conforme a la ilustración en la figura 16.

En donde el recurso económico estuvo conformado por las cobranzas a clientes de las ventas por prestación de servicios al crédito y al contado, así como, pagos a proveedores procedente de las prestaciones de servicios de transporte, terminales portuarios, comisiones al

reconocer tales operaciones de mayor claridad en el panorama para la elaboración del flujo de caja. En síntesis, tales actividades de operación no están dentro de las actividades de inversión o financiación.

En relación al recurso financiero comprende a la búsqueda de financiamientos externos para cubrir los compromisos o reembolsos con terceros como factoring y letras por pagar con entidades financieras y entidades de factoring, pago de intereses por préstamos de capital; y amortización de préstamos dado esta situación los recursos propios de la empresa están comprometidos en más del 80%.

3.2.2 Subcategoría 2: Ratios de solvencia

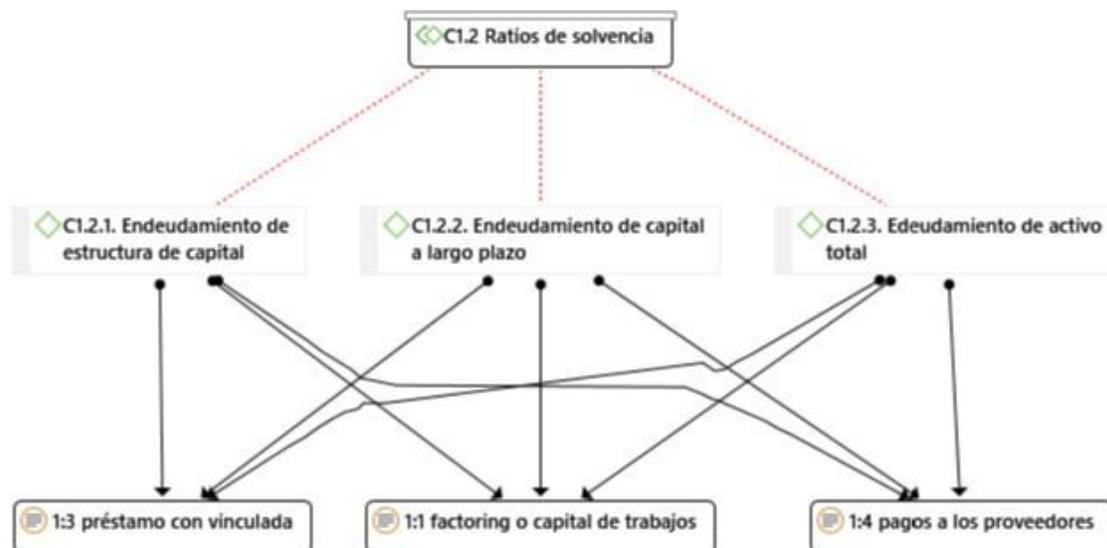


Figura 17. Red cualitativa 2

Para determinar la solvencia de la compañía se procedió con la aplicación de ratios de solvencia el cual evalúa la autonomía financiera con la que se desempeña la entidad y a su vez muestra el respaldo económico con el que cuenta la compañía para responder ante sus obligaciones monetarias representada en la figura 17. Tal ratio es de mucha utilidad porque brinda información a los acreedores y proveedores sobre el grado de endeudamiento y la posibilidad de reembolso que estas poseen.

La clasificación de tal ratio está comprendida por el endeudamiento de la estructura de capital el cual expresa la combinación de deuda y patrimonio total señalando el grado de dependencia financiera con la que opera la empresa. Lo ideal es que el índice sea bajo, debido a que ello se traduciría en un escaso nivel de endeudamiento.

El endeudamiento de patrimonial a largo plazo, es similar explicado anteriormente dado que está centrado en la capacidad de solvencia que poseen las compañías con referencia a sus obligaciones no corrientes, es decir superior a un año. Por último, el endeudamiento del activo total mide el porcentaje de deuda a corto y largo plazo que ha sido financiada con capital propio, es decir muestra el porcentaje en que los activos totales se financian por terceros. Un valor alto del margen se convierte en un alto grado de pérdida de independencia frente a terceros y un valor bajo del ratio muestra el exceso de capitales propios y se recomienda utilizar capital externo.

Subcategoría 3: Ratios de gestión

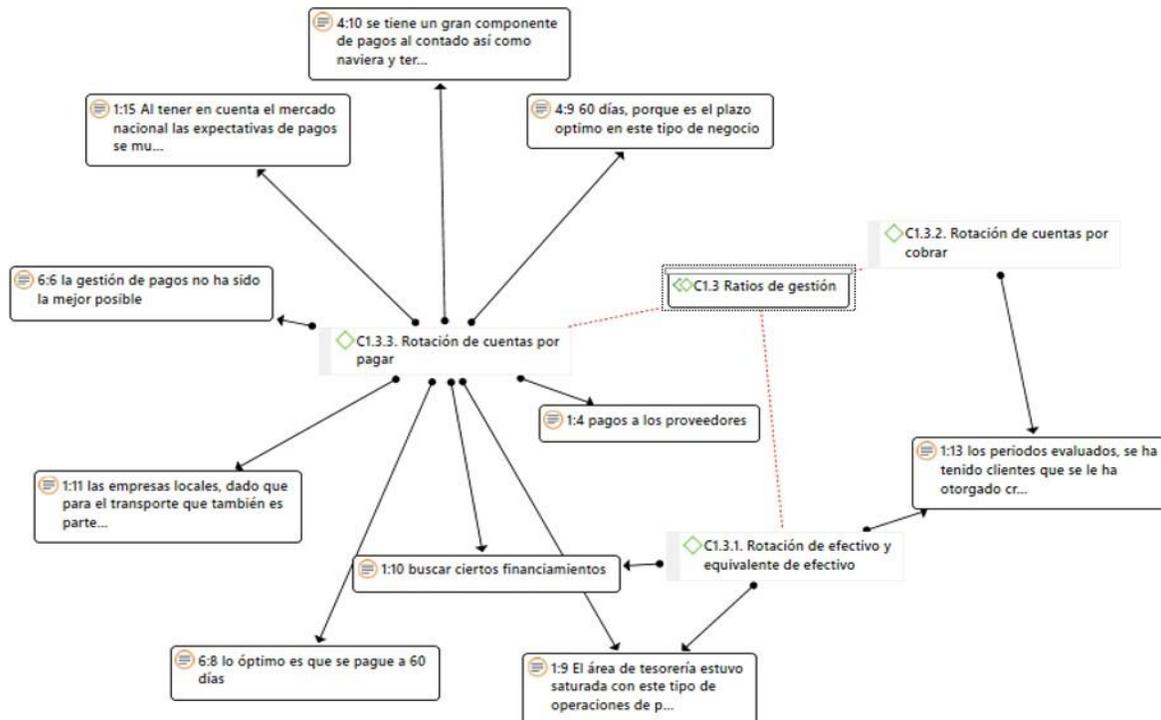


Figura 18. Red cualitativa 3

Los ratios de gestión acorde lo detallado en la figura 18 miden la productividad o rendimiento acompañado de la eficiencia con la que la compañía emplea sus activos, toma como base el nivel de ventas; en tal sentido se utiliza para valorar el desempeño de los departamentos en específico y así poder realizar comparaciones con algunos parámetros que representen a tales áreas de trabajo; para esto se evaluó al área de tesorería el cual presentó situaciones crítica en dos periodos consecutivos. De tal modo al evaluar la rotación del efectivo el cual radicó en determinar los días de crédito que debe dar a sus clientes con el fin de que no afecte al compromiso con terceros y respetar los plazos establecidos demostrando seriedad y confiabilidad en sus operaciones; el ratio analizado arrojó que hasta máximo 15 días se podía operar con recursos propios.

Por otro lado, en referencia a la rotación de cuentas por cobrar en Hartrodt fluctuó entre tres a cuatro veces al año, esto manifestó una lenta recuperación al capital invertido y que afecta directamente a la rotación de las cuentas por pagar, debido a que lo óptimo dentro del rubro es cancelar las obligaciones en un plazo no mayor de 60 días. Sin embargo, el promedio de pagos acorde al resultado de los ratios radica entre tres a cuatro veces por periodo si bien es cierto guarda relación con la rotación de cobros, es por esto que no existe un buen desempeño de la empresa al cancelar sus deudas.

3.3 Diagnóstico

Respecto al diagnóstico final referente a las cuentas por pagar, se centró en la revisión, análisis e interpretación del estado de situación financiera y el estado de resultados integrales esto permitió que se lograra analizar profundamente las subcategorías por el cual se concretaron las dimensiones que reforzaron a la categoría general; para esto se tuvo en cuenta a las seis interrogantes abordadas en las entrevistas bajo el tipo de entrevista estructurada que consistió en formular las mismas interrogantes para cada entrevistado, sin influir en sus respuestas; es decir no cuestionar o llevar a críticas la perspectiva que ellos poseen sobre determinada situación. Se tuvo la inclinación por tal tipo de entrevista debido a que se tiene como ventajas obtener información más uniforme para medir los resultados siendo a su vez más confiables. Las interrogantes planteadas fueron ¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?, ¿De qué manera el desempeño económico ha impactado en el resultado de la compañía?, ¿Cómo

determina la solvencia de la empresa?, ¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?, ¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y financiero? y finalmente ¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar? Ante tales preguntas cada entrevistado tuvo su punto de vista en particular, así como semejanzas las cuales dieron soporte para determinar la propuesta de solución.

Las cuentas por pagar en la compañía Hartrodt en el corto plazo para el ejercicio 2016 estuvo conformado en gran medida por obligaciones a terceros comerciales, así como con las subsidiarias con una participación del 45.83% y para el año 2017 representado por 40.23% en función al total pasivo y patrimonio. Más aún el pasivo a largo plazo conformado por los préstamos que obtuvo la filial en Perú comprendió el 27.55% para el 2016 y un 31.66% para el periodo 2017. Por lo tanto, al mostrar tal situación fue necesario evaluar los siguientes campos de estudio:

En el flujo de caja como primera subcategoría se procedió a analizar las dimensiones en lo económico que estuvo conformado por recursos procedentes de las operaciones de las actividades principales y ordinarias del negocio de operador logístico que desarrolla Hartrodt en tal sentido consistió en realizar los cobros de las ventas ya sean al contado o al crédito, pago de deudas a terceros, relacionadas por la prestación de servicios, pagos de planilla y pago de impuestos.

En función al recurso financiero se identificó préstamos a largo plazo que solicitó Hartrodt Perú a su casa matriz en Alemania, más aún el leasing de un vehículo para la gerencia de ventas, el financiamiento de dudas mediante factoring, facturas negociables con el banco de crédito del Perú y letras con el banco BanBif porque brinda tasas de interés competitivas. Estos son recursos que dieron soporte a la compañía para el desempeño de las actividades y concreten sus proyecciones.

Se abordó como segunda subcategoría los ratios de solvencia enfocados en la empresa donde manifestó cómo Hartrodt respondió ante sus compromisos con sus proveedores y acreedores; para ello se delimitó a dos alternativas para hacer frente a tal escenario y estuvo

conformado por los recursos que posee la compañía en este caso, cabe resaltar la titularidad de propiedad de dos oficinas para llevar a cabo sus actividades administrativas, también estuvo comprendido por el efectivo, las cuentas por cobrar y los demás activos. Sin embargo, debido a la crítica situación estos estuvieron comprometidos en más del 80% frente a terceros. Como alternativa financiera se rigió en función de la búsqueda de financiamientos externos, para ello fue necesario analizar el endeudamiento patrimonial que está en razón del total del pasivo, debido a que el indicador radica entre 6.25 y 8.25 soles el cual se traduce que la compañía no posee la capacidad de pago; en mayor medida tales pasivos corresponden a proveedores locales de transporte y a los servicios logísticos integrales que se incurren para la exportación por vía marítima de los productos de agro-exportación como la palta con destino a los países potenciales como Filadelfia, Alemania y Netherland, y los productos cítricos con envío a China, Japón, Holanda, EE-UU y Canadá. Por lo tanto, esto no contribuye en la toma de decisiones de los acreedores, por ejemplo: En un momento dado al solicitar capital de trabajo a las entidades financieras va a ser denegado, porque la entidad no tiene un mínimo de autonomía financiera como respaldo.

De la misma manera, se analizó el endeudamiento patrimonial a largo plazo centrado en la capacidad de solvencia con respecto a las obligaciones no corrientes, los ratios radicaron entre S/ 2.00 y S/ 2.94 dado que la compra de las oficinas fue gracias al préstamo que se obtuvo de la matriz por el cual en tales periodos solo se pagaron intereses mas no se amortizó el capital dado a que así lo refrenda el contrato.

Cabe resaltar que se analizó los ratios de gestión como tercera subcategoría delimitando en tres ratios el de rotación de efectivo y equivalentes de efectivo más conocido como caja y bancos que considera los flujos al 31 de diciembre de 2016 y 2017 multiplicado por 360 días sobre las ventas netas de cada periodo y esto mostró que la compañía Hartrodt solo puede cubrir sus ventas con recursos propios entre 06 a 15 días como máximo, llevado a la realidad esto no se cumple, en la práctica los créditos otorgados a los potenciales clientes, es decir a los que tienen gran volumen en sus operaciones son entre 120 días y hasta pueden llegar a 180 días. Por tal motivo el índice de rotación de cuentas por cobrar enfocado en las ventas al crédito versus el promedio de cuentas por cobrar se interpreta que se liquidaron o se hicieron efectivas las

exigencias de cobrabilidad de tres a cuatro veces al año, se dio por diversos factores como son la competencia que brinda créditos semejantes a los clientes con alto grado de negociación por la cantidad de transacciones que vaya a realizar durante la temporada del producto que exporte e importe el cual asegura un margen de ganancia para las compañías.

Otro rasgo, es la capacidad económica y financiera que poseen las empresas, conformadas por corporaciones que pertenecen a un oligopolio, entre los proveedores de Hartrodt son Ransa, Tramarsa, Unimar entre otros, del reconocido grupo Romero que tiene gran poder de negociación.

Finalmente, los ratios de cuentas por pagar guardan coherencia con los ratios de cobranzas debido a que saldan sus obligaciones de mayor volumen de tres a cuatro veces al año; esta es la explicación del incumplimiento sobre las obligaciones y también se logró determinar que la inversión para el desarrollo del departamento de F&B demanda de fuerte recursos para cumplir con las solicitudes de los clientes que representó un 67% en los ingresos netos de exportación. Sin embargo; lo que se obtuvo de estas operaciones no fue favorable dado que los costos estuvieron comprendidos por un 68% aproximadamente; en definitiva estas incongruencias se determinaron debido a que no son recomendables los créditos cedidos a los clientes mientras que a los proveedores se pagan vía factoring a 60 días y a las sucursales se saldan los pasivos en plazos establecidos como política interna de la corporación no mayor a 60 días, transcurridos tales plazos Hartrodt se hace acreedor de intereses por incumplimiento de pago con una tasa de interés del 3% mensual.

Para enfatizar, los ratios de gestión han permitido evaluar rigurosamente la productividad y el rendimiento del departamento de tesorería y como ha dispuesto de los activos considerando los niveles de ventas y costos a fin de proporcionar alternativas que ayuden a afianzar el compromiso con los proveedores y sobretodo ganar la credibilidad y prestigio que son parte de los pilares para que Hartrodt siga desarrollando sus actividades y así mantener su trayectoria empresarial.

3.4 Propuesta

La propuesta planteada fue Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2020, que surgió a través de haber recabado y consolidado información verídica obtenida del diagnóstico mixto que abarcó información cuantitativa como fue el análisis documental que se empleó el análisis de las partidas contables de interés reflejados en los estados financieros y en el aspecto cualitativo se desarrolló las entrevistas realizadas a los colaboradores que laboran en el área de interés; para luego realizar el planteamiento de alternativas de solución que ayuden a la mejora de las cuentas por pagar a fin que la compañía obtenga credibilidad y buenas relaciones con la cadena de clientes y proveedores, como se aprecia en la figura 19.

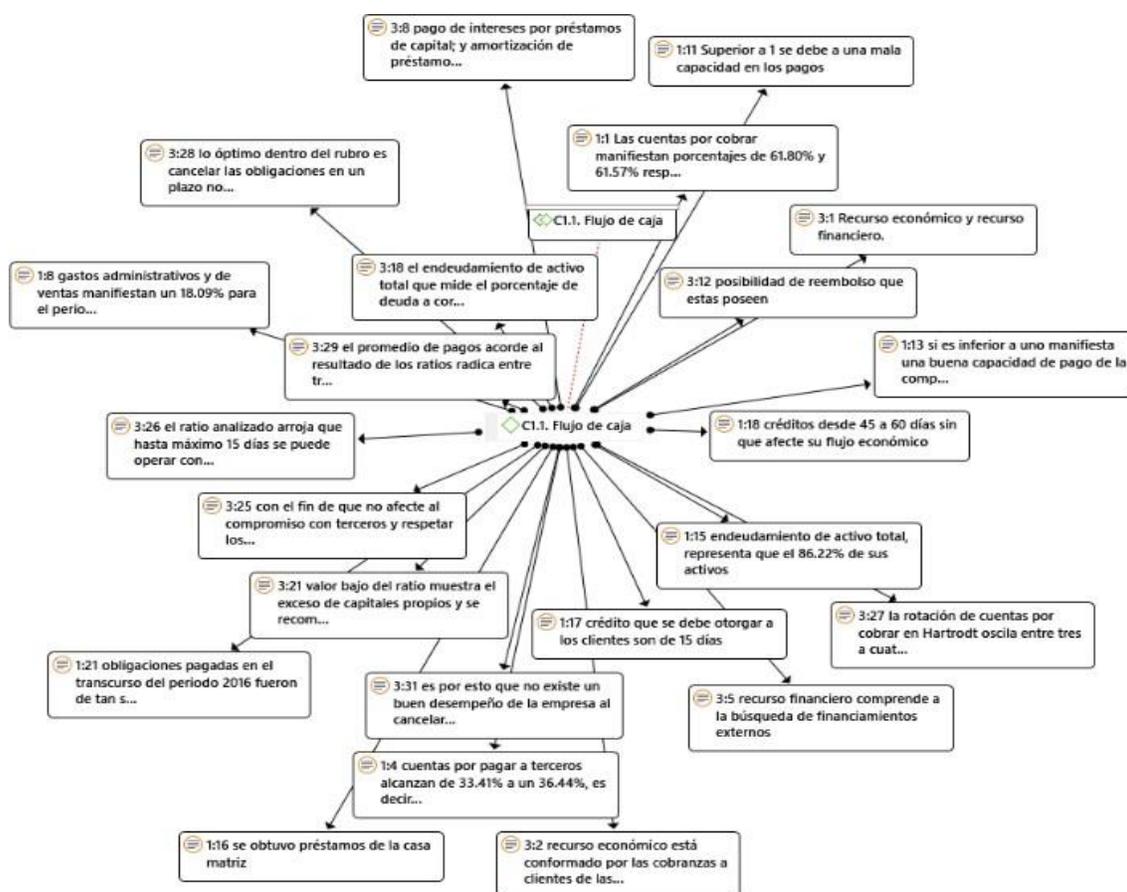


Figura 19. Red mixta categoría 1

3.4.1 Fundamentos de la propuesta

Para brindar respaldo a la propuesta se abarcó la teoría de sistemas porque en síntesis aborda la integración de todas las actividades en las que un ente se encuentra inmerso por el cual se destacó el desempeño, así como la adaptación a los diversos cambios a los que se deba afrontar para que se alcance los diversos objetivos a nivel de organización cuyo resultado también debe favorecer a su personal.

Respecto a la teoría de decisiones fue el apoyo que permitió identificar los objetivos y estrategias que desarrolla la gerencia de la compañía el cual está sujeto a analizar una serie de alternativas que tengan más ventajas que desventajas a fines de los propósitos que se desean alcanzar y ello implica la responsabilidad de llevar a cabo un proceso para tomar las alternativas con las que se va a trabajar en periodos de tiempo concretos.

Finalmente, la teoría de planeación financiera es muy importante en toda empresa porque da soporte a un aspecto clave en el desarrollo de las actividades debido a que permite realizar la planeación del dinero, así como sus proyecciones, para ello se debe tener en consideración que es necesario contar con un plan estratégico de la empresa basado en un presupuesto de sus operaciones de todas las áreas que comprenda la entidad para cada ciclo de trabajo.

En el presente tema abordado se ha identificado que en la compañía A. Hartrodt no elaboran flujos de caja, más aún el aplazamiento de las cobranzas y pagos son muy prolongados y finalmente no aplican ratios financieros por lo que ello se convierte en una situación muy crítica que genera incertidumbre en la selección de alternativas y que las gerencias deben adoptar, debido a que la situación no brinda respaldo porque no hay un análisis razonable dado no está refrendado bajo ningún sustento. Para esto, se consideró como propuesta de solución la implementación de un plan financiero, con propósitos desde la implementación de un flujo de caja, incrementación de la rotación de las cuentas por cobrar, así como la reducción de los plazos de pago a periodos de 60 días y la aplicación de los ratios financieros, como consecuencia se obtuvo sincerar la situación empresarial para reforzar mediante un análisis más exhaustivo teniendo un panorama claro al que va a tener que afrontar.

3.4.2 Problemas

Al ejecutar el estudio final del análisis documental del resultado cuantitativo se consideró precisar que las cuentas por cobrar conformadas en el activo corriente abarcaron participaciones verdaderamente elevadas las cuales fueron representadas porcentualmente dando como consecuencia que la rotación de la misma es muy lenta, lo que ocasionó que no cuente con el suficiente flujo de dinero por largos periodos; ello demostró que no se cumplían los acuerdos pactados referente a los plazos; más aún se pretendía competir con los créditos que ofrecen las empresas del mismo rubro que de por sí no son inferiores a los 60 días; por todo lo antes expuesto repercutió en que los pasivos circulantes así como no corrientes que superaron el 80% del total pasivo y patrimonio generando la dependencia financiera debido a que necesariamente se recurrió en financiamiento externo para que la compañía pueda seguir operando.

En referencia a los resultados cualitativos se fundamentó a través de las preguntas las cuales estaban en función de las subcategorías y fueron realizadas en las entrevistas a 03 colaboradores conocedores e involucrados en las funciones y responsabilidades del tema estudiado; donde coincidieron que se ha tenido dificultades e implicancias en el desempeño económico dado a la inversión y desarrollo de una nueva unidad de negocio por la que aún no se ha obtenido los resultados esperados; debido a factores externos como es la amplia competencia ello generó que se incurrieran en tener nuevos proveedores a fines del negocio emprendido; los cuales no fueron muy flexibles en los créditos y demanda de fuertes recursos; es donde se explicó la razón del elevando endeudamiento generado por préstamos así como incumplir con los pagos para los proveedores del rubro de transporte; y por ello ha repercutido negativamente en los resultados demostrando no tener la solvencia necesaria para cubrir las actividades del negocio.

3.4.3 Elección de la alternativa de solución

Las alternativas de solución fueron las siguientes: Implementación de un plan financiero, implementación de políticas al departamento de tesorería y finalmente la alternativa sobre la negociación con la cadena de proveedores. Para concretar y elegir la alternativa más completa se incurrió en acorde a la figura 20.

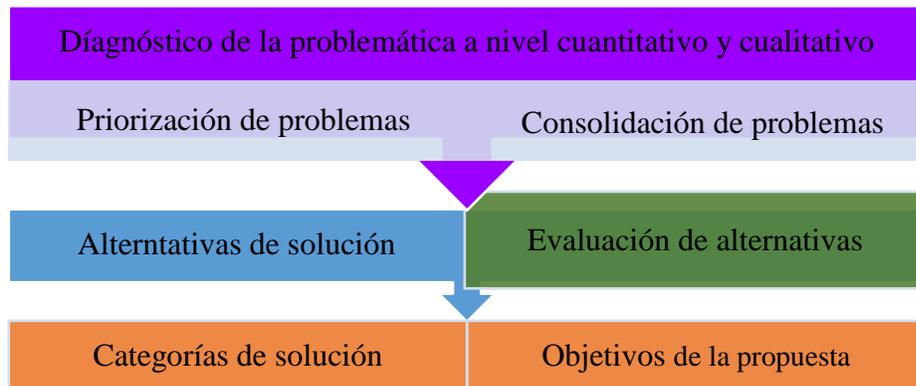


Figura 20. Esquemización de la matriz rosada

La solución planteada para el tema en estudio fue la alternativa de planeación financiera

3.4.4 Objetivos de la propuesta

Los objetivos de la propuesta que responden a los problemas son los siguientes:

- 1.- Implementación de flujo de caja de la empresa empresa A. Hartodt Perú S.A.C.
- 2.- Incrementar la rotación de las cuentas por cobrar y reducir los plazos de pagos a periodos de 60 días.
- 3.- Aplicar el uso de ratios financieros

Figura 21. Matriz rosada: Objetivos

3.4.5 Justificación de la propuesta

El argumento a exponer fue con fines provechosos para la compañía Hartrodtr Perú para que mantenga sus actividades en marcha a través de una correcta administración de sus recursos logrando la optimización de los mismos considerando información referente del pasado y del presente; para el establecimiento de nuevas directrices de acuerdo al actual dinamismo del mercado; así como el reconocimiento anticipado de las necesidades y disminuir las falencias de

las proyecciones, es decir que se tenga un equilibrio en el desarrollo de sus operaciones y en los resultados que esta planea obtener. Más aún, se pretende abarcar el reconocimiento de los puntos fuertes y débiles de todos los departamentos que conforma la empresa; los cuales se traducen en oportunidades de mejora para la contribución de un desarrollo innovador.

Para dar mayor respaldo a tal propuesta se fundamentó en la Norma Internacional de Contabilidad “NIC 7” denominado estado de flujo de efectivo dado que brinda información sobre los ingresos y salidas de dinero suministrando así a los clientes, proveedores, gerentes, socios, accionistas y entidades financieras la evaluación y el nivel de capacidad que posee la empresa para crear efectivo; mostrando también las carencias de liquidez. Todo ello; al revisar el comportamiento histórico del efectivo y sus equivalentes.

3.4.6 Desarrollo de la propuesta

3.4.6.1 Objetivo 1: Implementación del flujo de caja de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C.

3.4.6.1.1 Plan de desarrollo

Indicador de liquidez:

$$Liquidez\ absoluta = \frac{Diponible}{Pasivo\ corriente}$$

Año	Indicador: Liquidez
2016	0.14
2017	0.08
2018	0.13

Cuadro 1. Historial del indicador de liquidez absoluta

Año	Datos		Índice
2020	1,666,901.19	=	S/ 0.26
	6,297,181.53		
2021	1,927,563.37	=	S/ 0.30
	6,480,876.98		
2022	2,137,548.04	=	S/ 0.33
	6,568,479.77		
2023	2,805,346.92	=	S/ 0.42
	6,668,392.07		
2024	3,483,280.21	=	S/ 0.52
	6,763,155.95		

Cuadro 2. Proyección: Indicadores de liquidez absoluta

3.4.6.1.2 Descripción de resultados

En el cuadro 1 se puede apreciar los resultados de los años históricos que fueron tomados como base de los ejercicios 2016 al 2018 el índice evaluado manifestó ratios de la siguiente manera S/ 0.14, S/ 0.08 y S/ 0.13; tales resultados son sumamente preocupantes por lo cual para lograr obtener los índices de liquidez absoluta adecuados fue necesario la proyección del flujo de caja; donde se estimó un crecimiento anual de las ventas de 3% y las compras operativas representando el 83% de las ventas en el primer año, luego aumentó progresivamente en 3%; las políticas de cobros y pago fueron establecidas el 35% al contado y el 65% al crédito; los egresos se conformaron por gastos de personal en planilla; como sueldos, beneficios acorde a ley; también se consideró los gastos de servicios administrativos, profesionales; más aún se consideraron las garantías diversas, pagos de principales impuestos, pagos por derechos de marca a la matriz, así como los egresos por servicios por el sistema contable como pagos por servicios por correos electrónicos con el dominio empresarial, desembolso por el desarrollo de un programa para el departamento de operaciones para facilitar el registro de las operaciones y por último el pago de intereses por préstamos obtenidos y la amortización de capital. Todo lo antes expuesto ayudó a concretar los ratios deseados detallados en el cuadro 2, y sobretodo que estén bajo los criterios estándares que permitieron un mejor escenario para Hartrodt siendo lo

correcto que se haya alcanzado el S/ 0.52 al culminar el año 2024; ya que lo mínimo permitido es de S/ 0.50, y ello manifestó que se cuenta con el disponible de efectivo necesario para responder ante las deudas de exigencias inmediatas. Para esto, se trazó diversas actividades para llevar a cabo el estudio, para ello se consideró el soporte del personal involucrado en los procedimientos enfocado lo más cercado a la realidad.

Considerado el aporte que brinda la NIC 7 se reconoce los flujos de caja a nivel económico y financiero, porque ayuda a la gerencia general y sobre todo a la gerencia financiera en la toma de decisiones económicas futuras teniendo una visión más clara y posibilitando mayor certidumbre en los factores externos que se puedan presentar; los cuales son más complicados de controlar.

		A.HARTRODT PERÚ S.A.C				
		FLUJO DE CAJA CONSERVADOR				
		2020 - 2024				
	2020	2021	2022	2023	2024	
Ingresos						
Ventas netas	60,000,000.00	61,800,000.00	63,654,000.00	65,563,620.00	67,530,528.60	
Ventas al contado	21,000,000.00	21,630,000.00	22,278,900.00	22,947,267.00	23,635,685.01	
Cobranzas de ventas al crédito	32,500,000.00	39,975,000.00	41,174,250.00	42,064,685.00	40,840,671.63	
Otros ingresos	-	-	-	-	-	
Total ingresos	53,500,000.00	61,605,000.00	63,453,150.00	65,011,952.00	64,476,356.64	
Egresos						
Compras operativas	49,800,000.00	51,294,000.00	51,806,940.00	52,325,009.40	52,848,259.49	
Compras al contado	17,430,000.00	17,952,900.00	18,132,429.00	18,313,753.29	18,496,890.82	
Compras al crédito	26,975,000.00	33,179,250.00	33,618,942.50	33,955,131.93	34,294,683.24	
Pago de planilla	2,400,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	
Pago gratificación	425,000.00	425,000.00	425,000.00	425,000.00	425,000.00	
Pago CTS	233,333.33	233,333.33	233,333.33	233,333.33	233,333.33	
Pago EPS 6.25%	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	
Pago de IGV 18%	1,555,932.20	1,602,610.17	1,807,178.64	2,019,449.07	2,239,668.17	
Pago servicios y otros gastos (agua, luz, teléfono, internet, mant. Of.,)	771,864.41	2,216,328.06	1,301,318.81	2,659,149.53	1,401,021.45	
Pago de honorarios	90,000.00	90,900.00	91,809.00	92,727.09	93,654.36	
Pago garantías		334,000.00	367,400.00	400,800.00	400,800.00	
Pago impuesto a la renta 3ra	612,135.86	635,017.22	658,585.02	682,859.85	707,862.92	
Pago ITAN	150,576.00	150,576.00	150,576.00	150,576.00	150,576.00	
Pago derechos de marca - casa	639,409	639,409	639,409	639,409	639,409	
Pago por usuarios de correo outlook y sistema contable	178,020.00	178,020.00	178,020.00	178,020.00	178,020.00	
Pago de software (sistemas)	480,000.00					
Total Egresos	52,091,271	60,187,344	60,154,001	62,300,209	61,810,919	
Flujo de caja económico	1,408,729.05	1,417,656.07	3,299,148.56	2,711,742.77	2,665,437.19	
Saldo inicial	437,776.03	1,666,901.19	1,927,563.37	2,137,548.04	2,805,346.92	
Préstamo obtenido						
Amortización de capital de préstamos de años anteriores		1,000,000	3,000,000	2,000,000	1,943,560	
Pago intereses	179,603.89	156,993.89	89,163.89	43,943.89	43,943.89	
Flujo de caja financiero	1,666,901	1,927,563	2,137,548	2,805,347	3,483,280	
Flujo de caja neto	1,666,901	1,927,563	2,137,548	2,805,347	3,483,280	

Figura 22. Proyección de flujo de caja

Problema 1:		No elaboran un flujo de caja			Objetivo:	Implementación del flujo de caja de la empresa A. Hartot Perú S.A.C.	Alternativa de solución:			Implementación de la NIC 07 - Estado de flujo de efectivo
Actividades:										
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la gerencia	Gerente de finanzas	0.00	0.00	0.00	
2	Analizar las actividades de operación, inversión y financiamiento.	4/01/2020	7	11/01/2020	Identificar las actividades más relevantes o que tengan mayor impacto	Asistente contable	0.00	154.83	-154.83	Analizar las actividades de operación, inversión y financiamiento.
3	Diseñar la plantilla de flujo de caja	12/01/2020	5	17/01/2020	Elaborar el flujo de caja	Asistente contable	0.00	81.13	-81.13	Diseñar la plantilla de flujo de caja
4	Analizar factores internos y externos	18/01/2020	10	28/01/2020	Tener una visión ante los acontecimientos económicos	Contador general	0.00	895.83	-895.83	Analizar factores internos y externos
5	Proyecciones de flujos	29/01/2020	10	8/02/2020	Simulaciones de flujo: Conservador	Jefatura de tesorería, cobranzas, contador y gerencia financiera	0.00	483.33	-483.33	Proyecciones de flujos
6	Ejecutar el flujo de caja a nivel económico y financiero	9/02/2020	7	16/02/2020	Tener un mejor control de las operaciones más recurrentes y	Asistente de tesorería	0.00	116.67	-116.67	Ejecutar el flujo de caja a nivel económico y financiero
7	Supervisión de las actividades económicas y financieras	17/02/2020	30	18/03/2020	Evaluación de los flujos netos en periodos anuales	Jefatura de tesorería, cobranzas y gerencia financiera	0.00	1020.83	-1020.83	Supervisión de las actividades económicas y financieras
8	Analizar los movimientos	19/03/2020	7	26/03/2020	Tomar medidas correctivas	Asist. de tesorería y jefatura gerencia	0.00	679.83	-679.83	Analizar los movimientos
9	Implementación del nuevo modelo	27/03/2020	7	3/04/2020	Implementar el nuevo modelo	Jefaturas de tesorería	0.00	264.79	-264.79	Implementación del nuevo modelo
							S/ -	S/ 3,697.25	-S/ 3,697.25	

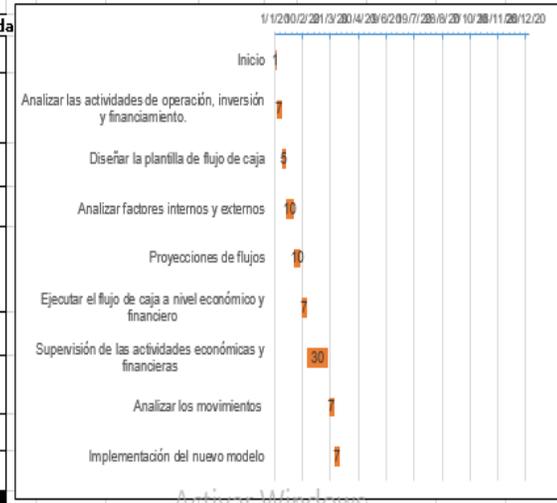


Figura 23. Matriz negra: Objetivo 1

3.4.6.2 Objetivo 2: Incrementar la rotación de las cuentas por cobrar y reducir los plazos de pagos (periodo promedio 60 días)

3.4.6.2.1 Plan de desarrollo

Se procedió con la evaluación de resultados de los ejercicios 2016 al 2017 de la rotación los cobros y pagos y así se obtuvo la trazabilidad del desempeño ejecutado en tales años tal cual se expresan en el cuadro 3, donde las razones obtenidas son de 3 a 4 veces por año, es decir se cobró y se pagó en periodos de tiempo desde los 90 a 120 días, se tuvo como propósito adecuar políticas de cobranzas idóneas, que estén sustentadas bajo el manual de organización y funciones denominado “MOF” del supervisor del área de cobranzas, tras las evaluaciones correspondientes, en función del ultimo resultado de rotación se estimó un crecimiento del 20% para los ejercicios 2019 y 2020 donde se obtuvo rotaciones más dinámicas logrando lo deseado en el ejercicio 2020, es por esto que las rotaciones de cobros y pagos están conformados por seis veces por periodo. Los datos para emplear en las formulas se obtuvieron del estado de situación financiera y estado de resultados integrales históricos y proyectados. Se detalla los siguientes sustentos para un mayor alcance:

Años	Indicador 1:	Indicador 2:
	Rotación de cuentas por cobrar	Rotación de cuentas por pagar
2016	3 veces	3 veces
2017	4 veces	4 veces
2018	4 veces	4 veces

Cuadro 3. Índices históricos de rotación de cobros y pagos

$$\text{Rotación de ctas por cobrar} = \frac{\text{ventas al crédito}}{\text{Promedio de cta por cobrar}}$$

Años	Datos		Veces
2020	S/	33,050,847.46	6 veces
	S/	5,621,118.49	
2021	S/	34,042,372.88	6 veces
	S/	6,186,626.12	
2022	S/	35,063,644.07	6 veces
	S/	6,277,347.49	
2023	S/	36,115,553.39	6 veces
	S/	6,559,533.93	
2024	S/	37,199,019.99	6 veces
	S/	6,673,461.78	

Cuadro 4. Proyección de indicadores de rotación de cobranzas

Para que sean efectivos los resultados estimados se cuenta con el sistema de cobranzas denominado Prince que ayuda al departamento a llevar un mejor control y consolidar reportes en Excel que comprende información con todo lo referente a los clientes como el RUC, razón social, responsable de la cobranza, vendedor, plazo de crédito otorgado, línea de crédito otorgado acorde su evaluación, total ventas por cliente y descompone los saldos pendientes de cobro vigentes y vencidos asignándolos rangos de días transcurridos desde la emisión de la factura de 1 a 120 días, también, emite estados de cuenta por deudor, que son enviados a los clientes semanalmente a fin de que agilicen los cobros; todos estos datos son retroalimentados de la data que comprende el sistema contable Exact.

$$\text{Rotacion de ctas por pagar} = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Promedio de ctas por pagar}}$$

Años	Datos	Veces
2020	S/ 27,432,203.39	6 veces
	S/ 4,503,991.00	
2021	S/ 28,255,169.49	6 veces
	S/ 5,026,608.00	
2022	S/ 28,537,721.19	6 veces
	S/ 5,078,406.24	
2023	S/ 28,823,098.40	6 veces
	S/ 5,136,258.43	
2024	S/ 29,111,329.38	6 veces
	S/ 5,184,555.00	

Cuadro 5. Proyección de indicadores de rotación de pagos

Para el entendimiento de cuadro 4 y cuadro 5, se tiene que tener en consideración que para la industria como operador logístico el factor de tiempo prudente está en razón de los créditos o plazos que se otorgan tanto como clientes, así como por proveedores, por ende, estos no deben ser inferiores ni superiores a 60 días.

COMPROBANTES VIGENTES Y VENCIDOS													
Ficha	Excel	Enviar EECC	DEBCODE	RUC	CLIENTE	COBRADOR	VENDEDOR	DÍAS DE CREDITO	CREDIT LINE	VIGENTE	TOTAL VENCIDO	GRAND TOTAL	1-15
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	65538930504	20508873914	FIBRAFIL S.A.	YOSELIN NAV...	ALDO VALLAD...	30	0.00	401.55	0.00	401.55	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	66570210504	20802203264	ACABADOS BRYGS S.A.C.			30	0.00	1,198.32	0.00	1,198.32	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	63005040504	20510613652	A. HARTRODT ADUANAS S.A.C.	LISTER CHAVEZ	NICKY CORRO...	60	0.00	408,480.96	203,825.44	612,306.40	142,826.82
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	67622830504	20801335132	DAMBER INDUSTRIAL S.A.C.			30	0.00		1,499.19	1,499.19	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	67921020504	20802216889	GRUPO ALPHA PERU S.A.C.	GESTOR		45	0.00	2,130.79	0.00	2,130.79	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	62842410504	20100329205	H.W. KESSEL S.A.C.	YOSELIN NAV...	IVAN OGOSHI	00	0.00		2,134.03	2,134.03	679.43
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	62609670504	20100090067	VIDRIERIA 28 DE JULIO S.A.C.	ANDREA SALI...		30	0.00	-3,165.24	2,985.34	-179.90	-3,165.24
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	68264630504	20538848060	EMPRESA ADMINISTRADORA CERRO S.A.C.			30	0.00		43.59	43.59	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	68553540504	20451811038	UP CREATIVOS S.A.C.			30	0.00	1,867.46	0.00	1,867.46	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	63386570504	20509452785	AIR CANADA SUCURSAL DEL PERU	WILFREDO BI...	RICKY SOLANO	15	0.00	159.21	2,934.72	3,093.93	2,359.95
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	63374070504	20131011599	TAMPA CARGO S.A.S. SUCURSAL PERUANA	WILFREDO BI...	MARTHA SOL...	15	0.00	4,733.85	8,901.85	13,635.50	1,526.26
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	66246880504	20411051782	MANUELITA F.Y.H. S.A.C.	ANDREA SALI...		45	0.00	1,193.69	0.00	1,193.69	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	66139600504	20505830319	ACCUAPRODUCT S.A.C.	YOSELIN NAV...	VICTORIA BAR...	60	0.00	1,236.77	0.00	1,236.77	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	65389790504	20101317154	LABORATORIOS FITOFARMA EIRL	PATRICIA SOB...	MARTHA SOL...	15	0.00	2,100.85	0.00	2,100.85	
Ver Ficha	Excel	Enviar EECC	63085320504	20513151978	TRANSLOGISTICS S.A.C.	GESTOR		00	0.00		-658.97	-658.97	

Figura 24. Programa de cobranzas Prince

Problema 2:		Aplazamiento de cobros y pagos a terceros			Objetivo:		Incrementar la rotación de las cuentas por cobrar y reducir los plazos de pagos (periodo promedio 60 días)			Alternativa de solución:		Selección de clientes potenciales y negociación de cobranzas		
Actividades:														
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida					
1	Inicio	4/04/2020	1	5/04/2020	Solicitar permiso a gerencia financiera	Gerente finanzas	0.00	0.00	0.00					
2	Evaluar la rotación de cobros y pagos	6/04/2020	5	11/04/2020	Evidenciar las veces en las que se liquidan las cobranzas y pasivos.	Asistente contable	0.00	114.67	-114.67					
3	Realizar un MOF de cobranzas	12/04/2020	7	19/04/2020	Tener en cuenta el desarrollo de las funciones	Jefatura de tesorería, cobranzas, gerencia	0.00	290.42	-290.42					
4	Definir nuevas políticas de cobranzas	20/04/2020	7	27/04/2020	Llevar a la práctica la nuevas políticas	Jefe cobranzas y gerencia financiera	0.00	287.50	-287.50					
5	Analizar los ratios de gestión	28/04/2020	15	13/05/2020	Medir el impacto de rotación	Equipo de cobranzas	0.00	591.67	-591.67					
6	Ajustar los resultados	14/05/2020	5	19/05/2020	Generar medidas preventivas y correctivas	Equipo de cobranzas	0.00	117.50	-117.50					
7	Instauración del MOF	20/05/2020	15	4/06/2020	Instaurar el MOF	Jefe cobranzas y gerencia financiera	0.00	625.00	-625.00					
							SI/ -	SI/ 2,026.75	-SI/ 2,026.75					

Figura 25. Matriz negra: Objetivo 2

3.4.6.3 Objetivo 3: Implementar la aplicación de ratios financieros en la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C

3.4.6.3.1. Descripción de las proyecciones

Para plasmar las proyecciones estimadas del estado de situación financiera fue indispensable tomar como base las partidas del periodo 2019 a fin de determinar los criterios con los que fueron desempeñados; más aún se trabajó bajo los lineamientos futuros de Hartrodt, el cual comprende trasladar una de sus unidades de negocio a la compañía Hartrodt Aduanas, que es un agente de Aduanas con vinculación económica con Hartrodt Perú porque tiene una inversión de capital representado por el 99% del 100%, siendo así socio mayoritario de esta y la empresa Arrow Maritime Agency GmbH que también tiene el mismo tipo de vinculación y comprende solo el 1% como capital, tal cambio fue con el objetivo de tener un mayor análisis, supervisión y control de las unidades de negocio de las actividades de importación marítima y aérea como carga seca, carga suelta, carga peligrosa las cuales han presentado rentabilidad dado que demandan de menores recursos. Ante tales medidas de acción, para la proyección del estado de resultados integrales se disminuyó en 24.71% puntos porcentuales a comparación del año base, por ello se estimó ventas netas de 50,847,458 millones de soles, para el primer año de proyección con crecimientos anuales de 3 puntos porcentuales para los ejercicios consecutivos el costo de ventas representados por el 83% en función a las ventas con el mismo porcentaje de crecimiento anual, los gastos de operación conformados por los gastos de administración y ventas se consideraron el 14.50% de los ingresos y los gastos financieros que comprendieron porcentajes mínimos, con todos los factores antes mencionados se logró resultados positivos para Hartrodt; todo ello detallado en la figura 30.

En la figura 31 se proyectó el estado de situación financiera que sostiene los saldos del flujo de caja neto así como por la determinación de los saldos de las cobranzas y de las obligaciones como complemento para su desarrollo también comprendió los resultados de cada ejercicio reflejado en el patrimonio.

Dado tales alcances finalmente, se procedió a evaluar el comportamiento que presentó tales estimaciones a través de la aplicación de un conjunto de ratios financieros aducido a los más relevantes de cada razón financiera.

Ratios de Liquidez

Razón circulante:	2020	2021	2022	2023	2024
Activo corriente	9,214,409	9,755,287	10,214,655	11,131,663	12,027,716
Pasivo corriente	6,297,182	6,480,877	6,568,480	6,668,392	6,763,156
	S/ 1.46	S/ 1.51	S/ 1.56	S/ 1.67	S/ 1.78

*Figura 26. Índices de razón circulante***Ratios de solvencia**

Endeudamiento del activo total:	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivos totales	14,240,741.53	13,424,436.98	10,512,039.77	8,611,952.07	6,763,155.95
Activos totales	16,551,953.79	17,092,832.37	16,761,114.19	16,445,582.51	17,308,685.14
	S/ 0.86	S/ 0.79	S/ 0.63	S/ 0.52	S/ 0.39

*Figura 27. Índices de endeudamiento en función al total activo***Ratios de gestión**

Rotación de efectivo:	2020	2021	2022	2023	2024
Efect. y equivalentes de efectivo * 360	600,084,428.58	693,922,814.47	769,517,293.47	1,009,924,890.11	1,253,980,876.92
Ventas netas	50,847,457.63	52,372,881.36	53,944,067.80	55,562,389.83	57,229,261.53
	12 días	13 días	14 días	18 días	22 días

Figura 28. Índices de rotación de efectivo

Ratios de rentabilidad					
Margen Neto:	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	616,576.27	635,073.56	654,125.77	673,749.54	693,962.03
Ventas totales	50,847,457.63	52,372,881.36	53,944,067.80	55,562,389.83	57,229,261.53
	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%

Figura 29. Índices de margen neto

Se enfatizó en tal objetivo porque tras la obtención de los resultados cuantitativos de las figuras 26 al 29 se identificó la recuperación de la situación de la compañía y a su vez el reconocimiento del gran aporte que garantizan el utilizar las razones financieras para la correcta evaluación de los sucesos económicos de un ente, que garantizan un comportamiento medible, el cual posibilita predicciones a futuro; ello explica los índices óptimos en los cinco años consecutivos el cual consta de una liquidez pertinente para hacer frente a sus pasivos, así como la reducción del endeudamiento externo, a lo largo de los 5 años para ello se amortizó en su totalidad los préstamos obtenidos, luego se muestra el incremento de la rotación de efectivo en el número de días que ayuda cubrir las ventas con recursos propios de la compañía en un tiempo prudente, y por último el margen neto que es de gran interés para los dueños porque expresa la ganancia que poseen por cada unidad monetaria vendida. Todo ello dinamiza a continuar con el trabajo empresarial a base de la realización de las proyecciones de los EE-FF, señalado en las figuras 30 y 31.



A. HARTRODT PERÚ S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
PROYECTADO AÑO 2020 - 2024
(Expresado en Soles)

	2019	%	2020	2021	2022	2023	2024	%
Ventas Netas (3% anual incremento)	67,536,087	100.00%	50,847,457.63	52,372,881.36	53,944,067.80	55,562,389.83	57,229,261.53	100.00%
Otros Ingresos Operacionales								
Total de Ingresos Brutos	67,536,087		50,847,458	52,372,881	53,944,068	55,562,390	57,229,262	
Costo de ventas (83% de las ventas netas)	-58,429,927	-86.52%	-42,203,389.83	-43,469,491.53	-44,773,576.27	-46,116,783.56	-47,500,287.07	-83.00%
Otros Costos Operacionales								
Utilidad Bruta	9,106,160	13.48%	8,644,067.80	8,903,389.83	9,170,491.53	9,445,606.27	9,728,974.46	17.00%
Gastos Operacionales								
Gastos de Administración	-6,134,270	-9.08%	-4,830,508.47	-4,975,423.73	-5,124,686.44	-5,278,427.03	-5,436,779.84	-9.50%
Gastos de Venta	-2,628,973	-3.89%	-2,542,372.88	-2,618,644.07	-2,697,203.39	-2,778,119.49	-2,861,463.08	-5.00%
Utilidad Operativa	342,917	0.51%	1,271,186	1,309,322	1,348,602	1,389,060	1,430,732	2.50%
Otros Ingresos (Gastos)								
Ingresos Financieros (0.05% de los ingresos)	57,164	0.08%	25,423.73	26,186.44	26,972.03	27,781.19	28,614.63	0.05%
Gastos Financieros (0.8% del total de ingresos)	-664,690	-0.98%	-406,779.66	-418,983.05	-431,552.54	-444,499.12	-457,834.09	-0.80%
Diferencia de Cambio Neta (0.03% del total ingresos)	-10,256	-0.02%	-15,254.24	-15,711.86	-16,183.22	-16,668.72	-17,168.78	-0.03%
Resultados antes de Participaciones, Impuesto a la Renta	-274,866		874,576.27	900,813.56	927,837.97	955,673.11	984,343.30	1.72%
	-		258,000.00	265,740.00	273,712.20	281,923.57	290,381.27	0.51%
Utilidad Neta del Ejercicio	-274,866		616,576.27	635,073.56	654,125.77	673,749.54	693,962.03	1.21%

Figura 30. Proyección del estado de resultados integrales

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
PROYECTADO DE 2020 A 2024
(Expresado en Soles)

ACTIVO	MODELO		AÑOS			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO CORRIENTE	S/	S/	S/	S/		
Caja y Bancos	937,776	1,666,901	1,927,563	2,137,548	2,805,347	3,483,280
Cuentas por cobrar comerciales	14,216,362	6,500,000	6,695,000	6,895,850	7,102,726	7,315,807
Cuentas por cobrar relacionadas	225,875	525,875	531,134	536,445	541,810	547,228
Cuentas por cobrar accionistas y personal	181,031	181,031	189,731	197,996	199,976	197,977
Servicios y otros contratados por anticipado	226,388		334,000	367,400	400,800	400,800
Existencias	66,332	76,332	77,859	79,416	81,004	82,624
Impuestos por Recuperar	2,456,618	-	-	-	-	-
Cargas diferidas	264,269	264,269	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18,574,651	9,214,409	9,755,287	10,214,655	11,131,663	12,027,716
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inversiones	1,305,540	1,305,540	1,305,540	1,305,540	1,305,540	1,305,540
Inmueble, maquinaria y equipos - neto	4,162,168	4,899,549	4,899,549	4,108,463	2,875,924	2,842,973
Intangibles - neto	652,456	1,132,456	1,132,456	1,132,456	1,132,456	1,132,456
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6,120,164	7,337,545	7,337,545	6,546,459	5,313,920	5,280,969
TOTAL ACTIVO	24,694,815	16,551,954	17,092,832	16,761,114	16,445,583	17,308,685
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
Tributos por pagar	67,764	387,661	399,291	424,310	450,211	477,020
Remuneraciones por pagar	425,580	174,000	174,000	174,000	174,000	174,000
Cuentas por pagar comerciales	7,448,682	4,851,762	5,019,044	5,079,990	5,141,439	5,203,395
Cuentas por pagar - Relacionadas	1,164,300	543,239	537,806	532,428	527,104	521,833
Cuentas por pagar diversas	3,405,205	340,521	350,736	357,751	375,638	386,908
TOTAL PASIVO CORRIENTE	12,511,531	6,297,182	6,480,877	6,568,480	6,668,392	6,763,156
Préstamo de vinculadas	7,943,560	7,943,560	6,943,560	3,943,560	1,943,560	-
TOTAL PASIVO	7,943,560	14,240,742	13,424,437	10,512,040	8,611,952	6,763,156
PATRIMONIO						
Capital	2,584,560	1,590,970	2,249,572	4,110,713	4,954,144	6,902,685
Reserva Legal	103,666	103,666	167,173	232,586	299,961	369,357
Resultados acumulados	1,969,836	-	616,576	1,251,650	1,905,776	2,579,525
Resultados del ejercicio	-418,339	616,576	635,074	654,126	673,750	693,962
TOTAL PATRIMONIO	4,239,724	2,311,212	3,668,395	6,249,075	7,833,630	10,545,529
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	24,694,815	16,551,954	17,092,832	16,761,114	16,445,582	17,308,685

Figura 31. Proyección del estado de situación financiera

Problema 3:	No aplican ratios financieros	Objetivo:	Aplicar el uso de ratios financieros	Alternativa de solución:	Implementar la aplicación de ratios financieros en la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C					
Actividades:										
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	
1	Inicio	11/06/2020	1	12/06/2020	Obtener permiso para tener acceso a los EE-FF	Gerencia	0.00	0.00	0.00	
2	Proyectar EE-FF	13/06/2020	10	23/06/2020	Analizar los EE-FF	Contador y asistente contable	0.00	386.42	-386.42	
3	Aplicar ratios	24/06/2020	15	9/07/2020	Determinar los ratios más representativos	Contador y asistente contable	0.00	192.71	-192.71	
4	Analizar los indicadores obtenidos	10/07/2020	15	25/07/2020	Describir la situación empresarial	Contador y asistente contable	0.00	297.21	-297.21	
5	Implementación de los ratios	26/07/2020	10	5/08/2020	Implementar los ratios	Contador y asistente contable	0.00	166.67	-166.67	
							S/ -	S/ 1,043.00	-S/ 1,043.00	

Figura 32. Matriz negra: Objetivo 3

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La tesis lleva por título Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2020, donde se logró culminar el proceso de investigación que a su vez presentó una propuesta de solución para la efectividad de las obligaciones con entes externos; por lo que se adoptaron procedimientos y medidas para contar con la liquidez óptima para que no afecte a la solvencia, así como a la gestión de los cobros y pagos; más aún el emplear los ratios financieros como herramienta clave en las finanzas de la organización a fin de tener las predicciones correspondientes en el momento y tiempo idóneo.

Por esto, se optó por efectuar los análisis de las actividades de operación, inversión y financiamiento que comprendieron para la elaboración de un flujo de caja en ciclos de tiempo acorde a las necesidades de cada negocio, estableciendo proyecciones de estados financieros, porcentajes de crecimiento, así como la consideración de las actividades necesarias para determinar un flujo neto lo más cercano a la realidad de la empresa; para esto se estimó políticas de crédito de cobros y pagos de 35% al contado y 65% al crédito para que pueda permitir plazos de crédito más cortos que no superen los 60 días, tales componentes que identifican la problemática en la que está inmersa la compañía motivaron a profundizar en la investigación para mejorar la relación de negociación con los clientes y proveedores.

De tal manera, se coincide con lo señalado en el artículo de Herrera y Betancourt (2016), sobre las razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones; donde enfatizaron estudiar las razones financieras enfocados en los ratios de liquidez para que se tenga un plan para la futura toma de decisiones y así mitigar los riesgos frente a la situación financiera de la empresa.

A continuación, se comparte los criterios abordados en la tesis de Huamán (2018) que buscó establecer el proceso de cuentas por pagar y la satisfacción del proveedor M.D Chadín, el cual también guarda cierto grado de relación con el estudio; referente a que en la compañía

no posee la capacidad para realizar las programaciones adecuadas para el cumplimiento de las cuentas a pagar, así mismo han incurrido en financiamientos de terceros; que no son los más recomendables y ello se traduce que la información que estos emitan no sea favorable.

De la misma forma, con el trabajo de Jaramillo (2017) se tiene concordancia por lo que fue evaluado a la misma área con alternativas de solución distintas pero finalmente se desea lograr la implementación de alternativas para mejorar los flujos de dinero, esto planteado por el extenso plazo con las que se cancelan los pasivos viéndose afectado por la falta de pago de los clientes; por ende, comprobaron que al implementar un plan de control interno en el área de tesorería fue asequible e inevitable para que mantenga ingresos de dinero que permitieran cubrir las salidas de efectivo que responden las exigencias en los plazos pactados.

Asimismo, no se concuerda con los resultados de Villafuerte (2016) donde abordó las cuentas por pagar y la exposición de las mismas en los estados financieros en el que manifestó los retrasos en los pagos a terceros, más aún no mantienen proveedores fijos; y por último no cuentan con políticas ni procedimientos lo que ocasionó que atravesase por un escenario muy complejo; donde finalmente impactó en presentar incapacidad económica, se discrepa porque en Hartrodt sí se han implementado políticas y mantienen relación fija con el servicio de sus proveedores.

Se discrepa también con el proyecto de Aldave (2017) porque en su estudio señaló que el responsable del departamento de pagos de la entidad Mexicam Perú, desconocía las políticas de pago y demás responsabilidades que ya estaban establecidos. Por otra parte, implementaron recientemente un formato de solicitudes de anticipos para que estos puedan tener un control oportuno. Tal antecedente no tiene afinidad con los resultados obtenidos en el estudio de la compañía Hartrodt si bien se reconoció cierto grado de deficiencias en la misma área, pero la diferencia es que no estaban desarrolladas las herramientas que corresponden, pero si tiene intención de crearlas y trabajar en ellas.

Por otro lado, se refuta con el enfoque de la investigación realizada por Rosas (2016) sobre la conciliación de las deudas con proveedores, porque indica que únicamente se enfoca en

establecer el correcto y oportuno registro de las facturas validados por los estados de cuenta de las empresas proveedoras para luego ser reflejado en los estados financieros y con el beneficio de que el departamento de contabilidad emita estados financieros con información confiable y verídica; mas no tratan un análisis global como la aplicación de ratios.

El aporte del presente estudio consistió en reconocer y proponer herramientas económicas y financieras para que la empresa tenga un panorama más claro a futuro, así como alcanzar mayor certidumbre y control de los impactos de cada actividad a desarrollar.

4.2 Conclusiones

Primero: Se logró determinar diversas alternativas que ayudaron a disminuir las obligaciones con terceros, como diseñar y ejecutar un flujo de caja para una mayor certeza de las situaciones futuras; ello permitió dilucidar las oportunidades de mejora que sirven como guía; que dio iniciativa a tener un análisis y control constante en periodos de tiempo concretos y con ello realizar los ajustes estimados y oportunos para corregirlos a fin de concretar la viabilidad económica el cual debe ceñirse a las metas por las cuales se desempeña tales actividades.

Segundo: Se analizó que Hartrodt no elabora flujos de caja económicos ni financieros, lo que conllevó a ciclos de trabajo muy críticos dado que se agudizó por la desorganización y la falta de proyecciones en base a las actividades de operación, de inversión y las de financiamiento; esto también perjudicó al panorama empresarial porque no se tenía una correcta trazabilidad referente a los factores internos como las oportunidades de mejora y los factores externos como la coyuntura política y económica; por el cual repercutió duramente en el desenvolvimiento en más de dos años consecutivos.

Tercero: Los factores más relevantes sobre la lenta rotación de las cuentas por pagar de la compañía A. Hartrodt estuvieron ceñidas a los elevados porcentajes que representaron las cobranzas en periodos consecutivos, así como el elevado endeudamiento a corto y largo plazo, por ello se detectó las deficiencias en la solvencia, la gestión y más aún la falta de actualización e implementación de políticas en el departamento de tesorería.

4.3 Recomendaciones

- Primero:** Para concretar las mejoras identificadas se recomienda la gerencia financiera apoyarse en base a una planificación financiera, dado que tiene las pautas tanto económicas como financieras que son necesarias para que estas puedan responder a las necesidades de los propietarios de la entidad, asimismo presenta ventajas como las posibles inversiones futuras las cuales se traducen en el crecimiento del negocio.
- Segundo:** Se sugiere a las jefaturas de tesorería y cobranzas el establecimiento y ejecución del diseño de herramientas financieras que respondan y solucionen la problemática que presenta cada compañía en particular a fin de que se logre proyectar escenarios óptimos y conservadores lo más cercano posible a la realidad a fin de minimizar los riesgos.
- Tercero:** En cuanto a las ratios financieros juegan un rol muy importante por el cual se le recomienda al contador general que le brinde mayor relevancia a las razones financieras y dedicar el tiempo necesario para que se reconozcan los niveles de capacidad económica que pueda presentar en determinados momentos, además refrendar si merece los endeudamientos en los que se puedan incurrir evaluando los costos y beneficios de los mismos, porque tales compromisos nacen implicando a los recursos que poseen y controlan las empresas situando el riesgo en su futuro empresarial. Más aún las políticas de cobros y pagos son primordiales para el reconocimiento del desempeño segmentado de la compañía, es decir medir el rendimiento en términos económicos y de gestión de cada departamento donde todas las aéreas se complementan entre sí; es por ello que se plantea que todos los equipos de trabajo laboren en base a objetivos en conjunto para que obtengan resultados fructíferos.

V. REFERENCIAS

- Acevedo, A., & López, M. (2007). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa S.A de C.V.
- Aldave, L. (2017). *Influencia de las políticas de control gerencial en el área de cuentas por pagar de la empresa Mexicam Perú S.A.C, Lima 2016*. Lima.
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbrella.
- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: Fundamentos y aplicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson educación.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson educación.
- Caballero, B. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. *Informativo Económico financiero*, p. E2 – p. E3.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Dominio de las Ciencias*, 220-232.
- Castillo, L. (2005). *Análisis documental*. España: Universidad de Valencia.
- Castillo, N. (27 de 06 de 2017). *Finanzas en tiempos de ajuste: La búsqueda de ahorros pone a los proveedores en peligro*. Obtenido de Diario el Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/finanzas-tiempos-ajuste-ahorros-proveedores-peligro-437741>
- Castillo, N. (07 de 08 de 2018). *Morosidad de empresas en el Perú sube a niveles récord*. Obtenido de Diario el Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/morosidad-empresas-peru-sube-niveles-record-noticia-544175>
- Catacora, F. (1999). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: Mc Graw-Hill.
- Céspedes, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Revista de Filosofía y Psicología Volúmen 4, N° 20*, pp 53-68.
- Chiavento, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavento, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: Mc Graw Hill - Séptima edición.
- CONASEV. (2011). *Manuel para la preparación de información financiera*. Lima. Obtenido de https://www.smv.gob.pe/Uploads/MIF_2008.pdf.

- D'Onofrio, P. (2006). *Las teorías de la contabilidad social y su relación con la responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires: XV° Congreso Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23.
- Díaz, M. (1990). La contabilidad social-origen y paradigmas. *Quipuramayoc*, p. 36.
- Duarte, J., & Lorenzo, F. (2005). *Finanzas operativas: Un coloquio*. México: Instituto panamericano de alta dirección de empresa.
- García, I. (2012). *Problemas de la Contabilidad social y ambiental: Algunas reflexiones sobre la necesidad de un abordaje interdisciplinario*. Buenos Aires: Contaduría Universidad de Antioquia .
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L., & Chad, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gutiérrez, J. (2015). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, A., & Betancourt, V. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*. Lima.
- Hirache, L. (Segunda quincena - No. 277 de abril de 2013). *El flujo de caja como herramienta financiera*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/153201493/Flujo-de-Caja>
- Huamán, L. (2018). *Eficacia del proceso de cuentas por pagar y su relación con el grado de satisfacción del proveedor*. M.D. Chadín. 2018. Chiclayo.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Colombia: Instituto Tecnológico y Metropolitano.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Ikechukwe, O., & Nwakaego, D. (2015). The Effect of Accounts Payable Ratio on the Financial Performance of Food and Beverages Manufacturing Companies in Nigeria. *Quest Journals*, 15.
- Jaramillo, L. (2017). *Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017*. Lima.
- Jiménez, R. (2013). Contabilidad: entre la responsabilidad social y el interés público. *Criterio Libre de Universidad Libre - Sede Principal*.
- Jiménez, W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación Costarricense*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

- Latorre, E. (1996). *Teoría General de Sistemas*. Colombia: Universidad del Valle.
- López, A. (2011). *Contabilidad Intermedia*. México: Mc Graw Hill.
- Manrique, O. (09 de Diciembre de 2012). *Diario Gestión*. Obtenido de Banca aconseja a empresas estirar plazos con proveedores: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1358588/banca-aconseja-empresas-estirar-plazos-proveedores?ref=gesr>
- Mathews, M. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research Is there a silver jubilee to celebrate. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, Bradford, 10(4)*, 481.
- Meza, C. (2007). *Contabilidad Análisis de cuentas*. San José - Costa Rica: Editorial universidad estatal a distancia.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Neira, W. (2016). *Diseño de un sistema de control*. Guayaquil.
- Panez, J. (1990). *Contabilidad financiera*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Pinto, A. (2017). Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa FERCEVA S.A. *Eumed.net*.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rizo, E., Pablos, G., & Rizo, E. (2010). La teoría de capital de trabajo y sus técnicas. *Eumed.net*.
- Robledo, J. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*, n° 42.
- Rosas, J. (2016). Conciliación de proveedores: Una herramienta para eficientar las. *Academia Journals*.
- Rubio, M. (2004). El análisis documental. *E- printsin library & information science*.
- Sandoval, E., & Díaz, S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Ambiente & Sociedade v. XIX, n. 4*, pp. 174-194.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial Patria.
- Villafuerte, V. (2016). *Las cuentas por pagar y su presentación en los Estados Financieros de la empresa Plastiguayas Cía. Ltda*. Guayaquil.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas por pagar en la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C,

Lima, 2020

Problema general	Objetivo general	Justificación	Categoría 1: Cuentas por pagar				
			Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar la eficiencia de las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?	Promover un plan financiero para mejorar la gestión de cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.	Las cinco teorías que respaldan el estudio están conformadas por la teoría de sistemas, teoría de decisiones, de contabilidad social, la teoría de planeación financiera, y finalmente por la teoría clásica de administración en donde se está considerando la correlación con el problema abordado. También, se realizó el trabajo de investigación con el objetivo de dilucidar las verdaderas razones que provocan los desfases en la programación de pagos. Por último, El resultado de la investigación permitirá identificar los	Flujo de caja	1. Flujo de caja económico			
				2. Flujo de caja financiero			
			Ratios de solvencia	3. Endeudamiento de estructura de capital			
				4. Endeudamiento patrimonial a largo plazo			
				5. Endeudamiento del activo total			
			Ratios de gestión	6. Rotación de caja bancos			
				7. Rotación de cuentas por cobrar			
				8. Rotación de cuentas por pagar			
Problemas específicos	Objetivos específicos		Categoría 2: -				
¿Cómo evaluar la solvencia de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?	Diagnosticar la solvencia económica y financiera de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel

De qué manera la gestión de pagos influye en las políticas del departamento de tesorería de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?	Explicar la gestión de pagos del departamento de tesorería de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.	factores que han quebrantado el desarrollo de la empresa y conseguir dar solución al incumplimiento de los pagos brindando alternativas de mejora		
¿Cómo emplear un flujo de caja para analizar las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?	Establecer un flujo de caja para el correcto análisis de la cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.			
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Inductivo - deductivo		Unidades informantes: Gerente financiero, jefe de tesorería, contador y EE-FF.	Técnicas: Análisis documental y entrevista Instrumentos: Guía de análisis documental y guía de entrevista	Procedimiento: Análisis de datos: Excel y Atlas Ti

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencias del objetivo 1: Diseño de flujo de caja y actividades

 A.HARTRODT PERÚ S.A.C FLUJO DE CAJA CONSERVADOR 2020 - 2024						
 a.hartrodt <small>TRANSPORT IS OUR BUSINESS</small>						
	2020	2021	2022	2023	2024	
Ingresos						
Ventas netas						
Ventas al contado						
Cobranzas de ventas al crédito						
Otros ingresos						
Total ingresos						
Egresos						
Compras operativas						
Compras al contado						
Compras al crédito						
Pago de planilla						
Pago gratificación						
Pago CTS						
Pago EPS 6.25%						
Pago de IGV 18%						
Pago servicios y otros gastos (agua, luz, teléfono, internet, mant.)						
Pago de honorarios						
Pago garantías						
Pago impuesto a la renta 3ra categoría						
Pago ITAN						
Pago derechos de marca - casa						
Pago por usuarios de correo outlook y sistema contable						
Pago de software (sistemas)						
Total Egresos						
Flujo de caja económico						
Saldo inicial						
Préstamo obtenido						
Amortización de capital de años anteriores						
Pago intereses						
Flujo de caja financiero						
Flujo de caja neto						

Presupuesto de actividades

Presupuesto para la actividad 2:					Presupuesto para la actividad 3:						
Analizar las actividades de operación, inversión y financiamiento.					Diseñar la plantilla de flujo de caja						
Egresos					Egresos						
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total		
1	Asistente contable	14 horas	S/ 10.42	S/ 145.83	1	Asistente contable	8 horas	S/ 10.42	S/ 78.13		
2	impresiones	30 unid.	S/ 0.30	S/ 9.00	2	impresiones	10 unid.	S/ 0.30	S/ 3.00		
				Total					S/154.83	Total	S/81.13

Presupuesto para la actividad 4:					Presupuesto para la actividad 5:						
Analizar factores internos y externos					Proyecciones de flujos						
Egresos					Egresos						
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total		
1	Contador	10 horas	S/ 22.92	S/ 229.17	1	Jefe tesorería	8 horas	S/ 20.83	S/ 166.67		
2	Gerencia financiera	10 horas	S/ 66.67	S/ 666.67	2	Jefe de cobranzas	8 horas	S/ 14.58	S/ 116.67		
				Total					S/895.83	Total	S/483.33

Presupuesto para la actividad 6:					Presupuesto para la actividad 7:						
Ejecutar el flujo de caja a nivel económico y financiero					Supervisión de las actividades económicas y financieras						
Egresos					Egresos						
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total		
1	Asistente tesorería	14 horas	S/ 8.33	S/ 116.67	1	Jefe tesorería	10 horas	S/ 20.83	S/ 208.33		
2					2	Jefe de cobranzas	10 horas	S/ 14.58	S/ 145.83		
				Total					S/116.67	Total	S/1,020.83

Presupuesto para la actividad 8:					Presupuesto para la actividad 9:						
Analizar los movimientos					Implementación del nuevo modelo						
Egresos					Egresos						
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total		
1	Asistente tesorería	7 horas	S/ 8.33	S/ 58.33	1	Jefe tesorería	7 horas	S/ 20.83	S/ 145.83		
2	Jefe de tesorería	7 horas	S/ 20.83	S/ 145.83	2	Jefe de cobranzas	7 horas	S/ 12.71	S/ 88.96		
				Total					S/679.83	Total	S/264.79

Evidencias objetivo 2: Manual de organización y funciones

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Revisado por: GG Aprobado por: GF Fecha : 30/11/2019
---	---	---

ÁREA: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

CARGO: ANALISTA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

**DEPENDENCIA: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS**

1. FUNCIÓN GENERAL

Coordinación y registro de las actividades de créditos y cobranza.

2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Responsable de la cobranza local y supervisión de cobranza al exterior.
- b. Evaluar, analizar y proponer los montos, líneas y plazos de créditos para aprobación de la Gerencia General.
- c. Controlar letras y cheques diferidos en cartera y en descuento.
- d. Solicitar a los vendedores las fichas de crédito y los documentos que correspondan a sus procedimientos en el SGCS BASC.
- e. Enviar estado de cuenta y/o detalle de facturas y liquidaciones de cobranza pendientes a los clientes del exterior.
- f. Confeccionar y enviar las cartas de requerimientos de pago a los clientes morosos
- g. Elaborar informes y reporte semanal para el Gerente General.
- h. Elaborar informes periódicos de la cartera pesada. Incluir cantidad de clientes, en número, monto, antigüedad y tiempo de recuperación.
- i. Cobrar, calzar al pago y registrar aplicando los pagos.
- j. Registrar y controlar los depósitos no identificados.
- k. Revisar órdenes canceladas para pago de comisiones de vendedores.
- l. Elaborar reporte al detalle de los clientes a provisionar por cobranza dudosa (por clientes, documento, moneda de origen, importe de moneda nacional, fecha de emisión, fecha de vencimiento), adjuntando copia de facturas a provisionar y documentación del seguimiento de cobranza.

- m. Resguardar los documentos de los clientes en proceso legal (expedientes) con el seguimiento en orden cronológico.
- n. Proponer y solicitar el ingreso de clientes a proceso judicial, para reclasificarlos contablemente, adjuntando el sustento (copia expediente).
- o. Elaborar flujo de caja semanal e informar a Tesorería y Gerencia General.
- p. Retener y liberar DUAS de clientes que cuenten con deuda (con y sin crédito).
- q. Gestionar los reembolsos con proveedores - clientes por conceptos de retenciones de facturas afectas, canceladas al 100% y devoluciones por saldos a favor de clientes.
- r. Actualizar la información del sistema de cobranzas *PRINCE*, para gestionar la cobranza.
- s. Enviar estados de cuenta actualizados a los clientes a través del sistema *PRINCE*.
- t. Mantener actualizada la data de los clientes en el EXACT.
(Mantenimiento defichas deudoras) correo, línea de crédito, vendedor, gestor de cobranza).
- u. Analizar y limpiar mensualmente las cuentas contables puentes en EXACT.
- v. Cumplir con la aplicación de procedimientos de seguridad y control, BASC, OEA y otros sistemas de gestión relacionados a las funciones de créditos y cobranzas.
- w. Mantener actualizados los Registros, formatos y proponer oportunidades de mejora en a las funciones de créditos y cobranzas.

3. LÍNEAS DE AUTORIDAD

- **Superior:** Gerente Financiero
- **Inferior:** Ninguna.

4. LÍNEAS DE COORDINACIÓN

- **Interna:** Personal del área de Finanzas, Operaciones y Comercial.
- **Externa:** Clientes en general y proveedores

Detalle de presupuesto de actividades

Presupuesto para la actividad 2:					Presupuesto para la actividad 3:					
Evaluar la rotación de cobros y pagos					Examinar las políticas de cobros y pagos					
Egresos					Egresos					
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	
1	Asistente contabilidad	10 horas	S/ 10.42	S/ 104.17	1	Jefe tesorería	4 horas	S/ 20.83	S/ 83.33	
2	impresiones, copias	15 unid.	S/ 0.50	S/ 7.50	2	Jefe de cobranzas	3 horas	S/ 14.58	S/ 43.75	
3	Copias	15 unid.	S/ 0.20	S/ 3.00	3	Gerencia financiera	2 horas	S/ 66.67	S/ 133.33	
4				0	4	impresiones	60 unid.	S/ 0.50	S/ 30.00	
				Total					Total	S/290.42

Presupuesto para la actividad 4:					Presupuesto para la actividad 5:					
Definir nuevas políticas de cobranzas					Crear incentivos por pronto pago a clientes (Descuentos)					
Egresos					Egresos					
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	
1	Jefe de cobranzas	6 horas	S/ 14.58	S/ 87.50	1	Asistente 1 de cobranzas	20 horas	S/ 7.50	S/ 150.00	
2	Gerencia financiera	3 horas	S/ 66.67	S/ 200.00	2	Asistente 2 de cobranzas	20 horas	S/ 7.50	S/ 150.00	
3				0	3	Jefe de cobranzas	20 horas	S/ 14.58	S/ 291.67	
4				0	4				0	
				Total					Total	S/591.67

Presupuesto para la actividad 6:					Presupuesto para la actividad 7:					
Analizar las alternativas de incentivos					Determinación de los incentivos					
Egresos					Egresos					
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total	
1	Asistente 1 de cobranzas	2 horas	S/ 7.50	S/ 15.00	1	Jefe de cobranzas	20 horas	S/ 14.58	S/ 291.67	
2	Asistente 2 de cobranzas	2 horas	S/ 7.50	S/ 15.00	2	Gerencia financiera	5 horas	S/ 66.67	S/ 333.33	
3	Jefe de cobranzas	6 horas	S/ 14.58	S/ 87.50	3				0	
4				0	4				0	
				Total					Total	S/625.00

Presupuesto para la actividad 8:				
Instauración de nuevas políticas				
Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Jefe de cobranzas	10 horas	S/ 14.58	S/ 145.83
			Total	S/145.83

Evidencias del objetivo 3: Implementar ratios financieros

Desarrollo de las actividades y su costo:

Revisión de los EE-FF

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Contador	10 horas	S/ 22.92	S/ 229.17
2	Asistente contabilidad	15 horas	S/ 10.42	S/ 156.25
3	impresiones	10 unid.	S/ 0.10	S/ 1.00
Total				S/386.42

Aplicar ratios de solvencia y de gestión

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Contador	5 horas	S/ 22.92	S/ 114.58
2	Asistente contabilidad	8 horas	S/ 10.42	S/ 78.13
3				-
Total				S/192.71

Analizar los indicadores obtenidos

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Contador	8 horas	S/ 22.92	S/ 183.33
2	Asistente contabilidad	11 horas	S/ 10.42	S/ 109.38
3	Impresiones	30 unid.	S/ 0.10	S/ 3.00
Total				S/297.21

Implementation de los ratios

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Contador	5 horas	S/ 22.92	S/ 114.58
2	Asistente contabilidad	5 horas	S/ 10.42	S/ 52.08
3				0
Total				S/166.67



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Artículo

**Análisis de las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt
Perú S.A.C., Lima, 2016 - 2017**

Para optar el título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Segura Tapia, Mirian Yanina

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de calidad

LIMA - PERÚ

2019

**ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA A.
HARTRODT PERÚ S.A.C, 2016-2018**

**ANALYSIS OF THE ACCOUNT PAYABLES OF THE COMPANY A. HARTRODT PERU
S.A.C, 2016-2017**

Sección: Artículo científico

Resumen

El presente artículo tiene por objetivos promover un plan financiero para mejorar la gestión del departamento de tesorería de la compañía A. Hartrodt, diagnosticar la solvencia económica y financiera, explicar la gestión del área en mención y finalmente establecer un flujo de caja. La investigación es de enfoque mixto, el diseño y método aplicado fue inductivo y deductivo, el nivel utilizado fue el comprensivo. Cabe resaltar que, para la compilación de datos se consideró la técnica de entrevista para el análisis cualitativo y el instrumento fue la guía de entrevista; y para el análisis cuantitativo fueron los saldos de las partidas contables de los estados financieros de los ejercicios 2016 y 2017 y el instrumento utilizado fue la guía de análisis documental que permitió interpretar los ratios financieros enfocados en la solvencia y gestión. Los resultados sobre las obligaciones de la empresa revelan las deficiencias en la gestión de recursos, dado que no se cumplen los plazos establecidos y esto repercute en el prestigio de la compañía. Como conclusiones se identificó que A. Hartrodt depende financieramente de terceros, los plazos de cobranzas y pagos no son óptimos y no desarrollan sus actividades bajo un flujo de caja económico ni financiero.

Palabras claves: Cuentas por pagar; flujo de caja; ratios financieros; pasivo.

Abstract

This article aims to promote a financial plan to improve the management of A. Hartrodt's treasury department, diagnose economic and financial solvency, explain the management of the area at issue and finally establish a cash flow. The research is of mixed approach, the design and method applied was inductive - deductive, the level used was comprehensive. It should be noted that, for the compilation of data of the qualitative analysis the selected technique was the interview using the interview guide as instrument; and the technique for the quantitative analysis were the balances of the accounting items of the financial statements in 2016 and 2017 financial years using the document analysis guide as instrument, which allowed interpret the financial ratios focused on solvency and management. The results of the passive of the company reveal the deficiencies in the management of resources due to the breach of deadlines, which impact on the prestige of the company. As conclusions, it was identified that A. Hartrodt has financial dependence on third parties, the collection and payment terms are not optimal and the company don't develop their activities under an economic or financial cash flow.

Keywords: Account payables; cash flow, financial statements; passive.

Clasificación JEL: G35

Formulación del problema y revisión bibliográfica

En los últimos años las organizaciones empresariales se están centrando en aplazar sus obligaciones frente a terceros manteniendo estrategias comerciales con los clientes y proveedores siempre vigilando que se tengan indicadores adecuados en lo económico y financiero. Las cuentas por pagar proporcionan información relevante a entes internos y externos de la compañía, quienes tienen la responsabilidad de las diversas tomas de decisiones que marcarán en los proyectos con el fin de que la empresa se mantenga en marcha (Nava, 2009; Rizo, Pablos y Rizo, 2010; Pinto, 2017). Asimismo, se debe tomar en cuenta las alternativas financieras y evaluar rigurosamente la selección de los clientes, debido a que juegan un rol muy importante y decisivo porque a medida que estos realicen pagos se podrá afrontar las obligaciones con terceros (Manrique, 2012; Castillo, 2017; Castillo 2018). Por consiguiente, la administración de las cuentas por pagar se refleja en la gestión de flujos de caja con ello se accede a un correcto análisis de las políticas de crédito y medios de pago mediante financiación. Finalmente, realizar un estricto análisis a los estados financieros aplicando el análisis vertical y la evaluación mediante ratios financieros que gracias a su representación cuantitativa se logra percibir la verdadera realidad empresarial de las compañías.

Según el aporte de Gerez y Grijalva, sobre la teoría de sistemas es un tecnicismo reciente que ordena de manera positiva al empleo de instrucciones en otras especialidades a fin de brindar soluciones a situaciones complicadas entre diversos elementos (Latorre, 1996). Con esto demuestra cómo la compañía Hartrodt ha implementado nuevas técnicas a fin de mantenerse en el mercado logrando superar diferentes barreras económicas y emprender nuevas expectativas de negocio y con ello poder generar mayores ingresos y en su defecto obtener resultados óptimos.

En la teoría de decisiones sustentada por Simón, Lewis, Shlaider y Tersine sostienen la importancia de la estructura de la toma de decisiones, es por ello que para el presente estudio comprenden las bases esenciales que permitirán el logro de la eficacia en el departamento de pagos. Por consiguiente, tal teoría consentirá en la investigación entender a la entidad, referente a sus políticas, bases, junto con la misión y visión de las cuales se desprenden las metas y objetivos; razón por la cual para hacerlos tangibles se tiene como soporte la toma de decisiones a nivel gerencial que está en busca de la mejora continua (Chiavenato, 2006; Céspedes, 2009; Chiavenato, 2007 y Reyes, 2004).

En cuanto a la teoría de contabilidad social sustenta, que las empresas en la actualidad no solo se encargan de reportar estados financieros mediante el departamento de contabilidad que facilita el entendimiento del comportamiento económico y financiero de las organizaciones sino también están enfocados en el bienestar del personal que se tiene a cargo, mostrando un perfil justo y sostenible el cual impacta en la sociedad y el medioambiente (Díaz, 1990). En la presente teoría permitirá detallar la responsabilidad que Hartrodt posee con los colaboradores, donde se necesitan capacitaciones constantes para que ayuden al desempeño profesional a su vez adopta de exigencias externas para que la compañía sea evaluada temporalmente por el desempeño de sus actividades. A. Hartrodt anualmente debe certificarse con la entidad BASC, el cual minimiza el riesgo de sus actividades denotando transparencia y libre de lavado de activos así como de financiamiento del terrorismo.

Hay que mencionar, además que el desempeño empresarial ha implantado un comportamiento transparente y consciente a fin de desarrollar sus operaciones cotidianas sin involucrar sus actividades futuras (Jiménez, 2012). Asimismo, Gray manifiesta, sobre la búsqueda de la interrelación de índole social, ambiental y de personas en general, donde esta pueda contener data numérica como descriptiva (García, 2012). Otro rasgo de la contabilidad social según Mathews y Perera es que se ha implementado áreas para que a través de ellas las actividades puedan manifestar sus necesidades las cuales serán analizadas por conocedores del tema que brindarán solución (D'Onofrio, 2006). La compañía Hartrodt está trabajando en las buenas relaciones comerciales y búsqueda de clientes potenciales.

A continuación, se menciona a la teoría de planeación financiera dado que es indispensable y esencial que una organización cuente con un plan financiero que debe ser analizado, evaluado, ejecutado y sobre todo controlado para medir el desempeño de las operaciones y ello facilitará afinar las proyecciones y precisar los temas en los que se debe mejorar para lograr las metas plasmadas (Gitman y Chad, 2012).

Urquijo señala que se debe agregar que, cada sector económico condiciona gran parte de los proyectos de las organizaciones ya sea por la ubicación, regímenes tributarios y laborales (Morales y Morales, 2014). Para ello la matriz A. Hartrodt GmbH ubicada en Hamburgo - Alemania realizó una reestructuración en la sucursal de Perú que consistió en la reducción de costos y gastos. En definitiva, las bases para un plan sustentable se deben tener claro, la visión, misión, los valores, así como analizar variables externas no controlables como la coyuntura política y económica con el fin de construir el valor de la empresa (Bodie y Merton, 2003).

Las cuentas por pagar son los pasivos obtenidos al adquirir algún bien o por la prestación de un servicio, derivadas de cada operación que tenga relación con el giro del negocio, es decir con la actividad económica principal (ExCONASEV, 2011). La aplicación en el estudio de la compañía Hartrodt las obligaciones con terceros son reflejadas en el balance a un determinado periodo económico en las cuentas del pasivo.

Según lo señalado por López (2011), las cuentas por pagar son los recursos resultantes de origen externo que las organizaciones disponen para efectuar sus actividades y concretar sus ventas. En tal caso, los acuerdos correspondientes a la cancelación de los documentos de la compañía Hartrodt se revisan de manera previa a la contratación del servicio o venta del bien, ya sea con cheques, transferencias bancarias, letras, facturas negociables o factoring. Asimismo, (Neira, 2016; Catacora, 1999), manifiesta cómo se clasifican las deudas según los plazos de créditos establecidos, donde pueden mostrarse en el pasivo circulante cuando sea inferior a un año o pasivos no corrientes superior al año. La compañía Hartrodt, contrae obligaciones ya sea con terceros y partes relacionadas a nivel nacional e internacional plazos de crédito desde los 45 hasta 90 días.

Por otra parte, el flujo de caja es el producto de considerar los ingresos correspondientes a las cobranzas menos las cancelaciones a proveedores en un ciclo de tiempo definido (Gutiérrez, 2015). Por tal razón, el flujo de caja ayudará a mantener un equilibrio de los fondos dinerarios y salvaguardarlos en el tiempo. Desde el punto de vista de Flores (2013), el flujo de caja es dinámico debido a que permite proyecciones y predicciones.

En relación a los ratios de solvencia, se evalúan los compromisos en dos periodos de tiempo, el primero menor y por consiguiente superior a un año, y a su vez proporcionan índices en relación a la independencia financiera (Caballero, 2009). Se aplicó el ratio en sus tres clasificaciones desde estructura de capital, endeudamiento de patrimonio a largo plazo, así como el ratio de endeudamiento del total activo. Asimismo, la solvencia manifiesta el apoyo económico que tiene la entidad para afrontar sus pasivos (Panez, 1990).

Respecto al análisis de los ratios de gestión se evaluará el rendimiento y la eficacia de caja y bancos, el cual permite sincerar como se han cubierto la producción de ventas. Asimismo, el índice en función al ratio de rotación de las cuentas por pagar, ayudará a tener un ordenamiento más óptimo que facilitará en la determinación de los plazos de créditos que se deben estipular a los clientes, así como negociar las políticas de crédito con proveedores y no haya un desfase pronunciado entre los cobros y pagos, los cuales afectan al cumplimiento de los créditos (Caballero, 2009; Amat, 2008).

Metodología

El enfoque de lo investigado es mixto, el cual ayudó a seleccionar datos relevantes para emprender el estudio considerando la mayor información posible relacionada a la fase de gestión, políticas, reporte de pagos a terceros y relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El método inductivo y deductivo, tiene como metodología la acción de inferir, basado en criterios racionales por la cual se apoya en el estudio de situaciones peculiares, analizando con tal alcance de lo general a lo exclusivo o singular (deductivo), y de lo singular a lo general o común (Bernal, 2010). Por ello se pretende diseñar en cuenta el flujo de caja económico y financiero de la compañía Hartrodt. Se tiene a las unidades informantes que son la esencia de un estudio que, al manifestar los sucesos, tienen la competencia de comprender, que a su vez permite descubrir nuevos caminos, así como nuevos sujetos que aporten al estudio (Robledo, 2009). Para ello se ha considerado al gerente de finanzas, al asistente de tesorería, al contador general y como un tema documental a los estados financieros.

La técnica cualitativa enfocada en el análisis documental radica en la preparación del intelecto para abordar un tema en específico que opera necesariamente como mediador entre la indagación documental y el sujeto que requiere tal información (Castillo, 2005). Se empleó el estado de situación financiera y el estado de resultados integrales de la empresa Hartrodt en dos ejercicios consecutivos 2016 y 2017; ello sirvió para perfilar la estructura de los índices obtenidos que se plasmarán al aplicar los ratios de solvencia y ratios de gestión fue a través de la guía de análisis documental consiste en el compromiso de una labor el cual se refrenda en el conocimiento donde se extrae elementos representativos de la documentación fidedigna (Rubio, 2004).

En el aspecto cualitativo se empleó la entrevista implica la comunicación oral de dos a más individuos, que comprende un diálogo, por la cual, el sujeto que entrevista consigue información de las demás personas, correspondiente a temas en concreto (Hurtado, 2000); y la guía de entrevista radica en recordar la relevancia del campo que se deberá referir con el análisis, la continuidad que abarcará la entrevista e incluso el modelo de interrogantes a programar (Acevedo y López 2008).

Resultados empíricos obtenidos

Resultados cuantitativos

Para obtener los resultados se trabajó en base al análisis vertical de los estados financieros para obtener la participación porcentual de las partidas contables con mayor relevancia con el fin de que guarden relación al tema abordado, así mismo se aplicó los ratios de solvencia y gestión los cuales se reforzaron con la interpretación de la información obtenida de los entrevistados fue consolidada a través del programa Atlas Ti.

Tabla 1

Análisis vertical de cuentas por pagar comerciales terceros de 2016 y 2017.

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Ctas por pagar comerc.}}{\text{Activo Total}} = \frac{8'874,462.64}{26'562,387.55}$	33.41%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Ctas por pagar comerc.}}{\text{Activo Total}} = \frac{9'420,025.50}{25'852,101.09}$	36.44%

Interpretación

En relación al pasivo y patrimonio se puede analizar que las cuentas por pagar a terceros alcanzan de 33.41% a un 36.44%, es decir la empresa Hartrodt tiene comprometido más de 1/3 de sus activos con tales obligaciones.

Gráfico # 1 Participación porcentual de cuentas por pagar comerciales terceros de 2016 y 2017

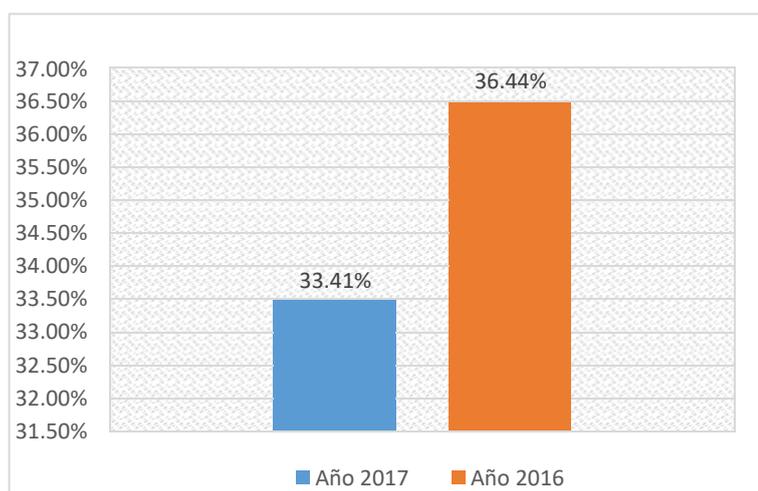


Tabla 2

Análisis vertical del total pasivo no corriente de 2016 y 2017.

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Préstamos vinculados}}{\text{Total pasivo y patrim.}} = \frac{8'408,382.82}{26'562,387.55} =$	31.66%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Préstamos vinculados}}{\text{Total pasivo y patrim.}} = \frac{7'123,200.00}{25'852,101.09} =$	27.55%

Interpretación

Por otro lado, se obtuvo préstamos de la casa matriz ubicada en Hamburgo – Alemania en moneda EUR para que Hartrodt Perú pueda seguir operando en la unidad de negocio de exportaciones marítimas conformada por el departamento de percibles denominado Food and Beverage “F&B”, debido a que demanda de fuertes inversiones para concretar los servicios solicitados por los clientes potenciales, representados por 31.66% en el 2017 y en el 2016 con un 27.55%.

Gráfico # 2 Participación porcentual del total pasivo corriente (Préstamos con vinculadas) de 2016 y 2017

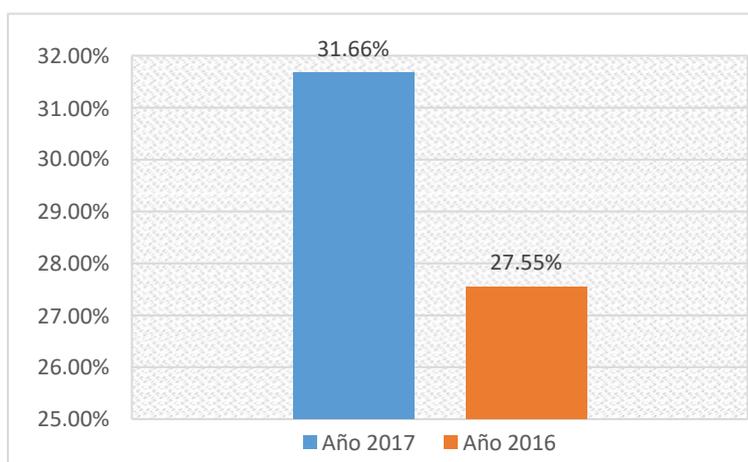


Tabla 3

Análisis vertical de cuentas por cobrar de 2016 y 2017.

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis Vertical 2017	$2017 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{16'353,469.68}{26,562,387.55} =$	61.57%
Análisis Vertical 2016	$2016 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{15'976,900.51}{25'852,101.09} =$	61.80%

Interpretación

Las cuentas por cobrar manifiestan porcentajes elevados entre 61.57% y 61.80% respectivamente en función del activo total, debido a que no tiene una buena política de cobranzas.

Gráfico # 3 Participación porcentual de cuentas por cobrar de 2016 y 2017

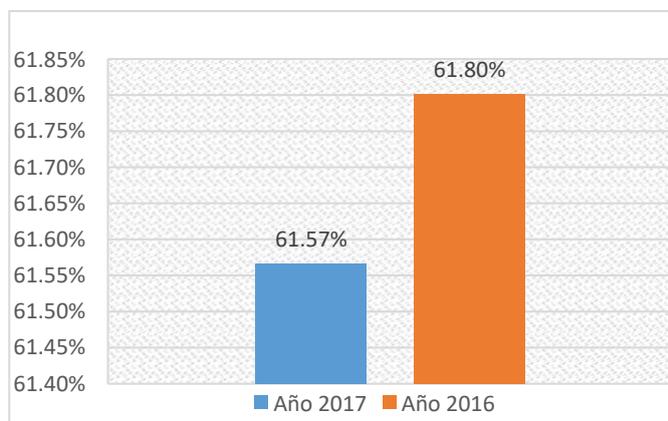


Tabla 4
Análisis de ratio de rotación de cuentas por pagar 2016 y 2017.

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis 2017	$2017 = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Prom. de cts por pagar}} = \frac{52'375,078.63}{14'399,908.39} =$	04 veces
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Prom. de cts por pagar}} = \frac{31'735,365.78}{9'860,739.63} =$	03 veces

Interpretación

Interpretación

Las obligaciones pagadas en el transcurso del periodo 2016 fueron de tan solo 3 veces y para el 2017 representadas por solo 4 veces, con ello podemos decir que no es óptimo los créditos otorgados a los clientes porque en paralelo afectan a las actividades de operación el cual repercute en el no pago de las deudas en los plazos establecidos generando que no se concrete las buenas relaciones comerciales, así como el desprestigio y falta de credibilidad de la compañía Hartrodt Perú. Dado a tales resultados la matriz se vio en la necesidad de realizar una serie de indagaciones, y optó por al ejecutar auditorías internas y evaluación de procesos en el departamento de finanzas con el fin de detectar las causas que ha originado tal desbalance y que finalmente influye en los resultados de cada periodo.

Gráfico # 4 Ratio de rotación de cuentas por pagar de 2016 y 2017

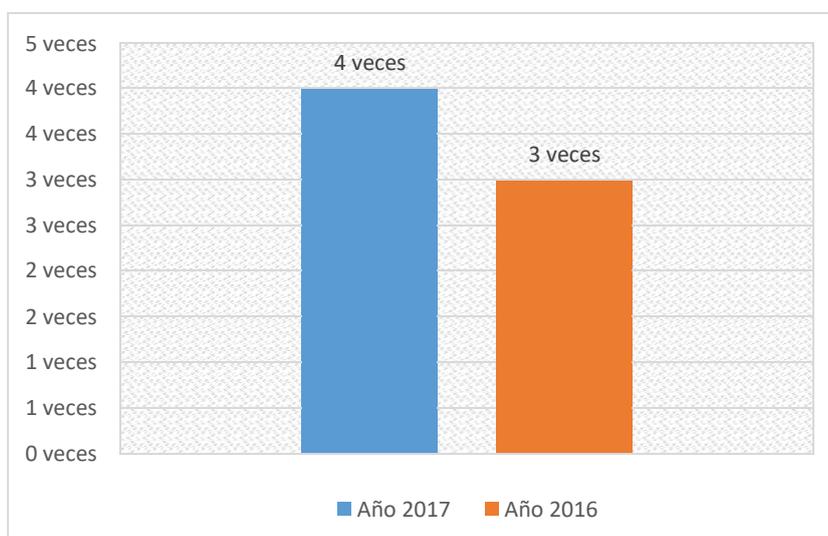


Tabla 5

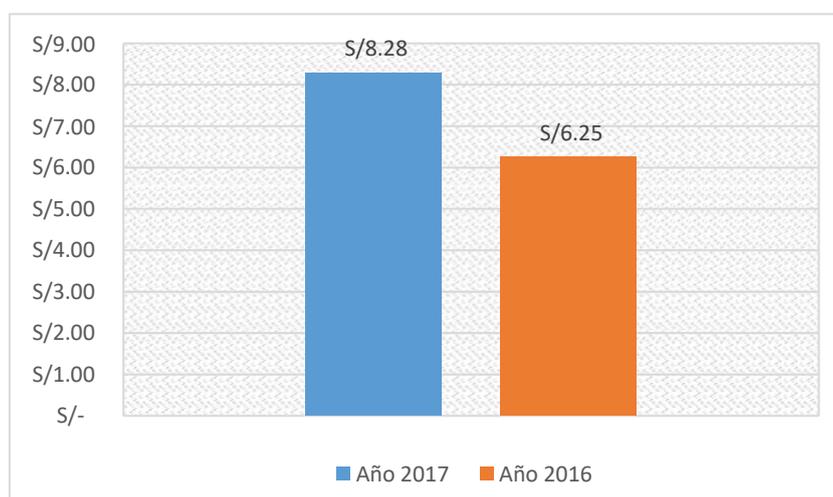
Análisis *ratio de endeudamiento de estructura del capital 2016 y 2017.*

Análisis Documental	Fórmula	Participación %
Análisis 2017	$2017 = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}} = \frac{23'699,894.95}{2'862,492.59}$	S/ 6.25
Análisis 2016	$2016 = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}} = \frac{22'288,562.43}{3'563,538.66}$	S/ 8.28

Interpretación

Tal índice tiene el enfoque del endeudamiento patrimonial, está representado por S/ 6.25 para el año 2016 y S/ 8.28 para el ejercicio 2017; tales índices demuestran que la compañía tiene mala capacidad de pago hacia sus pasivos.

Gráfico # 5 Ratio de endeudamiento de estructura de capital de 2016 y 2017



Interpretación de la red

El flujo de caja de la compañía Hartrodt está clasificado en dos grandes recursos: Recurso económico y recurso financiero.

En donde el recurso económico está conformado por las cobranzas a clientes de las ventas prestación de servicios al crédito y al contado así como, pagos a proveedores procedente de las prestación de servicios de transporte, terminales portuarios, comisiones al reconocer tales operacipnes da mayor claridad en el panorama para elaboración del flujo de caja. En síntesis tales actividades de operación no están dentro de las actividades de inversion o financiación.

En relación al recurso financiero comprende a la búsqueda de financiamientos externos para cubrir los compromisos o reembolsos con terceros como factoring y letras por pagar con entdades financieras y entidades de factoring, pago de intereses por préstamos de capital; y amortización de préstamos dado esta situacion los recursos propios de la empresa están comprometidos en más del 80%.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, A., & López, M. (2007). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa S.A de C.V.
- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: Fundamentos y aplicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson educación.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson educación.
- Caballero, B. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. *Informativo Económico financiero*, p. E2 – p. E3.
- Castillo, L. (2005). *Análisis documental*. España: Universidad de Valencia.
- Castillo, N. (27 de 06 de 2017). *Finanzas en tiempos de ajuste: La búsqueda de ahorros pone a los proveedores en peligro*. Obtenido de Diario el Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/finanzas-tiempos-ajuste-ahorros-proveedores-peligro-437741>
- Castillo, N. (07 de 08 de 2018). *Morosidad de empresas en el Perú sube a niveles récord*. Obtenido de Diario el Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/morosidad-empresas-peru-sube-niveles-record-noticia-544175>
- Catacora, F. (1999). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: Mc Graw-Hill.
- Céspedes, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Revista de Filosofía y Psicología Volúmen 4, N° 20*, pp 53-68.
- Chiavento, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill - Séptima edición.
- CONASEV. (2011). *Manuel para la preparación de información financiera*. Lima. Obtenido de https://www.smv.gob.pe/Uploads/MIF_2008.pdf.
- D'Onofrio, P. (2006). *Las teorías de la contabilidad social y su relación con la responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires: XVº Congreso Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23.
- Díaz, M. (1990). La contabilidad social-origen y paradigmas. *Quipuramayoc*, p. 36.
- García, I. (2012). *Problemas de la Contabilidad social y ambiental: Algunas reflexiones sobre la necesidad de un abordaje interdisciplinario*. Buenos aire: Contaduría Universidad de Antioquia .
- Gitman, L., & Chad, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gutiérrez, J. (2015). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hirache, L. (Segunda quincena - No. 277 de abril de 2013). *El flujo de caja como herramienta financiera*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/153201493/Flujo-de-Caja>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Jiménez, R. (2013). Contabilidad: entre la responsabilidad social y el interés público. *Criterio Libre de Universidad Libre - Sede Principal*.
- Latorre, E. (1996). *Teoría General de Sistemas*. Colombia: Universidad del Valle.

- López, A. (2011). *Contabilidad Intermedia*. México: Mc Graw Hill.
- Manrique, O. (09 de Diciembre de 2012). *Diario Gestión*. Obtenido de Banca aconseja a empresas estirar plazos con proveedores: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1358588/banca-aconseja-empresas-estirar-plazos-proveedores?ref=gesr>
- Mathews, M. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research Is there a silver jubilee to celebrate. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, Bradford, 10(4)*, 481.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Neira, W. (2016). *Diseño de un sistema de control*. Guayaquil.
- Panez, J. (1990). *Contabilidad financiera*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Pinto, A. (2017). Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa FERCEVA S.A. *Eumed.net*.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rizo, E., Pablos, G., & Rizo, E. (2010). La teoría de capital de trabajo y sus técnicas. *Eumed.net*.
- Robledo, J. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*, n° 42.
- Rubio, M. (2004). El análisis documental. *E-prints in library & information science*.
- Sandoval, E., & Díaz, S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Ambiente & Sociedade v. XIX, n. 4*, pp. 174-194.

Anexo 4: Instrumento cuantitativo

Ficha de registro documental

Título del documento:	Análisis horizontal y aplicación de ratios financieros	
Período o año:	2016 – 2017	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área de:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la participación porcentual 2. Analizar y evaluar las deudas de la empresa a corto y largo plazo. 3. Medir el rendimiento y la eficacia con que la compañía utiliza sus recursos en sus diversos departamentos. 		Tesorería

Nro.	DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN	REGISTRO DOCUMENTAL	FÓRMULA	%	Análisis
Estado de Situación Financiera	Considera los elementos relacionados directamente con la medida de la posición financiera de una empresa, a saber, los activos, los pasivos y el patrimonio neto. Estos se miden en una fecha determinada y una analogía sería una fotografía instantánea (Videla, 2007, p. 3).	Es un reporte contable que permite un análisis de todos los sucesos económicos y financieros enfocados en los activos, pasivos y patrimonio en los que se ha desarrollado la compañía en determinados periodos de tiempo; el cual da soporte para la toma de decisiones económicas futuras (Videla, 2007).	Análisis vertical	<p style="text-align: center;">ACTIVO</p> <p style="text-align: center;"><u>2016</u></p> <p><u>Efectivo y equiv. de efecto.</u></p> <p style="text-align: right;">Total activo = $\frac{2'083,843.04}{25,852,101.09}$</p> <p style="text-align: center;"><u>2017</u></p> <p><u>Efectivo y equiv. de efecto.</u></p> <p style="text-align: right;">Total activo = $\frac{1'151,031.38}{26,562,387.55}$</p> <p style="text-align: center;"><u>2016</u></p> <p><u>Cuentas por cobrar</u></p> <p style="text-align: right;">Total activo = $\frac{15'976,900.51}{25'852,101.09}$</p> <p style="text-align: center;"><u>2017</u></p> <p><u>Cuentas por cobrar</u></p> <p style="text-align: right;">Total activo = $\frac{16'353,469.68}{26,562,387.55}$</p> <p style="text-align: center;"><u>2016</u></p> <p><u>Total activo corriente</u></p> <p style="text-align: right;">Tota activo = $\frac{19'761,919.11}{25'852,101.09}$</p>	8.06%	Se ha tomado como muestras la participación con mayor relevancia de las partidas contables del estado de situación financiera de los periodos 2016 y 2017: Del efectivo y equivalentes de efectivo en relación al total activo está representado por un 8.06% para el año 2016 mientras que para el ejercicio 2017 está representado por un 4.33%. Las cuentas por cobrar manifiestan porcentajes de 61.80% y 61.57% respectivamente en función del activo total, el total activo corriente abarca un 76.44% en el año 2016 y 89.22% para el siguiente periodo. Mientras que para el activo corriente la partida inm., maq. y equipo muestra un 17.34% y 17.02%; el cual responde a la compra de dos oficinas ubicadas en el distrito de Magdalena 2014 en el año 2016

				<u>2017</u>		
				<u>Total activo corriente</u>	$= \frac{23'699,894.95}{26'562,387.55} =$	89.22%
				activo		
				<u>2016</u>		
				<u>Inm., maq. y equipo</u>	$= \frac{4'483,187.32}{25'852,101.09} =$	17.34%
				Tota activo		
				<u>2017</u>		
				<u>Inm., maq. y equipo</u>	$= \frac{4'521,376.60}{26'562,387.55} =$	17.02%
				Tota activo		
				<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>		
				<u>2016</u>		
				<u>Ctas por pagar comerciales.</u>	$= \frac{9'420,025.50}{25'852,101.09} =$	36.44%
				Totas pasivo y patrimonio		
				<u>2017</u>		
				<u>Ctas por pagar comerciales.</u>	$= \frac{8'874,462.64}{26'562,387.55} =$	33.41%
				Totas pasivo y patrimonio		
				<u>2016</u>		
				<u>Cuentas por pagar relacionadas</u>	$= \frac{2'428,706.78}{25'852,101.09} =$	9.39%
				Totas pasivo y patrimonio		
				<u>2017</u>		
				<u>Cuentas por pagar relacionadas</u>	$= \frac{1'811,202.31}{26'562,387.55} =$	6.82%
				Totas pasivo y patrimonio		
						En relación al pasivo y patrimonio se puede analizar que las cuentas por pagar a terceros alcanzan de 33.41% a un 36.44%, es decir la empresa Hartrodt tiene comprometido 1/3 de sus activos con tales obligaciones. En menor medida el compromiso que posee con las empresas con la que guarda vinculación radica en un 9.39% para el 2016 y 6.82% para el 2017.

				<p style="text-align: right;"><u>2016</u></p> $\frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Total pasivo y patrimonio}} = \frac{15'165,362.43}{25'852,101.09} = 58.66\%$ <p style="text-align: right;"><u>2017</u></p> $\frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Total pasivo y patrimonio}} = \frac{15'291,512.13}{26'562,387.55} = 57.57\%$ <p style="text-align: right;"><u>2016</u></p> $\frac{\text{Préstamos vinculados}}{\text{Total pasivo y patrimonio}} = \frac{7'123,200.00}{25'852,101.09} = 27.55\%$ <p style="text-align: right;"><u>2017</u></p> $\frac{\text{Préstamos vinculados}}{\text{Total pasivo y patrimonio}} = \frac{8'408,382.82}{26'562,387.55} = 31.66\%$	<p>Para concluir con tales partidas los porcentajes expresados para el pasivo corriente es de 58.66% y 57.57% (2016-2017) las cuales en mayor medida son deudas a proveedores de transporte y a empresas relacionadas.</p> <p>Por otro lado, se obtuvo préstamos de la casa matriz ubicada en Hamburgo – Alemania en moneda EUR para que Hartrot Perú pueda seguir operando en la unidad de negocio de exportaciones marítimas conformada por el departamento de perecibles denominado Food and Beverage “F&B”, debido a que demanda de fuertes inversiones para concretar los servicios solicitados por los clientes potenciales.</p>
Estado de Resultados Integrales	El Estado de Resultado Integral es una representación separada de las transacciones de ingresos y gastos. Las empresas tendrán éxito o	El Estado de Resultado Integral, comprende la clasificación de ingresos, costos y gastos en los que ha incurrido una entidad. La compañías logran		<p style="text-align: right;"><u>2016</u></p> $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{39'669,207.23}{49'399,466.81} = 80.30\%$	<p>Al analizar la participación de las cuentas comprendidas en el estado de resultado integrales presentan costos significativos representados por 80.30% para el 2016 y 87.10% para el periodo 2017, esto</p>

	fracasarán dependiendo de su capacidad de obtener ingresos por encima de los gastos (Gestión, 2013).	ser exitosas al tener el volumen de ventas superior a los gastos (Gestión, 2013)		<p style="text-align: center;"><u>2017</u></p> $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{61'617,739.56}{70'743,224.17} = 13.23\%$ <p style="text-align: center;"><u>2016</u></p> $\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{8'936,874.02}{49'399,466.81} = 0.40\%$ <p style="text-align: center;"><u>2017</u></p> $\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{9'362,606.96}{70'743,224.17} = 87.10\%$ <p style="text-align: center;"><u>2016</u></p> $\frac{\text{Otros ing.- gastos financieros}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{198'634.14}{49'399,466.81} = 0.53\%$ <p style="text-align: center;"><u>2017</u></p> $\frac{\text{Otros ing.- gastos financieros}}{\text{Ventas brutas}} = \frac{376,822.18}{70'743,224.17} = 18.09\%$	<p>es debido a la alta inversión de recursos para impulsar el nuevo negocio de agro-exportaciones marítimas.</p> <p>Los gastos de operación comprendidos por gastos administrativos y de ventas manifiestan un 18.09% para el periodo 2016 y un decremento en 4.86 puntos porcentuales para el periodo 2017 representado por 13.23%.</p> <p>https://gestion.pe/tendencias/resultado-integral-49334-noticia/</p>
Ratios Financieros	Los ratios financieros son la herramienta clave que les permite realizar un análisis más completo del comportamiento empresarial y de su predicción	Los ratios financieros son índices obtenidos de los saldos de las cuentas en los EE-FF (Caballero, 2009)	Ratios de Solvencia	<p style="text-align: center;">Endeudamiento de Estructura del Capital</p> <p style="text-align: center;"><u>2016</u></p> $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}} = \frac{22'288,562.43}{3'563,538.66} = 8.28$	Los ratios de solvencia expresan el grado de dependencia financiera, o dicho en otras palabras muestran la autonomía financiera con la que la empresa ha desempeñado sus actividades. Las manifestaciones de tales índices se miden en

	(Caballero, 2009, p. 1).			<p style="text-align: center;">2017</p> <p><u>Pasivos totales</u> = $\frac{23'699,894.95}{2'862,492.59}$ =</p> <p>Patrimonio</p> <p style="text-align: center;">Endeudamiento Patrimonial a Largo plazo</p> <p style="text-align: center;">2016</p> <p><u>Pasivos no corrientes</u> = $\frac{7'123,200.00}{3'563,538.66}$ =</p> <p>Patrimonio</p> <p style="text-align: center;">2017</p> <p><u>Pasivos no corrientes</u> = $\frac{8'408382..82}{2'862,492.59}$ =</p> <p>Patrimonio</p> <p style="text-align: center;">Endeudamiento de Activo total 2016</p> <p><u>Pasivos totales</u> = $\frac{22'288,562.43}{25'852,101.09}$ =</p> <p>Activos totales</p> <p style="text-align: center;">2017</p> <p><u>Pasivos totales</u> = $\frac{23'699,894.95}{26'562,387.55}$ =</p> <p>Activos totales</p>	<p>S/ 6.25</p> <p>S/ 2.00</p> <p>S/ 2.94</p> <p>86.22 %</p> <p>89.22 %</p>	<p>unidades monetarias donde: Superior a 1 se debe a una mala capacidad en los pagos, igual o menor a 1 quiere decir que apenas cubre sus deudas y finalmente si es inferior a uno manifiesta una buena capacidad de pago de la compañía.</p> <p>El índice bajo el enfoque de endeudamiento sobre la estructura de capital, está representado por S/ 6.25 para el año 2016 y S/ 8.28 para el ejercicio 2017; tales índices demuestran que la compañía tiene mala capacidad de pago hacia sus pasivos. Con el mismo criterio se analizan los resultados del índice de endeudamiento patrimonial a L/P el cual manifiesta una inadecuada gestión de pagos debido a que el coeficiente obtenido es de S/ 2.00 para el 2016 y S/ 2.94 para el año siguiente. Tales resultados responden a que se obtuvo préstamos de la casa matriz, tan solo</p>
--	--------------------------	--	--	--	--	---

						<p>exigen que paguen los intereses sin capitalizar la deuda.</p> <p>Respecto al factor enfocado sobre el endeudamiento de activo total, representa que el 86.22% de sus activos del ejercicio 2016 están comprometidos por las obligaciones totales de tal año; más comprometido se observa el periodo 2017 el cual está comprendido por el 89.22%.</p>
--	--	--	--	--	--	---

			Ratios de Gestión	<p style="text-align: center;">Rotación de efectivo y equivalentes. de efectivo</p> <p style="text-align: center;">2016</p> <p><u>Caja y bancos x 360 días</u> = $\frac{2'083,843.04 \times 360}{49'399,466.81}$ = 15 días</p> <p style="text-align: center;">2017</p> <p><u>Caja y bancos x 360 días</u> = $\frac{1'151,031.38 \times 360}{70'743,224.17}$ = 06 días</p> <p style="text-align: center;">Rotación de cuentas por cobrar</p> <p style="text-align: center;">2016</p> <p><u>Ventas al crédito</u> Promedio de cuentas por cobrar = $\frac{44'459,520.13}{13'355,672.09}$ = 03 veces</p> <p style="text-align: center;">2017</p> <p><u>Ventas al crédito</u> Promedio de ctas por cobrar = $\frac{63'668,901.75}{16'435,635.34}$ = 04 veces</p>	<p>Al evaluar el ratio de rotación de efectivo se ha podido precisar que el plazo máximo de crédito que se debe otorgar a los clientes son de 15 días para el ejercicio 2016 y de tan solo 06 días para el año 2017 siendo el periodo más crítico, acorde a sus flujos de caja y que serán financiados con recursos propios de la c compañía, tales resultados son preocupantes porque dentro del giro del negocio la competencia brinda créditos desde 45 a 60 días sin que afecte su flujo económico.</p> <p>Al evaluar la rotación de las cuentas por cobrar el recupero de las mismas durante cada ejercicio es lento debido a que para el 2016 se cobró 03 veces al año y para el 2017 las cobranzas fueron liquidadas 4 veces al años aproximadamente, ello explica el incumplimiento de las obligaciones a los proveedores.</p>
				<p style="text-align: center;">Rotación de cuentas por pagar</p> <p style="text-align: center;">2016</p> <p><u>Compras al crédito</u> Promedio de ctas por pagar = $\frac{31'735,365.78}{9'860,739.63}$ = 03 veces</p>	<p>Las obligaciones pagadas en el transcurso del periodo 2016 fueron de tan solo 3 veces y para el 2017 representadas por</p>

				<p style="text-align: center;"><u>2017</u></p> <p><u>Compras al crédito</u> Promedio de ctas por pagar = $\frac{52'375,078.63}{14'399,908.39}$ =</p>	04 veces	<p>solo 4 veces, con ello podemos decir que no es óptimo los créditos otorgados a los clientes porque afectan a las actividades de operación el cual repercute en el no pago de las deudas en los plazos establecidos generando que no se concrete las buenas relaciones comerciales, así como el desprestigio y falta de credibilidad de la compañía Hartrodt Perú. Dado a tales resultados la matriz se vio en la necesidad de realizar una serie de indagaciones, y optó por al ejecutar auditorías internas y evaluación de procesos en el departamento de finanzas con el fin de detectar las causas que ha originado tal desbalance y que finalmente influye en los resultados de cada periodo.</p>
--	--	--	--	---	----------	---

Fecha: 04/10/2019, Lugar: Magdalena del Mar, Lima

Anexo 5: Instrumento cualitativo



Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Contador General
Nombres y apellidos	Carlos Eduardo Maldonado Mayanga
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	11 de octubre de 2019
Lugar de la entrevista	Directorio

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?
2	¿De qué manera el desempeño económico ha impactado en el resultado de la compañía?
3	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?
4	¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?
5	¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y financiero?
6	¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar?

Observaciones

.....

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?	Se tiene en cuenta la cobranza a clientes, porque es lo primordial para que se pueda tener efectivo en nuestros bancos, practicante los créditos rotan entre 15 a 30 días, después la empresa se fija en algunos factoring o capital de trabajos que puedan dar algunos bancos los cuales no sobrepasan de USD 100,000.00 mensuales y un préstamo con vinculada que se obtuvo con la casa matriz en el año 2017, en base a ello se ha ido desarrollando un flujo de caja mensual considerando los pagos a los proveedores entre ellas las empresas vinculadas las cuales nos permitan tener mayor solvencia y no quedar con un flujo corto para futuras operaciones.
2	¿De qué manera el desempeño económico ha impactado en el resultado de la compañía?	En el caso del desempeño económico se ha tenido algunas implicancias en utilizar los propios recursos de la compañía las cuales se generan de la propia actividad, esto se debe a que se ha implementado durante estos periodos 2016 y 2017 nuevas áreas de negocio (Percibles y servicio logístico integral), por lo cual se requiere de una mayor inversión es por ello que se ha tenido tales impactos económicos.
3	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?	Para ello se analiza las deudas a corto y largo plazo en base a esto se estructura el flujo de caja con el fin de que permita de alguna manera tener una mayor solvencia económica para financiar las nuevas áreas de negocio, se ha tenido ciertas deficiencias en estos ratios que se puedan aplicar para la empresa la cual no ha sido favorable, se ha tenido inclusive que recurrir a un préstamo por parte de la casa matriz para poder generar oportunidades de negocios que pueda crea un mayor profit, es decir una mayor ganancia.
4	¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?	El área de tesorería estuvo saturada con este tipo de operaciones de pagos especialmente a nuevos proveedores , porque al implementar o incrementar la capacidad del negocio se tiene que buscar ciertos financiamientos y mayormente algunas navieras o líneas aéreas que son las principales que ayudan para impulsar el negocio, el crédito que otorgan no es mayor a 15 días, prácticamente en lo que es el pasivo de cuentas por pagar a corto plazo es bien corto, no es mayormente lo que sucede con las empresas locales, dado que para el transporte que también es parte de este rubro se puede tener un crédito de 30 hasta 60 días en el mejor de los casos.
5	¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y en lo financiero?	Al aplicar los ratios tanto de solvencia o de gestión nos ayuda medir un poco el endeudamiento que se tiene a una determinada fecha, por ejemplo, lo que ha sucedido en los periodos evaluados, se ha tenido clientes que se le ha otorgado créditos a 30 días, pero ellos han sobrepasado hasta los 45 y 120 días. Adicional a ello Hartrodt a sus proveedores potenciales (Navieras, líneas aéreas y agentes de aduana) no sobrepasa los créditos que nos brindan, para ello se tiene que crear negocios y generar un margen mínimo de utilidad que nos brindan, por ello se recurre a capitales de trabajo y a préstamos con vinculadas.
6	¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar?	Al tener en cuenta el mercado nacional las expectativas de pagos se mueve a una media de 30 días el cual es lo ideal, para no quitar el flujo a nuestros proveedores y así poder resolver las urgencias de los costos y gastos fijos que poseen las entidades.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente de finanzas
Nombres y apellidos	Rachid Michel Mahchi Rodríguez
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	16 de octubre
Lugar de la entrevista	Oficina de gerencia

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?
2	¿De qué manera el desempeño económico ha impactado en el resultado de la compañía?
3	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?
4	¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?
5	¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y financiero?
6	¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?	Se aplican dos grandes recursos, el primero es préstamos o inyección de capital de la casa matriz y el segundo gran componente está basado en los bancos y empresas de factoring.
2	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?	El desempeño no ha sido del todo bueno por los resultados de los negocios, básicamente por muchos factores externos, gran parte del negocio está comprendido por la agro exportación y la competencia en este negocio es bastante grande entonces el resultado de tal unidad no ha sido el esperado y definitivamente en lo económico ha impactado negativamente en el resultado de la empresa ocasionando problemas de solvencia y de flujo.
3	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?	Se ha tenido deterioro importante de solvencia los resultados se traducen en pérdida de liquidez y como medida de acción Hartrodt Perú realizo como medidas de mejora, capitalizar parte de los préstamos convirtiendo la deuda en soles para evitar problemas o impactos en el tipo de cambio con el fin de mitigar tales inconveniente.
4	¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?	Ayuda a destacar clasificando el mayor volumen de obligaciones el transporte, por ello a fines del 2017 se cambió la metodología de trabajo tomando como política general utilización de factoring con el BCP y otras entidades financieras. También, se tiene un gran componente de pagos al contado, por el cual se reserva caja para la operatividad del día a día y la carga pueda salir.
5	¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y financiero?	Da un poco de claridad en el panorama en cuanto a poder armar el flujo de caja y poder tomar mejores decisiones, es importante tener la visibilidad con los ratios y saber sobre todo en que periodos se va tener ajuste de liquidez y poder ver otras alternativas financieras.
6	¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar?	Como mínimo es 60 días, porque es el plazo optimo en este tipo de negocio. Considerando que se tiene un gran componente de pagos al contado así como naviera y terminales con créditos máximo de 30 días que son políticas de tales proveedores y que sin ello no se concretaría las operaciones de venta.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente de tesorería
Nombres y apellidos	Lister Arturo Chávez
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	16 de octubre de 2019
Lugar de la entrevista	Directorio

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?
2	¿De qué manera el desempeño económico ha impactado en el resultado de la compañía?
3	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?
4	¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?
5	¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y financiero?
6	¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Entrevistado3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué recursos se aplicó para el desarrollo de flujo de caja?	Para elaborar el flujo de caja proyectado, el cual en el área de tesorería es muy importante, porque lo utilizan en el día a día para el óptimo uso del recurso económico en el cumplimiento de las obligaciones. Los factores considerados para la elaboración flujo de caja son los siguientes: Factoring por pagar, letras por pagar, pago a proveedores, pago de intereses de préstamo a vinculadas y proyectado de cuentas por cobrar.
2	¿De qué manera el desempeño económico ha impactado en el resultado de la compañía?	Gracias al desempeño económico de la empresa le permite tener más clientes al crédito porque se cuenta con recursos para financiar sus operaciones con la cual manera estaría creciendo la cartera de clientes y en consecuencia las ventas.
3	¿Cómo determina la solvencia de la empresa?	La solvencia de la compañía no muestra un buen factor, por lo que sus recursos están comprometidos en más del 80% en relación a sus deudas totales para ambos periodos analizados.
4	¿Cómo evaluaría la gestión de pagos a proveedores en los periodos 2016 y 2017?	Con los resultados de los ratios de gestión se ha evaluado que la gestión de pagos no ha sido la mejor posible. Al reconocer esta problemática se implementará la evaluación periódica de la gestión de cuentas por pagar enfocado en los ratios financieros con la finalidad de corregir periódicamente.
5	¿Al aplicar los ratios financieros en qué medida brinda soporte en lo económico y en lo financiero?	Al aplicar los ratios recibimos una perspectiva panorámica de la gestión financiera realizada, para ejecutar ciertos cambios para revertir algunos de los resultados de los ratios que se encuentren fuera de rangos normales, por ello se está pagando los préstamos capital e intereses y la reducción de personal.
6	¿Cuál es el tiempo óptimo para cancelar el crédito de las cuentas por pagar?	El tiempo oportuno según la operatividad de la empresa teniendo en cuenta el flujo económico y de crédito a los clientes; lo óptimo es que se pague a 60 días crédito.

Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Estado de situación financiera 2016

a. hartrodt		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
<small>TRANSPORT IS OUR BUSINESS</small>		AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
		(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO		%	PASIVO Y PATRIMONIO		%
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
<u>Caja y Bancos (Anexo N° 1)</u>	2,083,843.04	8.06%	<u>Tributos por pagar (Anexo N° 09)</u>	538,635.15	2.08%
<u>Cuentas por cobrar comerciales (Anexo N° 2)</u>	15,976,900.51	61.80%	<u>Remuneraciones por pagar (Anexo N° 13)</u>	491,404.50	1.90%
<u>Cuentas por cobrar relacionadas (Anexo N° 3)</u>	211,792.93	0.82%	<u>Cuentas por pagar comerciales (Anexo N° 14)</u>	9,420,025.50	36.44%
<u>Cuentas por cobrar accionistas y personal (Anexo N° 4)</u>	217,481.26	0.84%	<u>Cuentas por pagar - Relacionadas CP (Anexo N° 15)</u>	2,428,706.78	9.39%
<u>Otras cuentas por cobrar (Anexo N° 4.1)</u>	350,145.99	1.35%	<u>Anticipo de clientes (Anexo N° 2)</u>	0.00	0.00%
<u>Otras cuentas por cobrar vinculadas (Anexo N° 5)</u>	0.00	0.00%	<u>Dividendos por pagar (Anexo N° 12)</u>	-	0.00%
<u>Anticipos a proveedores (Anexo N° 11)</u>	0.00	0.00%	<u>Cuentas por pagar diversas (Anexo N° 16)</u>	2,238,038.62	8.66%
<u>Existencias (Anexo N° 6)</u>	112,754.51	0.44%	<u>Provisiones diversas (Anexo N° 17)</u>	48,551.88	0.19%
<u>Impuestos por Recuperar (Anexo N° 9)</u>	765,139.84	2.96%			
<u>Cargas diferidas (Anexo N° 7 y Anexo N° 8)</u>	43,861.03	0.17%			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19,761,919.11	76.44%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	15,165,362.43	58.66%
			<u>Préstamo de vinculadas (Anexo N° 18)</u>	7,123,200.00	27.55%
ACTIVO NO CORRIENTE			TOTAL PASIVO	22,288,562.43	86.22%
<u>Inversiones (Anexo N° 9)</u>	1,305,540.07	5.05%	PATRIMONIO		
<u>Inmueble, maquinaria y equipos - neto (Anexo N° 10)</u>	4,483,187.32	17.34%	<u>Capital (Anexo N° 19)</u>	788,990.00	3.05%
<u>Intangibles - neto (Anexo N° 10)</u>	301,454.59	1.17%	<u>Reserva Legal (Anexo N° 19)</u>	103,666.43	0.40%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6,090,181.98	23.56%	<u>Resultados acumulados (Anexo N° 19)</u>	2,406,848.39	9.31%
			<u>Resultados del ejercicio</u>	264,033.84	1.02%
TOTAL ACTIVO	25,852,101.09	100%	TOTAL PATRIMONIO	3,563,538.66	13.78%
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	25,852,101.09	100%

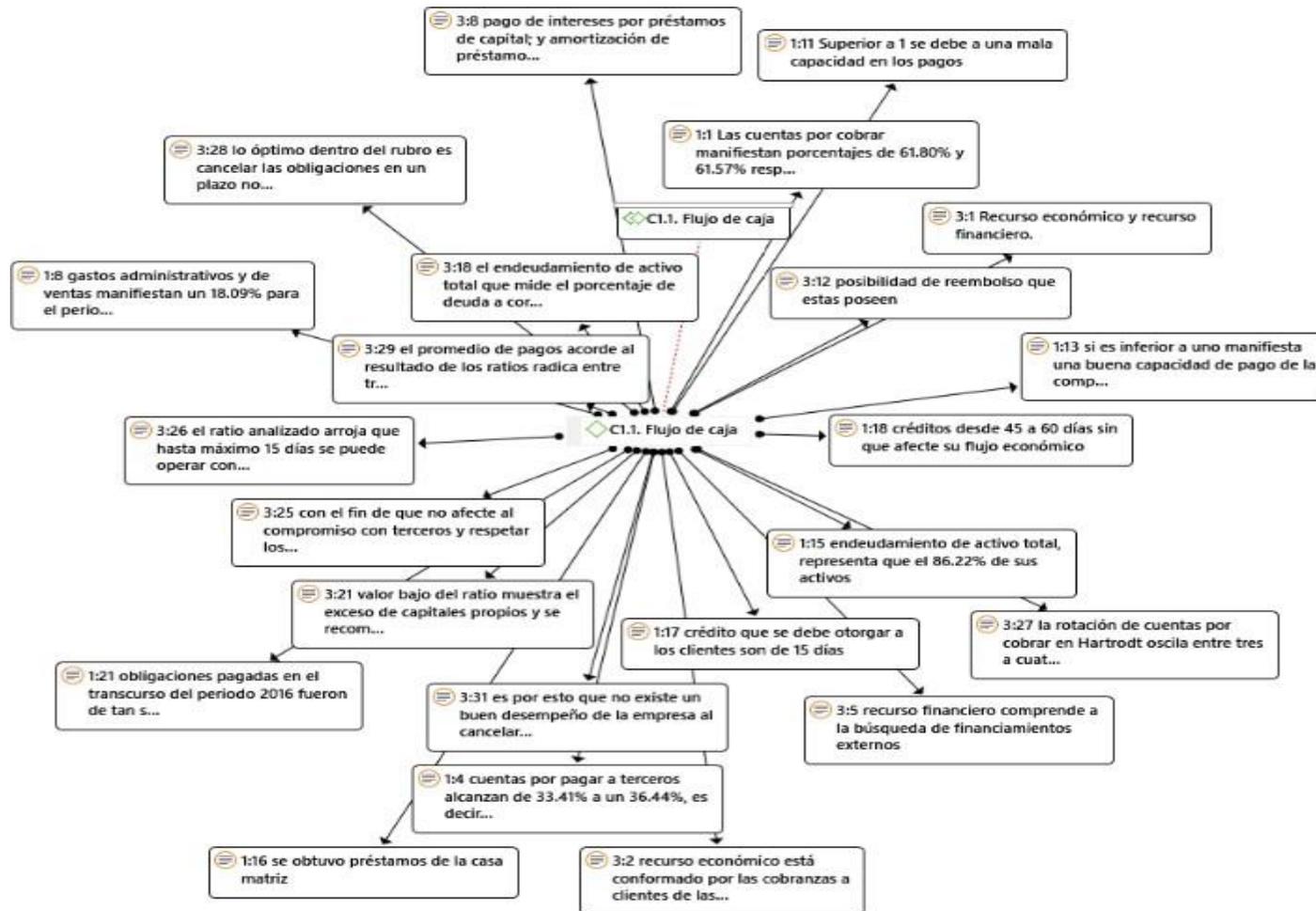


A. HARTRODT PERU S.A.C.

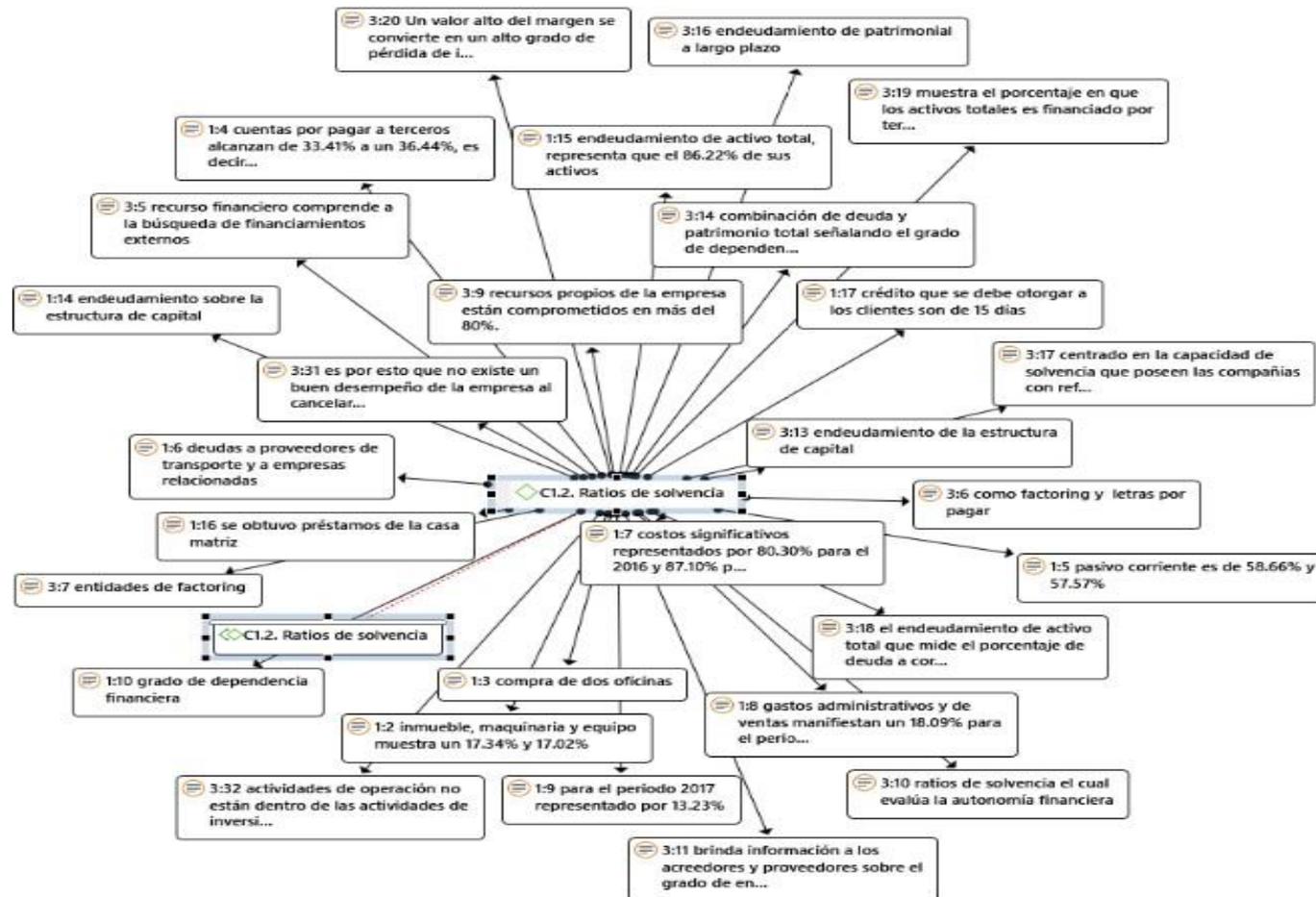
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2017
(Expresado en Soles)**

ACTIVO	Diciembre 17	%	PASIVO Y PATRIMONIO	Diciembre 17	%
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos (Anexo N° 1)	1,151,031	4.33%	Tributos por pagar (Anexo N° 09)	257,590	0.97%
Cuentas por cobrar comerciales (Anexo N° 2)	16,353,470	61.57%	Remuneraciones por pagar (Anexo N° 13)	320,876	1.21%
Cuentas por cobrar relacionadas (Anexo N° 3)	329,112	1.24%	Cuentas por pagar comerciales (Anexo N° 14)	8,874,463	33.41%
Cuentas por cobrar accionistas y personal (Anexo N° 4)	311,973	1.17%	Cuentas por pagar - Relacionadas CP (Anexo N° 15)	1,811,202	6.82%
Otras cuentas por cobrar (Anexo N° 4.1)	68,259	0.26%	Cuentas por pagar diversas (Anexo N° 16)	4,027,381	15.16%
Existencias (Anexo N°6)	131,747	0.50%			
Impuestos por Recuperar (Anexo N° 9)	1,551,957	5.84%			
Cargas diferidas (Anexo N° 7 y Anexo N° 8)	396,139	1.49%			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20,293,688	76.40%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	15,291,512	57.57%
			Préstamo de vinculadas (Anexo N° 18)	8,408,383	31.66%
ACTIVO NO CORRIENTE			TOTAL PASIVO	23,699,895	89.22%
Inversiones (Anexo N° 9)	1,305,540	4.91%	PATRIMONIO		
Inmueble, maquinaria y equipos - neto (Anexo N° 10)	4,521,377	17.02%	Capital (Anexo N° 19)	788,990	2.97%
Intangibles - neto (Anexo N° 10)	441,783	1.66%	Reserva Legal (Anexo N° 19)	103,666	0.39%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6,268,700	23.60%	Resultados acumulados (Anexo N°19)	2,670,882	10.06%
			Resultados del ejercicio	-701,046	-2.64%
			TOTAL PATRIMONIO	2,862,493	10.78%
TOTAL ACTIVO	26,562,388	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	26,562,388	100.00%

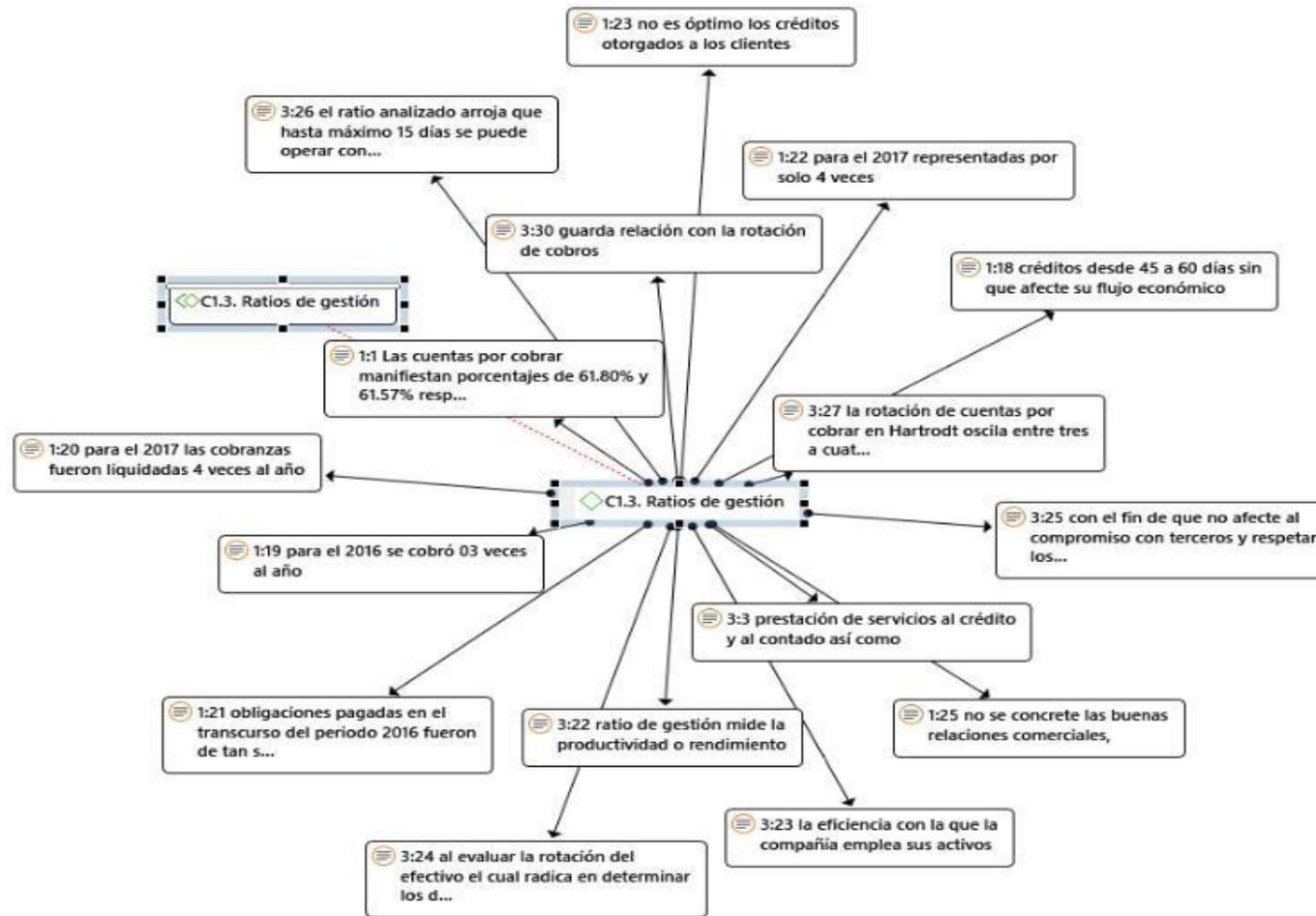
Red mixta categoría 1



Red mixta categoría 2



Red mixta categoría 3



Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta

Ficha validación 1

Anexo.....Ficha de validez de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Universidad Norbert Wiener

Título de la investigación: Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas
 Nombre de la propuesta: por parte de la empresa A. Hartmut Peru S.A.S. Lima 2020
 Yo, Juan P. Kumbesko identificado con DNI Nro 90860701 Especialista en Adm. Fin.
 Actualmente laboro en UPEL Ubicado en Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:
Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	/		/		/			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	/		/		/			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	/		/		/			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	/		/		/			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	/		/		/			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	/		/		/			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	/		/		/			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	/		/		/			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	/		/		/			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	/		/		/			

Y después de la revisión opino que:
 1. Aplicable
 2. _____
 3. _____

Es todo cuanto informo


 Firma

Ficha de validación 2

Anexo.....Ficha de validez de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Implementación de un plan Dinámico para disminuir las cuentas por pagar de la empresa AT. HARTASOL S.A.S. Lima, 2020*
 Nombre de la propuesta: *por pagar de la empresa AT. HARTASOL S.A.S. Lima, 2020*

Yo, *Nelson Fajos, Fernando Alís* identificado con DNI Nro *40086102* Especialista en *Metodología*
 Actualmente laboro en *Wiener* Ubicado en *Jamunc* Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *Aplicable*
2.
3.

Es todo cuanto informo

[Firma]
 Firma

Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa

Gerente de Finanzas



Contador General



Anexo 10: Matrices de trabajo

1. Matriz de planteamiento del problema

P r o b l e m a d e i n v e s t i g a c i ó n a n i v e l i	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Análisis financiero	La gerencia financiera, así como los socios y propietarios evalúan con mayor rigor la capacidad de pago y de reembolso que la entidad posee con el objetivo de comprobar de manera verídica la magnitud de endeudamiento en un determinado periodo de tiempo. Por otro lado, desde el panorama del acreedor evalúa el grado de endeudamiento el cual permite medir si la organización cumplirá con las obligaciones de sus cuentas por pagar.	Internacional
	Título del informe		
	Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente		
	Referencia		
	ava, M. (2009). <i>Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente</i> . Revista Venezolana de Gerencia.		Las cuentas por pagar juegan un rol muy importante en las finanzas de las empresas, las mismas que proporcionan información relevante a entes internos de la compañía, así como a entes externos quienes tiene la responsabilidad de diversas tomas de decisiones que marcaran en los proyectos de la misma, ya sea para obtener algún financiamiento o para que terceros nos proveen bienes o servicios para seguir operando; y finalmente la empresa se mantenga en marcha (Nava, 2009; Rizo, Pablos y Rizo, 2010; Pinto, 2017)
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	Obligaciones y solvencia	Una correcta gestión financiera responde a una buena solvencia empresarial y con ello obtener resultados satisfactorios. Por ello cabe resaltar que para tener una empresa exitosa a largo plazo necesariamente deberá de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, para ello las personas involucradas en la administración financiera deben conocer de la contabilidad y el ámbito financiero y tendrán mayor capacidad en la toma de decisiones económicas futuras.	
	Título del informe		
	La teoría del capital de trabajo y sus técnicas		
	Referencia:		
	Rizo, E., Pablos, G., & Rizo, E. (2010). La teoría de capital de trabajo y sus técnicas. <i>Eumed.net</i> . http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.htm		
	Informe mundial #3	Esencia del problema	
Cuentas por pagar	La gestión de las cuentas por pagar muestra relevancia el cual tiene cierto grado de determinación en el aspecto		
Título del informe			

n t e r	Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa Ferceva S.A. (Importancia de las cuentas por pagar para la Gestión Empresarial)	financiero de las entidades. Tales pasivos representan para las empresas la responsabilidad de enfrentar y cumplir con los plazos establecidos previo acuerdo entre las partes y con ello se genere un buen ciclo en la operatividad del negocio.	
--	---	---	--

n a c i o n a l			
	Referencia		
	Pinto, Pinto, A. (2017). <i>Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa</i> Ferceva S.A. Eumed.net.		
P r o b l e m a d e i n v e s t i g a c i ó n a n i v e l	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Plazos de créditos con proveedores	Se recomienda realizar políticas de negociaciones con los proveedores con la finalidad de aplazar a periodos más extensos las obligaciones con terceros. En consecuencia, las compañías tendrán más resistencia económica. Cabe resaltar que se debe tener mucho énfasis en el capital de trabajo ya sea propio y de ser posible con créditos de entidades financieras.	Nacional
	Título del informe		Se debe tener una estrategia referente a los créditos con proveedores el cual radica en crear buenas relaciones con la cadena de proveedores y tener óptimas tarifas para el desarrollo de las actividades. Así como mantener relaciones personales. En segundo lugar, se debe tomar en cuenta las alternativas financieras y finalmente, evaluar rigurosamente al seleccionar a los clientes, debido a que juegan un rol muy importante y decisivo porque a medida que estos realicen pagos se podrá afrontar las obligaciones con terceros (Manrique, 2012; Castillo, 2017; Castillo 2018).
	Banca aconseja a empresas estirar plazos con proveedores.		
	Referencia		
	Manrique, O. (2012). <i>Banca aconseja a empresas estirar plazos con proveedores</i> . Obtenido del diario Gestión https://archivo.gestion.pe/noticia/1358588/banca-aconseja-empresas-estirar-plazos-proveedores?ref=gesr		
	Informe nacional #2	Esencia del problema	
	Finanzas en tiempos de ajuste: Créditos de las cuentas por pagar	Ante la situación de pagos fuera de los plazos establecidos para los proveedores se recomienda reestructurar las obligaciones con terceros, así como optar por servicios financieros como el factoring el cual repercutirá en una mayor solvencia empresarial.	
	Título del informe		
	Finanzas en tiempos de ajuste: La búsqueda de ahorros pone a los proveedores en peligro.		
Referencia			
Castillo, N. (2017). <i>Finanzas en tiempos de ajuste: La búsqueda de ahorros pone a los proveedores en peligro</i> . Obtenido de diario el Comercio https://www.eldorado-investments.com/2017/07/06/finanzas-en-tiempos-de-ajuste-la-busqueda-de-ahorros-pone-a-los-proveedores-en-peligro/			
Informe nacional #3	Esencia del problema		
Cadena de pago	En los últimos años en el Perú se ha agudizado la coyuntura política y económica debido a la corrupción política y ello		
Título del informe			

n a c i o n a l	Morosidad de empresas en el Perú sube a niveles récord	ha causado una paralización económica más aún ha generado incertidumbre en el mercado local y ello repercute directamente en el incumplimiento de pagos a los proveedores y acreedores.	
	Referencia		
	Castillo, N. (2018). <i>Morosidad de empresas en el Perú sube a niveles récord</i> . Obtenido de diario el Comercio https://elcomercio.pe/economia/peru/morosidad-empresas-peru-sube-niveles-record-noticia-544175		

2. Matriz de causa efecto

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Administración de las cuentas por pagar	1. Gestión del flujo de caja	1. Flujo de caja por actividad de operación, gestión entre las cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Ayudan a clasificar, distinguir las actividades propias del negocio así como las actividades alternas que suministran información relevante y se muestran en la estructura de los Estados Financieros.	La administración de las cuentas por pagar se refleja en la gestión de flujos de caja con ello accede a un correcto análisis de las políticas de crédito y medios de pagos mediante financiación. Finalmente, con la ayuda de un estricto análisis a los EE-FF aplicando los ratios financieros que gracias a su representación cuantitativa reconocen y se logra percibir la realidad empresarial de las compañías.
		2. Flujo de caja por actividades de inversión (Compra oficina) y actividades financiación (pago de intereses por préstamos)		
	2. Control de las cuentas por pagar	3. Programación de pagos		
		4. Análisis de los valores a pagar, clasificar por orden de prioridad.		
	3. Formas de pago	5. Crédito con medios de transferencia bancaria, cheque o mediante factoring		
		6. Al contado / anticipos		
C2. Gestión Empresarial	4. Políticas de cuentas por pagar	7. Contabilización de las facturas de terceros, para que sean reflejadas en la contabilidad y se pueda ejecutar el pago.	Establecer procedimientos para los registros de las facturas con terceros de tal manera que se cumplan con los plazos de crédito pactados, si es posible utilizando herramientas financieras como factoring o préstamos para cubrir tales obligaciones el cual permita un impacto positivo para la empresa frente a terceros.	
		8. Condiciones de crédito (Ciclo de pago superior a 60 días.)		
	5. Políticas o recursos de financiación	9. Obtener financiación interna (socios, accionistas y casa matriz) para concretar el ciclo operativo. Asimismo, capitalizar las deudas.		
		10. Financiación externa (entidades financieras), factoring, descuento de letras, facturas negociables.		
	6. Evaluación de resultados	11. Facilita realizar análisis a las partidas de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio y tomar un nuevo enfoque en el presupuesto o budget futuro.		
		12. Evaluar las obligaciones con terceros y medir el impacto en los resultados y con ello tomar medidas de acción para maximizar la solvencia económica.		
C3. Enfoque estratégico	7. Visión	13. Permite a las entidades a tener una orientación hacia el futuro, normalmente a largo plazo el cual van alineados a sus objetivos.		
		14. Ayuda a tener una proyección empresarial que permita cumplir en un futuro las metas deseadas.		

	8. Misión	15. Facilitar las operaciones logísticas de los usuarios brindando un servicio integral e individualizado para concretar los resultados que superen las expectativas y así fidelizarlos.	Los objetivos de cada entidad van alineados acorde a la proyección de las metas y resultados.	
		16. Crear alianzas estratégicas con los clientes y proveedores.		
	9. Objetivos estratégicos	17. La gerencia general acompañando de la gerencia financiera plantea determinadas metas a corto y mediano plazo, presentan la propuesta ante la casa matriz para su aprobación.		
		18. Van acorde a la misión y visión de la compañía.		
C4. Análisis de Estados Financieros - EE-FF	10. Ratios de solvencia	19. Miden la autonomía financiera de cada entidad para hacer frente ante sus obligaciones con terceros.	El análisis vertical determina la participación de las partidas contables a su vez los ratios financieros facilitan el análisis de los saldos de las cuentas contables acorde a su clasificación el cual permite sincerar el comportamiento empresarial de las entidades y aplicar políticas alternativas para afrontar el panorama al que se aproxima la empresa.	
		20. Es de gran utilidad para los acreedores, porque revela el grado de endeudamiento y la probabilidad de reembolso que tienen las empresas.		
	11. Ratios de Gestión	21. Miden la productividad y eficiencia con que las compañías utilizan sus activos		
		22. Evalúa el desempeño de áreas específicas y con ello poder compararlas acorde a los parámetros establecidos.		
	12. Análisis vertical	23. Brinda soporte a los usuarios responsables de emitir los EE-FF para un análisis más detallado.		
		24. El análisis de los EE-FF se representa la participación en porcentaje cada cuenta contable en relación al total del activo, pasivo, patrimonio para el estado de situación financiera, así como las partidas del estado de resultados las cuales están en función de las ventas netas.		

3. Matriz de antecedentes

Datos del antecedente 1 Internacional			
Título	La gestión financiera aplicada a las organizaciones	Metodología	
Autor	Carmen C. Cabrera-Bravo, Martha P. Fuentes-Zurita y Gerónimo W. Cerezo-Segovia Lugar: Quevedo, Ecuador	Tipo	
Año	2017	Enfoque	Analítico
Objetivo	Lograr que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios.	Diseño	Documental
Resultados	Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, etc. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	Análisis
		Instrumentos	Encuesta
Conclusiones		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)			

<p>Redacción final al estilo artículo (5 líneas)</p>	<p>Cabrera, Fuentes & Cerezo (2017), opinan que la gerencia financiera, es responsable de la administración de los recursos de la compañía a su vez de incrementar el costo – beneficio de las actividades cotidianas del negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se debe tener en cuenta las buenas políticas de crédito con terceros, así como control de existencias. A causa de ello, se debe realizar un buen análisis para la toma de decisiones en determinados periodos de tiempo con el fin de minimizar los riesgos.</p>
<p>Referencia (artículo)</p>	<p>Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. <i>Revista Dominio de las Ciencias</i>, 220-232.</p>

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa FERCEVA S.A.	Metodología	
Autor	Adriana Paola Pinto Naula Lugar: Ecuador	Tipo	
Año	2017	Enfoque	Descriptivo
Objetivo	Analizar las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la compañía FERCEVA S.A.	Diseño	Transversal
Resultados	Conforme al resultado de las pruebas de análisis financiero podemos determinar que la compañía presenta cifras óptimas y razonables en sus estados financieros, en todos sus aspectos importantes con corte a diciembre 31 del 2015, sin embargo se recomiendan algunas mejoras en diversos aspectos de la compañía.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La compañía mantiene un gran problema sobre el uso de manuales de procedimientos para implementar procesos correctos en base a las obligaciones, lo que mantiene a la compañía en un estado lineal lo que no permite un crecimiento financiero.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Pinto. (2017) reveló en los resultados la aplicación de los indicadores de los ratios financieros en los estados financieros al 31 de diciembre de 2015, el cual muestra importes óptimos y razonables, más aún sugieren un análisis más exhaustivo a los diferentes procesos de la empresa. Como conclusiones se identificó la relación que existe entre las cuentas por pagar y el patrimonio de la organización y el impacto de las mismas en el flujo de efectivo de la entidad, más aún no se respetan los plazos de pago establecidos con los proveedores y ello genera inconvenientes reiterativos.
Referencia (tesis)	Pinto, A. (2017). <i>Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa FERCEVA S.A.</i> Eumednet.

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Conciliación de proveedores: Una herramienta para eficientar las cuentas por pagar	Metodología	
Autor	Jaime Rosas Hernández Lugar: Los Mochis, Sinaloa, México	Tipo	Exploratorio - descriptivo
Año	2016	Enfoque	
Objetivo	Conciliar las cuentas por pagar de los proveedores	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	194 Proveedores
		Muestra	65 Proveedores
		Técnicas	
		Instrumentos	
Conclusiones	<p>-La trascendencia de éste proyecto radica en facilitar el trabajo del área de cuentas por pagar, así mismo hacer notar la importancia sobre los estados de cuenta que los proveedores brindan y con ello poder contar con registros correctos en la cuenta de proveedores.</p> <p>-En todo caso los resultados de este proyecto no sólo beneficiaran al área de cuentas por pagar además ayudará al departamento contable a tener una información confiable</p>	Método de análisis de datos	

	para generar el Estado de Posición Financiera con información verídica y oportuna.		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)			
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rosas (2016) acorde a la investigación realizada en el presente artículo, permite destacar la conciliación de las obligaciones con terceros mediante estados de cuenta la cual es una de las herramientas clave que da soporte para la eficiencia de las cuentas por pagar. También cabe señalar, que al hacer uso de tal herramienta impactará positivamente en el departamento de contabilidad porque las partidas contables estarán sinceradas para la elaboración de los estados financieros los cuales comprenderán información fidedigna y pertinente para un mejor análisis de los usuarios interesados.		
Referencia (tesis)	Rosas, J. (2016). <i>Conciliación de proveedores: Una herramienta para eficientar las cuentas por pagar</i> . México		

Datos del antecedente 4: Internacional			
Título	The Effect of Accounts Payable Ratio on the Financial Performance of Food and Beverages Manufacturing Companies in Nigeria.	Metodología	
Autor	Okpe Innocent Ikechukwu y Duru Anastesia Nwakaego Lugar: Nigeria	Tipo	
Año	2015	Enfoque	Investigación cuantitativa
Objetivo	Examinar el efecto de las cuentas por pagar en la rentabilidad de las empresas de fabricación de alimentos y bebidas en Nigeria. Los objetivos específicos incluye: Determinar el efecto del índice de cuentas por pagar en el desempeño de la empresa.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	
		Instrumentos	

Conclusiones	El estudio examina el efecto de la gestión de cuentas por pagar en la rentabilidad de las empresas fabricantes de alimentos y bebidas en Nigeria. Los datos se obtuvieron de los Informes Anuales de las compañías en estudio, mientras que la herramienta analítica de regresión múltiple se utilizó para probar la Hipótesis. El resultado del estudio muestra que el índice de cuentas por pagar tuvo un efecto negativo y significativo en la rentabilidad. El índice de endeudamiento y la tasa de crecimiento de las ventas tuvieron un efecto positivo y no significativo sobre la rentabilidad de las empresas manufactureras de alimentos y bebidas en Nigeria.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)			
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ikechukwu and Nwakaego (2015) al examinar la información de la empresa de alimentos y bebidas en Nigeria los investigadores obtuvieron como conclusión el desempeño de la administración de las cuentas por pagar sobre el rendimiento de las compañías de tal sector. El resultado en relación a los índices financieros de las cuentas por pagar impactó de manera relevante y desfavorable en la rentabilidad. Otro rasgo de los índices mostró que el indicador de endeudamiento fue favorable y no material sobre la rentabilidad de la entidad.		
Referencia (tesis)	Ikechukwe, O., & Nwakaego, D. (2015). <i>The Effect of Accounts Payable Ratio on the Financial Performance of Food and Beverages Manufacturing Companies in Nigeria</i> . Quest Journals, 15.		

Datos del antecedente 5: Internacional			
Título	Las cuentas por pagar y su presentación en los estados financieros de la empresa Plastiguayas cía. Ltda.	Metodología	
Autora	Villafuerte Aguirre Verónica Elizabeth Lugar: Guayaquil - Ecuador	Tipo	Investigación Cualitativa
Año	2016	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Analizar las cuentas por pagar y su presentación en los Estados Financieros	Diseño	
Resultados	-No cuenta con políticas o procedimientos de pago. -Comprende saldos por pagar de años anteriores a proveedores locales y extranjeros. -Cambio constante de proveedores.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	Entrevista , observación
		Instrumentos	
Conclusiones	A pesar que el índice de endeudamiento del activo según lo que se refleja en el análisis contenido en la tabla 10, se muestra saludable en el año 2015 el 60% disminuyendo apenas un punto porcentual con respecto al año 2014 61%, dicha condición beneficiosa no se refleja en el índice de endeudamiento del patrimonio. Lo que significa que la empresa no tiene la capacidad de cubrir sus deudas haciendo uso de recursos propios.	Método de análisis de datos	

<p>Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)</p>	<p>Villafuerte (2016) realizó la tesis titulada <i>Las cuentas por pagar y su presentación en los Estados Financieros de la empresa Plastiguayas Cía. Ltda.</i>, tuvo como objetivo principal analizar la cuentas por pagar en los EE-FF la investigación lo realizó mediante un enfoque cualitativo, aplicando la técnica de entrevista y observación dando como resultados que no existe políticas ni programaciones de pago de las facturas, más aún son saldos con alto grado de antigüedad y no se tiene buenas relaciones con los proveedores. Es por esto que se tiene como conclusiones luego de aplicar el indicador de endeudamiento de los bienes y recursos que controla la empresa se manifiesta un índice de 60% lo cual es beneficioso para el periodo contable 2015 reduciéndose en un punto porcentual a comparación con el año 2014 que comprendía un 61%. Por otro lado, en el ratio de solvencia, el indicador de endeudamiento de estructura de capital o endeudamiento patrimonial manifiesta que la entidad no tiene autonomía financiera porque para cubrir sus deudas utiliza recursos de terceros - externos.</p>
<p>Redacción final al estilo artículo (5 líneas)</p>	<p>Villafuerte (2016) demostró que el incumplimiento o retraso de pago a proveedores responde a que no existen políticas ni procesos para su ejecución el cual conlleva a no poder hacer frente a las obligaciones en los periodos 2016 y 2015, no tiene una relación cordial con los proveedores ni control de los pasivos. A causa de los motivos expuestos, la compañía refleja un escenario económico crítico, donde no cuenta con la solvencia necesaria por el cual recurre en compromisos con entidades externas.</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Villafuerte, V. (2016). <i>Las cuentas por pagar y su presentación en los Estados Financieros de la empresa Plastiguayas Cía. Ltda.</i> (Tesis de licenciatura) Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.</p>

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones	Metodología	
Autor	Alexander Geovanny Herrera Freire Víctor Alberto Betancourt Gonzaga Lugar: Lima	Tipo	
Año	2016	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Analizar las razones financieras de liquidez como estrategia en la gestión empresarial para la toma de decisiones.	Diseño	Analítico
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	
		Instrumentos	Análisis documental
Conclusiones	El problema del sector empresarial al calificar su posición financiera a corto plazo, se determina en la medida que presenta la rentabilidad para cubrir las obligaciones presentes; de manera que, un correcto análisis de los estados financieros de la organización va a permitir identificar la actual situación económica y predecir su desarrollo futuro, a través de decisiones correctas enfocadas en datos financieros confiables.	Método de análisis de datos	Ratios financieros

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Herrera y Betancourt (2016) tras la recolección de información así como el análisis de la misma los autores del presente artículo de investigación concluyeron que la problemática del sector corporativo o institucional al evaluar su enfoque financiero en el corto plazo se basa en la dimensión del rendimiento de beneficios económicos para hacer frente a las obligaciones incurridas en un determinado periodo, de tal manera la aplicación de ratios financieros reconocerá el escenario económico por el que atraviesa la compañía y a su vez ayudará a prever y ejecutar un mejor desarrollo de las actividades con una mejora en la toma de decisiones.
Referencia (tesis)	Herrera, A., & Betancourt, V. (2016). <i>Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones</i> . Lima.

Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Eficacia del proceso de cuentas por pagar y su relación con el grado de satisfacción del proveedor. M.D. Chadín. 2018	Metodología	
Autor	Huamán Guevara, Luz Emérita Lugar: Chiclayo	Tipo	Descriptiva
Año	2018	Enfoque	Cuantitativa
Objetivo	Determinar la eficacia del proceso de cuentas por pagar y su relación con el grado de satisfacción del proveedor de la M.D. Chadín. 2018.	Diseño	No experimental
Resultados	Nivel de programación de la cuentas por pagar: El 28.57% a quienes se realizó la encuesta opina de muy bueno y bueno la programación de pagos, luego el 71.42% considera malo y muy malo y finalmente regular con el 0%.	Método	Deductivo
		Población	14 colaboradores de la municipalidad.
		Muestra	14 colaboradores
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La eficacia del proceso de cuentas por pagar al proveedor. De la M.D. Chadín. 2018, se considera de muy malo y malo, representado con un 61.93% de los encuestados ya que el nivel de la programación de los pagos a proveedores en fechas definidas y programación de las cuentas por	Método de análisis de datos	Spearman

	pagar de forma eficiente, además consideran que la administración del financiamiento no es correcta y finalmente las cuentas por pagar no brindan información veraz y oportuna, lo que significa que no es eficaz.		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Huamán (2018) en su estudio de investigación que lleva por título <i>Eficacia del proceso de cuentas por pagar y su relación con el grado de satisfacción del proveedor</i> . M.D. Chadín. 2018, tuvo por objetivo principal diagnosticar la eficacia de los procesos de las cuentas por pagar y la relación que guarda con el nivel de satisfacción del proveedor anteriormente mencionado. A continuación, se detallará la metodología empleada en el presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativa, el diseño no experimental con método deductivo, cuenta con una población y muestra está comprendida por colaboradores, la técnica empleada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario y el análisis de los datos fue Spearman. Como resultado de la encuesta realizaba en base a la escala de Likert se determinó el grado de programación de las obligaciones con terceros con porcentajes del 28.57 % que opinaron favorablemente y el 71.42% consideraron una mala programación en los pagos y con una calificación de 0% respecto a la programación considerada como regular.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Huamán (2018) evidenció con la información recabada en el trabajo de investigación que no poseen la capacidad en los procesos de los pasivos, por el cual los encuestados han clasificado entre malo y muy malo el nivel de las programaciones de las cuentas por pagar, más aún han considerado que el financiamiento no es el más adecuado. En definitiva las obligaciones no están sinceradas por ende no se tiene información pertinente.		
Referencia (tesis)	Huamán, L. (2018). <i>Eficacia del proceso de cuentas por pagar y su relación con el grado de satisfacción del proveedor</i> . M.D. Chadín. 2018. (Tesis de licenciatura). Chiclayo: Universidad César Vallejo.		

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017	Metodología	
Autora	Jaramillo Castillo, Ledy Agustina Lugar: Lima	Tipo	Descriptiva, analítica y proyectiva
Año	2017	Enfoque	Mixto
Objetivo	Proponer un plan de implementación de control interno para mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar y pagar de la empresa GCF Holdings SAC.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	20 personas
		Muestra	20 personas
		Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La implementación de un sistema de control interno es de vital importancia para las organizaciones si estas desean contar con una seguridad razonable para sus recursos y para la información que se presenta en los estados financieros, la misma que funciona como equilibrio para los convenios o contratos con el	Método de análisis de datos	Entrevistas, programa estadístico SPSS 20, triangulación.

	resto de las organizaciones, además de que al influir en la información financiera este a través de la información repercute en la toma de decisiones por parte de la dirección y de todos los usuarios de dicha información.		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Jaramillo (2017) en su trabajo de investigación que lleva por título <i>Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017</i> , abordó como objetivo primordial la implementación de control interno para mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar y pagar de la compañía. El enfoque del estudio realizado fue mixto, utilizando como universo y muestra a 20 trabajadores, se aplicó encuestas para la recopilación de datos y el instrumento fue el cuestionario. Asimismo, para interpretar la información recopilada se utilizó el programa SPSS y la triangulación. De manera que se obtuvo como conclusiones que es necesario implementar un sistema interno de control en la organización, porque ello ayudará a tener información verídica y oportuna en la presentación de los EE-FF, debido a que tales reportes el objetivo es brindar información reflejando la situación por la que atraviesa la entidad a un determinado momento y esto pueda facilitar a los usuarios en la toma de decisiones económicas futuras.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Jaramillo (2017) comprobó que el aplazamiento de las cuentas por pagar se ve afectada por el incumplimiento de los clientes en sus pagos y demostró que la propuesta de implementar un plan de control interno para el área de cobranzas y tesorería es viable y necesario a fin de que se mantenga un flujo de caja proporcionado ante sus exigencias y obligaciones dentro de los plazos establecidos.		
Referencia (tesis)	Jaramillo, L. (2017). <i>Control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa GCF Holdings SAC, 2017</i> . (Tesis para optar título de contador) Lima: Universidad Privada Norbert Wiener.		

Datos del antecedente 4: Nacional			
Título	Influencia de las políticas de control gerencial en el área de cuentas por pagar de la empresa Mexicam Perú S.A.C, Lima 2016	Metodología	
Autor	Luisa Daniela Aldave Palacios Lugar: Lima - Perú	Tipo	Aplicada
Año	2017	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Determinar la influencia de las políticas de control gerencial en el área de Cuentas por Pagar de la empresa Mexicam Perú SAC, Lima 2016	Diseño	Descriptiva Experimental
Resultados	<p>- La persona encargada del área no solo desconocía de todas las actividades que estaban en su mando, si no también que no realizada procedimientos estandarizados.</p> <p>- Durante el análisis previo de la empresa, se pudo identificar la carencia de análisis en el área de cuentas por pagar puesto que no tenían control en los pasivos que se venían arrastrando desde meses anteriores sin solución alguna.</p>	Método	Descriptivo
		Población	Trabajadores del área de Cuentas por Pagar de la empresa Mexicam Perú S.A.C
		Muestra	10 Colaboradores
		Técnicas	Observación, entrevista
		Instrumentos	Encuesta
Conclusiones	Concluyo en la implementación de un formato de solicitud de anticipos hará que el área de cuentas por pagar tenga un sustento altamente fiable para poder así mantener un orden con respecto al dinero anticipado, este nuevo procedimiento ayudará también al control y análisis de esta cuenta.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Aldave (2017) en su tema de investigación titulada <i>Influencia de las políticas de control gerencial en el área de cuentas por pagar de la empresa Mexicam Perú S.A.C, Lima 2016</i> , tuvo como objetivo precisar la influencia de tales políticas en el control de gerencia en el departamento pagos de la entidad en estudio. En cuanto a la metodología aplicada en el estudio es de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo el diseño descriptivo experimental y método descriptivo cuenta con una muestra de 10 trabajadores de la empresa, las técnicas aplicadas fueron entrevistas y la observación, el instrumento fue mediante encuestas. Por otro lado, se obtuvo como resultados que el responsable del departamento de tesorería no tenía conocimiento de la totalidad de funciones bajo su poder, debido a ello no estableció ninguna instrucción general para el desempeño de las tareas a ejecutar como consecuencia no había un análisis adecuado ni control de las operaciones realizadas con los proveedores. Por ello se concluyeron que es necesario la instauración de solicitudes para la ejecución de anticipos y se tenga sustento verídico de las salidas de dinero y tener el control de los mismos.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Aldave (2017) demostró que el personal del departamento de tesorería no contaba con políticas internas, manual ni procedimientos que refrenden las funciones y responsabilidades para el óptimo desarrollo de las actividades, debido a esta problemática como medida de soporte se instauró un formato de solicitudes para todos aquellos anticipos requeridos al área de pagos puedan llevar un control oportuno y fiable. Cabe recalcar que, ello impactará en el reordenamiento de todas las áreas de la compañía.
Referencia (tesis)	Aldave L. (2017). <i>Influencia de las políticas de control gerencial en el área de cuentas por pagar de la empresa Mexicam Perú S.A.C.</i> (Tesis para obtener el título profesional de contador público). Lima: Universidad Privada del Norte.

Problema general	Objetivo general
<p>¿Cómo mejorar la eficiencia de las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?</p> 	<p>Promover un plan financiero para mejorar la gestión de cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos
<p>¿Cómo emplear un flujo de caja para analizar las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?</p> <p>¿Cómo evaluar la solvencia de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017?</p>  <p>¿De qué manera la gestión de pagos influye en las políticas del departamento de tesorería de la empresa A. Hartrodt Perú S. A.C., Lima, 2016-2017?</p>	<p>Establecer un flujo de caja para la correcta gestión de las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017</p> <p>Diagnosticar la solvencia económica y financiera de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.</p> <p>Explicar la gestión del departamento de tesorería de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C., Lima, 2016-2017.</p>

4. Matriz de justificaciones

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Las teorías que sustentan la investigación están conformadas por la teoría de sistemas, de decisiones, de contabilidad social, la teoría de planeación financiera y la teoría clásica de administración; se tomaron en cuenta, porque tienen afinidad con el tema abordado, más aún porque está dirigido al ámbito empresarial el cual comprende aspectos sociales, culturales económicos y financieros.	Las cinco teorías que respaldan el estudio están conformadas por la teoría de sistemas, teoría de decisiones, de contabilidad social, la teoría de planeación financiera, y finalmente por la teoría clásica de administración en donde se está considerando la correlación con el problema abordado, enfocado en la cultura empresarial, temas socioeconómicos; y financieros los cuales aportan las bases para un mayor entendimiento y criterio en el aspecto empresarial, es por esto que se desarrolló el trabajo para implementar las políticas en el área de tesorería a través de reconocer a profundidad los sucesos económicos que están reflejados en los estados financieros que ayudaran a despejar las razones, causas de la problemática.
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Estas teorías aportan al trabajo en estudio, porque contienen bases, pautas que ayudan a un mejor enfoque en el aspecto empresarial, generando respaldo para un mayor entendimiento y criterio de lo que se desea abarcar.	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	El trabajo de investigación se llevó a cabo porque se necesita conocer a profundidad los sucesos económicos referente a las obligaciones con terceros, que están reflejados en los EE-FF y con ello despejar las razones, causas, que estimulan implementar estrategias, políticas para una buena gestión en el área de pagos.	
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	El trabajo de investigación se desarrolló porque se tuvo la necesidad de identificar los factores que intervienen en la gestión de las cuentas por pagar y con ello realizar propuestas que faciliten el proceso de pagos y lograr la eficiencia de las operaciones en el área de tesorería.	Se realizó el trabajo de investigación con el objetivo de dilucidar las verdaderas razones que provocan los desfases en la programación de pagos, por consiguiente, la utilidad radica en mostrar la verdadera situación financiera y económica de la compañía en función al desempeño de las áreas en su conjunto en especial al desempeño del departamento de finanzas enfocado en el cumplimiento de pagos. Por último, se espera dar soporte a la toma de decisiones financieras y cumplir con las obligaciones a terceros para concretar buenas
¿Cuál será la utilidad?	La utilidad radica en tener conocimiento teórico - práctico, que a su vez facilitará a la gerencia tener un panorama claro y real del desempeño de los recursos enfocado en áreas específicas de la compañía en los periodos analizados.	
¿Qué espera con la investigación?	Del tema de investigación se espera dar a conocer la importancia de la aplicación y análisis del análisis vertical y de las ratios de solvencia y gestión, los cuales darán soporte en las políticas y	

	procedimientos al departamento de finanzas de la compañía Hartrodt el cual contribuirá a concretar resultados óptimos.	relaciones comerciales y mantener a la empresa en marcha.
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se investiga bajo el enfoque mixto, porque enlazan la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos con la finalidad de vincularlos y poder responder al planteamiento de la problemática.	El diseño de la investigación es de enfoque mixto, que ayuda a integrar la recolección de datos cualitativos y cuantitativos con el fin de vincular tal información que dé respuesta a la problemática. El resultado de la investigación permitirá identificar los factores que han quebrantado el desarrollo de la empresa y conseguir dar solución al incumplimiento de los pagos brindando alternativas de mejora para afianzar el prestigio y desarrollo de la compañía.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	El resultado de la investigación permitirá solucionar los incumplimientos de pagos a proveedores, mediante una propuesta, a fin de reparar prestigio y fiabilidad de la compañía que estaban quebrantados.	

5. Matriz de teorías

Teoría 1: Teoría de sistemas					
Autor de la teoría	Año	Cita	Aplicación en su tesis (1)	Aplicación en su tesis (2)	
Von Bertalanffy Ludwing	1989	Von (citado en Chiavenato, 2006), indicó que, “La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes” (p.414).	Von (citado en Chiavenato, 2006), manifestó en la teoría de sistemas, que los organismos están desarrollados en regímenes dados por el hombre las cuales mantienen cierto dinamismo con el medio ambiente que los rodea, denominados clientes, entidades que proveen bienes o servicios, entes que provocan la competitividad, agrupaciones de sindicato e instituciones del gobierno y demás agentes económicos. La convergencia integrada de los entes mencionados anteriormente causa un efecto entre sí, que responden a metas y objetivos de las organizaciones así como de cada uno de sus partícipes.	Tal teoría se aplicará en el artículo de investigación debido a las obligaciones económicas a corto y largo plazo entre la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C con la casa matriz, así como con las demás filiales y con proveedores externos. Como fruto de estas relaciones empresariales nacen operaciones a largo plazo que facilitan las operaciones del negocio y brindan respaldo financiero para mantenerse en marcha, la cual asegura mayores beneficios futuros, prometiendo a los usuarios mayor seguridad frente otros operadores logísticos dentro y fuera del país.	La teoría de sistemas refrendada por Von, sostiene la relevancia que poseen los organismos en general ya sean públicos o privados que a su vez dependen de una serie de decisiones abordadas por el personal de confianza para mantenerlas en el mercado. Consideremos ahora, el desempeño en relación a las bases con las que fueron fundadas y también busca la adaptación de mejoras que se puedan presentar en estos tiempos (Chiavenato, 2006; Alonso, Ocegueda y Castro, (2006). De tal manera tal teoría se aplicará en el artículo de investigación debido a las obligaciones económicas a corto y largo plazo entre la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C con la casa matriz, así como con las demás filiales y con proveedores externos. Como fruto de estas relaciones empresariales nacen operaciones como las prestaciones dinerarias a largo plazo que facilitan las operaciones del negocio y brindan respaldo financiero para mantenerse en marcha, la cual asegura mayores beneficios futuros, prometiendo a los usuarios mayor
Referencia:	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	

Jean-William Lapierre	1996	Lapierre (citado en Latorre, 1996), señaló que “Un sistema es dinámico; es un conjunto de procesos en interacción unos con otros (p.42).	Lapierre (citado en Latorre, 1996), manifestó que un sistema tiene dinamismo, es un cúmulo de conocimientos que están en constante acción.	Esta teoría se aplicará en el tema en estudio porque se están examinando diversos componentes como políticas de crédito para pagos y cobros los cuales están alineados acorde a la ideología de los fundadores de la corporación, interviniendo así en las transacciones periódicas de las agencias alrededor del mundo.	seguridad frente otros operadores logísticos dentro y fuera del país. Asimismo, la compañía Hartrodt se adoptan acuerdos comerciales con los diferentes grupos empresariales, desde transportistas, terminales portuarios, navieras, entre otros con quienes tienen una relación empresarial estrecha para concretar el servicio solicitado por un tercero (cliente) donde finalmente el beneficio es mutuo, representado por un margen de ganancia. Cabe resaltar, el aporte de Lapierre que manifiesta sobre el dinamismo, que es un cúmulo de conocimientos que están en constante acción, para esto se están examinando diversos componentes como políticas de crédito para pagos y cobros los cuales están alineados conforme a la media evaluada por los fundadores de la corporación. Acorde a lo señalado por Gerez y Grijalva, la teoría de sistemas es un tecnicismo reciente que ordena de manera positiva al empleo de instrucciones en otras especialidades a fin de brindar soluciones a situaciones complicadas entre diversos elementos; con esto demuestra cómo la compañía Hartrodt ha implementado nuevas técnicas a fin mantenerse en el mercado logrando superar diferentes barreras económicas y emprender nuevas expectativas de negocio y con ello poder generar mayores ingresos y en su defecto obtener resultados óptimos.
Referencia:	Latorre, E. (1996). <i>Teoría General de Sistemas</i> . Colombia: Universidad del Valle.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
Ludwig Von Bertalanffy	2006	Von (citado en Alonso, Ocegueda y Castro, (2006), afirmó que “En el contexto de la teoría de los sistemas, las organizaciones se consideran como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia (p.56).	Von (citado en Alonso, Ocegueda y Castro, (2006), indicó que en el ámbito de la teoría de sistemas, a la estructura organizacional le son considerados un como componente que forma parte de un todo que se relacionan recíprocamente.	En la compañía Hartrodt se adoptan acuerdos comerciales con los diferentes rubros empresariales, desde transportistas, terminales portuarios, navieras, entre otros con quienes tienen una relación empresarial estrecha para concretar el servicio solicitado por un tercero (cliente) donde finalmente el beneficio es mutuo, debido a que todos los que intervienen en el proceso logístico tienen un margen de ganancia.	
Referencia:	Alonso, E., Ocegueda, V. y Castro, E. (2006). <i>Teoría de las organizaciones</i> . México: Umbrela				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	
Víctor Gerez Manuel Grijalva	1996	Gerez y Grijalva (citados en Latorre, 1996), señalaron que la teoría de sistemas es una “Técnica nueva que combina en	Gerez y Grijalva (citados en Latorre, 1996), señalan que la teoría de sistemas es un tecnicismo reciente que ordena de manera positiva al	Esta teoría abordada demuestra cómo la compañía Hartrodt ha implementado nuevas técnicas a fin mantenerse en el mercados logrando superar diferentes	

		forma efectiva la aplicación de conocimientos de otras disciplinas, a la solución de problemas que envuelvan relaciones complejas entre diversos componentes (p.48).	empleo de instrucciones en otras especialidades a fin de brindar soluciones a situaciones complicadas entre diversos elementos.	barreras económicas y tener la mira de crear nuevas oportunidades de negocio y con ello poder generar mayores ingresos y en su defecto obtener resultados óptimos.	Finalmente, lo que sostiene Johansen aseguró que la teoría de sistemas ayuda a analizar a nivel global la interacción interna como externa; actualmente es un instrumento activo que da soporte a la ilustración de comportamientos futuros en escenarios reales. Por consiguiente, gracias a la estrategia implantada por la gerencia general para desarrollar, implementar e integrar los sistemas, el proyecto desarrollado por el departamento de sistemas "IT" así como al asesor externo especialista en programación quienes lograron que tal software procesen la información para luego ser analizada internamente por el departamento de finanzas y con ello optimizar horas hombre, y el procesamiento de la información sea más concreta y oportuna (Latorre, 1996).
Referencia:	Latorre, E. (1996). <i>Teoría General de Sistemas</i> . Colombia: Universidad del Valle.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (9)	Aplicación en su tesis (10)	
Oscar Johansen Bertoglio		Johansen (citados en Latorre, 1996) afirmó que "La teoría general de sistemas a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es, ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos de la conducta futura de la realidad (p.48).	Johansen (citados en Latorre, 1996), aseguró que la teoría de sistemas ayuda a analizar a nivel global la interacción interna como externa; actualmente es un instrumento activo que da soporte a la ilustración de comportamientos futuros en escenarios reales.	Gracias a la estrategia implantada por la gerencia general para desarrollar, implementar e integrar los sistemas y por la ejecución del proyecto al departamento de sistemas "IT" así como a un asesor externo especialista en programación quienes lograron que tale software procesen la información para luego ser analizada internamente por el departamento de finanzas y con ello optimizar horas hombre, y el procesamiento de la información sea más eficaz y concreto.	
Referencia:	Latorre, E. (1996). <i>Teoría General de Sistemas</i> . Colombia: Universidad del Valle.				

Teoría 2: Teoría de decisiones					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
Herbert Alexander, Simón	1978	Simón (citado en Chiavenato, 2006), señaló que, "La decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas	Simón (citado en Chiavenato, 2006), señaló que la decisión conlleva a una serie de evaluaciones con la cual se debe	Esta teoría será aplicada, buscando la mejora en el departamento de tesorería de la compañía A. Hartrodt tomando como	En la teoría de decisiones sustentada por Herbert, Lewis, Shlaider y Tersine sostienen la importancia de la

		disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir. Toda decisión involucra seis elementos: Tomador de decisiones, objetivos, preferencias, estrategias, situación y resultado. El que toma las decisiones se encuentra en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción); para alcanzar resultados. La decisión implica una opción, para que la persona siga un curso de acción, ésta debe abandonar otros cursos que surjan como alternativa. Existe siempre un proceso de elección, es decir, de elección de alternativas” (p. 300).	elegir entre las opciones que estén a disposición para ponerlos en acción bajo responsabilidad de un individuo. Para la toma de alguna decisión implica a un ente que sea el tomador de la decisión, de metas, particularidades, tácticas, escenario y como consecuencia a lo mencionado se obtendrá un producto o fruto. La toma de alguna decisión tiene implicancias en la selección de una opción y con ello el responsable continúe con el desempeño que conlleve un plan de ejecución, por ello es necesario renunciar a alternativas que pueden surgir en el trayecto de la ejecución.	alternativas un buen análisis de políticas, metas, los cuales serán controladas continuamente con el fin de obtener resultados reales, claros y oportunos y concretos, tales puntos indicados estarán a cargo de la jefatura de dicha área. En síntesis, para concretar los fines de la compañía también se cuenta con soporte externo que permite que la actividad económica desempeñada sea más llevadera en su ciclo de operaciones.	estructura de la toma de decisiones, es por ello que para el presente estudio comprenden las bases esenciales que permitirán el logro de la eficacia en el departamento de pagos. Por consiguiente, tal teoría consentirá en la investigación entender a la entidad, referente a sus políticas, bases junto con la misión y visión de las cuales se desprenden las metas y objetivos; razón por la cual para hacerlos tangibles se tiene como soporte la toma de decisiones a nivel gerencial que está en busca de la mejora continua (Chiavenato, 2006; Céspedes, 2009; Chiavenato, 2007 y Reyes, 2004). Mientras tanto, lo refrendado por Slocum y Woodman enfatizan que ante cualquier toma de decisión se debe reconocer la problemática por la cual se va a abordar y con ello recolectar la suficiente información para generar opciones dentro de un campo de acción (Sandoval y Díaz, 2016).
Referencia:	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Lewis David	2009	Lewis (citado en Céspedes, 2009), La teoría de la decisión consiste en un tipo de análisis aplicable a diversas áreas como la sociología, la economía, las ciencias en general (especialmente en el método científico) y, por supuesto, la filosofía. Sin embargo, en esta última la teoría de la decisión no	Lewis (citado en la revista de Céspedes, 1990), indicó que la teoría de decisión comprende a un modelo de estudio que se acopla a diferentes campos como la sociología, los recursos o bienes y también en el ámbito filosófico. No obstante, en lo último mencionado tal teoría no es únicamente de aplicación a la	Esta teoría abordará en el presente tema de investigación promover alternativas para perfeccionar las actividades que se desempeñan en la empresa las cuales se centran en las funciones y responsabilidades del departamento de finanzas, porque finalmente son los que recaban la información, la procesan y emiten reportes	

	es solamente algo aplicable a la disciplina, sino que es también objeto de análisis y examen. Como primera definición habría que señalar que la teoría de la decisión tiene como finalidad analizar una situación determinada de modo que su resultado sea la acción más racional (p. 54).	materia de disciplina sino también muestra la necesidad de un estudio y prueba. La teoría de decisiones guarda el propósito de examinar un contexto determinado a fin de que el producto o desenlace tenga la labor más óptima y razonable.	tributarios y contables que muestran la realidad empresarial en la que se encuentran.	
Referencia:	Céspedes, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. <i>Revista de Filosofía y Psicología</i> Volúmen 4, N° 20, pp 53-68.			

Teoría 2: Teoría de Decisiones					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
Hellriegel Slocum, John W. Woodman, Richard W.	1999	Hellriegel, Slocum & Woodman (citado en Sandoval y Díaz, 2016), indicaron que “El proceso de toma de decisiones, dentro de distintos tipos de organizaciones es posible de definir como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (p. 176).	Hellriegel, Slocum & Woodman (citado en Sandoval y Díaz, 2016), en la teoría de decisiones, han señalado que la fase para la toma de decisiones en el ámbito organizacional nace a través del reconocimiento de problemáticas, compilación de antecedentes, creación de opciones y elección de un campo de acción.	En la compañía A. Hartrodt la teoría se aplica cuando se identifican los procedimientos en los que se debería de mejorar para obtener resultados acorde a las proyecciones establecidas de todos los departamentos de la empresa, quienes buscan el mismo resultado en común.	
Referencia:	Sandoval, E., & Díaz, S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. <i>Ambiente & Sociedade v. XIX, n. 4</i> , pp. 174-194.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	
Tersine, Richard J.	1973	Tersine (citado en Chiavenato, 2007), señaló que la “Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” (p. 300).	Tersine (citado en Chiavenato, 2007), enfatizó que la teoría de decisión comprende el procedimiento para analizar y elegir entre las diversas opciones adecuadas para ser utilizadas por los responsables de desarrollar un plan de acción y llevarlo a cabo.	Tal teoría permitirá evaluar e implementar los procedimientos adecuados para el departamento de pagos de tal forma que se cumplan en su totalidad.	
Referencia:	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill - Séptima edición.				

Teoría 2: Teoría de decisiones					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (9)	Aplicación en su tesis (10)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
Schlaifer, Robert	1959	Shlaider (citado en Reyes, 2007), la define de la siguiente manera “La teoría de la decisión arranca de aquellos casos en que existen varios cursos de acción que pueden analizarse, comprándose sus ventajas y desventajas antes de elegir uno” (p. 137).	Shlaider (citado en Reyes, 2004) La teoría de decisión está enfocada en seleccionar estrategias que conllevan a un mismo objetivo, a su vez que permita ser evaluado, medible y poder conseguir visualizar sus atributos así como sus obstáculos antes de haber sido seleccionado.	Esta teoría se aplicará, regulando y dejando claras las funciones y responsabilidades del área de pagos de la empresa, seguidamente se realizará un control de las líneas de créditos de los proveedores potenciales el cual ayudará para la estructura del flujo de caja de la compañía, de tal manera la jefatura de tesorería dará soporte para la toma de decisiones a la gerencia financiera.	
Referencia:	Reyes, A. (2007). <i>Administración moderna</i> . México: Limusa.				

Teoría 3: Teoría de contabilidad social					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
Díaz Inchicaqui Miguel Nicolás	1990	(Díaz, 1990), señaló que “La Contabilidad Social es el: “Proceso de comunicar los efectos sociales y medio ambientales de la actividad económica de las organizaciones a determinados grupos de interés en la sociedad y a la sociedad en su conjunto. Como tal, implica extender la responsabilidad de las organizaciones (particularmente las empresas) más allá del papel tradicional de proporcionar estados financieros a los propietarios del capital o inversionistas (particularmente a los accionistas). Tal extensión se basa en que las empresas tienen responsabilidades más amplias que hacer dinero para sus accionistas” (p. 36).	(Díaz, 1990) A cerca de la contabilidad social mencionó que comprende el método de informar el aspecto social y medioambiental del dinamismo económico que realizan las empresas en grupos establecidos con niveles de interés de la sociedad. Por ello, involucra ampliar el compromiso de todos los entes en su conjunto (principalmente de las compañías) el análisis consiste en un aspecto más globalizado donde la prioridad no solo está en emitir EE-FF a los usuarios de interés, ya sean a los directores o inversionistas (esencialmente a los accionistas). Tal enfoque enfatiza en que las compañías están inmersas en una serie de responsabilidades que abarca más allá de solo generar ganancias para los propietarios.	En la presente teoría permitirá detallar la responsabilidad que la empresa posee con los colaboradores, donde se necesitan capacitaciones para que ayuden al desempeño profesional, así como personal de los colaboradores. Del mismo modo, la adopción de exigencias externas para que la compañía sea evaluada temporalmente por el desempeño de sus actividades A. Hartrodt anualmente debe certificarse con la entidad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) el cual respalda la transparencia de las actividades sin afectar a la integridad de los colaboradores y mantener la buena reputación empresarial y seriedad de sus actividades.	En la teoría de contabilidad social sustentada, que las empresas en la actualidad no solo se encargan de reportar estados financieros mediante el departamento de contabilidad que facilita el entendimiento del comportamiento económico y financiero de las organizaciones sino también están enfocados en el bienestar del personal que se tiene a cargo, mostrando un perfil justo y sostenible el cual impacta en la sociedad y el medioambiente (Díaz, 1990). En la presente teoría permitirá detallar la responsabilidad que Hartrodt posee con los colaboradores, donde se necesitan capacitaciones para que ayuden al desempeño profesional. Del mismo modo, la adopción de exigencias externas para que la compañía sea evaluada temporalmente por el desempeño de sus actividades A. Hartrodt anualmente debe certificarse con la entidad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) el cual respalda la transparencia de las
Referencia:	Díaz, M. (1990). <i>La contabilidad social - origen y paradigmas</i> . Quipuramayoc.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	

García Fronti, Inés	2012	Gray (Citado por García 2012), señaló que “La preparación y la publicación de información sobre las interacciones y actividades de carácter social, medioambiental, vinculadas a los recursos humanos, a la comunidad, a los clientes, entre otras, de una organización y, cuando sea posible, las consecuencias de dichas interacciones y actividades. La Contabilidad social puede contener información financiera, pero es más deseable que consista en una combinación de información no financiera y cuantificable, por un lado, e información no cuantificable y descriptiva” (p. 3).	Gray (Citado por García 2012), La teoría de contabilidad social consiste en la elaboración y la difusión de la información de las operaciones de índole social, ambiental, asociados a los recursos de las personas, de la sociedad, de los usuarios en general. Asimismo, si es permisible manifestar los efectos de tales relaciones y acciones. Cabe resaltar que tal teoría puede comprender datos financieros, así como información no numérica, el cual permite representar las características de un ente.	Esta teoría será de aplicación en el área de recursos humanos - RR.HH de la empresa, porque entre sus funciones primordiales destacan la gestión administrativa de los colaboradores, la formación y desarrollo profesional y finalmente la prevención de riesgos laborales, esto ayudará a que los trabajadores se sientan comprometidos con la compañía, al ver que es una entidad seria, formal que cumple con los requerimientos exigidos por organizaciones externas, que finalmente buscan el bienestar como entidad empresarial así como de su personal.	actividades sin afectar a la integridad de los colaboradores y mantener la buena reputación empresarial y seriedad en sus actividades. Asimismo, Gray manifiesta, sobre la búsqueda de la interrelación de índole social, ambiental y de personas en general, donde esta pueda contener data numérica como descriptiva (García, 2012). Otro rasgo de la contabilidad social según Mathews y Perera es que se ha implementado áreas para que a través de ellas las actividades puedan manifestar sus necesidades las cuales serán analizadas por conocedores del tema que brindarán solución inmediata (D'Onofrio, 2006). Es por esto que para Hartrodt le permitirá ampliar una visión moderna respecto a las metas en el ámbito contable, porque finalmente la contabilidad refleja el comportamiento de la entidad el cual sirve para evaluar el rendimiento de todas las áreas de la organización y tomar medidas de acción para la mejora continua. Hay que mencionar, además que el desempeño empresarial ha implantado un comportamiento transparente y consciente a fin de desarrollar sus operaciones cotidianas sin involucrar sus
Referencia:	García, I. (2012). <i>Problemas de la Contabilidad social y ambiental: Algunas reflexiones sobre la necesidad de un abordaje interdisciplinario</i> . Buenos aires: Contaduría Universidad de Antioquia.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
D'Onofrio, Paula A.	2006	Mathews & Perera (citado en D'Onofrio, 2006), señalaron que, “Supone la ampliación de los objetivos de la contabilidad tradicional hacia nuevas áreas de información como la información sobre empleados, productos, servicios al	Mathews & Perera (citado en D'Onofrio, 2006), indicó que la contabilidad social admite el progreso de los propósitos de la contabilidad en general hacia áreas que se están implementando y dando mayor valor tales como Recursos	Permitirá ampliar una visión moderna respecto a las metas en el ámbito contable, porque finalmente la contabilidad refleja el comportamiento de las instituciones y organizaciones luego de haber procesado la	

		vecindario y la prevención o reducción de la contaminación” (p. 3).	humanos, abocado a dar soporte al talento humano, otro rasgo enfocado en la calidad del servicio y el impacto en los clientes así como la previsión o disminución de contaminar el medio ambiente.	información el cual sirve para evaluar el rendimiento de todas las áreas de la organización y tomar medidas de acción para la mejora continua si es necesario.	actividades futuras (Jiménez, 2012). De tal manera, se tendrá como aplicación en la organización, detallar los programas a los que está sujeto la entidad bajo normas y leyes las cuales debe acatar para un buen desempeño de los colaboradores, porque son el pilar para el desarrollo de las actividades.
Referencia:	D’Onofrio, P. (2006). <i>Las teorías de la contabilidad social y su relación con la responsabilidad social empresaria</i> . Buenos Aires: XV° Congreso Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	
Jiménez Aguirre, Rubiela	2013	Jiménez, (2013), señaló que, “En contabilidad se han considerado los “usuarios de la información”, que en otras disciplinas se denominan stakeholders o partes interesadas de la sociedad; indistintamente de la forma como se nombren, lo que se reclama en las organizaciones es una actuación ética y responsable en el marco del desarrollo y sostenibilidad tanto de la empresa como de los individuos” (p. 6).	(Jiménez, 2012), indicó que, en el aspecto contable se están considerando a los clientes internos y externos de la información quienes comprenden las partes interesadas de los sucesos económicos de una organización, independientemente de la manera como se denominen, lo que se requiere de las entidades son acciones transparentes y responsables para un desarrollo firme a nivel empresarial y humanitario.	Se tendrá como aplicación en la organización, primero el detallar los programas a los que está sujeto la entidad bajo normas y leyes las cuales debe acatar, seguidamente, que sirven de conocimiento para un buen desempeño de los colaboradores, porque son el pilar de las actividades que se reflejan a través de la personería jurídica.	
Referencia:	Jiménez, R. (2013). <i>Contabilidad: entre la responsabilidad social y el interés público</i> . Criterio Libre de Universidad Libre - Sede Principal.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (9)	Aplicación en su tesis (10)	

Mathews M.R	1997	Mathews, 1997), indicó que, “La emisión voluntaria de la información, tanto cualitativa como cuantitativa efectuada por las organizaciones para la información o influenciar a distintos grupos de usuarios. La información cuantitativa puede ser tanto en términos financiero como no financieros” (p. 481).	(Mathews, 1997), señaló que, la comunicación facultativa de información, descriptiva como numérica realizada por las corporaciones contribuirá a los diversos agentes económicos. La información numérica pueda estar expresada desde un enfoque financiero o no financiero.	En la empresa en estudios se utilizará la aplicación de temas financieros como los ratios, para evaluar la gestión de los pasivos y también abordará aspectos respecto a los acuerdos generados entre proveedor y cliente.	
Referencia:	Mathews, M. (1997). <i>Twenty-five years of social and environmental accounting research Is there a silver jubilee to celebrate</i> . Accounting, Auditing & Accountability Journal, Bradford, 10(4), 481.				

Teoría 4: Teoría de planeación Financiera					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
Gitman, Lawrence J. & Chad J. Zutter	2012	(Gitman & Chad, 2012) indicó que “La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades” (p. 117).	(Gitman & Chad, 2012) mencionaron acerca de la teoría de planeación financiera que desempeña un rol relevante en la actividad empresarial, porque proporciona información que permite abordar perspectivas con cierta dirección y control para concretar los intereses planteados en determinados periodos de tiempo. Cabe resaltar que existen dos aspectos esenciales en la planeación de las finanzas, comprendidas por la planeación de dinero y la planeación de las ganancias.	La planificación financiera en la compañía en estudio consiste en la elaboración y ejecución de una planeación financiera global que permita avalar los objetivos trazados y con ello se concreten los propósitos establecidos con los recursos invertidos y alcanzar las expectativas planteadas. Por ello, se está trabajando en tener buenas relaciones comerciales, búsqueda de clientes potenciales, entre otros.	la teoría de planeación financiera es indispensable y esencial que una organización cuente con un plan financiero que debe ser analizado, evaluado, ejecutado y sobre todo controlado para medir el desempeño de las operaciones y ello facilitará afinar las proyecciones y precisar los temas en los que se debe mejorar para lograr las metas plasmadas (Gitman y Chad, 2012). La compañía Hartrodt está trabajando en las buenas relaciones comerciales y búsqueda de clientes potenciales. Se debe agregar que, cada sector económico condiciona gran parte de los proyectos de las organizaciones ya sea por la ubicación, regímenes tributarios y laborales (Urquijo citado en Morales y Morales, 2014). Para ello la matriz A. Hartrodt GmbH ubicada en Hamburgo – Alemania realizó una reestructuración en la sucursal de Perú y consistió en la reducción de costos y gastos. Hay que mencionar, además,
Referencia:	Gitman, L., & Chad, Z. (2012). <i>Principios de administración financiera</i> . México: Pearson Educación.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Urquijo de la Fuente, José	1977	Urquijo citado en (Morales & Morales, 2014) señaló que “Para que exista un buen plan financiero es necesario que haya un buen plan general para la empresa. Por lo tanto la calidad de los planes, programas y presupuestos financieros viene condicionada a la de los demás elementos de planeación de la empresa” (p.7).	Urquijo (Citado en Morales & Morales, 2014) manifestó sobre tal teoría, que al existir un programa o planeamiento financiero bien establecido es indispensable que se haya creado una buena planeación para toda la empresa. Para ello, la eficiencia de los proyectos, estimaciones y cálculos financieros	La teoría financiera refrenda la decisión financiera que se ejecutó en el periodo 2018 la casa matriz A. Hartrodt GmbH ubicada en Hamburgo - Alemania, la cual consistió en realizar una reestructuración en la sucursal de Perú, la cual	

			está restringida a los demás componentes de la entidad.	consistió en reducción de personal y tomar medidas de acción para minimizar los gastos y costos con el fin de cumplir con lo estipulado.	para que las proyecciones del negocio sean fructíferas es necesario la participación de las jefaturas de cada departamento para que se tengan en cuenta los aportes los cuales van a influir en el resultado de un periodo de trabajo, para el departamento de finanzas le concierne recabar la suficiente información con la ayuda de reportes (Eberhard citado en Morales y Morales, 2014). También, la correcta utilización de los recursos implica obedecer a una serie de procedimientos que finalmente van a favorecer al cumplimiento de presupuesto (Koontz y O'Donnell citado en Morales y Morales, 2014). Para esto la compañía Hartrodt Perú se ha visto en la necesidad de recurrir en productos financieros como factoring, letras y facturas negociables tanto con clientes como con proveedores para agilizar temas de efectivo y con ello hacer frente a las obligaciones con terceros.
Referencia:	Morales, A., & Morales, J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Patria.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
Witte, Eberhard	1969	Eberhard citado en (Morales & Morales, 2014) señala que “El plan financiero es parte integrante de la planificación empresarial más amplia. Se halla en multiforme relación con otros planes parciales, como los de ventas, producción, stocks y aprovisionamientos” (p.7).	Eberhard (Citado en Morales & Morales, 2014) señala que la planificación financiera es pieza clave y extensa de la planeación organizacional. Se encuentra en diversa relación con los programas de las demás áreas que complementan el funcionamiento de la compañía.	Esta teoría será aplicada de manera que refleje la tarea realizada por el departamento de finanzas que consiste en recabar la información de todos los departamentos que comprende la compañía a través de reportes.	
Referencia:	Morales, A., & Morales, J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Patria.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	
Harold Koontz Cyril O'Donnell	1984	Koontz y O'Donnell citado en (Morales & Morales, 2014) señalan que “La planeación permite establecer lo que desea hacer a través de la selección de los cursos futuros de acción que la empresa ha de realizar, la planificación presupone la existencia de alternativas” (p.7).	Koontz y O'Donnell citado en (Morales & Morales, 2014). indicaron que la planificación accede a instaurar lo que se espera obtener a través de la clasificación de dirección futura que la entidad desempeñará, un plan reconoce la preexistencia de opciones	Tal teoría en la empresa A. Hartrodt revela la utilización de recursos financieros como factoring, letras y facturas negociables tanto con clientes como con proveedores para agilizar temas de efectivo y con ello hacer frente a las obligaciones con terceros.	
Referencia:	Morales, A., & Morales, J. (2014). <i>Planeación Financiera</i> . México: Patria.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (9)	Aplicación en su tesis (10)	

Bodie Zvi & Merton, Robert	2003	Para Bodie & Merton (2003) la planeación financiera es “Un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlo y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico” (p. 82).	Bodie & Merton (2003), ha señalado que la planificación financiera consiste en procedimientos activos que responden a una serie de planes, que se deben establecer para luego examinarlos y contrastar con el resultado obtenido. La base para el desempeño de una planeación financiera es un plan basado en estrategias	Tal teoría da respaldo al presupuesto anual que realiza la entidad, el cual tiene proyectado sus ingresos, gastos fijos y variables al igual que los costos para periodos anuales, que son revisados trimestralmente para evaluar y controlar que se cumpla con lo proyectado.	de construir el valor de la empresa (Bodie y Merton, 2003).
Referencia:	Bodie, Z., & Merton, R. (2003). <i>Finanzas</i> . México: Pearson educación.				

Teoría 5: Teoría clásica de la administración					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
A. Etzioni	2014	Etzioni (citado en Torres, 2014), señaló que “La administración nació como una necesidad de querer que las organizaciones operen con optima eficiencia” (p.10).	Etzioni (citado en Torres, 2014), señaló que la administración surgió a raíz de la necesidad que poseen las entidades para que realicen sus actividades con una eficacia óptima.	La gerencia general tiene como una de sus prioridades que la compañía Hartrodt adopte las normativas que correspondan con el fin de que realicen sus operaciones acorde a lo establecido y con ello transmitan confiabilidad y eficiencia corporativa. Ejemplo estar en constante actualización para la certificación BASC.	La teoría clásica de administración según Etzioni, surgió a raíz de la necesidad que poseen las entidades para que realicen sus actividades con una eficacia óptima (Torres, 2014). De tal manera, la gerencia general tiene como una de sus prioridades que la compañía Hartrodt adopte las normativas que correspondan con el fin de realizar sus operaciones acorde a lo establecido y con ello transmitan confiabilidad y eficiencia corporativa. Ejemplo estar en constante actualización para la recertificación BASC que implica tener auditorías anuales por personal especializado de tal ente con el fin de verificar el mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión en control y seguridad – SGCS a través de la implementación de normas y estándares. Otro rasgo de la administración es que hace referencia a las ocupaciones en las que se desenvuelven para la prestación de un servicio hacia un tercero bajo cierto grado de jerarquía (Hurtado, 2008). Esto es, en la compañía Hartrodt el desempeño de funciones que comprende la responsabilidad de ejecutar el trabajo y la esquematización de jerarquías está
Referencia:	Torres, Z. (2014). <i>Teoría general de la administración</i> . México: Grupo editorial Patria.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Darío Hurtado Cuartas	2008	Hurtado (2008), precisa que “La administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta (p.38).	Hurtado (2008), precisa que la administración hace referencia a una ocupación que se desenvuelve bajo la prestación de un servicio hacia un tercero con cierto grado de jerarquía.	El desempeño de funciones y responsabilidades de Hartrodt se desempeñan bajo el mando de jerarquías gerencia general, gerencia financiera, gerencia de ventas y operaciones quienes trabajan bajo un mismo fin el cual se concreta en generar rentabilidad los dueños de la empresa, así como generar beneficios para todos los colaboradores.	
Referencia:	Hurtado, D. (2008). <i>Principios de administración</i> . Colombia: Instituto Tecnológico y Metropolitano.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	

Frederick W. Taylor	2000	Taylor (citado en Jiménez, (2000), señala que “La administración es una disciplina científica que consiste fundamentalmente en ciertos principios general y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras, siendo el objeto principal asegurar la máxima prosperidad para cada uno de los empleados (p.9).	Taylor (citado en Jiménez, (2000), indica que la administración es un método científico que radica esencialmente en algunos principios generales y en una filosofía terminante de las cuales se pueden aplicar de diversas maneras, con la meta primordial de cerciorar la maximización próspera para cada colaborador.	El trabajo ejecutado día a día en la compañía se resume en concretar la prosperidad de todo el equipo que labora en la misma bajo una filosofía que determina las diversas maneras de llevar a cabo los procedimientos y políticas de la empresa.	representada por la estructura organizacional quienes trabajan bajo un mismo fin el cual se concreta en generar rentabilidad a los dueños de la empresa, así como generar beneficios para todos los colaboradores. Más aún, Taylor y Fayol manifiestan que la administración es un compendio de la interacción de los diferentes departamentos comprendidos en una entidad orientado transformar algún proyecto en un escenario real y efectivo (Jiménez, 2000). A su vez, en la compañía Hartrodt se rige a través de la administración con el enfoque de planeamiento, dirección, ejecución y control acompañado de las funciones de mecanismos comerciales, como el área de ventas, procesamiento, análisis y valuación de información por el departamento de contabilidad, la brigada encargada de la seguridad de los trabajadores y la gerencia financiera y general encargados de velar por una planificación financiera adecuada. Para finalizar, la administración en la empresa está alineada en base a la misión y visión para concretar el plan estratégico establecido en periodos de mediano y largo plazo.
Referencia:	Jiménez W. (2000). <i>Evolución del pensamiento administrativo en la educación Costarricense</i> . Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	
Henry Fayol	2000	Fayol (citado en Jiménez, (2000), afirma que “La administración es una de las seis funciones indispensables en la conducción de todo ente. Las otras son: técnicas, comerciales, contabilidad, seguridad y finanzas (p.10).	Fayol (citado en Jiménez, (2000), afirma que la administración es una de las seis ocupaciones imprescindibles en la dirección de toda entidad. Las otras funciones son las siguientes: Métodos comerciales, ciencia contable, seguridad y el ámbito financiero.	La compañía Hartrodt se rige a través de la administración con el enfoque de planeamiento, dirección, ejecución y control acompañado de las funciones de mecanismos comerciales, como el área de ventas, el departamento de contabilidad, de una brigada encargada de la seguridad de los trabajadores y también de una planificación financiera.	
Referencia:	Jiménez W. (2000). <i>Evolución del pensamiento administrativo en la educación Costarricense</i> . Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (9)	Aplicación en su tesis (10)	

Fritz Morstein Marx	2000	Morstein (citado en Jiménez, (2000), precisa que “La administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva (p.10).	Morstein (citado en Jiménez, (2000), señala que la administración es toda gestión orientada a transformar un proyecto en un escenario real y efectivo.	La administración en la empresa está alineada a su misión, visión para concretar el plan estratégico establecido en periodos de mediano y largo plazo.	
Referencia:	Jiménez W. (2000). <i>Evolución del pensamiento administrativo en la educación Costarricense</i> . Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.				

6. Matriz de categorización

Categoría problema: Cuentas por pagar	
Sub categorías apriorísticas	
Flujo de caja	Ratios de gestión
Ratios de solvencia	
Sub categorías emergentes	
Cuentas por cobrar	

7. Matriz de conceptos

Categoría 1: Cuentas por pagar					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
Ex CONASEV	2011	CONASEV (2011), define que, “Son las obligaciones contraídas en la adquisición de bienes y recepción de servicios proveniente de operaciones relacionadas con la actividad principal del negocio, las cuales se deben mostrar en el estado de situación financiera mostrándose en la cuenta Cuentas por pagar comerciales – terceros”.	Argumenta que la cuentas por pagar son pasivos obtenidos al adquirir algún bien o por la prestación de un servicio, derivadas de cada operación que tenga relación con el giro del negocio, es decir con la actividad económica principal, tales operaciones son reflejadas en el estado de situación financiera, el cual revela en la partida contable pendientes por pagar a terceros (CONASEV, 2011).	Permitirá estudiar la gestión de las cuentas por pagar comerciales y partes relacionadas de dos periodos contables 2016 y 2017 para poder recabar la suficiente información y evaluar el comportamiento, dentro de ellas las causas, de tales obligaciones con la finalidad de tomar medidas de acción para facilitar los procesos de pagos.	Las cuentas por pagar son pasivos obtenidos al adquirir algún bien o por la prestación de un servicio, derivadas de cada operación que tenga relación con el giro del negocio, es decir con la actividad económica principal (ExCONASEV, 2011). La aplicación en el estudio de la compañía Hartrodt las obligaciones con terceros son reflejadas en el balance a un determinado periodo económico en las cuentas del pasivo, esto ayudará en la gestión de las cuentas por pagar a partes comerciales y vinculadas de los ejercicios 2016 y 2017 de tal manera que se recabe la mayor información posible para suministrar beneficios en los procedimientos de cancelaciones. Acorde a (López, 2011), las cuentas por pagar son los recursos resultantes de origen externo que las organizaciones disponen para efectuar sus actividades y concretar sus ventas. En tal caso, los acuerdos correspondientes a la
Referencia:	CONASEV (2011). Manuel para la preparación de información financiera. Lima: https://www.smv.gob.pe/Uploads/MIF_2008.pdf .				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
López, Álvaro Javier	2011	López, A. (2011), indicó que, “Son los recursos provenientes de fuentes externas que dispone la entidad para realizar sus operaciones y por los cuales tiene la obligación con los acreedores de efectuar	Las cuentas por pagar son los recursos resultantes de origen externo que las organizaciones disponen para efectuar sus actividades y concretar sus ventas, por ello tienen el compromiso de pagos con los proveedores y acreedores, ya sea en dinero,	La compañía amortiza sus deudas utilizando las plataformas financieras, es decir mediante transferencias bancarias, cheques, o por factoring según lo que decida el proveedor.	

		un pago, ya sea un efectivo, especie, bienes o servicios”.	permuta, según lo que se haya pactado (López, 2011).		cancelación de los documentos se revisan de manera previa a la contratación del servicio o venta del bien, ya sea con cheques, transferencias bancarias, factoring o alguna plataforma financiera adicional esto último previo acuerdo con los proveedores debido a que tendrán que asumir tasas de interés previa evaluación en compensación de obtener liquidez en un menor periodo de tiempo. Asimismo, (Neira, 2016), manifiesta como se clasifican las deudas según los plazos de créditos establecidos, donde pueden mostrarse en el pasivo circulante cuando sea inferior a un año o pasivos no corrientes superior al año. La compañía Hartrodt, contrae obligaciones ya sea con terceros y partes relacionadas a nivel nacional e internacional plazos de crédito desde los 45 hasta 90 días. Las obligaciones con terceros representan el adeudo que poseen las entidades por la adquisición de productos o por la prestación de servicios varios, que se requieren para continuar con las actividades de cada organización con un plazo de crédito y con ello aplazar el pago y contar con mayor flujo de dinero (Catacora, 1999).
Referencia:	López, A. (2011). <i>Contabilidad Intermedia</i> . México: Mc Graw Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
Neira Vélez Washington Jesús	2016	Neira (2016), señaló que, “Las cuentas por pagar se originan de las operaciones y transacciones realizadas por la empresa en un momento previo en el tiempo por adquisiciones de bienes, existencias o contratación de servicios a terceros, por este motivo para facilitar el análisis de este rubro tan importante para cualquier tipo de organización se considera su clasificación según la manera como se encuentran presentados en los Estados Financieros siendo así que se encuentran divididos según su vencimiento en corrientes y no corrientes”.	Los pasivos con los proveedores se producen a través de las operaciones ejecutadas por las entidades en un tiempo determinado, para adquirir algún bien, suministros o el contrato de la prestación de servicios, por tal razón se tiende a favorecer al analizar tal partida contable la cual es de mucha importancia. Toda compañía tiene en cuenta la distribución de las deudas en pasivos a corto plazo y a largo plazo, acorde a las políticas de créditos” (Neira, 2016).	La compañía Hartrodt, contrae obligaciones con terceros ya sean nacionales e internacionales y también con partes relacionadas (tales como préstamos) a nivel internacional quienes son sus filiales y facilitan los procesos de la operación para poder concretar los servicios que se brindan a los clientes, por ello han determinado plazos de crédito desde los 45 hasta 90 días. Tales deudas están clasificadas en pasivos corrientes inferior a un año y pasivos corrientes superior a un año.	
Referencia:	Neira, W. (2016). <i>Diseño de un sistema de control</i> . Guayaquil.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (7)	Aplicación en su tesis (8)	

Catacora Carpio Fernando	1999	Catacora (1999), señaló que, “Son deudas que tiene la empresa por concepto de bienes y servicios que compra a crédito, al llevar un registro de lo que se debe y cuando son los vencimientos, permitirá gozar de una buena situación crediticia y retener dinero en el mayor tiempo posible”.	Las obligaciones con terceros representan el adeudo que poseen las entidades por la adquisición de productos o por la prestación de servicios varios, que se requieren para continuar con las actividades de cada organización, para ello tienen un control registrando los documentos, asignando fecha de recepción para que a partir de tal fecha surta efecto el plazo de crédito y con ello aplazar el pago y contar con mayor flujo de dinero (Catacora, 1999).	Se ha pactado con los proveedores y las entidades financieras la utilización de productos financieros el factoring; el cual favorece a los proveedores en cobrar en periodos de tiempo mínimos, para la cual se afecta a una tasa de interés acorde a la evaluación que realiza el banco al prestador del bien o servicio.	En tal sentido una buena gestión y proceso de la documentación obtenida por terceros ayudará a un mejor flujo de caja. Finalmente cabe resaltar, que las cuentas por pagar corresponden a una financiación externa con cortos periodos de tiempo, las cuales en su mayoría no implican tasas de interés por lo que resulta beneficioso para incurrir en deudas (Gitman, 2003). Por esto para mantener activas las transacciones que son solicitadas por los clientes se genera la necesidad de contar con los servicios de terceros para cumplir con los requerimientos los cuales se compromete la entidad en realizar y todo ello implica una inversión económica, es por ello que se busca un soporte crediticio de terceros. Como recapitulación las por pagar pueden ser flexibles hasta cierto punto para amortizar tales exigencias de terceros; es decir se pueden originar retrasos en los pagos, pero no de manera reiterativa para que no afecte el compromiso del mismo, todo esto debido a que la empresa Hartrodt mantiene activas las operaciones con los clientes el cual requiere de soporte financiero externo.
Referencia:	Catacora, F. (1999). <i>Sistemas y procedimientos contables</i> . Venezuela: Mc Graw-Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (9)	Aplicación en su tesis (10)	
Gitman, Lawrence J	2007	Gitman (2007), indicó que, “Las cuentas por pagar son fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas y baratas. Se debe pagar lo más tarde posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa”.	Las cuentas por pagar corresponden a una financiación externa con cortos periodos de tiempo, las cuales en su mayoría no implican tasas de interés por lo que resulta beneficioso para incurrir en deudas. Se tiene como objetivo realizar los pagos con el mayor aplazamiento aceptable sin afectar la evaluación de los créditos de la organización (Gitman, 2007).	Para mantener activas las transacciones que son solicitadas por los clientes se genera la necesidad de contar con los servicios de terceros para cumplir con los requerimientos los cuales se compromete la entidad en realizar; y todo ello implica una inversión económica, es por ello que se busca un soporte crediticio de terceros.	
Referencia:	Gitman, L. (2007). <i>Principios de administración financiera</i> . México: Pearson Educación.				
Sub categoría 1: Flujo de caja					

Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6)
Gutiérrez Gorostiaga Jesús Cruz	2015	Gutiérrez (2015), señaló que, “el flujo de caja es el resultado de comparar el conjunto de cobros y de pagos que se producen en un período de tiempo determinado”.	El flujo de caja es el producto de considerar los ingresos correspondiente a las cobranzas menos las cancelaciones a proveedores en un ciclo de tiempo definido (Gutiérrez, 2015).	En la compañía se evaluará el flujo de caja económico que abarca los movimientos operativos propios del giro del negocio.	El flujo de caja es el producto de considerar los ingresos correspondientes a las cobranzas menos las cancelaciones a proveedores en un ciclo de tiempo definido (Gutiérrez, 2015). Por tal razón, el flujo de caja ayudará a mantener un equilibrio de los fondos dinerarios y salvaguardar los mismos en el tiempo; facilitando la evaluación de las transacciones de las diferentes actividades que se puedan producir en el desempeño de las operaciones; en la compañía Hartrodt se evaluará el flujo de caja económico y financiero a fin de determinar y garantizar una mayor autonomía financiera de la empresa. Desde el punto de vista de (Flores, 2013), el flujo de caja es dinámico debido a que permite proyecciones y predicciones. Cabe resaltar, que en la empresa se aplicará tal herramienta que es sumamente importante para evitar déficit económico, con ello se evaluará la actividad de financiamiento e inversión para esclarecer el panorama en temas de solvencia y gestión. Para culminar, también se debe señalar que el flujo de caja se enfoca en retribuir
Referencia:	Gutiérrez, J. (2015). <i>Gestión y control administrativo de las operaciones de caja</i> . Madrid: Ediciones Paraninfo S.A				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Hirache Flores Luz	2013	Hirache, (2013) señaló que, “El flujo de caja también conocido como “cash flow”, muestra el saldo de los ingresos menos los egresos de efectivo (en términos nominales de efectivo) de una empresa, generados por una inversión, actividad productiva o proyecto, en un periodo determinado. Es posible también elaborar un flujo de caja proyectado, conocido también como “presupuesto de caja” o “pronóstico de tesorería” (p. 2).	Al flujo de caja es distinguido por sus siglas en inglés como cash flow, el cual evidencia el remanente entre las entradas de dinero versus las salidas de una entidad, originado ya sea por inversiones, por alguna ocupación lucrativa o por proyectos empresariales. Cabe resaltar que el flujo de caja es dinámico debido a que permite proyecciones y predicciones (Hirache, 2013).	En la empresa se aplicará tal herramienta que es sumamente importante para evitar déficit económico, con ello se evaluará la actividad de financiamiento e inversión para esclarecer el panorama en temas de solvencia y gestión.	
Referencia:	Hirache, L. (Segunda quincena - No. 277 de abril de 2013). <i>El flujo de caja como herramienta financiera</i> . Obtenido de https://es.scribd.com/document/153201493/Flujo-de-Caja				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
Barajas Nova, Alberto	2008	Barajas (2008), mencionó que, “el flujo de caja tiene como propósito medir la disponibilidad de efectivo para cancelar las deudas contraídas	Un flujo de caja tiene como objetivo calcular las reservas económicas y con ello poder pagar las obligaciones obtenidas con los proveedores más aún se	Hartrodt al determinar cada actividad del flujo de caja se implantarán alternativas que permitan un mejor flujo de los recursos para la	

		con terceros y remunerar la inversión de los accionistas de la compañía” (p. 155).	enfoca en retribuir la financiación de los socios de la organización (Barajas, 2008).	empresa y así alcanzar mayor autonomía financiera.	la financiación de los socios de la organización (Barajas, 2008). Tal herramienta permite la identificación remunerativa respecto a los aportes de los asociados.
Referencia:	Barajas, A. (2008). <i>Finanzas para no financistas</i> . Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.				

Sub categoría 2: Ratios de solvencia						
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6)	
Caballero Bustamante	2009	Bustamante (2009), señaló que, “los ratios de solvencia nos permiten analizar las deudas de la empresa a corto y largo plazo, mostrando el respaldo económico con el cual cuentan las empresas para responder ante sus obligaciones monetarias” (p. 1).	Los ratios de solvencia evalúan los compromisos en dos periodos de tiempo, menor y superior a un año, y a su vez proporcionan índices en relación a la independencia financiera es decir, permite evaluar el respaldo en función a los aporte de los socios y en función de los bienes que controlan la compañía (Bustamante, 2009).	Se aplicará el ratio de endeudamiento de estructura de capital, que revela la composición de las obligaciones y el patrimonio social, donde evidencia la autogestión o la supeditación en sus finanzas por lo que atraviesa la compañía.	Los ratios de solvencia, evalúan los compromisos en dos periodos de tiempo, menor y superior a un año, y a su vez proporcionan índices en relación a la independencia financiera (Caballero, 2009). Se aplicará el ratio en sus tres clasificaciones desde estructura de capital, endeudamiento de patrimonio a L/P así como el ratio de endeudamiento del total activo, de tal manera los coeficientes que se obtengan al aplicar tales ratios van a permitir evaluar y determinar de la capacidad económica y financiera que tiene la organización Hartrodt de uno o más ejercicios en concreto; donde manifieste si está en la capacidad de afrontar sus pasivos corrientes y no corrientes ya sea con el patrimonio o con sus activos. Asimismo, la solvencia manifiesta el apoyo económico que tiene la entidad para afrontar sus pasivos (Panez, 1990). Por tal motivo, aplicaremos el ratio de endeudamiento del total activo, donde muestra la proporción porcentual de las obligaciones que tengan financiación con los fondos propios de la organización. Según (Amat, 2008) Los ratios de solvencia se aplican para expresar las deudas adoptadas por las entidades las cuales sirven para determinar índices referente al volumen y carácter de exigencia de los compromisos	
Referencia:	Caballero, B. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. <i>Informativo Económico financiero</i> , p. E2 – p. E3.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Panez Meza Julio	1990	Panez (1990), manifestó que, “la solvencia permite medir la capacidad de endeudamiento, indicando el respaldo con el que cuenta la empresa frente a sus deudas”.	La solvencia posibilita la medición del nivel de deuda en la que se encuentra las entidades, más aún manifiesta el apoyo económico que tiene la entidad para afrontar sus pasivos (Panez, 1990).	Aplicaremos el ratio de endeudamiento del total activo, donde muestra la proporción porcentual de las obligaciones en periodos menores y superiores al año que tengan financiación con los fondos propios de la organización.		
Referencia:	Panez, J. (1990). <i>Contabilidad financiera</i> . Lima, Perú: Iberoamericana de Editores S.A.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)		

		<p>Amat (2008), indicó que, “los ratios de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento” (p. 93).</p>	<p>Los ratios de solvencia se aplican para expresar las deudas adoptadas por las entidades las cuales sirven para determinar índices referente al volumen y carácter de exigencia de los compromisos que tienen las organizaciones; a su vez verifica el provecho que se puede obtener a través de sostener los cargos financieros de las deudas (Amar, 2008).</p>	<p>Por último se aplicará el endeudamiento de capital a largo plazo, este índice está concentrado en el soporte financiero de los entes en relación al pasivo con plazos mayor a 360 días que implican cargos financieros.</p>	<p>que tienen las organizaciones. Con ello, también se verifica el provecho que se puede obtener a través de sostener los cargos financieros de las deudas; este índice está concentrado en el soporte financiero de los entes en relación al pasivo con plazos inferiores y mayores a 360 días que implican comisiones e intereses financieros.</p>
Referencia:					

Sub categoría 3: Ratios de gestión						
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4+5+6)	
Caballero Bustamante	2009	Bustamante (2009), “Mide la productividad y eficiencia con la que la empresa emplea sus activos, tomando como base los niveles de ventas, reflejados en el incremento de su volumen comercial. En este sentido, se usan para evaluar el desempeño de áreas específicas y compararlas con parámetros representativos de dichas áreas.” (p. E2)	Los ratios de gestión miden el rendimiento y la eficacia con el cual la entidad maneja los recursos que posee y controla, considerando como principio las referencias de las ventas, manifestados en la capacidad del área comercial. Es por ello, que se utilizan para analizar y apreciar el comportamiento de departamentos en concreto y con ello contrastar con medidas propias de tales departamentos (Bustamante, 2009).	Se revisará el índice de rotación de efectivo y bancos, el cual calcula la cantidad de días en que el flujo de caja y lo que se tiene en entidades bancarias van a resguardar con fondos propios de las empresas.	Para el análisis y apreciación de los ratios de gestión se evaluará el rendimiento y la eficacia de caja y bancos, el cual permite sincerar como se han cubierto la producción de ventas. Asimismo, el índice en función al ratio de rotación de las cuentas por pagar, ayudará a tener un ordenamiento más óptimo que facilitará en la determinación de los plazos de créditos que se deben estipular a los clientes así como negociar las políticas de crédito con proveedores y no haya un desfase pronunciado entre los cobros y pagos, los cuales afectan al cumplimiento de los créditos (Caballero, 2009; Amat, 2008).	
Referencia:	Caballero, B. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. <i>Informativo Económico financiero</i> , p. E2 – p. E3.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Amat Oriol	2008	Amat (2008), indica que, “estos ratios sirven para comprobar la evolución de la política de cobro y pago a clientes y proveedores, respectivamente” (p. 100).	Los ratios de gestión son coeficientes que ayudan a validar el progreso de las estrategias de las cobranzas a los compradores y de los pagos a los que abastecen un determinado grupo económico (Amat, 2008).	Se evaluará la rotación de las cuentas por pagar el cual se utilizara para valorar el cumplimiento de las entidades con referencia a sus pagos considerando los plazos concedidos por terceros.		
Referencia:	Amat, O. (2008). <i>Análisis de estados financieros: Fundamentos y aplicación</i> . Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.					

Categoría emergente 1: Cuentas por cobrar					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Meza Vargas Carlos	2007	Meza (2007) “las cuentas por cobrar son los importes que adecuan terceras personas a la empresa, existen cuentas por cobrar derivadas de las operaciones de la empresa a su vez cuentas por cobrar que no corresponden al rubro de la empresa” (p, 63).	Las cuentas por cobrar son el valor monetario generados por las ventas que se ceden a entes, ya sean de actividades que provienen de las actividades propias del giro del negocio, así como aquellas que no dependen de la misma (Meza,2007).	Las cobranzas son el producto de las ventas por operaciones del servicio como operador logístico, así como por temas administrativos; a las cuales en su mayoría se brindan plazos de crédito para que los clientes puedan realizar tales pagos, tales créditos están en función a la competencia más que por criterios propios de la empresa.	Las cuentas por cobrar son el valor monetario generados por las ventas que no son al contado, ya sean de actividades que provienen de las actividades propias del giro del negocio, así como aquellas que no dependen de la misma (Meza,2007; Duarte y Fernández, 2005). Para esto, las cobranzas de la compañía Hartrodt son el producto de las ventas por operaciones del servicio como operador logístico, así como por temas administrativos; a las cuales en su mayoría se brindan plazos de crédito para que los clientes puedan realizar tales pagos, tales créditos están en función a la competencia más que por criterios propios de la empresa; es por ello que es un factor clave en el desarrollo de sus actividades dado que comprende más del 60% del total del sus activos, ello revela que se debe tomar ciertas alternativas para reducir tal resultado.
Referencia:	Meza, C. (2007). <i>Contabilidad Análisis de cuentas</i> . San José - Costa Rica: Editorial universidad estatal a distancia.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Duarte Schlageter Javier y Fernández Alonso Lorenzo	2005	Duarte y Fernández (2005) “las cuentas por cobrar se originan por el acto de vender. Siempre que vendamos y no cobremos de contado tendremos esas cuentas por cobrar, dependiendo del volumen de ventas a crédito y del plazo de cobro que tengamos” (p. 4).	Las cobranzas son resultantes por la acción de las ventas que no son al contado, el cual se genera las cuentas a cobrar que depende de la capacidad de vender al crédito más aún de los periodos de cobranza que se pacten con los clientes (Duarte y Fernández, 2005).	Las cuentas por cobrar en la compañía Hartrodt es un factor clave en el desarrollo de sus actividades dado que comprende más del 60% del total del sus activos, ello revela que se debe tomar ciertas alternativas para reducir tal resultado.	
Referencia:	Duarte, J. y Fernández., L. <i>Finanzas operativas (2005): Un coloquio</i> . México: Instituto panamericano de alta dirección de empresa.				

8. Matriz del método

Sintagma: Holístico				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barrera, Jacqueline	2000	Hurtado, (2000) indicó que, “la investigación holística, es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado” (p. 14).	El sintagma holístico se establece por una proposición que muestra toda investigación y abarca procedimientos a nivel macro, de evolución, integración, vinculado y sobre todo que esté bien establecido (Hurtado, 2000).	El sintagma holístico se establece por una proposición que muestra toda investigación y abarca procedimientos a nivel macro, de evolución, integración, vinculado y sobre todo que esté bien establecido (Hurtado, 2000). Es por esto, que va a relacionar los procedimientos generales de la empresa Hartrodt, así como las evoluciones que pueda presentar en el desempeño de sus actividades; a esto se suma la integración, vinculación de la información a procesar; rigiéndose bajo una instrucción de la casa matriz.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal.			

Enfoque: Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández & Baptista	2014	Hernández & Mendoza, citado en Hernández, Fernández & Baptista (2014), señalaron que, “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534).	Hernández & Mendoza, citado en Hernández, Fernández & Baptista (2014), indicaron que, el método mixto simboliza un conjunto de técnicas metódicos, experimentales y críticos de exploración; ello involucra la recaudación y observación de los datos numéricos y descriptivos, de tal manera su composición y disputa en conjunto para elaborar las deducciones debido a los informes recolectados y con ello adquirir razones para discernir el tema en estudio.	El enfoque mixto, simboliza un conjunto de técnicas metódicos, empíricas y críticos de exploración; ello involucra la recaudación y observación de los datos numéricos y descriptivos, para su unificación y disputa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Ayudará a seleccionar datos relevantes para emprender el estudio considerando la mayor información posible relacionada a la fase de gestión, políticas reporte de pagos a terceros y relacionadas con cronogramas de caducidad, días de retraso e importes.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). <i>Metodología de Investigación</i> . México: Mc Graw Hill.			

Nivel: Comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barrera, Jacqueline	2000	Hurtado (2000), indicó que, “El nivel comprensivo se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son “explicar”, “predecir” y “proponer”.	Hurtado, (2000), el nivel comprensivo evalúa sucesos que tengan correlación con algún otro suceso, que comprende un todo mayoritario, acentuando ordinariamente la vinculación de causa, sin embargo, el propósito no es exclusivo en dilucidar, pronosticar y recomendar.	El nivel comprensivo en la investigación realizada a la empresa Hartrodt Perú, reforzará la apreciación de los aspectos cuantitativos expresados en los saldos de las partidas contables del pasivo reflejado en el estado de situación financiera y a su vez la evaluación cualitativa enmarcados en el contexto, es decir la aplicación de las normas y leyes que correspondan (Hurtado, 2000).
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal.			

Tipo: Proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barrera, Jacqueline	2000	Hurtado (2000), señaló que, “el tipo de investigación proyectiva “tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” (p. 49).	El tipo de investigación proyectiva trata de elaborar una proposición , que permita resolver la problemática o la exigencia de nivel experimental, el cual puede ser de un conjunto social, institucional, o un departamento en específico del entendimiento, el cual parte de un dictamen conciso de las carencias en ese instante, los procedimientos aclarativos o productores y la inclinación en el futuro (Hurtado, 2000)	El tipo del estudio es proyectiva, es aquella investigación que a raíz de un estudio profundo se analizan e identifican los factores que provocan un problema donde se plantea una solución o propuesta para un determinado segmento; por tal motivo se consideró ampliar el conocimiento referente a las cuentas por pagar de la compañía Hartrodt, para ello se analizan la causas que generan el retraso en los pagos a proveedores locales y del exterior, a fin de corregir e implantar alternativas de mejora (Hurtado, 2000).
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal.			

Método: Inductivo y Deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Bernal, César A.	2010	Bernal (2010), indicó que, “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (p. 60).	El método inductivo-deductivo, tiene como metodología la acción de inferir, basado en criterios racionales por la cual se apoya en el estudio de situaciones peculiares, analizando con tal alcance de lo general a lo exclusivo o singular (deductivo), y de lo singular a lo general o común” (Bernal, 2010).	El método inductivo – deductivo, servirá para analizar aspectos generales como particulares el cual permitirá que se apliquen sistemas de mejora o acorde los fines de interés de cada investigador, para ello es necesario evaluar, analizar y comprender las razones y causas que desencadenan el comportamiento del incumplimiento de pago en las fechas que corresponden según los créditos establecidos; para ello se pretende tomar en cuenta el flujo de caja económico y financiero de la compañía Hartrodt para analizar el origen de las transacciones y poder aportar nuevas medidas que favorezcan a la entidad (Bernal, 2010)
Referencia:	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson educación.			

Técnica: Análisis documental					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Lourdes Castillo	2005	(Castillo, 2005), indicó que, “es un proceso teórico que consiste en la comprensión para la obtención de un nuevo documento que toma el papel de un instrumento para el sujeto que requiera la información .Se le denomina de ámbito intelectual porque el documentalista deberá realizar un respectivo estudio y explicación de la información solicitada de la entidad en estudio” (p. 1).	El análisis documental radica en la preparación del intelecto para abordar un tema en específico que opera necesariamente como mediador entre la indagación documental y el sujeto que requiere tal información. La denominación de intelectual responde a la labor que debe ejecutar el documentalista mediante el procedimiento de estudiar e interpretar la información de los sustentos recabados con el fin de resumirlo (Castillo, 2005)	Tal técnica se empleará en la compañía Hartrodt al revisar los EE-FF de dos periodos contables con la finalidad de considerar la participación porcentual de cada cuenta contable donde se va a enfocar el las partidas con mayor relevancia de los años 2016 y 2017.	La técnica análisis documental radica en la preparación del intelecto para abordar un tema en específico que opera necesariamente como mediador entre la indagación documental y el sujeto que requiere tal información (Castillo). Se empleará al evaluar el estado de situación financiera y el estado de resultados integrales de la empresa Hartrodt en dos ejercicios consecutivos (2016 y 2017), se tiene como fin apreciar las partidas más relevantes en función del total activo, total pasivo y patrimonio el cual permitirá manifestar la verdadera situación empresarial por la que atravesó la entidad (Castillo, 2005).
Referencia:	Castillo, L. (2005). <i>Análisis documental</i> . España: Universidad de Valencia.				
Instrumento: Guía de análisis documental					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Rubio Liniers, María Cruz	2004	(Rubio, 2004), indicó que, “el análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es	La guía de análisis documental consiste en el compromiso de una labor el cual se refrenda en el conocimiento donde se extrae elementos representativos de la documentación fidedigna y dar mayor facilidad para	Se aplica en la investigación para estudiar el comportamiento de los saldos de las cuentas contables que gracias a los ratios financieros se logró recabar los coeficientes de los años 2016 y 2017 con mayor materialidad.	Se ha utilizado como instrumento la guía de análisis documental, consiste en el compromiso de una labor el cual se refrenda en el conocimiento donde se extrae elementos representativos de la documentación fidedigna y dar mayor facilidad para suministrarse de información (Rubio, 2004). Para perfilar la estructura de los índices

		derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación” (p. 2).	suministrarse de información. Examinar por tanto, es emanar de un manuscrito el acumulado de palabras y distintivos que se utilicen para representar los fines que sean de interés del estudio (Rubio, 2004)		obtenidos que se plasmarán al aplicar los ratios de solvencia y ratios de gestión y así para poder analizar e interpretarlos; para esto se examinó los estados financieros de la compañía Hartrodt Perú, donde se muestran los saldos de las partidas contables al término de los periodos 2016 y 2017 los cuales se tomaron para calcular los ratios financieros antes mencionados.
Referencia:	Rubio (2004). El análisis documental . <i>E- printsin library & information science</i> , 2.				
Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Hurtado de Barrera, Jacqueline	2000	Hurtado (2000), indicó que, “Constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra responder (proveer información)” (p. 461).	La entrevista implica la comunicación oral de dos a más individuos, que comprende un diálogo, por la cual, el sujeto que entrevista consigue información de las demás personas, correspondiente a temas en concreto de cierta procedencia guardando los patrones o normas (Hurtado, 2000).	En el desarrollo del estudio se abordará la entrevista para el representante de la gerencia financiera, a la jefatura de tesorería, asistente de tesorería y al contador general para así conseguir información completa y concatenarla en función a las dimensiones que se busca estudiar.	Uno de los aportes en el libro de Hurtado respecto a la fase de la entrevista sugiere ciertos aspectos necesarios para concretar el encuentro con los entrevistados; como pactar un horario, manifestar la razón de la reunión, comprender la relación del tema a abordar, conocer y tener trato a quienes se entrevistará y por último elegir un ambiente para desarrollar la reunión. Por lo antes expuesto, la entrevista se realizará al gerente de finanzas, al jefe de tesorería, asistente de tesorería y al contador general (Hurtado, 2000).
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal.				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final

<p>Acevedo Ibáñez, Alejandro</p> <p>López Marín, Alba Florencia</p>	<p>2008</p>	<p>Acevedo (2008), señaló que, “la importancia de la guía de entrevista es de recordarle cuáles son las áreas principales que debe tocar con su indagación, la secuencia que llevara la conversación, y también que tipo de preguntas plantear. De esta forma, sabrá cómo movilizar la conversación y evitará que esta, más que una entrevista, parezca un interrogatorio” (p. 208).</p>	<p>La guía de entrevista radica en recordar la relevancia del campo que se deberá referir con el análisis, la continuidad que abarcará la entrevista e incluso el modelo de interrogantes a programar. De tal manera, se descifrá como activar el diálogo y con ello eludir que esto, más que una conversación aparente un cuestionario (Acevedo & López 2008).</p>	<p>La agenda de la entrevista dará fundamento en el trance de formular las consultas y el orden, con la intención de recabar información, clara, precisa y concisa acerca del desempeño del área de pagos, que a su vez se con cada entrevista realizada se podrán replantear algunas preguntas de tal manera que estén lo suficientemente moldeadas para obtener información fiable y verídica que será adecuado para compilar las respuestas y enriquecer los criterios que menciona cada miembro entrevistado.</p>	<p>El sustento dado por Acevedo y López consiste en demarcar y tener claro las categorías de estudio que se desea conocer a profundidad y que estén alineados a los objetivos del estudio, establecer los acontecimientos a evaluar y reconocer al personal que posee tal información, generar un orden para la formulación de las consultas y como consecuencia realizar una prueba a los entrevistados con el fin de sincerar el efecto de la entrevista y con ello replantear las consultas si fuese el caso (Acevedo y López, 2007).</p>
<p>Referencia:</p>	<p>Acevedo, A., & López, A. (2007). <i>El Proceso de la entrevista</i>. México: Limusa, S.A. de C.V.</p>				

9. Matriz procedimientos

Paso 1	Solicitar autorización a la gerencia general de la compañía para obtener información de la misma.
Paso 2	Analizar los estados financieros de los periodos 2016 y 2017.
Paso 3	Elaborar la ficha de entrevista y la guía de análisis documental.
Paso 4	Coordinar con los unidades informantes para realizar la entrevista.
Paso 5	Procesar la información cuantitativa en Excel.
Paso 6	Procesar la información cualitativa en el programa Atlas ti
Paso 7	Triangular los resultados cuantitativos y cualitativos (Triangulación mixta).

10. Matriz análisis de datos

Triangulación de datos				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández & Baptista	2010	Hernández & Mendoza, citado en Hernández, Fernández & Baptista (2010), señalaron que, “Utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (p. 439).	Hernández & Mendoza, citado en Hernández, Fernández & Baptista (2010), indicaron que la triangulación es una técnica que utiliza información de diversas fuentes y metodologías desde datos cualitativos y cuantitativos para ser procesados a fin de obtener mayor fiabilidad y validez de los resultados.	La triangulación es una técnica que utiliza información de diversas fuentes y metodologías desde datos cualitativos y cuantitativos para ser procesados a fin de obtener mayor fiabilidad y validez de los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El método para analizar los datos obtenidos de las entrevistas y del análisis documental fue mediante la técnica de triangulación cuyo objetivo fue examinar los resultados para luego consolidarlos y finalmente se incrementa la confiabilidad, mitigando así posibles criterios subjetivos.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). <i>Metodología de Investigación</i> . México: Mc Graw Hill.			