



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Estrategias de control para mejorar la situación financiera de una  
empresa importadora, Lima 2020**

**Para optar el título profesional de Contador público**

**AUTORA**

Br. Quintana Fernández, Gilda Mercedes

**ORCID**

0000-0001-6168-8249

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de Calidad

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Miembros del Jurado**

Fonseca Chávez Freddy Roque (ORCID: 0000-0002-1323-0097)

Presidente del Jurado

Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Secretario

Manrique Linares Cynthia Polett (ORCID: 0000-0002-7351-5406)

Vocal

Asesor temático- metodólogo

Julca Garcia Paola Corina (ORCID: 0000-0003-1630-4319)

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a todos que estuvieron apoyándome durante este valioso tiempo. A mis padres Betty y Carlos por sus palabras de aliento y a mis hermanas por ser ejemplo de superación constante.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por haberme guiado durante este proceso. A mis profesores por el conocimiento brindado en estos cinco años de enseñanza, y finalmente a la Universidad Norbert Wiener por la formación que aporta a sus estudiantes

## Declaración de autoría

	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	<b>CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017</b>	<b>FECHA: 13/03/2020</b>

Yo, Gilda Mercedes Quintana Fernández egresada de la escuela académica de Contabilidad y Auditoría de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Estrategias de control para mejorar la situación financiera de una empresa importadora, Lima 2020” para la obtención del título profesional de: Contador Público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma

Nombres y apellidos del estudiante: Gilda Mercedes Quintana Fernández  
DNI: 47990569



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020

## Índice

	<b>Pág.</b>
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración autenticidad y responsabilidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	xi
Resumen	xiii
Resumo	14
Introducción	15
1. EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Metodológica	19
1.4.3 Práctica	20
1.5 Delimitaciones de la investigación	20
1.5.1 Temporal	20
1.5.2 Espacial	21
1.5.3 Recursos	21
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes	22
2.2 Bases teóricas	24
2.3 Marco Conceptual	25

3. METODOLOGÍA	29
3.1 Método de la investigación	29
3.2 Enfoque de la investigación	29
3.3 Sintagma	30
3.4 Diseño de la investigación	31
3.5 Población, muestra y unidades informantes	31
3.5.1 Población	31
3.5.2 Muestra	31
3.5.3 Unidades informantes	32
3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas	33
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.7.1 Técnica	34
3.7.2 Descripción de instrumentos	34
3.7.3 Validación	35
3.7.4 Confiabilidad	35
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	35
3.9 Aspectos éticos	35
4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS	36
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	36
4.2 Descripción de resultados cualitativos	42
4.3 Diagnostico	45
4.4 Propuesta	47
4.5 Discusión de resultados	84
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5. Conclusiones	86
5. Recomendaciones	87
6. REFERENCIAS	88
7. ANEXOS	90
Anexo 1: Matriz de consistencia	91
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	93
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	95
Anexo 4: Instrumento cualitativo	97

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	98
Anexo 6: Ficha de validación de la propuesta	100
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	102
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	104
Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti	107

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de categorización problema	32
Tabla 2. Matriz de categorización solución	33
Tabla 3. Análisis Vertical del Activo Total a Setiembre 2020	36
Tabla 4. Análisis Vertical del Pasivo Total y Patrimonio a Setiembre 2020	38
Tabla 5. Ratios de liquidez a Setiembre 2020	40
Tabla 6. Ratios de endeudamiento a Setiembre 2020	41
Tabla 7. Ratio periodo promedio de cobro a Setiembre 2020	41
Tabla 8. Escenarios y variables críticas	55
Tabla 9. Información histórica años 2018,2019 y 2020	55
Tabla 10. Cálculo de estacionalidad de ventas	56
Tabla 11. Flujo proyectado 2021	56
Tabla 12. Flujo proyectado 2022	57
Tabla 13. Flujo proyectado 2023	57
Tabla 14. Flujo proyectado 2024	58
Tabla 15. Flujo proyectado 2025	58
Tabla 16. Flujo proyectado 2021	59
Tabla 17. Flujo proyectado 2022	59
Tabla 18. Flujo proyectado 2023	60
Tabla 19. Flujo proyectado 2024	60
Tabla 20. Flujo proyectado 2025	61
Tabla 21. Flujo proyectado 2021	62
Tabla 22. Flujo proyectado 2022	62
Tabla 23. Flujo proyectado 2023	63
Tabla 24. Flujo proyectado 2024	63
Tabla 25. Flujo proyectado 2025	64

Tabla 26. Ratio de Liquidez	66
Tabla 27. Ratio de Rentabilidad	68
Tabla 28. Análisis porcentual de cuentas por cobrar proyectado	70
Tabla 29. Ratio de Rotación de cuentas por cobrar	71
Tabla 30. Análisis porcentual de cuentas por pagar proyectado	73
Tabla 31. Ratio de Índice de endeudamiento	74

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Análisis Vertical del Activo Total a Setiembre 2020	37
Figura 2. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio a Setiembre 2020	39
Figura 3. Ratios de liquidez a Setiembre 2020	40
Figura 4. Análisis cualitativo de la sub categoría Razones de liquidez.	42
Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría cuentas por cobrar	43
Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría financiamiento	44
Figura 7. Análisis mixto de la categoría Liquidez	45
Figura 8. Estacionalidad de ventas	56
Figura 9. Ratio de Liquidez proyectado	66
Figura 10. Ratio de Rentabilidad proyectado	68
Figura 11. Análisis de cuentas por cobrar proyectado	70
Figura 12. Ratio rotación de cuentas por cobrar	71
Figura 13. Análisis de cuentas por pagar proyectado	73
Figura 14. Ratio de endeudamiento	74
Figura 15. Ciclo de proceso de contratación	76

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Unidades informantes	30
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta	50
Cuadro 3. Matriz de tácticas, actividades	51
Cuadro 4. Cronograma de actividades	54
Cuadro 5. Políticas de pagos	65
Cuadro 6. Políticas de cobranzas	67
Cuadro 7. Estado de situación financiera proyectado – Análisis cuentas por cobrar	69
Cuadro 8. Estado de situación financiera proyectado – Análisis cuentas por pagar	72
Cuadro 7. Políticas de contratación al personal	75

## **Resumen**

La investigación titulada Estrategias de control para mejorar la situación financiera de una empresa importadora, Lima 2020, tuvo como objetivo poder proponer alternativas para la solución del problema de liquidez que existe en la empresa.

La metodología que fue aplicada es un enfoque mixto, de tipo proyectivo, nivel comprensivo, diseño explicativo secuencial y metodología deductiva-inductiva. Para el análisis cualitativo se aplicó la técnica de entrevista con tres unidades informantes el jefe de créditos y cobranzas, tesorero y asistente financiero, y para el análisis cuantitativo se utilizó la ficha de análisis documental como los estados financieros de la empresa. Por último, se utilizó triangulación haciendo uso del Atlas ti 8.

En los resultados se señala que existe un déficit de liquidez en la compañía el cual afecta en la programación de pagos, dejando expuesto que existen alto porcentajes de cuentas por cobrar. También un punto importante es que la empresa carece de control interno, cuenta con personal que no está capacitado para su labor, no tiene políticas y manuales de funciones. Para finalizar la investigación se desarrollaron propuestas de solución como realización de flujo de caja proyectada, políticas de cobranzas y pagos, políticas de contratación al personal y manuales.

*Palabras clave:* Liquidez, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, situación financiera.

## Resumo

A pesquisa intitulada Estratégias de controle para melhorar a situação financeira de uma empresa importadora, Lima 2020, teve como objetivo propor alternativas para resolver o problema de liquidez que existe na empresa.

A metodologia aplicada é uma abordagem mista, tipo projetivo, nível abrangente, desenho explicativo sequencial e metodologia dedutivo-indutiva. Para a análise qualitativa, foi aplicada a técnica de entrevista com três unidades de informantes: chefe de créditos e cobranças, tesoureiro e auxiliar financeiro, e para a análise quantitativa foi utilizada a folha de análise documental como demonstrativo financeiro da empresa. Por fim, a triangulação foi usada com o Atlas ti 8.

Os resultados indicam que existe um déficit de liquidez na empresa que afeta o agendamento de pagamentos, expondo que existem elevados percentuais de contas a receber. Outro ponto importante é que a empresa não possui controle interno, possui pessoal não treinado para o seu trabalho, não possui políticas e manuais de funções. Para finalizar a pesquisa, foram desenvolvidas propostas de soluções como a realização do fluxo de caixa projetado, políticas de cobrança e pagamento, políticas e manuais de contratação de pessoal.

*Palavras chaves:* Liquidez, contas a pagar, contas a receber, situação financeira.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente una inadecuada situación financiera genera pérdidas muy grandes en una compañía, hasta el punto de poder quebrar. En la investigación de la empresa importadora se observa que no presenta una adecuada situación financiera debido a la falta de liquidez que se da por los siguientes motivos, no puede afrontar obligaciones, además tiene un bajo índice de rotación de pagos ya que la empresa no puede afrontar pasivos corrientes, no cuenta con un stock adecuado, además de otorgar créditos de manera excesiva bajos créditos otorgados por sus proveedores. Además de ello el personal financiero y de cobranzas no se encuentran capacitados para sus perfiles, lo que genera que no trabajen de la forma adecuada provocando que no apliquen adecuadamente las políticas al otorgar crédito. Un factor importante también es el de la comunicación de las diversas áreas la cual no se lleva de la mejor manera por falta de políticas de control interno, otro problema se debe que la contratación de personal no se realiza con los filtros debidos ya que la mayor parte de trabajadores son contratados por ser recomendados, sin embargo, para algunos puestos es necesario que puedan pasar exámenes y evaluaciones para la elección de la mejor vacante.

Como se ha demostrado en la investigación, según análisis financiero realizado la empresa tiene un déficit de liquidez para poder solventar sus deudas corrientes, por ello es fundamental establecer estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa. La falta de liquidez genera dificultades para la realización de operaciones de cobros y pagos, ello se demuestra en el análisis vertical y ratios financieros dados, por ello se prioriza implementar políticas de cobro y pago, además de la realización de un estado de situación financiera proyectado, para que así se pueda saber cómo se tiene que ir mejorando anualmente. Realizado las entrevistas se pudo dar a conocer que el personal no efectúa políticas de forma adecuada, no existe una buena comunicación entre áreas, no existe una buena gestión de contratación al personal en resumen existe un déficit en el control interno de la entidad para ello se implementarán políticas internas de contratación al personal y manual de funciones para la buena gestión en las labores.

El trabajo de investigación holístico mixta se aplica porque es necesario saber tanto información escrita como numérica para las proyecciones a realizar en consecuencia de los

problemas planteados, gracias al enfoque cuantitativo se pudo observar que la empresa no cuenta con suficiente liquidez, que cuenta con alto índice de deudas por pagar y existente una alta cartera de clientes morosos debido a su mala gestión de control en cobranzas y tesorería. Según el enfoque cualitativo de las entrevistas como se mencionó existe déficit de control interno y ello se realizará para obtener propuestas efectivas.

En el Capítulo 1 se tiene la problemática a investigar donde se puede observar datos tanto internacionales como nacionales de problemas relacionados a nuestro tema central, se identifica nuestro problema general ¿Cómo mejorar la situación financiera de una empresa importadora, Lima 2020? y los problemas específicos ¿qué factores inciden en la falta de liquidez para efectuar operaciones? y ¿cuáles son las causas que generan un control interno deficiente? En el capítulo 2 se tiene información de antecedentes tanto nacionales como internacionales, las tres bases teóricas enfocadas en el tema a investigar estas son la Teoría de la Administración, la Teoría de Sistemas y la Teoría Financiera, aparte de ello se podrá conocer el marco teórico donde se tiene definiciones sobre el tema general.

En el capítulo 3, se visualiza el método inductivo- deductivo utilizado, con un enfoque mixto de tipo proyectivo, nivel comprensivo con un diseño explicativo secuencial. También se tiene información sobre la población a estudiar, unidades informantes que en este caso fueron tres empleados de la compañía el jefe de créditos y cobranzas, el tesorero y el asistente financiero. Las técnicas utilizadas tanto cualitativas como la entrevista y cuantitativa como investigación documental, el plan de procesamiento y análisis de datos que es el Atlas ti 8.

El capítulo 4, informa sobre la presentación y discusión de resultados analizados y posteriormente la realización de la propuesta con soluciones planteadas a las interrogantes previas, en esta ocasión se optó por la realización de estados de flujo proyectados a cinco años, políticas de cobranza y pagos, manuales de funciones al área de tesorería y cobranza y políticas de contratación al personal.

Finalmente como Capítulo 5, se tiene las conclusiones del tema y las recomendaciones a realizar según el cumplimiento de las estrategias planteadas sobre las problemáticas mencionadas.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

A nivel internacional el Banco Mundial en el año 2013 realizó un informe que comentaba sobre la evaluación de la facilitación del comercio y el transporte, la evaluación para que las empresas tanto MYPES y PYMES puedan realizar con más facilidad y a menor costo los procedimientos aduaneros en caso de exportaciones e importaciones. Esta parte de un instrumento publicado por el Banco Mundial en el año 2001, llamado Caja de herramientas de Auditoría de Facilitación del Transporte y Comercio (TTFA), cuyo procedimiento era el de entrevistar a personas relacionadas directamente con las transacciones comerciales internacionales y de esta forma poder ayudar al incremento de la economía mundial. (Banco Mundial, 2013)

También se sabe que el informe anual elaborado por el Banco Mundial habla sobre la pobreza extrema en los diversos países, señalando que el crecimiento económico es la principal causa de la reducción de pobreza. Sin embargo, debido a la desaceleración del crecimiento económico mundial afectando el rango porcentual de los índices obtenidos y generando cada vez mayor población pobre a nivel mundial. Por ello el Banco Mundial promueve proyectos y propuestas para poder aumentar la economía a nivel mundial, una de ellas es la aprobación de un proyecto para poder facilitar el comercio fronterizo mejorando los procedimientos y de esta manera fortalecer el acceso a los mercados internacionales en los Balcanes occidentales (Banco Mundial, 2019).

En la actualidad con la nueva crisis a nivel mundial llamado COVID- 19, en un informe del Fondo Monetario internacional se pueden observar los diversos factores que genera esta pandemia, como el desempleo, cierre de empresas por falta de ingresos e inactividad, aumento de costos en las organizaciones por las nuevas medidas de seguridad, al igual que estimaciones de proyecciones al 2021 sobre la recuperación de la economía. El COVID-19 pone en peligro el avance sobre la pobreza extrema obtenida desde 1990 a la fecha, en consecuencia, se propone poder implementar iniciativas de respaldo a las diversas entidades ofreciendo asistencia financiera a los países que tienen capacidad sanitaria limitada, llevando este financiamiento hacia la producción de vacunas para que pueda llegar a toda la población a nivel mundial. Las

economías que están reabriendo también podrán tener respaldo en la promoción de la demanda y facilitación de recursos (Fondo Monetario Internacional, 2020)

Según el entorno nacional en el año 2019 hubo un aumento en los créditos de consumo debido a la innovación de nuevos medios de pago, como Izipay, Códigos QR, plataformas de tarjetas de crédito, etc. Sin embargo, hubo una caída en el consumo de créditos empresariales debido a la baja de economía a nivel mundial, esto nos muestra que el endeudamiento por parte de organizaciones descendió (Banco central de reserva del Perú, 2019).

Para realizar un análisis del nivel de endeudamiento es importante trabajar con ratios de cobertura por los diferentes sectores económicos. Si bien es cierto según un estudio de FASAP en el 2017 indican que los diversos sectores económicos del país pueden afrontar las diversas caídas macroeconómicas, sin embargo, según últimos estudios muestran que en el sector construcción si existe una mayor sensibilidad para poder superar choques macroeconómicos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2019).

Por otro lado en el país debido a la fuerte crisis sanitaria, pandemia COVID-19, tanto habitantes como organizaciones están siendo afectadas económicamente, por ello el estado peruano propuso una solución que es el reactiva Perú, crédito para que las empresas puedan solventar sus deudas en los meses afectados por la pandemia, según estudios del BCRP nos muestra que ha comparación del 2019 este año el endeudamiento mediante la plataforma de Reactiva Perú ha incrementado en un 19.20%, con un ratio de morosidad triplicado a comparación del ejercicio anterior (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

## **1.2 Formulación del problema**

La empresa importadora actualmente cuenta con una falta de liquidez para poder solventar sus deudas a corto plazo, ello podría venir de diversos factores como por obligaciones financieras por pagar para la compra de mercadería, cuentas por cobrar que vienen de préstamos al personal y/o accionistas, debido al incremento de gastos por la crisis económica que es causada por un factor externo, el cual puede estar relacionarlo con la disminución de comercialización y

consumo a nivel mundial y nacional esto es debido a la propagación de la enfermedad a nivel mundial llamada COVID-19 causada por un virus llamado coronavirus.

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mejorar la situación financiera en una empresa importadora, Lima 2020?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Qué factores inciden en la falta de liquidez para efectuar operaciones en una empresa importadora, Lima 2020?

¿Cuáles son las causas que generan un control interno deficiente en una empresa importadora, Lima 2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer estrategias para mejorar la situación financiera en una empresa importadora, Lima 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Explicar qué factores inciden en la falta de liquidez para efectuar operaciones en una empresa importadora, Lima 2020.

Explicar las causas que generan un control interno deficiente en una empresa importadora, Lima 2020.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Esta investigación se justifica teóricamente mediante tres teorías, la teoría clásica de la administración se aplicará para que la parte social de la entidad pueda comprender mejor los conceptos de administración y poder aplicarlos de la forma correcta con la mejora, en sus

funciones, coordinaciones y organización de la empresa para la toma de decisiones futuras, también la teoría de sistemas se aplicará para poder solucionar problemas humanos de acuerdo a la lógica y así mejorar la productividad y trabajo de cada empleado. Y finalmente la Teoría financiera que es muy importante para poder realizar una buena toma de decisiones fruto de los análisis y ratios financieros de la entidad.

#### **1.4.2 Metodológica**

Esta investigación se justifica metodológicamente en un enfoque mixto- proyectivo porque al aplicar tanto el método cuantitativo como cualitativo se obtendrá información con una perspectiva más completa y con mayor explotación de los datos para obtener mejores resultados, además permitirá poder analizar a fondo nuestra problemática debido a que hay posibilidad de ver posibles soluciones anticipadamente, que vienen de un estudio exhaustivo. El resultado del análisis según el análisis documental y la entrevista permitirá obtener información clara y precisa para poder proponer mejoras en diversas áreas de la entidad.

#### **1.4.3 Práctica**

Esta investigación se justifica prácticamente mediante tres puntos esenciales, proponer estrategias para poder mejorar la situación financiera se podrá realizar mejoras o cambios que facilitarán el cobro a la cartera de clientes morosos de la empresa importadora y a la vez poder realizar los pagos en los plazos establecidos, también poder explicar los factores que influyen en la para efectuar operaciones se podrá identificar otros problemas que puedan estar afectando en la liquidez de la empresa y finalmente analizar las causas que generan control deficiente se podrá se podrá identificar a las personas que puedan estar requiriendo algún tipo de mejoras en sus funciones, como por ejemplo alguna capacitación, curso, etc.,

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

#### **1.1.1 Temporal**

Se identificó como delimitación temporal al corto tiempo de cuatro meses que se tiene para poder realizar la investigación para su recopilación y futuro solución al problema central de la empresa importadora Lima, 2019.

### **1.1.2 Espacial**

Debido a la pandemia a nivel mundial cada estado ha propuesto protocolos que deben cumplirse y a su vez cada entidad propone sus normas internas para evitar la expansión del virus, en este caso la empresa importadora propuso que la asistencia física solo sería de un día a la semana y los demás días se realizará el teletrabajo, afectando directamente al desarrollo de la investigación dado que no se podrá obtener la información necesaria como las entrevistas de forma física causando la búsqueda de herramientas virtuales para su realización.

### **1.1.3 Recursos**

El recurso más necesario para la investigación es el internet el cuál debido a la situación actual del COVID-19 se ha vuelto perjudicado dada a la alta demanda a nivel nacional e internacional lo cual trae como consecuencia limitaciones para su utilización regular. También hay dificultad para poder obtener información con las diversas áreas de la empresa como créditos y cobranzas, contabilidad y finanzas para poder realizar la investigación y ello viene de la situación antes mencionada.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta diversos trabajos realizados anteriormente a nivel internacional, como de Ecuador, Muñi y Mora (2017) en su investigación sobre propuestas de control interno en las cuentas por cobrar, cuyo resultado de cuestionario de la muestra de 30 personas, sostiene que, al no existir procedimientos para otorgar créditos, seguimiento en la cartera vencida, y elaboración de informes de cuentas por cobrar mensualmente, hay alto riesgo en la liquidez inmediata de la empresa. La investigación concluyó dando estrategias de control interno, como la comunicación entre áreas que es muy importante para la buena realización de cada función de los trabajadores y sobre todo establecer políticas internas para la otorgación de futuros créditos.

En Bolivia, Arratia (2016) en su investigación sobre el análisis de gestión del riesgo de liquidez en el sistema bancario, realizado bajo el método cuantitativo, informa que es importante tener procesos de gestión de riesgos para que así pueda aminorar pérdidas y riesgos. Los estudios estadísticos muestran que si el indicador de cartera vigente aumenta en 1% este podría aumentar un 0.59% el IGAE, si las obligaciones con el público aumentan en 1% este aumentaría en 0.65% el IGAE y si solvencia aumenta en 1% este podría aumentar el IGAE en 1.92%. En conclusión, la implementación de procesos de gestión de riesgos aumentaría la economía y reduciría en gran parte el riesgo de liquidez existente.

Por otro lado en Ecuador, Carrillo (2015) en su investigación sobre gestión financiera y liquidez de una empresa, con un método descriptivo, informa que el inadecuado manejo de la gestión financiera por parte de la alta gerencia incide fuertemente sobre la liquidez de la entidad dado que esto lleva relación directa con la toma de decisiones, otra conclusión es que la entidad debe de manejar y realizar informes financieros como, balance general, estado de flujo de efectivo, estado de patrimonio neto, etc., en diversos periodos determinados haciendo el análisis

horizontal para así poder comparar con otros periodos y poder obtener una información más verídica para la toma de decisiones.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

También se referenciaron trabajos ambiguos a nivel nacional como, el de Pérez (2019) en su investigación de analizar las cuentas por cobrar utilizando el método estudio de caso muestra que la entidad no cumple con las políticas de crédito respecto a los lapsos de tiempo para el cobro, para otorgar créditos y a la vez carece de verificación de historial crediticio de cada cliente. La investigación concluyó que la empresa al no tener políticas necesarias de cobro, su gestión de cobranza viene a ser deficiente y ello va afectando al capital de trabajo de la entidad y a la vez a su liquidez para asumir con sus compromisos a corto plazo.

Además, Barrientos y Garro (2017) en su investigación utilizando el método descriptivo, con los Estados financieros del año 2015 y 2016 de muestra, informa que hay una influencia positiva de la gestión de cuentas por cobrar en la situación financiera de la empresa, concluyendo que al implementarse un plan de mejora con buena aplicación en las políticas de créditos y cobranzas se puede llegar a cumplir los objetivos y metas de la entidad. Rescatando también que las políticas de créditos logran influir de igual forma en la liquidez y en la solvencia.

Por último Tello (2017) en su investigación sobre la incidencia del financiamiento en la liquidez de una empresa, con un método Inductivo- Deductivo muestra que obtener crédito financiero puede ser una opción positiva como negativa, dado que a la obtención de créditos se puede afrontar deudas a corto plazo, pero al mismo tiempo demuestra que el endeudamiento de la entidad se incrementa, por diversos factores como los gastos financieros; también concluyó que al optar por mejorar las políticas de créditos en la empresa esta tendría mayor liquidez, y no existiría mucha cartera de clientes morosos.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

Se realizó la búsqueda de teorías dando sustento al objeto de estudio, como la teoría clásica de la administración considera que para una entidad es indispensable tener elementos o funciones, uno de ellos es la planeación que es muy importante para poder obtener un conjunto de pasos a seguir y así poder ver un diseño predeterminado del resultado, luego la organización que es esencial para separar funciones, la construcción de estas mismas todo con un único objetivo el de cumplir las metas corporativas. Para el cumplimiento de estas metas es indispensable también la dirección, lo que significa que cada organización debe contar con un líder, quien pueda dar seguimiento a las funciones asignadas y buen trabajo del personal; y para ello se necesita la coordinación antes, durante y después de cada meta a cumplir con las diversas áreas de la empresa. Finalmente menciona que es esencial tener un presupuesto y así poder hacer uso del material y métodos adecuados para la organización. La relación de la teoría clásica de la administración con la investigación es que se aplicará para que la parte social de la entidad pueda comprender mejor los conceptos de administración y poder aplicarlos de la forma correcta con la mejora en sus funciones, coordinaciones y organización de la empresa para la toma de decisiones futuras. (Chiavenato, 2004; Sánchez, 2014; Koontz & O'Donnell, 2012).

Otra teoría que aporta en el sustento de la investigación es la teoría general de sistemas define al sistema como un conjunto de elementos y relaciones que constan de diversas características como objetivos, atributos que necesitan de un análisis riguroso para poder llegar a la resolución y conforme este tenga mayor análisis obtendrá mayores resoluciones lo que conlleva a tener un sistema más completo. Además, este conjunto de elementos tiene interacción organizada y está dividida según jerarquía, también lo define como metodología en donde se puede organizar conocimientos para un mejor resultado, finalmente se dice que estos sistemas tienen que tener relación entre sus características y se dividen en función al nivel de complejidad. Esta teoría se aplicará para encontrar una forma para que todos los empleados de una empresa comercial formen una organización única para mejorar la función de la estructura organizacional para lograr un objetivo único. Además, la clasificación de jerarquías debe darse por estrategias de acuerdo a la naturaleza de la compañía y optar por las mejores decisiones. (Flórez & Thomas 1993; Ludwig, 1968).

Como última teoría de apoyo se optó por la teoría financiera se clasifica en dos ramas las finanzas del mercado y las finanzas corporativas viéndose tanto en enfoque microeconómico como macroeconómico y lleva alto grado de relación con la Teoría de Cartera según estudio debió llamarse teoría de la toma de decisiones debido a que implican ingresos que no son predecibles con certeza, describiendo la relación que existe entre el riesgo de mercado y rendimiento esperado. Además, en un enfoque teórico se señala que el análisis técnico es muy importante en las finanzas, debido a que ayuda a estudiar cualquier valor del mercado, acciones, derivados, etc., para poder predecir el comportamiento de los precios y dar una respuesta hacia las compras y ventas. Esta teoría se incluirá en la investigación debido a que las finanzas son muy importantes para la gestión en la empresa y gracias a ello se puede hacer el análisis de estados financieros que sirven para la toma de decisiones y buscar posibles soluciones (Flórez, 2008; Parada, 2000; Parada 2005).

## **2.2.2 Marco conceptual**

### **2.2.2.1. Liquidez**

La liquidez se centra en la obtención de efectivo para el cumplimiento de las deudas a corto plazo de la entidad, ello no debe ser mayor a un periodo, también se podría decir que se encarga de solventar los pagos inmediatos. Es muy importante para que no haya inconvenientes de capacidad de pagos inmediatos. Para los accionistas cuando sucede este tipo de problema lo consideran como la falta de control por parte de propietarios para su entidad. Conlleva también muchas definiciones como riesgo, ganancia, pérdida, etc.

El objetivo de las compañías es poder obtener utilidades, pero cuando existe alto riesgo de pérdida o ausencia de liquidez inmediata este proyecto se torna como negativo. Es decir, nadie apostaría por una inversión donde se sabe que hay un alto porcentaje de salir fallido, generando una pérdida de efectivo, al menos que obtenga un crédito para poder solventar los pagos a corto plazo. Cuando no se cumple con estos pagos que son generados por una liquidez decreciente provocan problemas muy grandes como un flujo de efectivo inadecuado hasta llegar al fracaso o quiebra total de la corporación. Para ello es esencial que la compañía pueda controlar sus activos líquidos como las acciones, por lo tanto, hay indicadores financieros que pueden

aportar como la liquidez corriente y la razón ácida. En la entidad es muy importante realizar seguimiento y supervisión de la liquidez ya que al obtener mayor grado se puede afrontar los pagos a corto o largo plazo indicando que a su vez la empresa cuenta con buena capacidad de efectivo como en el caso de liquidez corriente (Wild, 2007; Wong, 1995; Lawrence & Chad, 2012; Van & Wachowitz, 2010; Ross, Westerfield & Jaffe, 2012).

#### **2.2.2.2. Razones de liquidez**

La liquidez corriente también llamada razón circulante, es una de las razones financieras más comunes y utilizadas por las entidades, cuyo objetivo es indicar el número de veces que la entidad pueda cumplir con sus obligaciones y de esta forma poder medir el nivel de solvencia de las deudas a corto plazo. Estos activos corrientes están constituidos por cajas, inventarios, valores, cuentas y letras por cobrar Su fórmula es la siguiente:  $\text{Liquidez corriente} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$ . Mientras más alto sea el resultado obtenido más alto margen de liquidez podrá tener la empresa, pero también depende de varios factores como el tamaño de la compañía, la posibilidad de obtención de financiamientos, de la obtención de efectivo por la venta de activos fijos.

La razón rápida o prueba ácida, es más profunda y severa que la razón corriente dada que en esta se puede observar básicamente los activos que funcionan como efectivo, por lo tanto, llevan como diferencia de la anterior la extracción del inventario, siendo su objetivo principal la obtención de liquidez inmediato indicando el número de veces que la entidad cuenta con mayor grado de disponibilidad de efectivo para así también afrontar los pagos a corto plazo. La explicación del por qué se excluye al inventario es porque no es un activo que se vende de manera regular y al venderse casi siempre es a crédito dado que son activos que tienen mucho valor produciendo de esta forma una cuenta por cobrar que se aleja al efectivo que es el objetivo principal de esta razón. Su fórmula es:  $\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$ . (Lawrence & Chad, 2012; Robles, 2012; Aching, 2005).

#### **2.2.2.3. Cuentas por cobrar**

El dinero en efectivo, las políticas de crédito, el precio de los productos influyen en las cuentas por cobrar cuya medida es un poco complicada para la gerencia dado que tiene que existir un equilibrio entre riesgo y rentabilidad en la empresa. Al obtener mayor facilidad de créditos en sus clientes puede dar como resultado mayor ganancia y utilidad, pero con un mayor riesgo de convertirse en cuentas incobrables y produciendo mayores pérdidas, para ello se aplican las políticas de crédito en la entidad. Se consideran variables de las políticas como la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, el tiempo del periodo de crédito, los descuentos por los pagos inmediatos y el programa de cobranza de la empresa. Estos elementos van a determinar en gran alcance el periodo promedio de cobro y el porcentaje de ventas a crédito que derivan en pérdidas por cuentas incobrables. (Van & Wachowicz, 2010).

Las cuentas por cobrar comerciales detallan un conjunto de subcuentas que significan derecho u obligación de cobro a terceros que se realiza de las ventas a clientes. Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas (socios), directores y gerentes agrupa la suma de deudas de los antes mencionados en subcuentas que suelen ser diferentes a las cuentas por cobrar comerciales. (MEF, 2019).

La razón de rotación de cuentas por cobrar en la entidad tiene como objetivo poder contar la cantidad de veces que el cliente accede a un crédito y los días que faltan para su completa cancelación. Las fórmulas son las siguientes:  $\text{Ventas a crédito} / \text{Prom. de cuentas por cobrar}$  y  $\text{Número de días} = \text{Días del periodo} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$ . (Robles, 2012).

#### **2.2.2.4. Financiamiento**

En una empresa es importante poder financiarse por lo tanto se puede invertir en la obtención de bienes físicos como maquinarias, aparatos, etc. o también en el capital de la empresa para la compra de suministros o materiales para el negocio.

La inversión en activos es el proceso en donde la empresa invierte dinero tanto en bienes físicos como en intangibles para la mejora o reemplazo de alguna maquinaria o equipo obsoleto, con el fin de poder realizar un buen producto terminado. También se define como la

inversión en bienes e inmuebles como por ejemplo la compra de un local comercial o un local de almacén y por último el poder invertir en la compra de equipos de cómputo o softwares. Por lo tanto para que la empresa pueda obtener este tipo de inversión se necesita una fuerte suma de efectivo, el cual conlleva a necesitar algún financiamiento a entidades externas.

El capital de trabajo es el recurso más esencial para que la empresa pueda seguir facturando. Por ejemplo, si una empresa vende sus productos a crédito de 90 días, para poder seguir fabricando más productos existen dos opciones una donde la empresa espera a que pasen los 90 días para que pueda cobrar ese dinero y el segundo donde la empresa siga produciendo y no pare la comercialización y esto es debido al capital de trabajo que lleva. (Briceño, 2009).

La razón de endeudamiento se clasifica en dos razones una donde se finanza por terceras personas a la compañía y otras por el capital contable que vienen a ser por socios o accionistas, teniendo como objetivo poder dar a conocer con ello cada sol invertido en los activos. Se mide porcentualmente representando la cantidad de fondos de acreedores respecto a la deuda total. Su fórmula es: Razón de endeudamiento= Pasivo total/ Activo total = % (Robles, 2012; Aching, 2005).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

Los métodos de esta investigación a emplear serán dos el método inductivo y deductivo. El método inductivo parte de hechos particulares para poder llegar a conclusiones en forma general, es decir se realiza un estudio individual para poder obtener resultados universales como leyes, principios o fundamentos de teoría. Además, generaliza el comportamiento observado, sin embargo, no demuestra que sus conclusiones puedan ser totalmente verídicas por ello señala que la aplicación de ella necesita una condición adicional para que se pueda considerar como válida. Permitirá también que la investigación desarrolle el concepto de la metodología inductiva para poder llegar a conclusiones de forma general partiendo de lo individual y así establecer diferentes resultados. (Berna, 2010; Berhal, 2008).

Y el método deductivo es un método de razonamiento donde se utiliza conclusiones generales a la obtención de datos particulares. Donde se utiliza análisis de teoremas, leyes, principios, etc., cuya validez sea comprobada para su utilización en la investigación. Puede tener doble resultados como el de encontrar leyes o principios desconocidos a partir de los ya comprobados y descubre consecuencias desconocidas también de estos principios o leyes. En la investigación aportará la obtención de información de forma específica, es decir que parte de lo general a lo particular y ello servirá como generación de conclusiones más explícitas y con mejor análisis (Bernal, 2010; Belhar, 2008).

### **3.2 Enfoque**

El enfoque mixto de una investigación es la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo para poder obtener un estudio más completo sin que vayan a alterar o modificar los procedimientos de origen de ambas, también se dice que es un conjunto de procesos que se basa en análisis de datos, para ello se tiene que anteponer la recolección de datos en ambos enfoques y finalmente poder discutir sobre la información recabada para así lograr un mayor entendimiento del problema en cuestión. Este enfoque aportará en la investigación poder aplicar tanto el método cuantitativo como cualitativo, obteniendo información numérica como textual con una perspectiva más completa y con mayor explotación de los datos para obtener mejores resultados (Hernández, Fernández & Batista, 2004).

La investigación es tipo proyectivo tiene como objetivo dar una alternativa o solución al problema inicial, que viene de una estructura viable o también llamados elementos básicos, que son los objetivos, fundamentos, plan de acciones, justificación. Además, se clasifica en la definición de estudio, determinación del diseño, selección de instrumentos, técnicas de análisis y como antes mencionado una posible solución. Por lo tanto, responde a cuatro interrogantes, ¿qué se va investigar?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿con qué? El tipo de investigación proyectiva permitirá poder analizar a fondo nuestra problemática debido a que se puede ver posibles soluciones anticipadamente, que vienen de un estudio exhaustivo de los elementos indicados anteriormente. (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019; Arias 2012).

Con un nivel comprensivo que están orientados a la interpretación o comprensión, ligados al enfoque histórico- hermenéutico o también llamado modelo epistémico constructivista, cuyo objetivo es el de comprender el acto de los sujetos en la investigación según las actividades. Este nivel se relaciona directamente con la causa principal del problema, y se basa en evaluar los hechos de una realidad social para así poder comprenderla. El nivel de investigación comprensivo permitirá hacer un análisis más completo debido a que se realiza estudio histórico basándose en la causa para poder comprender mejor la problemática de la investigación y dar una mejor solución (Ortiz, 2015; Hurtado, 2000).

### **3.3 Tipo de investigación**

El sintagma se basa en la integración de ideas, información, conocimiento y teorías, que ayuda a profundizar y desarrollar la investigación siendo su objetivo principal buscar la comprensión del enfoque desde el inicio hasta el término de la investigación. Además, parte desde seleccionar a delimitar el tema a investigar, este es trabajado a lo largo del estudio siempre considerando la renovación de información así haya llegado a los resultados. En términos generales el sintagma es un proceso que permanece durante toda la investigación. Permitirá que el investigador pueda comprender con que enfoque se está iniciando acompañándolo en todo el proceso hasta el término de la investigación (Hurtado, 2000).

### **3.4 Diseño de la investigación**

El diseño que se aplicará en la investigación es explicativo secuencial el cual consiste en un proceso que se clasifica en la interpretación de datos cuantitativos y analizar datos cualitativos, para adquirir datos cuantitativos es necesario tener inventarios, documentos, lista de cotejos o el más usual que son las encuestas y generalmente el resultado es la interpretación de las tablas o figuras obtenidas. En el caso de datos cualitativos están los documentos, sistematización de experiencias, análisis de información y la entrevista. Finalmente se juntan ambas informaciones para poder dar un diagnóstico amplio del problema. Además, está dirigido tanto para fenómenos físicos como sociales que van más allá de describir conceptos. Su objetivo es explicar el por qué y en qué condiciones o por qué de la relación de dos o más variables en la investigación. Un ejemplo en las elecciones se cuestiona a los votantes el porqué de elegir a tal candidato y por qué las demás personas votan por los demás (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerreio y Casana, 2019; Hernández, et al, 2014).

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

La población es la conjugación de todas las partes que concuerdan con determinadas características, la muestra es una parte de la población que tiene como objetivo aportarnos y datos representativos; y el muestreo viene de un análisis mixto porque se eligen una muestra cuantitativa y una cualitativa, estas muestras deben lograr que las inferencias y resultados puedan generalizarse, es decir debe ejemplificar características representativas. Con un muestreo no probabilístico ya que es un método que nos ayuda a elegir por conveniencia para la obtención de la mayor información posible en la investigación (Hernández, et al., 2014).

#### **3.5.1. Muestra**

Debido a que se utilizará técnica cuantitativa el análisis documental la muestra será el registro documental obtenido.

#### **3.5.2. Unidades informantes**

Son las personas u objeto de estudio que aportarán en la investigación.

<b>Participantes</b>			
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>
<b>Género</b>	Masculino	Masculino	Masculino
<b>Edad</b>	50	28	35
<b>Profesión</b>	Administrador	Contador	Contador
<b>Ocupación</b>	Jefe de Créditos y Cobranzas	Asistente financiero	Tesorero
<b>Funciones</b>	Encargado de analizar la solvencia a los clientes para su posterior crédito otorgado.	-Dar cuadros, gráficos, elaborar estadísticas sobre la situación de la empresa. - Apoyo al área de créditos y cobranzas y a tesorería.	- Controla y planifica la liquidez de la entidad. - Gestiona los movimientos monetarios.
<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	Estos sujetos fueron seleccionados según los cargos que ocupan en la entidad, ello nos brindará información relevante para poder lograr los objetivos de la investigación.		

Cuadro 1. Unidades informantes

### 3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1: Matriz de categorización problema

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Indicadores</b>
<b>C1 : Liquidez</b>	Razones de liquidez	Ratio liquidez corriente Ratio prueba ácida
	Cuentas por cobrar	Políticas de cobro Ratios periodo promedio de cobro
	Financiamiento	Capital de trabajo Inversión de activos Ratio índice de endeudamiento

Tabla 2: *Matriz de categorización solución*

<b>Categorías</b>	<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Solución/entregable</b>
<b>C2: Control</b>	No tiene una adecuada situación financiera	Implementar una mejor gestión financiera	Flujo de caja proyectado Implementar políticas de cobro y pago Estado de situación financiera proyectado
	Falta de liquidez para efectuar operaciones	Explicar factores que inciden en la disminución de liquidez	Análisis porcentual de variación de cuentas por cobrar y pagar
	Deficiencia en el control interno	Implementar políticas internas	Políticas internas de contratación al personal Manual de funciones

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Técnica

##### 3.7.1.1. Técnica cualitativa de recolección de datos:

Se realizará la entrevista que es un intercambio de palabras entre dos o más personas, es decir se clasifica en dos partes una persona que viene a ser el entrevistador y otra u otras que son los entrevistados, esta interacción se da mediante pautas o guías para obtener información de un tema determinado. Se sabe que son cruciales las preguntas y posteriormente respuestas para la obtención de significados sobre el tema a investigar. Esta técnica de recopilación de datos permitirá obtener información precisa respecto a cada puesto en la empresa, se podrá identificar las posibles áreas que necesitan de alguna orientación, mejora o reconstrucción en su labor. (Carhuancho, et al, 2019; Hernández, et al, 2014).

##### 3.7.1.2. Técnica cuantitativa de recolección de datos:

Se tiene la investigación documental que es muy importante ya que dispone de datos históricos, espaciales y temporales que rodean un estudio. Además, los informes o datos recogidos selectivamente tienen como objetivo obtener, detectar y analizar estos datos bibliográficos que son obtenidos de estudios anteriores. Para la investigación es esencial porque permitirá poder estudiar datos o informaciones históricas de la empresa y poder buscar la debida interpretación para la obtención de resultados. (Rizo, 2015; Hernández, Fernández, & Baptista, 2000).

### **3.7.2. Descripción**

Como instrumento se tiene la guía de entrevista, esta contiene los datos e información general del entrevistado y sirve para poder identificarlo y diferenciarlo, ya que lleva conjunto de información escrita con interrogantes para la entrevista. Es importante para la recolección de información clara y precisa de la entrevista, sin ello no se podría obtener información específica ya que se necesita de una estructura antes de realizar la técnica (Carhuancho, et al, 2019; Troncoso & Amaya, 2016).

Como instrumento se utilizará el registro documental que como bien se sabe cada registro viene de un documento sea este una publicación, gráfico, documento electrónico, archivo, etc., Además el registro documental tiene como finalidad poder dar a conocer el estado de nuestra investigación, identificar la relevancia del problema, diferenciar los posibles enfoques para su adopción, la obtención de información y poder comparar nuestras conclusiones con las conclusiones previas a la investigación. El registro documental es crucial porque permite la obtención de información de diferentes medios, organizando y separando de acuerdo a las categorías y ejes en el problema a investigar. (Rodríguez, 2011; Gómez, 2004).

### **3.7.3. Validación**

El propósito para validar un instrumento es poder medir los parámetros que tienen que medirse hay tres tipos de validez la de contenido, constructo y predictiva o también llamada criterio externo (Corral, 2009)

Dado que nuestro instrumento cuantitativo es registro documental, este será revisado por un experto metodológico.

### **3.7.4. Confiabilidad**

Existen tres técnicas para poder determinar la confiabilidad el método de Test- Retest, método de Kuder - Richarson 20 y método de Kuder – Richarson 21 (Carhuancho, et al, 2019).

### **3.8 Procesamiento y análisis de datos**

Esta investigación se realizará con el ALAS/ti, que es un instrumento informático con enfoque cualitativo de altas magnitudes de información textual y es utilizado para poder agilizar o facilitar su análisis con la interpretación dada. Como se hace mención para la obtención de resultados óptimos se necesita de un procedimiento analítico que se orienta a un enfoque metodológico cualitativo como el de análisis de datos, categorización, codificación y finalmente la obtención de resultados para poder adjuntar en la investigación. Es importante para lograr los resultados y objetivos más rápidamente, debido a que facilita y agiliza la interpretación de toda la información del tema a investigar. (Muñoz, J. 2003; Sabariego, M. Vila, R. Sandín, P. 2014).

También se podrá utilizar la triangulación, el cual es un método que permite disminuir las copias o reducir los problemas de una sola técnica utilizando tres o más fuentes de datos que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Ello permite la validación de resultados logrados durante el trabajo de campo, también es utilizado para verificar y ampliar los resultados obtenidos, consiste en la identificación y corrección de algún tipo de restricción metodológica, de los datos y los investigadores. Se considera como un principio que está orientado al avance científico. En conclusión, permitirá la obtención de información transparente porque corregirá y verificará las incertidumbres que se adquieren de los métodos y resultados, por lo tanto, es esencial su utilización en la investigación. (Ávila, 2010)

### **3.9 Aspectos éticos**

En los aspectos éticos se realizó con las normas APA sexta edición, la muestra de la empresa la tomaron el jefe de créditos y cobranzas, asistente financiero, tesorero y contador, contando con documentos reales de la empresa importadora.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 3.

*Análisis Vertical del Activo Total a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo	Resultado	
<b><u>Activo</u></b>		<b>Análisis Vertical</b>
<b><u>Activo Corriente</u></b>		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	685,828.69	9.81%
Cuentas Por Cobrar Comerciales	2,912,069.99	41.66%
Cuentas por cobrar Al Personal y Acción.	33,426.15	0.48%
Cuentas por Cobrar diversas Terceros		0.00%
Estimaciones de Cuentas por Cobrar Dudosas	-	0.00%
Mercaderías	761,366.62	10.89%
Productos Terminados	-	0.00%
Existencias por Recibir	301,052.02	4.31%
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	24,101.00	0.34%
Activo Diferidos	-	
<b><u>Total Activo Corriente:</u></b>	<b><u>4,717,844.47</u></b>	<b>67.49%</b>
<b><u>Activo No Corriente</u></b>		<b>0.00%</b>
Activos Adquiridos en Arrend. Financiero	32,743.93	0.47%
Inmuebles, Maq. y Equipos	2,224,819.69	31.83%
Intangibles	15,085.68	0.22%
Gastos pagados por Anticipado	-	
<b><u>Total Activo No Corriente:</u></b>	<b><u>2,272,649.31</u></b>	<b>32.51%</b>
<b><u>TOTAL ACTIVO:</u></b>	<b><u>6,990,493.78</u></b>	<b>100.00%</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

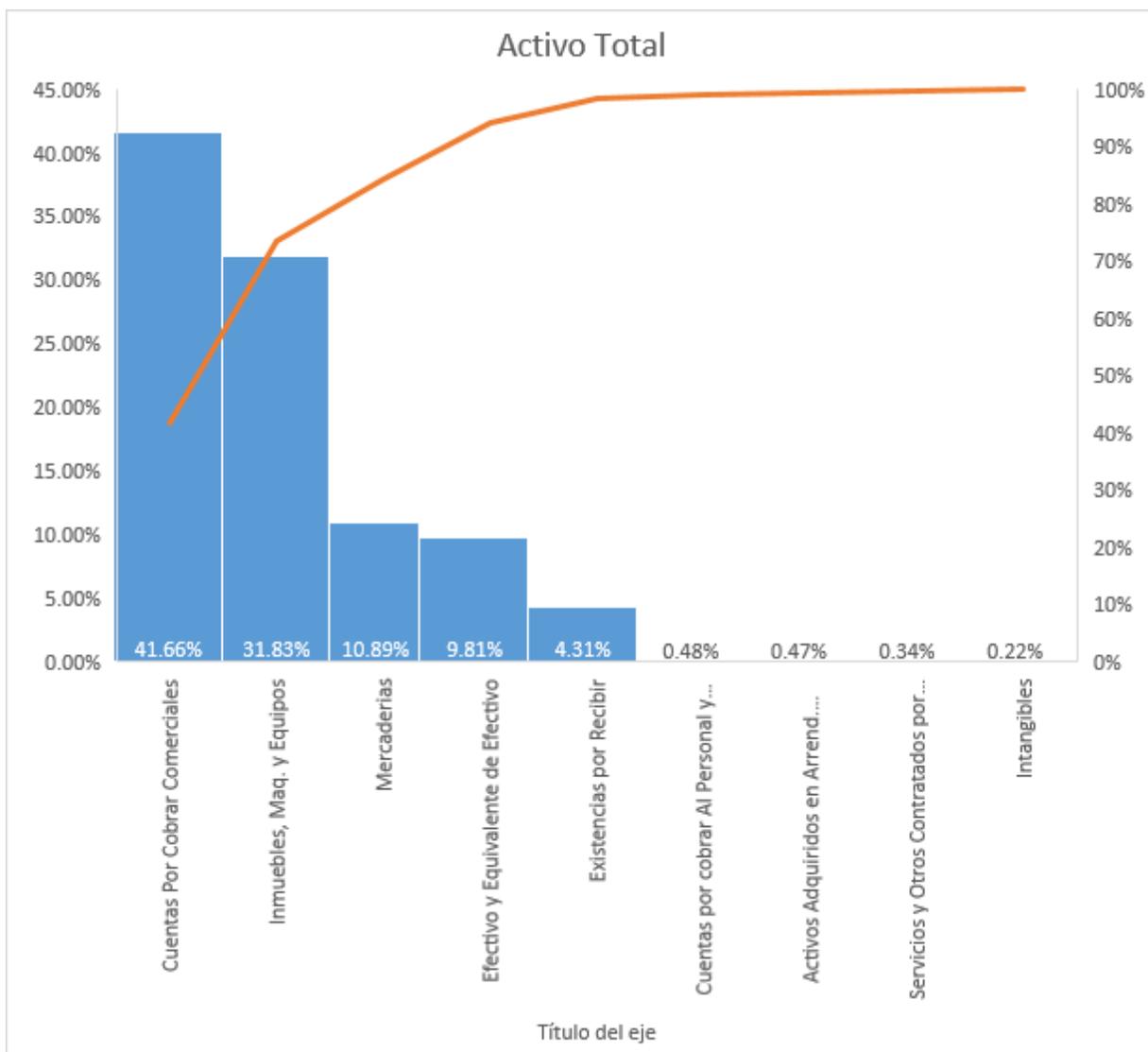


Figura 1. Análisis Vertical del Activo Total a Setiembre 2020

Según la tabla 3 y figura 1, que corresponden a los datos del activo total de la empresa importadora muestra que a Setiembre 2020 en las cuentas por cobrar comerciales representa un 41.66% mostrando el porcentaje más elevado del activo total, también se puede observar que Inmuebles, maquinaria y equipos muestra alto porcentaje de 31.83%, y las mercaderías refleja un 10.89% del activo total. Sin embargo, servicios y otros contratados por anticipado e intangibles no muestran mayor relevancia para el activo total en la entidad, concluyendo que la falta de liquidez en la entidad es debido al alto porcentaje de cuentas por cobrar.

Tabla 4:

*Análisis Vertical del Pasivo Total y Patrimonio a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo	Resultado	
		<b>Análisis</b>
		<b>Vertical</b>
<b><u>Pasivo</u></b>		
<b><u>Pasivo Corriente</u></b>		
Sobregiros Bancarios	-	0.00%
Tributos x Pagar	551,453.34	9.65%
Remuneraciones y Part. Por pagar	296,165.13	5.18%
Cuentas por Pagar Comerciales	4,270,657.31	74.71%
Cuentas por Pagar a los Acción, Direct, y Gerentes	420,692.01	7.36%
Dividendos Por Pagar	-	0.00%
Obligaciones Financieras		0.00%
Cuentas Por Pagar Diversas -Terceros	177,234.53	3.10%
Provisiones Diversas	-	0.00%
<b><u>Total Pasivo Corriente:</u></b>	<b><u>5,716,202.32</u></b>	
<b><u>Pasivo No Corriente</u></b>		
Cuentas por Pagar a los Acción, Direct, y Gerentes	-	
Obligaciones Financieras	-	
Cuentas Por Pagar Diversas -Terceros	-	
<b><u>Total Pasivo No Corriente:</u></b>	<b><u>-</u></b>	
<b><u>Patrimonio</u></b>		
Capital	293,610.23	23.04%
Reservas	44,587.67	3.50%
Resultados Acumulados Positivo	513,307.32	40.28%
Resultados Acumulados Negativo	-	0.00%
Utilidad del Ejercicio	422,786.26	33.18%
Pérdida del Ejercicio	-	0.00%
<b><u>Total Patrimonio:</u></b>	<b><u>1,274,291.48</u></b>	
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:</u></b>	<b><u>6,990,493.78</u></b>	

Fuente: Elaboración propia (2020).

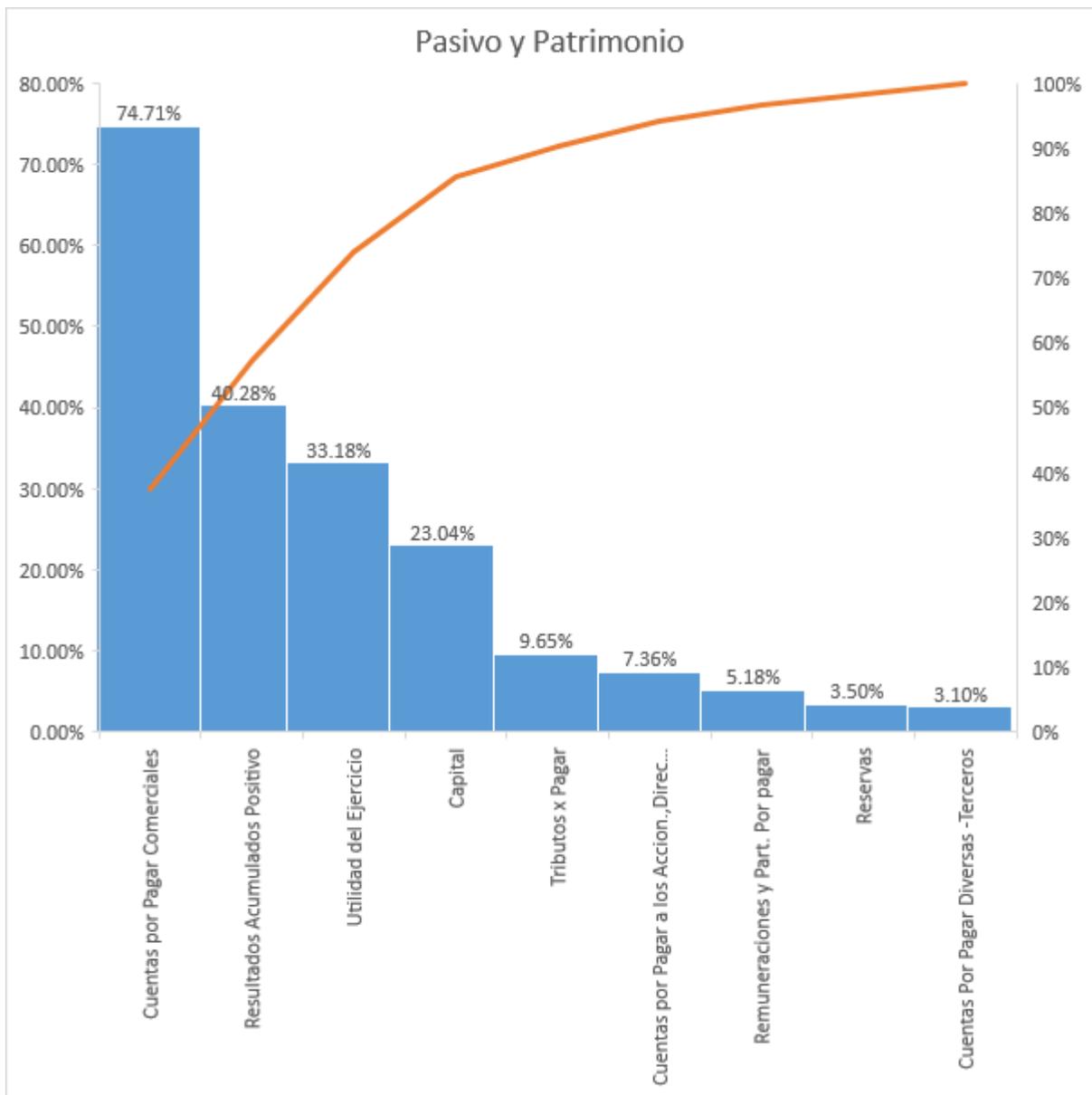


Figura 2. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio a Setiembre 2020

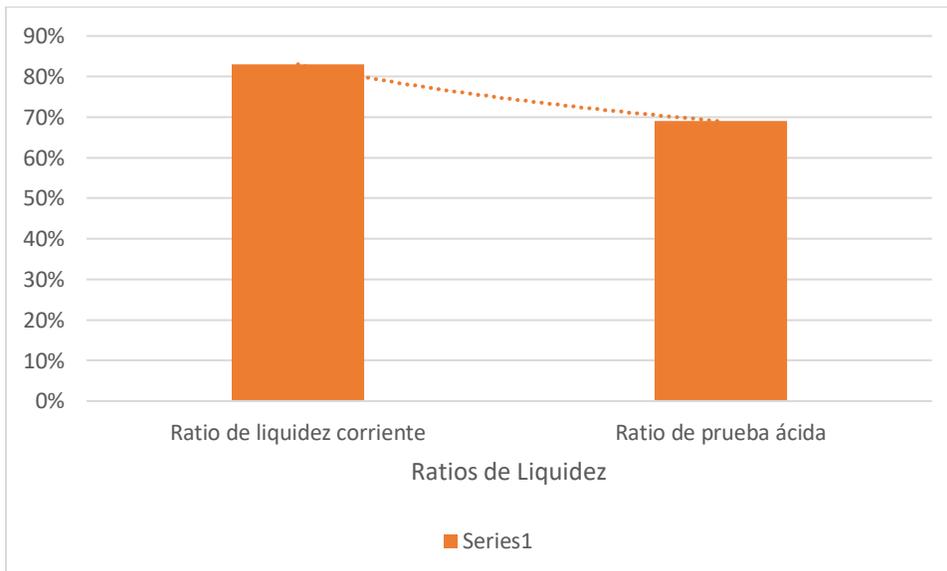
Según la tabla 4 y figura 2, se observa que las cuentas por pagar comerciales representan el porcentaje más elevado con un 74.71% sobre el pasivo total y patrimonio. También demuestra que el patrimonio refleja un alto porcentaje, los resultados acumulados con un 40.28% y utilidad de ejercicio 33.18% y capital 23.04% sin embargo no son suficientes frente a las cuentas por pagar, tributos por pagar de 9.65% y otras cuentas por pagar a los accionistas, directores con un 7.36% y remuneraciones por pagar con un 5.18%. Sin embargo, las cuentas por pagar diversas a terceros no tienen porcentaje significativo sobre el pasivo y patrimonio.

Tabla 5.

*Ratios de liquidez a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo	Fórmula	Variación %
Ratio de liquidez corriente		83.00
	$\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \frac{4,717,844.47}{5,716,202.32}$	
Ratio prueba ácida		69.00
	$\frac{\text{Total Activo Corriente} - \text{Mercaderías}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \frac{6,717,847.61 - 761,360.00}{5,716,202.32} = 4.47 - 6.62 =$	
	$\text{Total Pasivo Corriente: } 5,716,202.32$	

*Fuente:* Elaboración propia (2020).



*Figura 3.* Ratios de liquidez a Setiembre 2020.

Según la tabla 5 y figura 3, se muestra que existe poca variación en las ratios de liquidez como ratio de liquidez corriente por un 83% significando que por cada sol deudor la empresa solo tiene 0.80 céntimos para cubrirlo de acuerdo a los activos que tiene; y la prueba ácida con un 69% demostrando que por cada sol que debe a corto plazo la empresa solo tiene un 0.69 céntimos para cubrirlos. Concluyéndose que la empresa no cuenta con liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones.

Tabla 6.  
*Ratio índice de endeudamiento a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo	Fórmula		Variación %
Ratio índice de endeudamiento	Total Pasivo	=	5,716,202.32
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total Activo		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 6,990,493.78
			82.00

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Según la tabla 6 muestra que por cada sol invertido en activos la empresa ha sido financiada por 82 céntimos, indicando que la entidad tiene un alto porcentaje de deuda el cual puede ser la causa primordial de la escasez de liquidez en la empresa importadora a Setiembre 2020.

Tabla 7.  
*Ratio periodo promedio de cobro a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo	Fórmula		Variación %
Ratio periodo promedio de cobro	Cuentas por Cobrar comerciales	x 365 =	2,912,069.99 x 365.00
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Ventas		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 12,373,140.49
			85.90

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Según tabla 7, se deduce que a la empresa su cliente le paga cada 86 días, es decir se cobra cada 86 días, ocasionando un atraso en la adquisición de dinero, el cual demuestra que es otra causa principal de la falta de liquidez en la entidad.

## 4.2. Descripción de resultados cualitativos

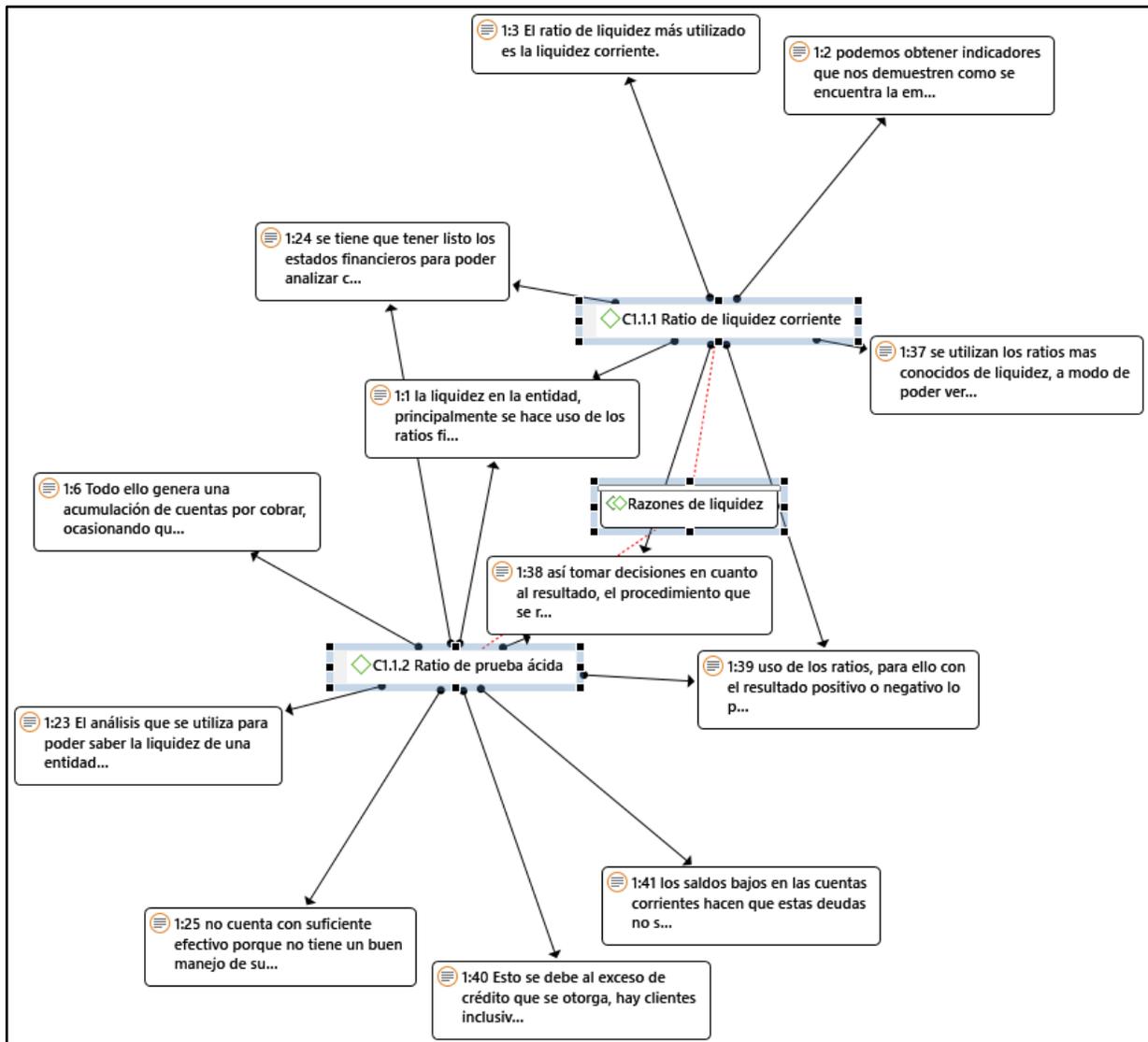


Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría Razones de liquidez.

Las razones de liquidez se respaldan en indicadores como ratio de liquidez corriente y ratio de prueba ácida. Con respecto a ratio de liquidez corriente que es uno de las ratios más conocidos de liquidez, debiendo ser analizada después de la presentación de estados financieros en la entidad. Y el ratio de prueba ácida que es el análisis que se utiliza para poder obtener respuesta acerca del efectivo de la entidad para poder solventar las deudas a corto plazo con efectivo, cuando este efectivo no es suficiente una de sus causas principales es el exceso de crédito que se otorga a los clientes por la falta de control en el área de créditos y tesorería.

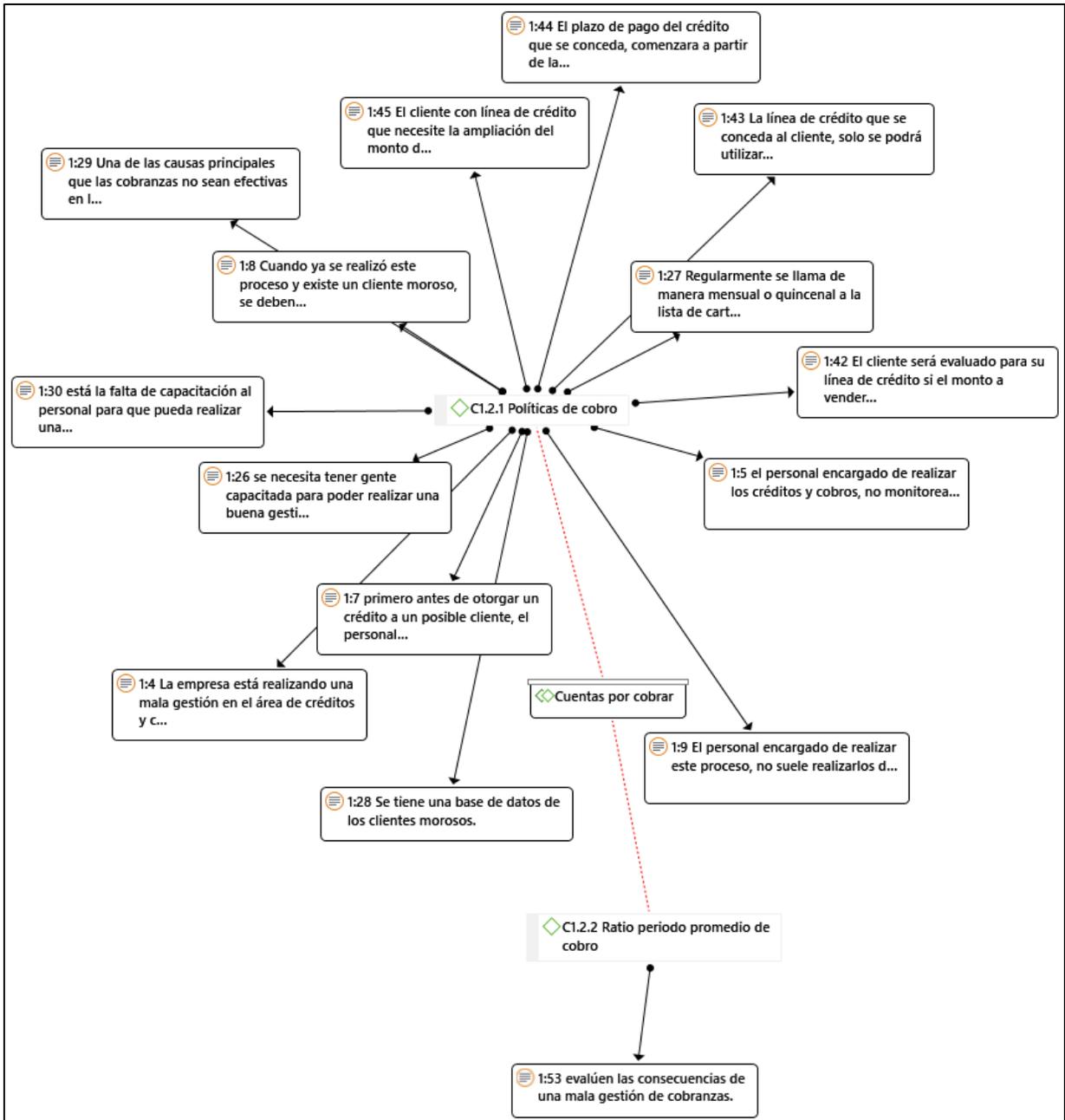


Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar se respaldan en indicadores como políticas de cobro y ratio periodo promedio de cobro. Las políticas de cobro son esenciales para el buen manejo de efectivo en cualquier entidad, al tener baja liquidez se podría decir que hay falta de control y monitoreo en las áreas de créditos y tesorería, por lo tanto, se necesita personal capacitado para su buena labor y obtención de buenos resultados. Señala también que las cobranzas no son efectivas por el personal encargado.

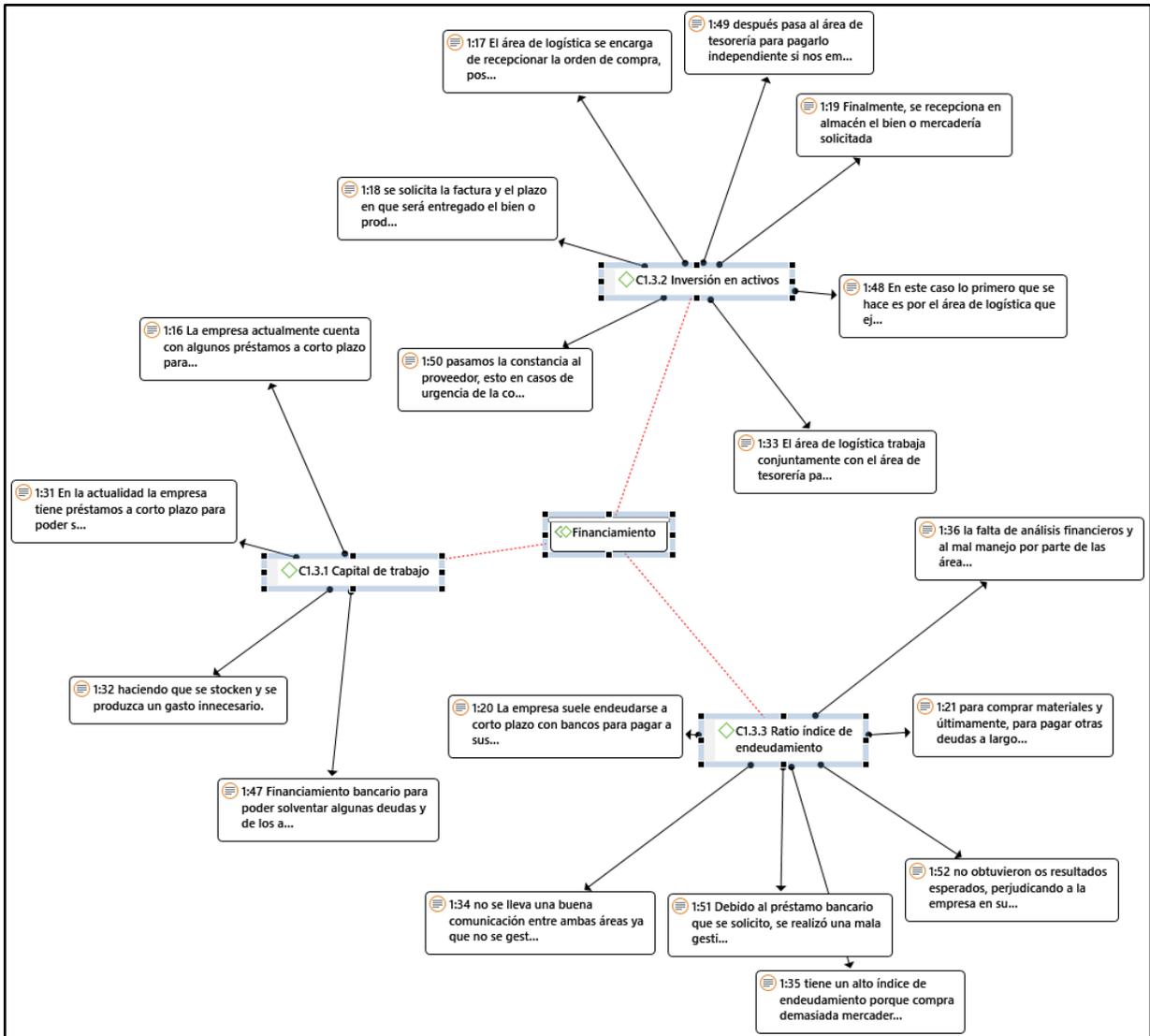


Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría financiamiento.

El financiamiento se respalda en indicadores como capital de trabajo, inversión en activos y ratio índice de endeudamiento. Respecto al capital de trabajo que ayuda en solventar las deudas y algunos cargos a corto plazo, también es útil para poder actuar en caso de sobrestockear mercadería y de esta manera aumentar la liquidez en la entidad. La inversión en activos tiene que ser realizada también por personal capacitado, ya que se tiene un procedimiento para la compra de estos. Con el ratio de índice de endeudamiento se obtuvo que la empresa no lleva un control, por falta de comunicación entre áreas de cobranzas y tesorería generando una disminución de la liquidez.

### 4.3.Diagnóstico

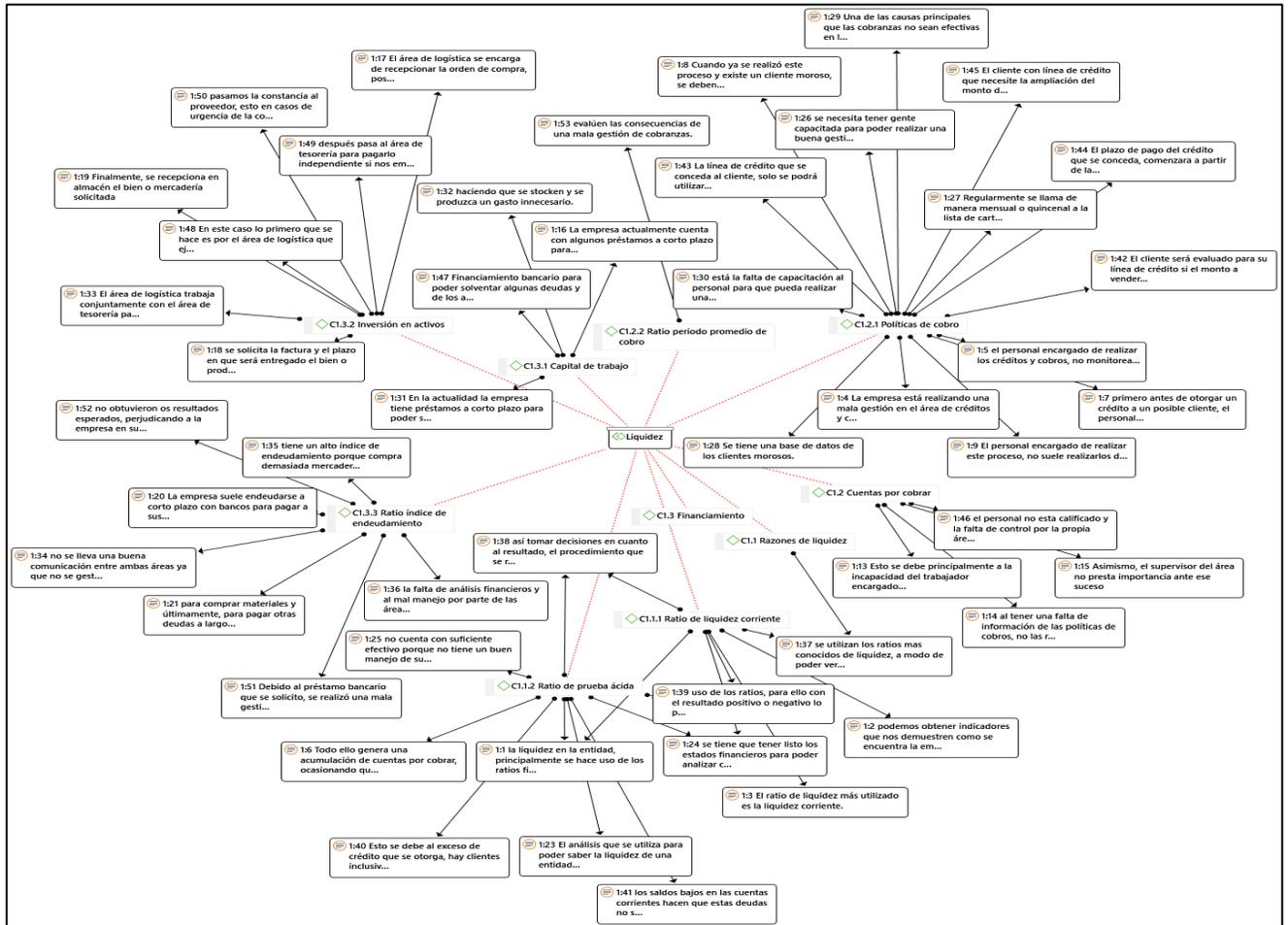


Figura 7. Análisis mixto de la categoría Liquidez

La clasificación de las razones de liquidez se basa en indicadores de ratio de liquidez corriente y razón de prueba ácida. La razón de liquidez corriente es uno de los más utilizados para poder ver el estado económico de la entidad, esta debe ser analizada siempre y cuando se haya realizado una adecuada presentación de estados financieros en la entidad. La razón de prueba ácida que usualmente se utiliza para poder conocer si el efectivo es suficiente para poder solventar las deudas a corto plazo, sin embargo, cuando este efectivo no es suficiente se podría haber generado por el exceso de crédito que se otorga a los clientes por la falta de control en el área de créditos y tesorería o también por deficiencias en el control interno de la entidad para las capacitaciones y contrataciones al personal y por ende no se realiza una buena labor en sus funciones.

Las razones de liquidez son esenciales para poder obtener respuesta acerca del efectivo que cuenta la empresa para poder solventar sus deudas a corto plazo. Los resultados obtenidos en el análisis de ratios de liquidez muestran que la empresa no cuenta con liquidez suficiente y que tiene menos del 100% para poder solventar sus deudas a corto plazo, demostrando que por cada sol de deuda se tiene menos céntimos para poder cubrir. También se pudo obtener que las cuentas por pagar tienen relevancia alta en los problemas de liquidez es decir las deudas representan según gráfico un 74.71% de los pasivos totales. Cada razón de liquidez utilizada cuenta con datos verídicos de los estados financieros presentados para su pronto análisis financiero y posteriormente para la toma de decisiones gerenciales, esta toma de decisiones es esencial para controlar o mejorar la liquidez en la entidad, como se obtuvo en los resultados al tener un margen menor a 1 la empresa tiene que empezar por aplicar estrategias para su posterior mejora en los procesos de cobranzas y tesorería.

Las cuentas por cobrar están respaldadas por indicadores como políticas de cobro y ratio periodo promedio de cobro. Las políticas de cobro son esenciales para la cobranza efectiva ya que al tener baja liquidez esto podría afectar a las deudas de corto plazo, esto puede ser ocasionado por la falta de control y monitoreo en las áreas de créditos y tesorería, por lo tanto, se necesita personal capacitado para su buena gestión y obtención de buenos resultados, o también realizar búsqueda de personal que cumplan el perfil de esas dos áreas. Las cuentas por cobrar según resultados cuentan con un alto porcentaje sobre los activos totales, la ratio de índice de endeudamiento demostró que la empresa con su alto porcentaje de deuda respecto al activo total con más de un 80% de financiamiento, señalando que es necesario la utilización de políticas de cobro para la buena gestión y la obtención de buenos resultados para el aumento de liquidez. Al tener deficiencia en el buen desempeño en las áreas de cobranzas y tesorería la liquidez seguirá disminuyendo por la falta de capacitación o implementaciones de las políticas de cobranzas.

El financiamiento se respalda en indicadores como capital de trabajo, inversión en activos y ratio índice de endeudamiento, estos indicadores hacen conjugación con el problema principal de la investigación que es el de incrementar la liquidez, para obtener esta respuesta es necesario poder realizar esta razón de índice de endeudamiento, poder saber cuáles son sus activos invertidos para su debida comercialización en caso fortuito, por último poder tener en cuenta que el capital de trabajo siempre tendrá que ser positivo. El capital de trabajo es una fuente muy importante que en

muchos casos sirve para poder solventar las deudas y algunos cargos a corto plazo, también es útil para poder actuar en caso de sobrestockear mercadería y generalmente es esencial poder contar con ello para una buena labor y seguir con el curso normal de la entidad y pueda cubrir con los insumos o material necesario para su gestión.

La inversión en activos es un punto importante para poder adquirir activos a un costo menor o con menos intereses que a un préstamo regular, en caso de crisis financiera la entidad también puede contar con esos activos para su pronta venta y poder recuperar el efectivo para solventar deudas a corto plazo, además tiene que ser realizada también por personal capacitado, ya que se tiene un procedimiento para la compra de estos. Con la ratio de índice de endeudamiento se puede obtener el dato general de cuan financiada esta la entidad y en este caso se obtuvo que la empresa no lleva un control, por falta de comunicación entre áreas de cobranzas y tesorería generando una disminución de la liquidez.

Asimismo, es un punto importante poder conocer el índice de endeudamiento de la entidad, para tener una respuesta más clara y para la mejor toma de decisiones en cuanto a financiamientos y/o créditos dados por terceros. Según tabla 4 y figura 5 indica que por cada sol la empresa cuenta con un financiamiento de 84 céntimos, revelando que existe alto porcentaje de deuda y que la liquidez es escasa, siendo notorio este problema; ¿Cómo mejorar la situación financiera de una empresa importadora, Lima 2020?

#### **4.4.Propuesta**

##### **4.4.1 Priorización de los problemas**

Se obtuvieron tres problemas en el análisis dado:

- La empresa importadora no cuenta con una adecuada situación financiera.
- Falta de liquidez para efectuar las operaciones diarias.
- Deficiencia en el control interno.

##### **4.4.2 Consolidación del problema**

La empresa importadora no presenta una adecuada situación financiera debido a su falta de liquidez que se da por los siguientes motivos, uno de ellos es que según los resultados obtenidos no puede afrontar obligaciones, además existe un bajo índice de rotación de pagos ya que la empresa no puede afrontar pasivos corrientes, no cuenta con un stock adecuado, además de otorgar créditos de manera excesiva bajos créditos otorgados por sus proveedores. Además de ello el personal financiero y de cobranzas no se encuentra realmente capacitado para sus perfiles, y esto genera que no trabajen de la forma adecuada provocando que no apliquen adecuadamente las políticas, al otorgar crédito, esta área no controla los expedientes de los clientes. Un factor importante también es el de la comunicación de las diversas áreas a cual no se lleva de la mejor manera por falta de políticas de control interno, otro problema se debe que la contratación de personal no se realiza con los filtros debidos ya que la mayor parte de trabajadores son contratados por ser recomendados, sin embargo para algunos puestos es necesario que puedan pasar exámenes y evaluaciones para la elección del mejor vacante.

#### **4.4.3 Fundamentos de la propuesta**

La propuesta “Estrategias de control para mejorar la situación financiera de una empresa importadora” se direcciona con la reducción de las cuentas por cobrar y el cumplimiento de las cuentas por pagar en los plazos establecidos mediante las posibles soluciones como tratamientos y procedimientos propuestos por cada cabeza de la compañía para su mejora continua y superación de sus dificultades.

Se realizó la búsqueda de teorías dando sustento al objeto de estudio, como la teoría clásica de la administración considera que para una entidad es indispensable tener elementos o funciones, uno de ellos es la planeación que es muy importante para poder obtener un conjunto de pasos a seguir y así poder ver un diseño predeterminado del resultado, luego la organización que es esencial para separar funciones, la construcción de estas mismas todo con un único objetivo el de cumplir las metas corporativas. Para el cumplimiento de estas metas es indispensable también la dirección, lo que significa que cada organización debe contar con un líder, quien pueda dar seguimiento a las funciones asignadas y buen trabajo del personal; y para ello se necesita la coordinación antes, durante y después de cada meta a cumplir con las diversas áreas de la empresa. Finalmente menciona que es esencial tener un presupuesto y así poder hacer uso del material y métodos adecuados para la organización.

La otra teoría que aporta en el sustento de la investigación es la teoría general de sistemas define al sistema como un conjunto de elementos y relaciones que constan de diversas características como objetivos, atributos que necesitan de un análisis riguroso para poder llegar a la resolución y conforme este tenga mayor análisis obtendrá mayores resoluciones lo que conlleva a tener un sistema más completo. Además, este conjunto de elementos tiene interacción organizada y está dividida según jerarquía, también lo define como metodología en donde se puede organizar conocimientos para un mejor resultado, finalmente se dice que estos sistemas tienen que tener relación entre sus características y se dividen en función al nivel de complejidad. Esta teoría se aplicará para encontrar una forma para que todos los empleados de una empresa comercial formen una organización única para mejorar la función de la estructura organizacional para lograr un objetivo único. Además, la clasificación de jerarquías debe darse por estrategias de acuerdo a la naturaleza de la compañía y optar por las mejores decisiones.

Como última teoría de apoyo se optó por la teoría financiera se clasifica en dos ramas las finanzas del mercado y las finanzas corporativas viéndose tanto en enfoque microeconómico como macroeconómico y lleva alto grado de relación con la Teoría de Cartera según estudio debió llamarse teoría de la toma de decisiones debido a que implican ingresos que no son predecibles con certeza, describiendo la relación que existe entre el riesgo de mercado y rendimiento esperado. Además, en un enfoque teórico se señala que el análisis técnico es muy importante en las finanzas, debido a que ayuda a estudiar cualquier valor del mercado, acciones, derivados, etc., para poder predecir el comportamiento de los precios y dar una respuesta hacia las compras y ventas. Esta teoría se incluirá en la investigación debido a que las finanzas son muy importantes para la gestión en la empresa y gracias a ello se pueden hacer el análisis de estados financieros que sirven para la toma de decisiones y buscar posibles soluciones.

#### **4.4.4 Categoría solución**

La categoría solución fue determinada de acuerdo a los resultados obtenidos, buscando así tener una mejora en la gestión financiera de la empresa.

#### **Estrategias de control**

Anthony, R. N. (1986), en su libro *Sistemas de planeamiento y control*, nos menciona que el control administrativo no sólo se trata de actividades de control, aquí se tiene que los procesos mediante el cual se puede obtener recursos y su correcta utilización de acuerdo a los objetivos de la empresa.

#### 4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>KPI</b>
Objetivo 1. Implementar una mejor gestión financiera	Estrategia 1. Estructurar un flujo de caja adecuado	Táctica 1. Mejorar los tiempos de créditos con los proveedores para poder mejorar la liquidez en la empresa.	KPI 1. Ratios de liquidez
		Táctica 2. Mejorar los tiempos de ejecución de cobranza para obtener mayores ingresos y no exista cartera de morosidad.	KPI 2. Ratio de rentabilidad
Objetivo 2. Explicar los factores que inciden en la disminución de liquidez	Estrategia 2. Analizar el área de cobranzas y tesorería	Táctica 3. Evaluar tiempos de las cobranzas, para poder mejorar los tiempos de ejecución.	KPI 3. Ratio rotación de cuentas por cobrar
		Táctica 4. Evaluar tiempos de ejecución de pagos para poder saber cómo mejorarlas.	KPI 4. Ratio de endeudamiento
Objetivo 3. Analizar las causas de un control interno deficiente	Estrategia 3. Implementar políticas internas	Táctica 5. Solicitar información al área de RR.HH	KPI 5. Políticas realizadas/ Políticas otorgadas
		Táctica 6. Buscar políticas internas para su realización	KPI 6. Políticas aceptadas/ Políticas propuestas

Cuadro 2: Matriz de direccionalidad de la propuesta

#### 4.4.6 Actividades y cronograma

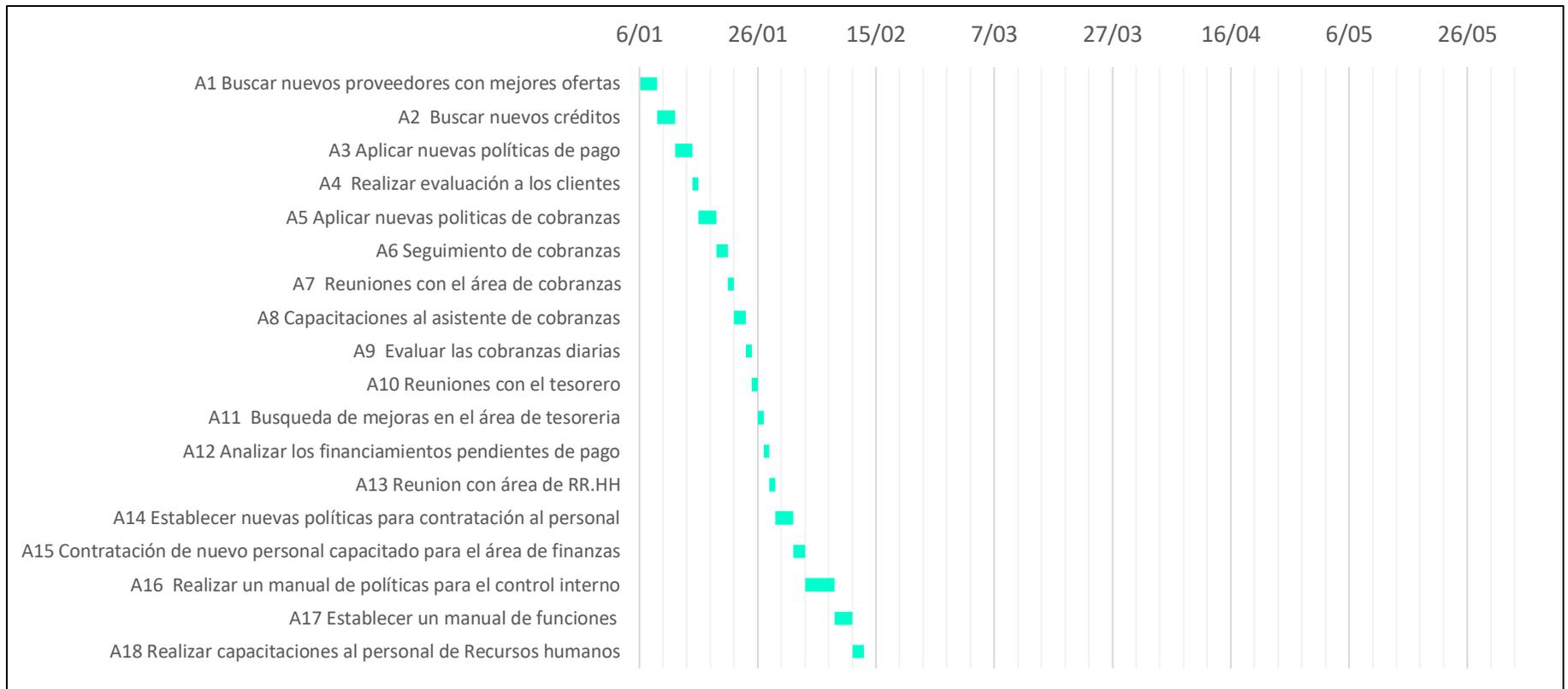
Mediante las tácticas se procedió a elaborar las 15 actividades a desarrollar durante el 2021, en la cual tiene una duración aproximada de 2 meses, para lo cual se tendrán que desarrollar y analizar.

Estrategia	Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Estrategia 1. Estructurar un flujo de caja adecuado	Táctica 1. Mejorar los tiempos de créditos con los proveedores para poder mejorar la liquidez en la empresa.	KPI 1. Ratios de liquidez	A1 Buscar nuevos proveedores con mejores ofertas	06/01/2021	3	09/01/2021	Asistente de logística	S/ 70.00	Evidencia 1. Flujo de Caja proyectado
			A2 Buscar nuevos créditos	09/01/2021	3	12/01/2021	Asistente de créditos y cobranzas	S/ 50.00	Evidencia 2 Implementar políticas de pago
			A3 Aplicar nuevas políticas de pago	12/01/2021	3	15/01/2021	Tesorero / Contador	S/ 100.00	
	Táctica 2. Mejorar los tiempos de ejecución de cobranza para obtener mayores ingresos y no exista cartera de morosidad.	KPI 2. Ratio de rentabilidad	A4 Realizar evaluación a los clientes	15/01/2021	1	16/01/2021	Asistente de créditos y cobranzas	S/ 40.00	Evidencia 3: Implementar políticas de cobranza
			A5 Aplicar nuevas políticas de cobranzas	16/01/2021	3	19/01/2021	Asistente de créditos y cobranzas / jefe de cobranzas	S/100.00	
			A6 Seguimiento de cobranzas	19/01/2021	2	21/01/2021	Asistente de créditos y cobranzas	S/ 78.00	

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>KPI</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Días</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Presupuesto de la implementación</b>	<b>Evidencia</b>
Estrategia 2. Analizar el área de cobranzas y tesorería	Táctica 3. Evaluar tiempos de las cobranzas, para poder mejorar los tiempos de ejecución.	KPI 3. Ratio rotación de cuentas por cobrar	A7 Reuniones con el área de cobranzas	21/01/2021	1	22/01/2021	Asistente de créditos y cobranzas	S/ 20.00	Evidencia 3. Variación porcentual de cuentas por cobrar proyectada
			A8 Capacitaciones al asistente de cobranzas	22/01/2021	2	24/01/2021	Jefe de cobranzas	S/ 204.00	
			A9 Evaluar las cobranzas diarias	24/01/2021	1	25/01/2021	Asistente de créditos y cobranzas	0	
	Táctica 4. Evaluar tiempos de ejecución de pagos para poder saber cómo mejorarlas.	KPI 4. Ratio de endeudamiento	A10 Reuniones con el tesorero	25/01/2021	1	26/01/2021	Gerente financiero	S/ 20.00	Evidencia 4. Variación porcentual de cuentas por pagar proyectada
			A11 Búsqueda de mejoras en el área de tesorería	26/01/2021	1	27/01/2021	Tesorero /Gerente financiero	S/ 110.00	
			A12 Analizar los financiamientos pendientes de pago	27/01/2021	1	28/01/2021	Tesorero / Gerente financiero	S/ 110.00	

Estrategia	Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Estrategia 3. Implementar políticas internas	Táctica 5. Solicitar información al área de RR. HH	KPI 5. Políticas realizadas/ Políticas otorgadas	A13 Reunión con área de RR. HH	28/01/2021	1	29/01/2021	Asistente de Recursos Humanos	S/ 20.00	Evidencia 5. Políticas internas de Recursos Humanos
			A14 Establecer nuevas políticas para contratación al personal	29/01/2021	3	01/02/2021	Asistente de Recursos Humanos / Administrador	S/100.00	
			A15 Contratación de nuevo personal capacitado para el área de finanzas	01/02/2021	2	03/02/2021	Asistente de Recursos humanos	S/ 50.00	
	Táctica 6. Buscar políticas internas para su realización	KPI 6. Políticas aceptadas/ Políticas propuestas	A16 Realizar un manual de políticas para el control interno	03/02/2021	5	08/02/2021	Contador / Auditor externo	S/ 640.00	Evidencia 6. Manual de funciones
			A17 Establecer un manual de funciones	08/02/2021	3	11/02/2021	Contador/ Administrador / jefe de cobranzas	S/ 250.00	
			A18 Realizar capacitaciones al personal de Recursos humanos	11/02/2021	2	13/02/2021	Asistente de Recursos humanos	S/ 250.00	

Cuadro 3: Matriz de tácticas, actividades



*Cuadro 4: Cronograma de actividades*

### 3.4.1.1 Desarrollo de la propuesta

#### Evidencia 1. Flujo de proyectado

Tabla 8.

*Escenarios y variables críticas*

<b>Variables</b>	<b>Optimista</b>	<b>Moderado</b>	<b>Pesimista</b>
Ventas 2021	10%	5%	-5%
Ventas 2022	15%	10%	0%
Ventas 2023	20%	15%	0%
Ventas 2024	20%	15%	0%
Ventas 2025	25%	15%	2%
% IGV /IVA	17%	18%	19%
% Cobranza contado	25%	20%	15%
% Costo Bruto 2021	69%	70%	71%
% Costo Bruto 2022	69%	70%	71%
% Costo Bruto 2023	68%	69%	70%
% Costo Bruto 2024	67%	68%	69%
% Costo Bruto 2025	67%	68%	69%
% Contado Proveedores	25%	27%	35%

Tabla 9.

*Información histórica años 2018,2019 y 2020.*

	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL 2018</b>
<b>VENTAS 2018</b>	762,702	678,463	763,748	826,471	799,356	829,631	783,924	830,467	801,454	890,675	907,864	945,678	<b>9,820,433</b>
	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL 2019</b>
<b>VENTAS 2019</b>	800,837	712,386	801,935	867,795	839,324	871,113	823,120	871,990	841,527	935,209	953,257	992,962	<b>10,311,455</b>
	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL 2020</b>
<b>VENTAS 2020</b>	840,879	748,005	842,032	911,184	881,290	914,668	864,276	915,590	883,603	981,969	1,000,920	1,042,610	<b>10,827,027</b>

Tabla 10.

*Cálculo de estacionalidad de ventas*

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PROM
PROMEDIO MES	801,473	712,952	802,572	868,483	839,990	871,804	823,773	872,682	842,195	935,951	954,014	993,750	<b>859,970</b>
	0.93	0.83	0.93	1.01	0.98	1.01	0.96	1.01	0.98	1.09	1.11	1.16	<b>12.00</b>



Figura 8. Estacionalidad de ventas

Respecto al escenario “Optimista” se observa el flujo del 2021-2025:

Tabla 11.

*Flujo proyectado 2021*

Items	2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	231,242	205,702	231,559	250,576	242,355	251,534	237,676	251,787	242,991	270,042	275,253	286,718	2,977,433
Ventas al Crédito	781,957	693,725	617,105	694,677	751,727	727,064	754,601	713,028	755,362	728,973	810,125	825,759	8,854,102
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,013,199</b>	<b>899,427</b>	<b>848,663</b>	<b>945,252</b>	<b>994,082</b>	<b>978,598</b>	<b>992,277</b>	<b>964,815</b>	<b>998,352</b>	<b>999,014</b>	<b>1,085,378</b>	<b>1,112,477</b>	<b>11,831,534</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	159,557	141,934	159,776	172,897	167,225	173,558	163,996	173,733	167,664	186,329	189,925	197,835	2,054,428
Proveedores al Crédito	-	478,670	425,802	479,327	518,692	501,674	520,675	491,989	521,200	502,991	558,986	569,774	5,569,780
IGV	51,613	45,913	51,684	55,928	54,094	56,142	53,049	56,199	54,236	60,273	61,436	63,995	664,563
<b>Total Compras</b>	<b>211,170</b>	<b>666,517</b>	<b>637,262</b>	<b>708,153</b>	<b>740,010</b>	<b>731,375</b>	<b>737,721</b>	<b>721,921</b>	<b>743,099</b>	<b>749,593</b>	<b>810,347</b>	<b>831,604</b>	<b>8,288,771</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>421,170</b>	<b>876,517</b>	<b>847,262</b>	<b>918,153</b>	<b>950,010</b>	<b>941,375</b>	<b>947,721</b>	<b>931,921</b>	<b>953,099</b>	<b>959,593</b>	<b>1,020,347</b>	<b>1,041,604</b>	<b>10,808,771</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>592,029</b>	<b>22,910</b>	<b>1,402</b>	<b>27,100</b>	<b>44,072</b>	<b>37,223</b>	<b>44,557</b>	<b>32,894</b>	<b>45,254</b>	<b>39,421</b>	<b>65,031</b>	<b>70,872</b>	<b>1,022,763</b>

Tabla 12.

*Flujo proyectado 2022*

Items	2022												2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	265,928	236,557	266,299	288,162	278,708	289,264	273,327	289,555	279,439	310,548	316,541	329,725	3,424,047
Ventas al Crédito	860,153	797,784	709,670	798,878	864,486	836,124	867,791	819,982	868,666	838,318	931,643	949,623	10,143,119
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,126,081</b>	<b>1,034,341</b>	<b>975,963</b>	<b>1,087,040</b>	<b>1,143,194</b>	<b>1,125,388</b>	<b>1,141,119</b>	<b>1,109,537</b>	<b>1,148,105</b>	<b>1,148,866</b>	<b>1,248,184</b>	<b>1,279,348</b>	<b>13,567,167</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	183,490	163,224	183,742	198,832	192,308	199,592	188,596	199,793	192,813	214,278	218,413	227,511	2,362,593
Proveedores al Crédito	593,506	550,471	489,672	551,226	596,495	576,925	598,776	565,788	599,379	578,440	642,834	655,240	6,998,752
IGV	59,355	52,799	59,437	64,318	62,208	64,564	61,007	64,629	62,371	69,314	70,652	73,595	764,247
<b>Total Compras</b>	<b>836,351</b>	<b>766,494</b>	<b>732,851</b>	<b>814,375</b>	<b>851,012</b>	<b>841,081</b>	<b>848,379</b>	<b>830,210</b>	<b>854,564</b>	<b>862,032</b>	<b>931,899</b>	<b>956,345</b>	<b>10,125,592</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,046,351</b>	<b>976,494</b>	<b>942,851</b>	<b>1,024,375</b>	<b>1,061,012</b>	<b>1,051,081</b>	<b>1,058,379</b>	<b>1,040,210</b>	<b>1,064,564</b>	<b>1,072,032</b>	<b>1,141,899</b>	<b>1,166,345</b>	<b>12,645,592</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>79,730</b>	<b>57,846</b>	<b>33,112</b>	<b>62,665</b>	<b>82,183</b>	<b>74,307</b>	<b>82,740</b>	<b>69,328</b>	<b>83,542</b>	<b>76,834</b>	<b>106,285</b>	<b>113,003</b>	<b>921,574</b>

Tabla 13.

*Flujo proyectado 2023*

Items	2023												2023
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	319,114	283,868	319,551	345,794	334,450	347,117	327,993	347,466	335,327	372,657	379,849	395,670	4,108,857
Ventas al Crédito	989,176	957,341	851,604	958,654	1,037,383	1,003,349	1,041,350	983,978	1,042,399	1,005,982	1,117,972	1,139,547	12,128,735
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,308,290</b>	<b>1,241,209</b>	<b>1,171,155</b>	<b>1,304,448</b>	<b>1,371,833</b>	<b>1,350,465</b>	<b>1,369,343</b>	<b>1,331,445</b>	<b>1,377,726</b>	<b>1,378,639</b>	<b>1,497,821</b>	<b>1,535,218</b>	<b>16,237,592</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	216,997	193,030	217,295	235,140	227,426	236,039	223,035	236,277	228,023	253,407	258,297	269,056	2,794,023
Proveedores al Crédito	682,532	650,992	579,091	651,884	705,421	682,277	708,118	669,105	708,831	684,068	760,221	774,892	8,257,432
IGV	73,524	65,403	73,625	79,671	77,057	79,976	75,570	80,056	77,259	85,860	87,517	91,162	946,681
<b>Total Compras</b>	<b>973,053</b>	<b>909,425</b>	<b>870,010</b>	<b>966,696</b>	<b>1,009,904</b>	<b>998,292</b>	<b>1,006,722</b>	<b>985,439</b>	<b>1,014,113</b>	<b>1,023,335</b>	<b>1,106,036</b>	<b>1,135,111</b>	<b>11,998,135</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,183,053</b>	<b>1,119,425</b>	<b>1,080,010</b>	<b>1,176,696</b>	<b>1,219,904</b>	<b>1,208,292</b>	<b>1,216,722</b>	<b>1,195,439</b>	<b>1,224,113</b>	<b>1,233,335</b>	<b>1,316,036</b>	<b>1,345,111</b>	<b>14,518,135</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>125,237</b>	<b>121,784</b>	<b>91,145</b>	<b>127,752</b>	<b>151,929</b>	<b>142,173</b>	<b>152,620</b>	<b>136,006</b>	<b>153,613</b>	<b>145,304</b>	<b>181,785</b>	<b>190,107</b>	<b>1,719,457</b>

Tabla 14.

*Flujo proyectado 2024*

Items	2024												2024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	382,936	340,642	383,461	414,953	401,339	416,540	399,591	416,960	402,393	447,189	455,819	474,805	4,930,628
Ventas al Crédito	1,187,011	1,148,809	1,021,925	1,150,384	1,244,860	1,204,018	1,249,620	1,180,774	1,250,879	1,207,178	1,341,566	1,367,457	14,554,483
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,569,948</b>	<b>1,489,451</b>	<b>1,405,387</b>	<b>1,565,338</b>	<b>1,646,199</b>	<b>1,620,558</b>	<b>1,643,211</b>	<b>1,597,734</b>	<b>1,653,272</b>	<b>1,654,367</b>	<b>1,797,385</b>	<b>1,842,262</b>	<b>19,485,111</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	256,567	228,230	256,919	278,019	268,897	279,082	263,706	279,363	269,603	299,616	305,399	318,119	3,303,521
Proveedores al Crédito	807,168	769,702	684,690	770,758	834,056	806,692	837,245	791,119	838,089	808,810	898,849	916,196	9,763,373
IGV	90,986	80,936	91,110	98,593	95,358	98,970	93,517	99,070	95,609	106,252	108,303	112,814	1,171,517
<b>Total Compras</b>	<b>1,154,721</b>	<b>1,078,868</b>	<b>1,032,719</b>	<b>1,147,369</b>	<b>1,198,312</b>	<b>1,184,744</b>	<b>1,194,469</b>	<b>1,169,551</b>	<b>1,203,301</b>	<b>1,214,678</b>	<b>1,312,551</b>	<b>1,347,129</b>	<b>14,238,412</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,364,721</b>	<b>1,288,868</b>	<b>1,242,719</b>	<b>1,357,369</b>	<b>1,408,312</b>	<b>1,394,744</b>	<b>1,404,469</b>	<b>1,379,551</b>	<b>1,413,301</b>	<b>1,424,678</b>	<b>1,522,551</b>	<b>1,557,129</b>	<b>16,758,412</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>205,227</b>	<b>200,582</b>	<b>162,667</b>	<b>207,969</b>	<b>237,888</b>	<b>225,814</b>	<b>238,742</b>	<b>218,183</b>	<b>239,971</b>	<b>229,689</b>	<b>274,835</b>	<b>285,133</b>	<b>2,726,699</b>

Tabla 15.

*Flujo proyectado 2025*

Items	2025												2025
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	478,670	425,802	479,327	518,692	501,674	520,675	491,989	521,200	502,991	558,986	569,774	593,506	6,163,285
Ventas al Crédito	1,424,414	1,436,011	1,277,406	1,437,980	1,556,075	1,505,023	1,562,025	1,475,968	1,563,599	1,508,973	1,676,958	1,709,321	18,133,753
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,903,084</b>	<b>1,861,813</b>	<b>1,756,733</b>	<b>1,956,672</b>	<b>2,057,749</b>	<b>2,025,698</b>	<b>2,054,014</b>	<b>1,997,167</b>	<b>2,066,590</b>	<b>2,067,959</b>	<b>2,246,732</b>	<b>2,302,827</b>	<b>24,297,038</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	320,709	285,287	321,149	347,523	336,122	348,852	329,633	349,204	337,004	374,521	381,748	397,649	4,129,401
Proveedores al Crédito	954,357	962,127	855,862	963,447	1,042,570	1,008,365	1,046,556	988,898	1,047,611	1,011,012	1,123,562	1,145,245	12,149,614
IGV	113,732	101,171	113,888	123,241	119,198	123,712	116,897	123,837	119,511	132,815	135,378	141,017	1,464,397
<b>Total Compras</b>	<b>1,388,798</b>	<b>1,348,585</b>	<b>1,290,899</b>	<b>1,434,211</b>	<b>1,497,890</b>	<b>1,480,930</b>	<b>1,493,086</b>	<b>1,461,939</b>	<b>1,504,126</b>	<b>1,518,348</b>	<b>1,640,688</b>	<b>1,683,911</b>	<b>17,743,412</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,598,798</b>	<b>1,558,585</b>	<b>1,500,899</b>	<b>1,644,211</b>	<b>1,707,890</b>	<b>1,690,930</b>	<b>1,703,086</b>	<b>1,671,939</b>	<b>1,714,126</b>	<b>1,728,348</b>	<b>1,850,688</b>	<b>1,893,911</b>	<b>20,263,412</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>304,286</b>	<b>303,228</b>	<b>255,834</b>	<b>312,461</b>	<b>349,859</b>	<b>334,768</b>	<b>350,928</b>	<b>325,228</b>	<b>352,464</b>	<b>339,611</b>	<b>396,043</b>	<b>408,916</b>	<b>4,033,626</b>

Se observa que la tendencia ha sido positiva dado que al año 2025 se obtiene 4, 033,626 soles, y cada año va aumentando indicando que las tácticas aplicadas dieron resultados sobre la mejora de la gestión financiera en la entidad.

Respecto el escenario “Moderado” se observa el flujo del 2021-2025:

Tabla 16.

*Flujo proyectado 2021*

Items	2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	176,585	157,081	176,827	191,349	185,071	192,080	181,498	192,274	185,557	206,214	210,193	218,948	2,273,676
Ventas al Crédito	834,088	706,338	628,325	707,307	765,395	740,284	768,321	725,992	769,095	742,227	824,854	840,773	9,052,999
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,010,673</b>	<b>863,419</b>	<b>805,151</b>	<b>898,656</b>	<b>950,466</b>	<b>932,364</b>	<b>949,819</b>	<b>918,266</b>	<b>954,652</b>	<b>948,440</b>	<b>1,035,047</b>	<b>1,059,721</b>	<b>11,326,674</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	166,872	148,442	167,101	180,825	174,892	181,516	171,516	181,699	175,351	194,872	198,633	206,906	2,148,624
Proveedores al Crédito	-	451,174	401,342	451,792	488,896	472,856	490,765	463,727	491,260	474,097	526,876	537,044	5,249,829
IGV	47,678	42,412	47,743	51,664	49,969	51,862	49,004	51,914	50,100	55,678	56,752	59,116	613,892
<b>Total Compras</b>	<b>214,550</b>	<b>642,027</b>	<b>616,187</b>	<b>684,281</b>	<b>713,757</b>	<b>706,234</b>	<b>711,285</b>	<b>697,340</b>	<b>716,711</b>	<b>724,647</b>	<b>782,260</b>	<b>803,066</b>	<b>8,012,345</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>424,550</b>	<b>852,027</b>	<b>826,187</b>	<b>894,281</b>	<b>923,757</b>	<b>916,234</b>	<b>921,285</b>	<b>907,340</b>	<b>926,711</b>	<b>934,647</b>	<b>992,260</b>	<b>1,013,066</b>	<b>10,532,345</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>586,122</b>	<b>11,392</b>	<b>- 21,035</b>	<b>4,375</b>	<b>26,709</b>	<b>16,130</b>	<b>28,534</b>	<b>10,926</b>	<b>27,941</b>	<b>13,793</b>	<b>42,787</b>	<b>46,655</b>	<b>794,329</b>

Tabla 17.

*Flujo proyectado 2022*

Items	2022												2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	194,243	172,789	194,509	210,484	203,578	211,288	199,648	211,501	204,112	226,835	231,213	240,843	2,501,043
Ventas al Crédito	875,792	776,972	691,157	778,038	841,934	814,312	845,153	798,591	846,005	816,449	907,340	924,850	9,916,594
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,070,035</b>	<b>949,761</b>	<b>885,666</b>	<b>988,521</b>	<b>1,045,512</b>	<b>1,025,600</b>	<b>1,044,801</b>	<b>1,010,092</b>	<b>1,050,117</b>	<b>1,043,284</b>	<b>1,138,552</b>	<b>1,165,693</b>	<b>12,417,637</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	183,560	163,286	183,811	198,907	192,381	199,667	188,667	199,869	192,886	214,359	218,496	227,597	2,363,486
Proveedores al Crédito	559,412	496,291	441,477	496,972	537,786	520,142	539,842	510,100	540,386	521,507	579,563	590,748	6,334,224
IGV	52,446	46,653	52,518	56,831	54,966	57,048	53,905	57,105	55,110	61,245	62,427	65,028	675,282
<b>Total Compras</b>	<b>795,418</b>	<b>706,230</b>	<b>677,806</b>	<b>752,709</b>	<b>785,133</b>	<b>776,857</b>	<b>782,414</b>	<b>767,074</b>	<b>788,382</b>	<b>797,111</b>	<b>860,486</b>	<b>883,372</b>	<b>9,372,992</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,005,418</b>	<b>916,230</b>	<b>887,806</b>	<b>962,709</b>	<b>995,133</b>	<b>986,857</b>	<b>992,414</b>	<b>977,074</b>	<b>998,382</b>	<b>1,007,111</b>	<b>1,070,486</b>	<b>1,093,372</b>	<b>11,892,992</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>64,618</b>	<b>33,531</b>	<b>- 2,139</b>	<b>25,812</b>	<b>50,379</b>	<b>38,743</b>	<b>52,387</b>	<b>33,018</b>	<b>51,735</b>	<b>36,173</b>	<b>68,066</b>	<b>72,321</b>	<b>524,645</b>

Tabla 18.

*Flujo proyectado 2023*

Items	2023												2023
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	223,379	198,708	223,686	242,056	234,115	242,982	229,595	243,226	234,729	260,860	265,894	276,969	2,876,200
Ventas al Crédito	963,372	893,518	794,831	894,743	968,224	936,459	971,926	918,380	972,906	938,917	1,043,440	1,063,578	11,360,294
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,186,751</b>	<b>1,092,226</b>	<b>1,018,516</b>	<b>1,136,799</b>	<b>1,202,339</b>	<b>1,179,440</b>	<b>1,201,521</b>	<b>1,161,606</b>	<b>1,207,635</b>	<b>1,199,777</b>	<b>1,309,335</b>	<b>1,340,547</b>	<b>14,236,493</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	208,078	185,096	208,363	225,475	218,078	226,337	213,868	226,565	218,650	242,991	247,681	257,997	2,679,180
Proveedores al Crédito	615,354	562,581	500,445	563,353	609,618	589,618	611,949	578,235	612,566	591,165	656,976	669,655	7,161,516
IGV	62,323	55,439	62,408	67,534	65,318	67,792	64,057	67,860	65,489	72,780	74,185	77,274	802,460
<b>Total Compras</b>	<b>885,755</b>	<b>803,117</b>	<b>771,217</b>	<b>856,362</b>	<b>893,014</b>	<b>883,747</b>	<b>889,874</b>	<b>872,661</b>	<b>896,705</b>	<b>906,937</b>	<b>978,841</b>	<b>1,004,926</b>	<b>10,643,155</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													-
<b>Total Egresos</b>	<b>1,095,755</b>	<b>1,013,117</b>	<b>981,217</b>	<b>1,066,362</b>	<b>1,103,014</b>	<b>1,093,747</b>	<b>1,099,874</b>	<b>1,082,661</b>	<b>1,106,705</b>	<b>1,116,937</b>	<b>1,188,841</b>	<b>1,214,926</b>	<b>13,163,155</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>90,997</b>	<b>79,109</b>	<b>37,300</b>	<b>70,438</b>	<b>99,325</b>	<b>85,693</b>	<b>101,648</b>	<b>78,946</b>	<b>100,929</b>	<b>82,840</b>	<b>120,493</b>	<b>125,621</b>	<b>1,073,338</b>

Tabla 19.

*Flujo proyectado 2024*

Items	2024												2024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	256,886	228,514	257,239	278,365	269,232	279,429	264,034	279,710	269,939	299,989	305,779	318,515	3,307,630
Ventas al Crédito	1,107,877	1,027,546	914,055	1,028,955	1,113,458	1,076,928	1,117,715	1,056,137	1,118,842	1,079,754	1,199,957	1,223,114	13,064,338
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,364,764</b>	<b>1,256,059</b>	<b>1,171,294</b>	<b>1,307,319</b>	<b>1,382,690</b>	<b>1,356,356</b>	<b>1,381,750</b>	<b>1,335,847</b>	<b>1,388,780</b>	<b>1,379,743</b>	<b>1,505,735</b>	<b>1,541,629</b>	<b>16,371,967</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	235,822	209,776	236,145	255,539	247,155	256,516	242,383	256,774	247,804	275,390	280,705	292,397	3,036,404
Proveedores al Crédito	697,547	637,592	567,171	638,467	690,901	668,234	693,542	655,333	694,241	669,987	744,573	758,942	8,116,531
IGV	73,983	65,812	74,085	80,169	77,539	80,476	76,042	80,557	77,742	86,397	88,064	91,732	952,597
<b>Total Compras</b>	<b>1,007,352</b>	<b>913,180</b>	<b>877,401</b>	<b>974,174</b>	<b>1,015,594</b>	<b>1,005,225</b>	<b>1,011,968</b>	<b>992,664</b>	<b>1,019,787</b>	<b>1,031,774</b>	<b>1,113,342</b>	<b>1,143,071</b>	<b>12,105,532</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													-
<b>Total Egresos</b>	<b>1,217,352</b>	<b>1,123,180</b>	<b>1,087,401</b>	<b>1,184,174</b>	<b>1,225,594</b>	<b>1,215,225</b>	<b>1,221,968</b>	<b>1,202,664</b>	<b>1,229,787</b>	<b>1,241,774</b>	<b>1,323,342</b>	<b>1,353,071</b>	<b>14,625,532</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>147,411</b>	<b>132,880</b>	<b>83,893</b>	<b>123,145</b>	<b>157,096</b>	<b>141,132</b>	<b>159,782</b>	<b>133,184</b>	<b>158,993</b>	<b>137,969</b>	<b>182,393</b>	<b>188,558</b>	<b>1,746,435</b>

Tabla 20.

*Flujo proyectado 2025*

Items	2025												2025
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	295,419	262,791	295,825	320,119	309,617	321,343	303,639	321,667	310,429	344,988	351,645	366,292	3,803,774
Ventas al Crédito	1,274,059	1,181,678	1,051,163	1,183,298	1,280,477	1,238,467	1,285,373	1,214,557	1,286,668	1,241,717	1,379,950	1,406,581	15,023,988
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,569,478</b>	<b>1,444,468</b>	<b>1,346,988</b>	<b>1,503,417</b>	<b>1,590,093</b>	<b>1,559,810</b>	<b>1,589,012</b>	<b>1,536,224</b>	<b>1,597,097</b>	<b>1,586,705</b>	<b>1,731,595</b>	<b>1,772,873</b>	<b>18,827,762</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	271,195	241,242	271,567	293,869	284,228	294,993	278,741	295,290	284,974	316,699	322,810	336,256	3,491,865
Proveedores al Crédito	790,554	733,231	652,247	734,236	794,536	768,469	797,574	753,633	798,377	770,486	856,259	872,784	9,322,385
IGV	85,081	75,684	85,197	92,194	89,170	92,547	87,448	92,640	89,404	99,356	101,274	105,492	1,095,487
<b>Total Compras</b>	<b>1,146,829</b>	<b>1,050,157</b>	<b>1,009,011</b>	<b>1,120,300</b>	<b>1,167,934</b>	<b>1,156,008</b>	<b>1,163,763</b>	<b>1,141,563</b>	<b>1,172,755</b>	<b>1,186,540</b>	<b>1,280,343</b>	<b>1,314,532</b>	<b>13,909,736</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,356,829</b>	<b>1,260,157</b>	<b>1,219,011</b>	<b>1,330,300</b>	<b>1,377,934</b>	<b>1,366,008</b>	<b>1,373,763</b>	<b>1,351,563</b>	<b>1,382,755</b>	<b>1,396,540</b>	<b>1,490,343</b>	<b>1,524,532</b>	<b>16,429,736</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>212,649</b>	<b>184,312</b>	<b>127,977</b>	<b>173,117</b>	<b>212,160</b>	<b>193,801</b>	<b>215,249</b>	<b>184,661</b>	<b>214,342</b>	<b>190,164</b>	<b>241,252</b>	<b>248,342</b>	<b>2,398,026</b>

Se observa que la tendencia ha sido positiva dado que al año 2025 se obtiene 2, 398,026 soles, y cada año va aumentando indicando que las tácticas aplicadas dieron resultados sobre la mejora de la gestión financiera, sin embargo se analiza que no se están cumpliendo las políticas establecidas ya que nuestro resultado arroja una disminución a comparación del escenario optimista por ello en este escenario no se está aplicando al 100% todas las tácticas dadas.

Respecto el escenario “Pesimista” se observa el flujo del 2021-2025:

Tabla 21.

*Flujo proyectado 2021*

Items	2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	119,825	106,591	119,990	129,844	125,584	130,340	123,159	130,472	125,913	139,931	142,631	148,572	1,542,851
Ventas al Crédito	886,218	679,010	604,014	679,941	735,781	711,642	738,595	697,903	739,339	713,509	792,940	808,243	8,787,136
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,006,044</b>	<b>785,601</b>	<b>724,004</b>	<b>809,785</b>	<b>861,365</b>	<b>841,982</b>	<b>861,754</b>	<b>828,375</b>	<b>865,252</b>	<b>853,440</b>	<b>935,571</b>	<b>956,815</b>	<b>10,329,987</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	198,510	176,585	198,783	215,108	208,051	215,930	204,034	216,148	208,597	231,818	236,292	246,134	2,555,990
Proveedores al Crédito	-	368,662	327,944	369,168	399,486	386,380	401,013	378,920	401,417	387,394	430,520	438,828	4,289,733
IGV	41,699	37,094	41,756	45,186	43,703	45,358	42,859	45,404	43,818	48,696	49,636	51,703	536,912
<b>Total Compras</b>	<b>240,210</b>	<b>582,341</b>	<b>568,483</b>	<b>629,461</b>	<b>651,240</b>	<b>647,668</b>	<b>647,907</b>	<b>640,472</b>	<b>653,832</b>	<b>667,908</b>	<b>716,448</b>	<b>736,666</b>	<b>7,382,636</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>450,210</b>	<b>792,341</b>	<b>778,483</b>	<b>839,461</b>	<b>861,240</b>	<b>857,668</b>	<b>857,907</b>	<b>850,472</b>	<b>863,832</b>	<b>877,908</b>	<b>926,448</b>	<b>946,666</b>	<b>9,902,636</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>555,834</b>	<b>- 6,741</b>	<b>- 54,479</b>	<b>- 29,677</b>	<b>125</b>	<b>- 15,686</b>	<b>3,847</b>	<b>- 22,098</b>	<b>1,420</b>	<b>- 24,468</b>	<b>9,124</b>	<b>10,149</b>	<b>427,351</b>

Tabla 22.

*Flujo proyectado 2022*

Items	2022												2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	119,825	106,591	119,990	129,844	125,584	130,340	123,159	130,472	125,913	139,931	142,631	148,572	1,542,851
Ventas al Crédito	841,908	679,010	604,014	679,941	735,781	711,642	738,595	697,903	739,339	713,509	792,940	808,243	8,742,825
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>961,733</b>	<b>785,601</b>	<b>724,004</b>	<b>809,785</b>	<b>861,365</b>	<b>841,982</b>	<b>861,754</b>	<b>828,375</b>	<b>865,252</b>	<b>853,440</b>	<b>935,571</b>	<b>956,815</b>	<b>10,285,676</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	198,510	176,585	198,783	215,108	208,051	215,930	204,034	216,148	208,597	231,818	236,292	246,134	2,555,990
Proveedores al Crédito	457,106	368,662	327,944	369,168	399,486	386,380	401,013	378,920	401,417	387,394	430,520	438,828	4,746,839
IGV	41,699	37,094	41,756	45,186	43,703	45,358	42,859	45,404	43,818	48,696	49,636	51,703	536,912
<b>Total Compras</b>	<b>697,316</b>	<b>582,341</b>	<b>568,483</b>	<b>629,461</b>	<b>651,240</b>	<b>647,668</b>	<b>647,907</b>	<b>640,472</b>	<b>653,832</b>	<b>667,908</b>	<b>716,448</b>	<b>736,666</b>	<b>7,839,742</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>907,316</b>	<b>792,341</b>	<b>778,483</b>	<b>839,461</b>	<b>861,240</b>	<b>857,668</b>	<b>857,907</b>	<b>850,472</b>	<b>863,832</b>	<b>877,908</b>	<b>926,448</b>	<b>946,666</b>	<b>10,359,742</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>54,417</b>	<b>- 6,741</b>	<b>- 54,479</b>	<b>- 29,677</b>	<b>125</b>	<b>- 15,686</b>	<b>3,847</b>	<b>- 22,098</b>	<b>1,420</b>	<b>- 24,468</b>	<b>9,124</b>	<b>10,149</b>	<b>- 74,066</b>

Tabla 23.

*Flujo proyectado 2023*

Items	2023												2023
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	119,825	106,591	119,990	129,844	125,584	130,340	123,159	130,472	125,913	139,931	142,631	148,572	1,542,851
Ventas al Crédito	841,908	679,010	604,014	679,941	735,781	711,642	738,595	697,903	739,339	713,509	792,940	808,243	8,742,825
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>961,733</b>	<b>785,601</b>	<b>724,004</b>	<b>809,785</b>	<b>861,365</b>	<b>841,982</b>	<b>861,754</b>	<b>828,375</b>	<b>865,252</b>	<b>853,440</b>	<b>935,571</b>	<b>956,815</b>	<b>10,285,676</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	195,715	174,098	195,983	212,078	205,120	212,889	201,160	213,104	205,659	228,553	232,964	242,667	2,519,991
Proveedores al Crédito	457,106	363,470	323,325	363,968	398,859	380,938	395,365	373,583	395,764	381,937	424,456	432,648	4,686,421
IGV	43,137	38,373	43,196	46,744	45,210	46,922	44,337	46,970	45,329	50,375	51,347	53,486	555,427
<b>Total Compras</b>	<b>695,958</b>	<b>575,941</b>	<b>562,505</b>	<b>622,790</b>	<b>644,190</b>	<b>640,749</b>	<b>640,863</b>	<b>633,657</b>	<b>646,751</b>	<b>660,866</b>	<b>708,768</b>	<b>728,801</b>	<b>7,761,838</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>905,958</b>	<b>785,941</b>	<b>772,505</b>	<b>832,790</b>	<b>854,190</b>	<b>850,749</b>	<b>850,863</b>	<b>843,657</b>	<b>856,751</b>	<b>870,866</b>	<b>918,768</b>	<b>938,801</b>	<b>10,281,838</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>55,775 -</b>	<b>340 -</b>	<b>48,501 -</b>	<b>23,006</b>	<b>7,175 -</b>	<b>8,767</b>	<b>10,891 -</b>	<b>15,282</b>	<b>8,501 -</b>	<b>17,426</b>	<b>16,804</b>	<b>18,014</b>	<b>3,838</b>

Tabla 24.

*Flujo proyectado 2024*

Items	2024												2024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	119,825	106,591	119,990	129,844	125,584	130,340	123,159	130,472	125,913	139,931	142,631	148,572	1,542,851
Ventas al Crédito	841,908	679,010	604,014	679,941	735,781	711,642	738,595	697,903	739,339	713,509	792,940	808,243	8,742,825
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>961,733</b>	<b>785,601</b>	<b>724,004</b>	<b>809,785</b>	<b>861,365</b>	<b>841,982</b>	<b>861,754</b>	<b>828,375</b>	<b>865,252</b>	<b>853,440</b>	<b>935,571</b>	<b>956,815</b>	<b>10,285,676</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	192,919	171,611	193,183	209,048	202,190	209,848	198,287	210,059	202,721	225,288	229,636	239,201	2,483,991
Proveedores al Crédito	450,668	358,278	318,706	358,769	388,233	375,496	389,717	368,246	390,110	376,481	418,393	426,467	4,619,564
IGV	44,575	39,652	44,636	48,302	46,717	48,487	45,815	48,535	46,840	52,054	53,059	55,269	573,941
<b>Total Compras</b>	<b>688,162</b>	<b>569,540</b>	<b>556,526</b>	<b>616,119</b>	<b>637,140</b>	<b>633,830</b>	<b>633,819</b>	<b>626,841</b>	<b>639,670</b>	<b>653,824</b>	<b>701,087</b>	<b>720,937</b>	<b>7,677,495</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>898,162</b>	<b>779,540</b>	<b>766,526</b>	<b>826,119</b>	<b>847,140</b>	<b>843,830</b>	<b>843,819</b>	<b>836,841</b>	<b>849,670</b>	<b>863,824</b>	<b>911,087</b>	<b>930,937</b>	<b>10,197,495</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>63,571</b>	<b>6,060 -</b>	<b>42,522 -</b>	<b>16,334</b>	<b>14,225 -</b>	<b>1,848</b>	<b>17,935 -</b>	<b>8,467</b>	<b>15,582 -</b>	<b>10,384</b>	<b>24,484</b>	<b>25,878</b>	<b>88,181</b>

Tabla 25.

*Flujo proyectado 2025*

Items	2025												2025
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	122,222	108,723	122,389	132,441	128,096	132,947	125,623	133,081	128,432	142,729	145,484	151,543	1,573,708
Ventas al Crédito	841,908	692,590	616,095	693,540	750,497	725,875	753,366	711,861	754,126	727,780	808,799	824,408	8,900,843
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>964,129</b>	<b>801,313</b>	<b>738,484</b>	<b>825,980</b>	<b>878,592</b>	<b>858,822</b>	<b>878,989</b>	<b>844,942</b>	<b>882,557</b>	<b>870,509</b>	<b>954,283</b>	<b>975,951</b>	<b>10,474,551</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contad	196,777	175,043	197,047	213,229	206,234	214,045	202,252	214,260	206,775	229,794	234,229	243,985	2,533,671
Proveedores al Crédito	444,230	365,443	325,081	365,944	395,997	383,006	397,512	375,611	397,912	384,011	426,760	434,996	4,696,504
IGV	45,466	40,445	45,529	49,268	47,652	49,456	46,732	49,506	47,777	53,095	54,120	56,374	585,420
<b>Total Compras</b>	<b>686,474</b>	<b>580,931</b>	<b>567,656</b>	<b>628,442</b>	<b>649,883</b>	<b>646,507</b>	<b>646,495</b>	<b>639,378</b>	<b>652,464</b>	<b>666,900</b>	<b>715,109</b>	<b>735,355</b>	<b>7,815,594</b>
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>896,474</b>	<b>790,931</b>	<b>777,656</b>	<b>838,442</b>	<b>859,883</b>	<b>856,507</b>	<b>856,495</b>	<b>849,378</b>	<b>862,464</b>	<b>876,900</b>	<b>925,109</b>	<b>945,355</b>	<b>10,335,594</b>
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>67,656</b>	<b>10,381</b>	<b>- 39,172</b>	<b>- 12,461</b>	<b>18,710</b>	<b>2,315</b>	<b>22,494</b>	<b>- 4,436</b>	<b>20,094</b>	<b>- 6,391</b>	<b>29,174</b>	<b>30,596</b>	<b>138,958</b>

En este escenario se puede observar que hay una deficiencia en la aplicación de políticas y tácticas para la mejora de la gestión financiera, no se está cumpliendo y por ello en diversos años como en el 2022 arroja un índice negativo con – 74,066 soles, los demás años tienen muy escasa proyección dando lugar a que no se podría cumplir con las obligaciones según este escenario y es lo que la empresa no espera para sus operaciones

**Evidencia 2. Políticas de pago**

Las políticas de pagos permitirán que la programación de pagos semanales se cumpla destacando también el cumplimiento de las obligaciones tanto impuestos como proveedores y/o otras entidades, de esta manera ganar confianza con terceros para los créditos futuros.

EMPRESA IMPORTADORA	COD:
	Vigencia:
	Versión: 01
<b>Políticas de pagos</b>	
<b>Misión</b>	
Establecer lineamientos para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa.	
<b>Objetivo</b>	
Mantener buenas relaciones con los proveedores y entidades financieras con el cumplimiento de sus obligaciones tempranas.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El tesorero revisará que la factura cumpla con la ley de comprobantes de pagos antes de su programación semanal.</li> <li>● En caso que la factura sea emitida pero aún no recepcionada por la empresa, esta no se pagará hasta su pronta recepción.</li> <li>● En caso que no se haya programado una factura por motivos fortuitos se podrá programar su pago al día posterior hábil de informado el caso.</li> <li>● Las facturas de proveedores que cuenten con importes hasta 20,000 podrán ser canceladas a crédito a 30 días.</li> <li>● Las facturas de proveedores que cuenten con importes hasta 50,000 podrán ser pagadas a crédito a 60 días.</li> <li>● Las facturas de proveedores que cuenten con importes mayores a 100,000 podrán ser pagadas a crédito de 120 días.</li> </ul>	
<b>Lineamientos de pagos</b>	<b>Procedimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los pagos a proveedores se realizarán de acuerdo al cronograma semanal establecido</li> <li>● Se aprovechará los beneficios por pronto pagos concedidos por proveedores.</li> <li>● En casos fortuitos se procederá a realizar anticipos, previa coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer un cronograma semanal de pagos a proveedores.</li> <li>● Verificar si la factura cuenta con las características de ley de comprobantes de pago.</li> <li>● Realizar el pago mediante plataformas digitales.</li> <li>● Una vez cancelado se procederá a enviar un correo al proveedor con la constancia de pago.</li> </ul>

Cuadro 5. Políticas de pagos

Tabla 26.

Ratio de Liquidez

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Corriente	4,717,844.47	4,124,510.71	3,575,974.79	3,292,270.77	3,173,894.88	3,155,205.29
Pasivo Corriente	5,716,202.32	4,457,483.80	3,529,657.22	2,845,087.85	2,339,529.76	1,965,861.39
	0.8253	0.9253	1.0131	1.1572	1.3566	1.6050

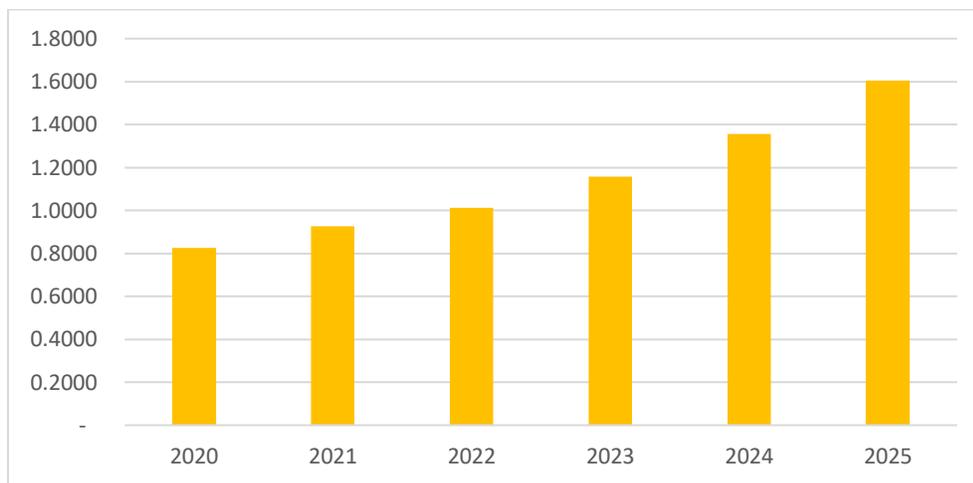


Figura 9: Ratio de Liquidez proyectado

La liquidez durante los cinco años consiguientes proyectados como se observa irá aumentando mostrando su mayor crecimiento en el año 2025 con un índice de 1.60 el cual significa que la empresa tiene 1.60 soles para afrontar deuda de valor monetario 1, dando respuesta que la empresa cuenta con liquidez suficiente para poder cumplir con sus obligaciones, inclusive podría realizar algún pago previo al vencimiento de las facturas mientras esté sujeto a bonificaciones a recibir por pronto pagos.

### Evidencia 3. Políticas de Cobranzas

Las políticas de cobranzas permitirán que los clientes pasen por evaluación antes de poder concederles el crédito evitando o reduciendo así la cartera morosa.

EMPRESA IMPORTADORA	COD:
	Vigencia:
	Versión: 01
<b>Políticas de créditos y cobranzas</b>	
<b>Misión</b>	
Informar a los clientes acerca de los procedimientos a realizar antes de concederle un crédito.	
<b>Objetivo</b>	
Reducir la cartera de clientes morosos estableciendo evaluaciones para la obtención de créditos en los clientes.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inscribir en la base de datos el RUC, denominación social, dirección fiscal, correo y teléfono del cliente.</li> <li>● Ver el historial crediticio del cliente en la central de riesgo para poder evaluarlo y cederle crédito.</li> <li>● Si el cliente figura como buen pagador se le podrá conceder un crédito desde 30 a 60 días, dependiendo al importe monetario.</li> <li>● El vencimiento del crédito se calculará desde la emisión de la documentación.</li> </ul>	
<b>Evaluación de crédito</b>	<b>Cobranza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para la obtención de crédito el cliente debe pasar por una evaluación crediticia en Equifax.</li> <li>● El personal encargado de créditos deberá corroborar la información brindada por Equifax.</li> <li>● Si es cliente nuevo se solicitará al cliente datos de sus Estados Financieros para poder optar por concederle el crédito.</li> <li>● Para el crédito el cliente deberá hacer una compra por lo menos de 15,000 soles.</li> <li>● Se procederá a la firma de contratos entre el cliente y la empresa para que el pacto sea formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer un cronograma semanal de cobranzas.</li> <li>● Verificar si los importes abonados coincidan con la documentación.</li> <li>● Se enviará correo electrónico tras el vencimiento de la programación, para informar al cliente que debe pagar.</li> <li>● Si el cliente tiene una deuda con vencimiento de hasta 7 días se procederá a enviar otro correo electrónico avisando sobre la deuda pendiente.</li> <li>● Si el cliente no cancela la deuda por más de 15 días se procederá a llamar automáticamente.</li> <li>● Se le concederá un plazo nuevo en caso fortuito.</li> <li>● Si no se cancela la deuda después de ello se aplicará inmediatamente bloqueo de ventas a crédito al cliente.</li> <li>● Si persiste por más de 60 días de vencimiento se procederá a enviar el estado de cuenta moroso del cliente hacia una entidad bancaria, para que puedan ejecutar su cobro.</li> </ul>

Cuadro 6. Políticas de cobranzas

Tabla 27.

*Ratio de Rentabilidad*

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado o Neto	422,786.26	508,536.55	1,104,203.25	841,873.65	623,527.25	438,758.86
Ventas *	1,082,702,73	1,190,973,01	1,369,618,963	1,643,542,75	1,972,251,30	2,465,314,1
100	8.25	2.08	.89	6.66	8.00	35.00
	0.04%	0.04%	0.08%	0.05%	0.03%	0.02%

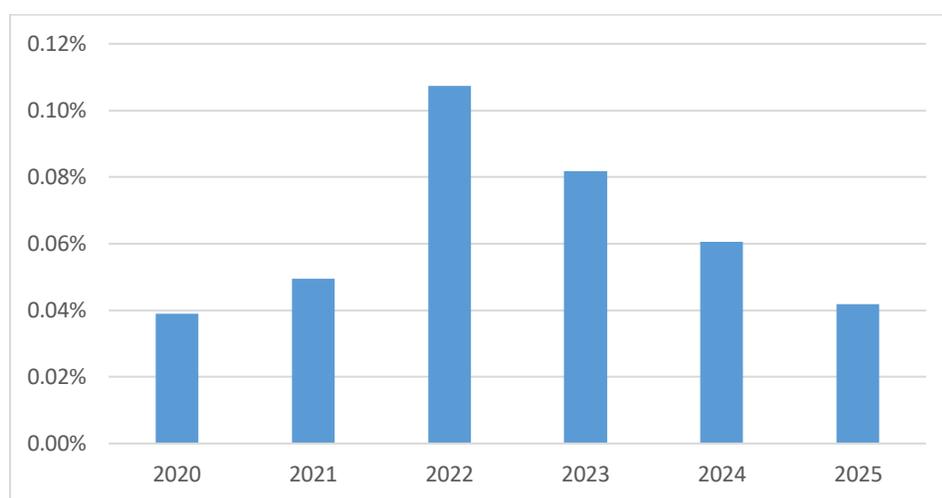


Figura 10: Ratio de Rentabilidad proyectado

La rentabilidad durante los cinco años proyectados será positiva, esto quiere decir que la empresa está ejecutando su cobranza de manera positiva y que cuenta con dinero suficiente para poder conceder créditos a clientes. Como se muestra en el periodo 2022 una rentabilidad más alta con un 0.08% a comparación del año 2020 con un 0.04%.

**Evidencia 4. Análisis de Cuentas por Cobrar del Estado de situación financiera proyectado**

El análisis del estado de situación financiera horizontal en primera instancia muestra que las cuentas por cobrar van reduciendo en un 20% anualmente, este porcentaje está proyectado a cinco años, al 2025 se obtiene un 41% de cuentas por cobrar menos a comparación del año 2021.

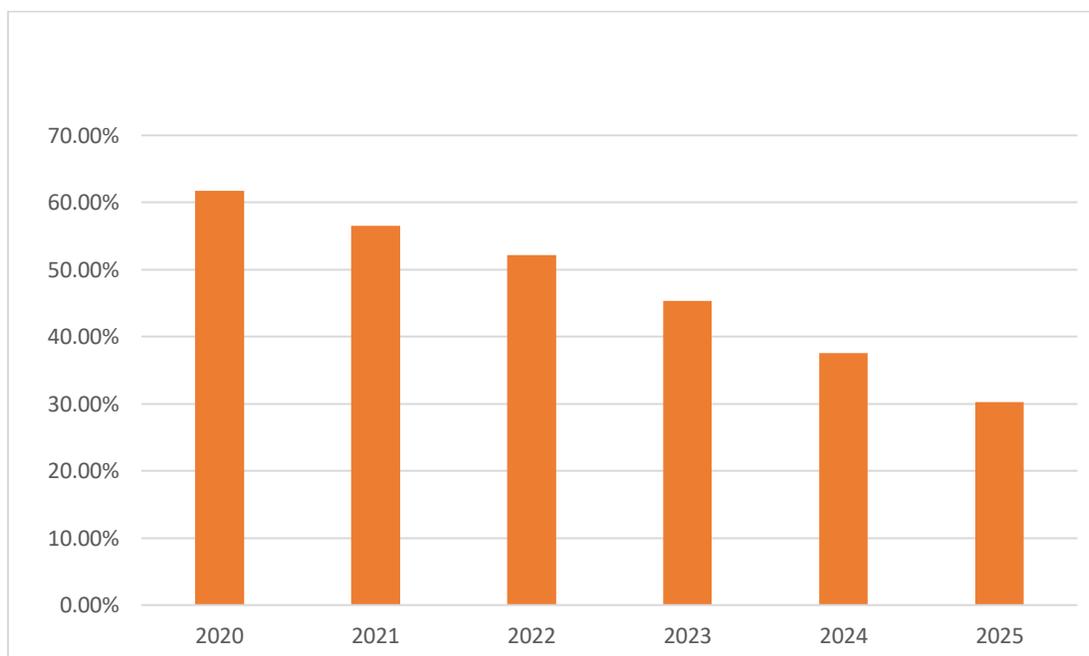
	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa	2022	Variación Absoluta	Variación Relativa	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa	2024	Variación Absoluta	Variación Relativa	2025
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>																
Efectivo y equivalente de efectivo	685,828.69	213,069.40	31%	898,898.09	96,586.60	11%	995,484.69	232,394.01	26%	1,227,878.70	294,500.52	29%	1,522,381.21	311,613.14	20%	1,833,994.36
Cuentas por cobrar comerciales-terc	2,912,069.99	-582,414.00	-20%	2,329,655.99	-465,951.20	-20%	1,863,724.79	-972,744.96	-20%	1,490,979.88	-298,195.97	-20%	1,192,769.87	-298,556.77	-20%	954,227.09
Cuentas por cobrar al personal y accionista	33,426.15	-6,685.23	-20%	26,740.92	-5,348.18	-20%	21,392.74	-4,278.55	-20%	17,114.19	-3,422.84	-20%	13,691.35	-2,738.27	-20%	10,953.08
Mercedías	761,366.62	-152,273.32	-20%	609,093.30	-121,818.66	-20%	487,274.64	-97,454.93	-20%	389,819.71	-77,969.94	-20%	311,855.77	-62,971.15	-20%	249,484.61
Existencias por cobrar	301,052.02	-60,210.40	-20%	240,841.62	-48,168.32	-20%	192,673.29	-88,534.66	-20%	154,138.63	-30,827.73	-20%	123,310.91	-24,662.18	-20%	96,648.73
Servicios y otros contratados por anticipado	24,101.00	-4,820.20	-20%	19,280.80	-3,856.16	-20%	15,424.64	-3,084.93	-20%	12,339.71	-2,467.94	-20%	9,871.77	-1,974.35	-20%	7,897.42
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4,717,844.47</b>	<b>-593,333.76</b>	<b>-13%</b>	<b>4,124,510.71</b>	<b>-548,555.93</b>	<b>-13%</b>	<b>3,575,974.79</b>	<b>-283,704.01</b>	<b>-8%</b>	<b>3,292,201.77</b>	<b>-118,375.90</b>	<b>-4%</b>	<b>3,173,894.88</b>	<b>-18,689.59</b>	<b>-1%</b>	<b>3,155,205.29</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>																
Activos adquiridos en Arrend. Financiero	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93
Inmuebles maquinaria y equipo	2,224,819.69	444,963.94	20%	2,669,783.63	533,966.73	20%	3,203,740.35	640,748.07	20%	3,844,488.42	788,897.68	20%	4,613,386.11	922,677.22	20%	5,536,063.33
Intangibles	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,272,649.30</b>	<b>444,963.94</b>	<b>20%</b>	<b>2,717,613.24</b>	<b>533,966.73</b>	<b>20%</b>	<b>3,251,569.69</b>	<b>640,748.07</b>	<b>20%</b>	<b>3,892,318.03</b>	<b>788,897.68</b>	<b>20%</b>	<b>4,661,215.72</b>	<b>922,677.22</b>	<b>20%</b>	<b>5,583,892.94</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6,990,493.77</b>	<b>-148,369.82</b>	<b>-2%</b>	<b>6,842,123.95</b>	<b>-14,579.20</b>	<b>0%</b>	<b>6,827,544.75</b>	<b>357,044.06</b>	<b>5%</b>	<b>7,184,589.81</b>	<b>650,521.79</b>	<b>9%</b>	<b>7,835,110.59</b>	<b>909,387.63</b>	<b>12%</b>	<b>8,739,098.23</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>																
Tributos por pagar	551,453.34	11,029.07	2%	562,482.41	11,249.65	2%	573,732.05	11,474.64	2%	585,206.70	11,704.13	2%	596,910.83	11,938.22	2%	608,849.05
Remuneraciones por pagar	296,165.13	-15,000.00	-5%	281,165.87	-14,067.84	-5%	267,289.03	-13,364.45	-5%	253,924.58	-12,696.23	-5%	241,228.35	-12,061.42	-5%	229,166.93
Cuentas por pagar comerciales-terc	4,270,657.31	-1,153,077.47	-27%	3,117,579.84	-841,746.56	-27%	2,275,833.28	-614,474.99	-27%	1,661,353.29	-448,566.74	-27%	1,212,791.56	-327,463.72	-27%	885,337.84
Otras cuentas por pagar - Socios	420,692.01	-84,138.40	-20%	336,553.61	-67,310.72	-20%	269,242.89	-53,848.58	-20%	215,394.31	-43,078.86	-20%	172,315.45	-34,463.09	-20%	137,852.36
Cuentas por pagar diversas- relacionadas	177,234.53	-17,723.45	-10%	159,511.08	-15,951.11	-10%	143,559.97	-14,356.00	-10%	129,203.97	-12,920.40	-10%	116,289.58	-11,628.86	-10%	104,655.22
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5,716,202.32</b>	<b>-1,258,718.52</b>	<b>-22%</b>	<b>4,457,483.80</b>	<b>-927,826.58</b>	<b>-21%</b>	<b>3,529,657.22</b>	<b>-684,569.37</b>	<b>-19%</b>	<b>2,845,087.85</b>	<b>-505,559.09</b>	<b>-18%</b>	<b>2,339,529.76</b>	<b>-373,668.37</b>	<b>-16%</b>	<b>1,965,861.39</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>																
Obligaciones financieras no corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>																
Capital	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23
Reservas	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67
Resultados acumulados	513,307.32	422,786.26	82%	936,093.58	508,536.55	54%	1,444,630.13	1,104,203.25	76%	2,548,893.38	841,873.65	33%	3,390,707.03	623,527.25	18%	4,014,234.28
Utilidad - perdida	422,786.26	85,750.29	20%	508,536.55	595,666.70	117%	1,104,203.25	-262,329.60	-24%	841,873.65	-218,346.40	-26%	623,527.25	-184,768.39	-30%	438,759.86
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,274,291.48</b>	<b>508,536.55</b>	<b>40%</b>	<b>1,782,828.03</b>	<b>1,059,615.58</b>	<b>59%</b>	<b>2,892,443.61</b>	<b>841,873.65</b>	<b>30%</b>	<b>3,689,317.26</b>	<b>623,527.25</b>	<b>17%</b>	<b>4,307,844.51</b>	<b>438,759.86</b>	<b>10%</b>	<b>4,746,603.37</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6,990,493.80</b>	<b>-750,181.97</b>	<b>-11%</b>	<b>6,240,341.83</b>	<b>131,789.00</b>	<b>2%</b>	<b>6,372,100.83</b>	<b>157,304.28</b>	<b>2%</b>	<b>6,529,405.11</b>	<b>117,969.16</b>	<b>2%</b>	<b>6,647,374.27</b>	<b>65,090.49</b>	<b>1%</b>	<b>6,712,464.76</b>

Cuadro 7: Estado de situación financiera proyectado – Análisis cuentas por cobrar

Tabla 28.

*Análisis porcentual de cuentas por cobrar proyectado*

<b>Indicador</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Cuentas por cobrar comerciales	2,912,069.99	2,329,655.99	1,863,724.79	1,490,979.83	1,192,783.87	954,227.09
Activo corriente	4,717,844.47	4,124,510.71	3,575,974.79	3,292,270.77	3,173,894.88	3,155,205.29
	61.72%	56.48%	52.12%	45.29%	37.58%	30.24%



*Figura 11: Análisis porcentual de cuentas por cobrar proyectado*

Para evaluar la disminución de cuentas por cobrar durante cinco años consiguientes proyectadas se aplicó análisis porcentual donde como resultado final se obtendrá que las cuentas por cobrar sobre el activo corriente reducirán un 30.24% a comparación del 2020 donde se tiene un 61.72%.

Tabla 29.

*Ratio de Rotación de cuentas por cobrar*

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas por cobrar comerciales * 365	1,062,905,546.35	850,324,436.35	680,259,548.35	544,207,637.95	435,366,112.55	348,292,887.85
Ventas	10,827,027.38	11,909,730.12	13,696,189.64	16,435,427.57	19,722,513.08	24,653,141.35
	98.1715	71.3975	49.6678	33.1119	22.0746	14.1277
	9817.15%	7139.75%	4966.78%	3311.19%	2207.46%	1412.77%

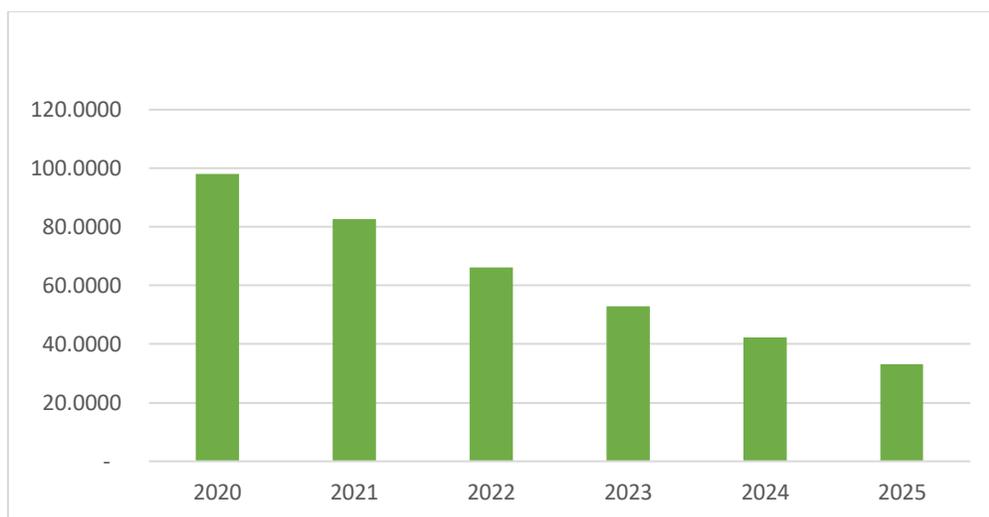


Figura 12. Ratio rotación de cuentas por cobrar

Se obtendrá un resultado positivo debido a que para el 2025 la empresa podrá cobrar cada 14 días a comparación del periodo actual que cuenta con un rango de cobro de 98 días. En los cinco años proyectados se ve la evolución año tras año dando un resultado positivo.

**Evidencia 5. Análisis de Cuentas por Pagar del Estado de situación financiera proyectado**

Las cuentas por pagar reflejan que se está proyectando por cinco años una reducción del 27% anualmente, en el 2025 se obtiene como resultado un 28% menos a comparación del año 2021. De esta manera analizando las dos cuentas se obtuvo solución a nuestro problema sobre la

gestión financiera y así la empresa podrá afrontar sus obligaciones por pagar porque tendrá menos cuentas por cobrar anualmente.

	2020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2021	Variación Absoluta	Variación Relativa	2022	Variación Absoluta	Variación Relativa	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa	2024	Variación Absoluta	Variación Relativa	2025
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>																
Efectivo y equivalente de efectivo	685,828.69	213,069.40	31%	898,898.09	96,586.60	11%	995,484.69	232,934.01	23%	1,227,876.70	294,502.52	24%	1,522,381.21	311,613.14	20%	1,833,994.36
Cuentas por cobrar comerciales-terc	2,912,069.99	-582,414.00	-20%	2,329,655.99	-465,931.20	-20%	1,863,724.79	-972,744.96	-20%	1,490,979.83	-296,195.97	-20%	1,192,783.87	-288,656.77	-20%	954,227.09
Cuentas por cobrar al personal y accionista	33,426.15	-6,665.23	-20%	26,740.92	-5,348.18	-20%	21,392.74	-4,270.55	-20%	17,114.19	-3,422.84	-20%	13,691.35	-2,738.27	-20%	10,953.08
Mercaderías	761,366.62	-152,273.32	-20%	609,093.30	-121,818.66	-20%	487,274.64	-97,454.99	-20%	389,819.71	-77,963.94	-20%	311,855.77	-62,371.15	-20%	249,484.61
Existencias por recibir	301,052.02	-60,210.40	-20%	240,841.62	-48,168.32	-20%	192,673.29	-88,534.66	-20%	154,138.63	-30,827.73	-20%	123,310.91	-24,662.18	-20%	98,648.73
Servicios y otros contratados por anticipado	24,101.00	-4,820.20	-20%	19,280.80	-3,856.16	-20%	15,424.64	-3,084.93	-20%	12,339.71	-2,467.94	-20%	9,871.77	-1,974.35	-20%	7,897.42
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4,717,844.47</b>	<b>-593,338.76</b>	<b>-13%</b>	<b>4,124,510.71</b>	<b>-548,535.93</b>	<b>-13%</b>	<b>3,573,974.79</b>	<b>-283,704.01</b>	<b>-8%</b>	<b>3,292,270.17</b>	<b>-118,375.90</b>	<b>-4%</b>	<b>3,173,894.08</b>	<b>-18,689.59</b>	<b>-1%</b>	<b>3,155,205.29</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>																
Activos adquiridos en Arrend. Financiero	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93	-	0%	32,743.93
Inmuebles, maquinaria y equipo	2,224,819.69	444,963.94	20%	2,669,783.63	539,956.73	20%	3,203,740.35	640,748.07	20%	3,844,488.42	769,897.68	20%	4,613,386.11	922,677.22	20%	5,536,063.33
Intangibles	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68	-	0%	15,085.68
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,272,649.30</b>	<b>444,963.94</b>	<b>20%</b>	<b>2,717,613.24</b>	<b>539,956.73</b>	<b>20%</b>	<b>3,251,969.96</b>	<b>640,748.07</b>	<b>20%</b>	<b>3,892,318.03</b>	<b>769,897.68</b>	<b>20%</b>	<b>4,661,215.72</b>	<b>922,677.22</b>	<b>20%</b>	<b>5,583,892.94</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6,990,493.77</b>	<b>-148,369.82</b>	<b>-2%</b>	<b>6,842,123.95</b>	<b>-14,579.20</b>	<b>0%</b>	<b>6,827,944.75</b>	<b>357,044.06</b>	<b>5%</b>	<b>7,184,588.81</b>	<b>650,521.79</b>	<b>9%</b>	<b>7,855,110.59</b>	<b>903,987.63</b>	<b>12%</b>	<b>8,739,098.23</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>																
Tributos por pagar	551,453.34	11,029.07	2%	562,482.41	11,249.65	2%	573,732.05	11,474.64	2%	585,206.70	11,704.13	2%	596,910.83	11,898.22	2%	608,849.05
Remuneraciones por pagar	296,165.13	-15,000.00	-5%	281,365.67	-14,067.84	-5%	267,297.83	-13,364.45	-5%	253,934.58	-12,696.23	-5%	241,228.35	-12,061.42	-5%	229,166.93
Cuentas por pagar comerciales-terc	4,270,657.31	-1,153,077.47	-27%	3,117,579.84	-841,746.56	-27%	2,275,833.28	-614,474.99	-27%	1,661,359.29	-448,566.74	-27%	1,212,791.56	-327,453.72	-27%	885,337.84
Otras cuentas por pagar - Socios	420,692.01	-84,138.40	-20%	336,553.61	-67,310.72	-20%	269,242.89	-53,846.58	-20%	215,394.31	-49,078.86	-20%	172,315.45	-34,463.09	-20%	137,852.36
Cuentas por pagar dividas-relacionadas	177,234.53	-17,234.45	-10%	159,511.08	-15,951.11	-10%	143,559.97	-14,355.00	-10%	129,203.97	-12,920.40	-10%	116,283.58	-11,628.36	-10%	104,655.22
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5,716,202.32</b>	<b>-1,289,716.52</b>	<b>-22%</b>	<b>4,457,483.80</b>	<b>-927,826.59</b>	<b>-21%</b>	<b>3,529,657.22</b>	<b>-684,569.37</b>	<b>-19%</b>	<b>2,845,087.65</b>	<b>-505,558.09</b>	<b>-18%</b>	<b>2,399,529.76</b>	<b>-373,668.37</b>	<b>-16%</b>	<b>1,965,861.39</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>																
Obligaciones financieras no corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>																
Capital	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23	-	0%	293,610.23
Reservas	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67	-	0%	44,587.67
Resultados acumulados	513,307.32	422,786.26	82%	936,093.58	508,536.55	54%	1,444,630.13	1,104,203.25	78%	2,548,833.38	841,873.65	33%	3,390,707.03	623,527.25	18%	4,014,234.28
Utilidad - perdida	422,786.26	85,750.29	20%	508,536.55	558,666.70	117%	1,104,203.25	-262,329.60	-24%	841,873.65	-219,346.40	-26%	623,527.25	-184,768.39	-30%	438,758.86
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,274,291.48</b>	<b>508,536.55</b>	<b>40%</b>	<b>1,782,828.03</b>	<b>1,059,615.58</b>	<b>59%</b>	<b>2,882,433.61</b>	<b>841,873.65</b>	<b>30%</b>	<b>3,694,317.26</b>	<b>623,527.25</b>	<b>17%</b>	<b>4,307,844.51</b>	<b>438,758.86</b>	<b>10%</b>	<b>4,746,603.37</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6,990,493.80</b>	<b>-750,181.97</b>	<b>-11%</b>	<b>6,240,311.83</b>	<b>131,789.00</b>	<b>2%</b>	<b>6,372,100.83</b>	<b>157,304.28</b>	<b>2%</b>	<b>6,529,405.11</b>	<b>117,989.16</b>	<b>2%</b>	<b>6,647,374.27</b>	<b>65,090.49</b>	<b>1%</b>	<b>6,712,464.76</b>

Cuadro 8: Estado de situación financiera proyectado – Análisis cuentas por pagar

Tabla 30.

*Análisis porcentual de cuentas por pagar proyectado*

<b>Indicador</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Cuentas por pagar comerciales	4,270,657.31	3,117,579.84	2,275,833.28	1,661,358.29	1,212,791.56	885,337.84
Pasivo corriente	5,716,202.32	4,457,483.80	3,529,657.22	2,845,087.85	2,339,529.76	1,965,861.39
	74.71%	69.94%	64.48%	58.39%	51.84%	45.04%

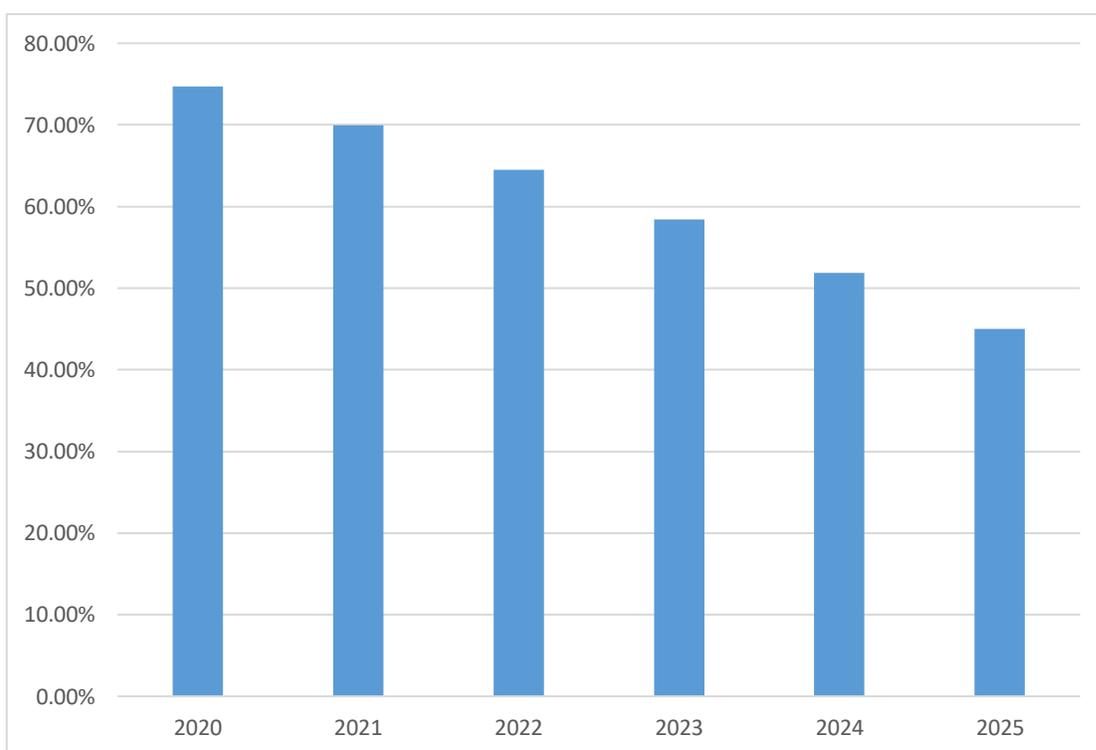


Figura 13: Análisis porcentual de cuentas por pagar proyectado

Para evaluar la disminución de las cuentas por pagar durante los cinco años próximos se aplicará el análisis porcentual del estado de situación financiera proyectado, donde se obtiene como resultado final que en el 2025 las cuentas por pagar significarán solo un 45.04% del pasivo corriente a comparación del periodo actual 2020 donde se tiene un 74.71%.

Tabla 31.

Ratio de Índice de endeudamiento

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total pasivo	5,716,202.32	4,457,483.80	3,529,657.22	2,845,087.85	2,339,529.76	1,965,861.39
Total, activo	6,990,493.77	6,842,123.95	6,827,544.75	7,184,588.81	7,835,110.59	8,739,098.23
	0.8177	0.6515	0.5170	0.3960	0.2986	0.2250
	81.77%	65.15%	51.70%	39.60%	29.86%	22.50%

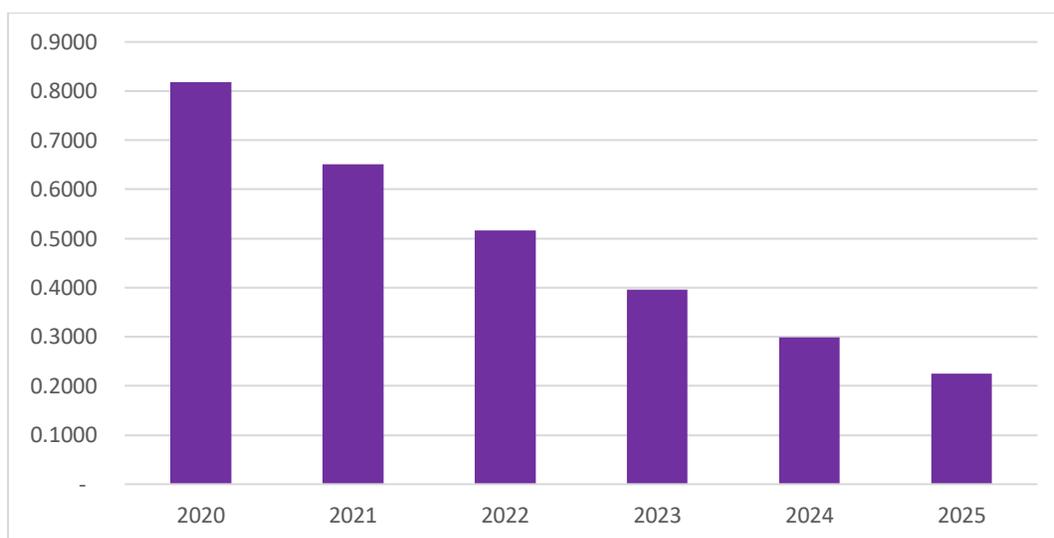


Figura 14. Ratio índice de endeudamiento

De acuerdo al análisis financiero la proyección de endeudamiento va bajando año por año, en el 2025 nos indica que por cada sol invertido la empresa ha sido financiada por 0.22 céntimos, indicando que no se obtiene un alto porcentaje de deuda originando por el cumplimiento de las políticas internas planteadas.

**Evidencia 6: Políticas Internas de Recursos Humanos**

EMPRESA IMPORTADORA	COD:
	Vigencia:
	Versión: 01
<b>Políticas Internas de contratación al personal</b>	
<b>Misión</b>	
Las políticas están establecidas para poder informar al personal de Recursos Humanos, acerca de los procedimientos para la contratación optima de personal nuevo.	
<b>Objetivo</b>	
Establecer las políticas, normas y procedimientos que se requiere para poder contratar al personal idóneo para cada puesto en la entidad.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La persona a contratar deberá cumplir con el perfil del puesto establecido.</li> <li>○ Los candidatos deberán realizar entrevista primero con el área de Recursos Humanos y posteriormente algunos siendo seleccionados se entrevistarán con el encargado del área a postular.</li> <li>○ El seleccionado tendrá que someterse a una evaluación médica.</li> <li>○ No se podrán realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.</li> <li>○ El seleccionado recibirá una capacitación acerca de los beneficios, misión y visión de la empresa.</li> <li>○ El seleccionado recibirá una capacitación acerca del puesto a postular.</li> <li>○ El trabajador no podrá divulgar algún tipo de información del puesto, dada que esta es confidencial y merece discreción.</li> <li>○ El trabajador no podrá tener negociaciones terceras que impliquen alguna actividad del puesto.</li> <li>○ No contar con antecedentes policiales y judiciales.</li> <li>○ La información recepcionada del personal nuevo deberá ser gestionada por el área de Recursos Humanos.</li> <li>○ El asistente de Recursos humanos deberá corroborar la información recibida por el personal nuevo.</li> <li>○ Una vez firmado el contrato el personal queda comprometido con la entidad, a prestar sus servicios personales en función al cargo que ocupará.</li> <li>○ Todo personal nuevo será sometido a un periodo aprobatorio de tres meses, según también estipulado en el contrato, una vez pasado este plazo la jefatura tiene poder a recomendar según evaluación la permanencia del personal.</li> </ul>	

Cuadro 9. Políticas de contratación al personal

Estas políticas son esenciales para un buen control interno en la compañía, debido a que de la contratación al personal parte todo el proceso y la buena realización de las funciones correspondientes en cada puesto de trabajo.

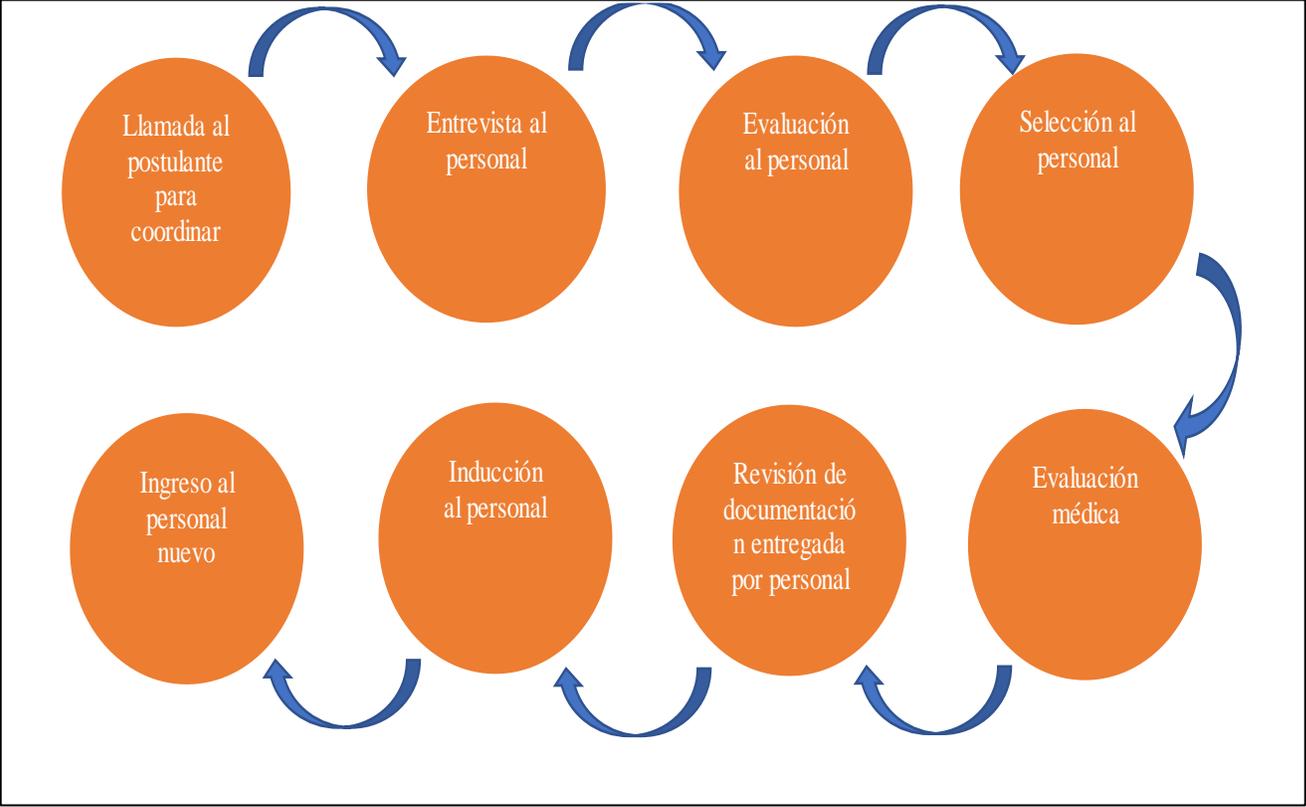


Figura 15. Ciclo de proceso de contratación

**Evidencia 7: Manual de Funciones Tesorería y Cobranza**

COMPAÑÍA  
IMPORTADORA

Manual de  
Funciones de  
Tesorería

2021

Guía de Práctica



<b>Empresa Importadora</b>	<b>Recursos Humanos</b>	
	<b>Manual de Funciones De Tesorería</b>	<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha: 11/02/2021</b>
		<b>Página 2 de 4</b>

**MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
TESORERÍA**

**OBJETIVO DEL CARGO:**

La persona encargada llevará control en las operaciones financieras o monetarias de la entidad, por ello el cargo requiere honestidad y transparencia en sus labores diarias.

**ALCANCE:**

El manual de funciones señala todas las actividades que el personal de tesorería tiene que realizar.

**DEPENDENCIA:**

Depende directamente de la gerencia.

**RESPONSABILIDADES:**

El encargado de tesorería deberá comunicar cualquier movimiento en las cuentas, es decir toda transacción será previamente aprobada por Gerencia para su control debido.

<b>Empresa Importadora</b>	<b>Recursos Humanos</b>	
	<b>Manual de Funciones De Tesorería</b>	<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha: 11/02/2021</b>
		<b>Página 3 de 4</b>

## **CONDICIONES GENERALES:**

### **PERFIL LABORAL:**

La persona a desempeñar el cargo de tesorería debe llenar los siguientes requisitos:

- Edad: 25-30 años
- Sexo: No aplica
- Estado civil: No aplica
- Tener Mínimo 6 meses de experiencia
- Grado de escolaridad: técnico contable titulado o universitario mínimo egresado.
- Conocimientos básicos de Sistemas contables y programas Microsoft.
- Microsoft Excel: Macros y tablas dinámicas.
- Requisito obligatorio: pueda realizar conciliaciones bancarias.
- Conocimiento de manejo plataformas bancarias.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Persona proactiva, conocer manejo de efectivo.
- Tener valores como honestidad, puntualidad y respeto.

## **DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES:**

- Coordinación con el área de cobranzas sobre el importe por cobrar semanal.
- Elaboración de flujo de efectivo semanal.
- Realización de programación de pagos a proveedores y tributos.
- Coordinar con Gerencia los pagos programados.
- Subir los pagos a la plataforma bancaria para su aprobación por Gerencia.
- Ejecución de pagos.
- Comunicar a los proveedores sobre los pagos realizados.
  - ✓ Enviar correos con la constancia de pagos y detalle de vencimiento de Factura.

<b>Empresa Importadora</b>	<b>Recursos Humanos</b>	
	<b>Manual de Funciones De Tesorería</b>	<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha: 11/02/2021</b>
		<b>Página 4 de 4</b>

- ✓ Enviar estado de cuenta pendiente si se solicitara.
- Entregar constancia de pagos al contador sobre los tributos pagados.
- Realizar conciliaciones de bancos diariamente, para su debido control y poder tener actualizado el flujo de caja.
- Brindar información a contabilidad, cobranzas y gerencia sobre el flujo de caja.
- Asistir a reuniones realizadas por gerencia.
  - ✓ Aportar nuevas ideas de mejoras continuas en el área de tesorería.
  - ✓ Indicar posibles deficiencias en el área.
  - ✓ Plantear nuevas políticas de pagos.
- Realizar informes financieros.
- Coordinaciones con entidades bancarias sobre los trámites o créditos a realizar.
- Preparación de documentos a archivar.
- Demás funciones asignadas por su jefe inmediato.

COMPAÑÍA  
IMPORTADORA

Manual de  
Funciones de  
Cobranzas

2021

Guía de Práctica



<b>Empresa Importadora</b>	<b>Recursos Humanos</b>	
	<b>Manual de Funciones De Cobranzas</b>	<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha: 11/02/2021</b>
		<b>Página 2 de 3</b>

**MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
COBRANZAS**

**OBJETIVO DEL CARGO:**

La persona encargada llevará control de ingresos por cobrar en las operaciones de la entidad, por ello el cargo requiere de responsabilidad y habilidad de convencimiento para cumplir con las metas planteadas mensualmente.

**ALCANCE:**

El manual de funciones señala todas las actividades que el personal de cobranzas tiene que realizar.

**DEPENDENCIA:**

Depende directamente de la gerencia.

**RESPONSABILIDADES:**

El encargado del área deberá cumplir las metas planteadas de cobranzas para la obtención de efectivo y mejorar la liquidez en la entidad.

<b>Empresa Importadora</b>	<b>Recursos Humanos</b>	
	<b>Manual de Funciones De Cobranzas</b>	<b>Versión: 01</b>
		<b>Fecha: 11/02/2021</b>
		<b>Página 3 de 3</b>

### **PERFIL LABORAL:**

La persona a desempeñar el cargo de tesorería debe llenar los siguientes requisitos:

- Edad: 25-30 años
- Sexo: No aplica
- Estado civil: No aplica
- Tener Mínimo 6 meses de experiencia
- Grado de escolaridad: técnico contable o administrativo titulado o universitario mínimo egresado.
- Conocimientos básicos de Sistemas contables y programas Microsoft.
- Microsoft Excel: Macros y tablas dinámicas.
- Requisito obligatorio: Tener poder de convencimiento para realización de cobranzas efectivas.
- Conocimiento de inglés mínimo nivel intermedio.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Persona proactiva, conocer tácticas de cobranzas
- Tener valores como honestidad, puntualidad y respeto.

### **FUNCIONES:**

- Coordinación con el área de tesorería.
- Elaboración de cronograma semanal de cobranza.
- Coordinación con Gerencia sobre las cobranzas semanales y/o urgentes.
- Realización de llamadas telefónicas para cobranzas a clientes.
- Gestionar las cobranzas en efectivo, cheques o transferencias.
- Llenado de base de datos de listado de clientes nuevos.
- Actualización de base de datos de clientes.
- ✓ Ver cambio de Razón social, número telefónico, contactos a gestionar cobranzas, etc.

#### **4.5 Discusión de resultados**

La presente investigación que tiene como título Estrategias de control para mejorar la situación financiera de una empresa importadora, Lima 2020 tuvo como principal objetivo hallar alternativas de solución para los problemas encontrados en la situación financiera y su adecuado manejo, por ello se desarrolló técnicas, políticas de pagos y cobranzas, políticas internas de recursos humanos y manual de funciones.

Existe coincidencia con Ecuador, Muñi y Mora (2017), debido a que en su investigación sobre propuestas de control interno en las cuentas por cobrar sostienen que, al no existir procedimientos para otorgar créditos, seguimiento en la cartera vencida, y elaboración de informes de cuentas por cobrar mensualmente, hay alto riesgo en la liquidez inmediata de la empresa. También coincide con Arratia (2016) en su investigación sobre el análisis de gestión del riesgo de liquidez en el sistema bancario, informa que es importante tener procesos de gestión de riesgos para así aumentar la economía y reducir en gran parte el riesgo de liquidez existente.

De la misma manera la investigación coincide con Carrillo (2015), indica que el inadecuado manejo de la gestión financiera por parte de la alta gerencia incide fuertemente sobre la liquidez de la entidad dado que esto lleva relación directa con la toma de decisiones. También guarda coincidencia con el de Pérez (2019) en su investigación de analizar las cuentas por cobrar, muestra que al no cumplir con las políticas de crédito respecto a los lapsos de tiempo para el cobro, para otorgar créditos y a la vez carecer de verificación de historial crediticio de cada cliente, va afectando al capital de trabajo de la entidad y a la vez a su liquidez para asumir con sus compromisos a corto plazo.

Así mismo coincide con Barrientos y Garro (2017) en su investigación donde informa que al implementarse un plan de mejora con buena aplicación en las políticas de créditos y cobranzas se puede llegar a cumplir los objetivos y metas de la entidad. Rescatando también que las políticas de créditos logran influir de igual forma en la liquidez y en la solvencia. Por último tiene coincidencia con Tello (2017), que en su investigación muestra que obtener crédito

financiero puede ser una opción positiva como negativa, dado que a la obtención de créditos se puede afrontar deudas a corto plazo, pero al mismo tiempo demuestra que el endeudamiento de la entidad se incrementa, por diversos factores como los gastos financieros; también indicó que si se puede optar por mejorar las políticas de créditos en la empresa esta tendría mayor liquidez, y no existiría mucha cartera de clientes morosos.

Dada que en una de las evidencias sobre el requerimiento de manual de funciones para las áreas de tesorería y cobranzas coincide con la teoría clásica de la administración ya que esta considera que para una entidad es indispensable tener elementos o funciones, uno de ellos es la planeación que es muy importante para poder obtener un conjunto de pasos a seguir y así poder ver un diseño predeterminado del resultado, luego la organización que es esencial para separar funciones, la construcción de estas mismas todo con un único objetivo el de cumplir las metas corporativas.

Otra teoría que coincide con la evidencia de la investigación es la teoría general de sistemas ya que podrá permitir mejorar la estructura organizacional y puedan mejorar así las funciones dadas. Para implementar una mejor situación financiera, la gestión de finanzas es muy importante para la gestión en la empresa poder desarrollar flujo de cajas y análisis financieros el cual coincide con la Teoría de Finanzas en la que se estuvo apoyando la investigación.

Ante la problemática hallada al realizar la investigación se dio una propuesta de solución que mejore la situación financiera de la empresa, porque una entidad que no pueda afrontar sus pasivos corrientes.

# CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 Conclusiones

- Primera** : Como se ha demostrado en la investigación, según análisis financiero indica que se tiene un índice menor a una unidad monetaria lo que conlleva a un déficit de liquidez para poder solventar sus deudas corrientes, por ello es fundamental establecer estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa.
- Segunda** : La falta de liquidez genera dificultades para la realización de operaciones de cobros y pagos, ello se demuestra en el análisis vertical y ratios financieros dados, donde se señala que existe un alto porcentaje de cuentas por cobrar, existe exceso de créditos hacia los clientes, disminución de crédito por parte de proveedores, por ello se prioriza implementar políticas de cobro y pago, además de la realización de un estado de situación financiera proyectado, para que así se pueda saber cómo se tiene que ir mejorando anualmente.
- Tercero** : Realizado las entrevistas se pudo dar a conocer que el personal no efectúa políticas de forma adecuada, no existe una buena comunicación entre áreas, no existe una buena gestión de contratación al personal en resumen existe un déficit en el control interno de la entidad para ello se implementarán políticas internas de Contratación al personal y manual de funciones para la buena gestión en las labores.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera** : Frente al problema principal de mejora en la situación financiera de la empresa se sugiere aplicar las políticas de cobranzas y pagos que fueron propuestas con un único objetivo de poder aumentar la liquidez en la entidad. También se aplicaría el flujo de caja proyectado para poder cumplir los objetivos planteados.
- Segunda** : Los estados de situación financiera proyectados y análisis financieros podrán aportar en la mejora tanto de tiempos de cobros como pagos, detectando anomalías y convirtiéndose en herramientas de control para solucionar los problemas de liquidez.
- Tercera** : Observando la existencia de deficiencia en el control interno, a la entidad le corresponde aplicar las políticas de Recursos Humanos como la de contratación a personal y cumplir con los manuales de funciones dados en la investigación para que sea posible la mejora entre las áreas de la entidad.

## REFERENCIAS

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP(2019). *Informe de estabilidad del Sistema Financiero*. Lima: Editorial SBS. Recuperado en: [www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidad-del-sistema-financiero](http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidad-del-sistema-financiero).
- Banco Central de Reserva del Perú(2019). *Reporte de estabilidad financiera*. Lima. ISSN 2664-233
- Banco Central de Reserva del Perú(2020). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. DOI: 1728-5739
- Muñiz W., Mora W,(2017). *Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters*. Guayaquil -2017. (Tesis de pregrado para la obtención de Título de Contador Público). Universidad De Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Elsevier Editora Ltda
- Sánchez, M. (2014). *Administración I, Primera Edición*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Koontz & O'Donnell (2012). *Administración Moderna*. México: Mex Ingramex SA.
- Flórez & Thomas (1993). *Teoría de Sistemas*. *Revista Colombiana de Geografía*. Vol. (4), 1-2.
- Ludwig, B (1968). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de cultura económica.
- Flórez, L. (2008). *Evolución de la teoría financiera*. Medellín: Ecos de economía.
- Parada J. (2000). *Teoría Financiera Moderna: Fundamentos y Método*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica ConoSur Ltda.
- Parada J. (2005). *Enfoque teórico de finanzas y su influencia en La revista "Economía y Administración"*. Chile.
- Araiza, V. (2005). *Administración de las cuentas por cobrar- Comité técnico nacional de tesorería*. Lima: Perú. Boletín técnico.

- Izar Landeta, J. M. & Ynzunza Cortés, C. B. (2017). *El Impacto del crédito y la cobranza en las utilidades*. Poliantea, 13(24), p. 47–62.
- Gálvez, C & Pinilla, K. (2008). *Gestión de cuentas por cobrar, (teoría y aplicación)*. Chillán- Chile. Universidad del Bio Bio.
- Morgan, J. (2011). *Administración de las cuentas por cobrar*. Programa académico de administración financiera. Querétaro- México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Ministerio de economía y finanzas (2919). Plan contable general empresarial. Lima. Recuperado en: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/documentac/VERSION\\_MODIFICADA\\_PCG\\_EMPRESARIAL.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/VERSION_MODIFICADA_PCG_EMPRESARIAL.pdf)
- Aching, C. (2005). *Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Lima: Editorial Prociencia y Cultura S.A.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Briceño, P. (2009). *Finanzas y financiamiento: Las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer*. Perú: Editorial Nathan Associates Inc.
- Van, J. & Wachowikz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Wild, J. (2007). *Análisis de estados financieros*, Novena Edición. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. España: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/923fbdb1a071a4533d1fa4b240c25592.pdf>
- Wong, D. (1995) *Finanzas en el Perú: Un Enfoque de Liquidez, Rentabilidad y Riesgo*, 2da Edición 1995: Universidad del Pacifico Lima Perú.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Título:**

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1:				
		Dimensiones/Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar la situación financiera en una empresa importadora, Lima 2020?	Proponer estrategias para mejorar la situación financiera en una empresa importadora, Lima 2020.	Razones de liquidez	Ratio de liquidez corriente			
			Ratio de liquidez prueba ácida			
		Cuentas por cobrar	Políticas de cobro			
			Ratio periodo promedio de cobro			
		Financiamiento	Capital de trabajo			
			Inversión de activos			
			Ratio índice de endeudamiento			
		Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría/Variable 2:		
		Dimensiones/Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel

<p>¿Qué factores inciden en la falta de liquidez para efectuar operaciones en una empresa importadora, Lima 2020?</p>	<p>Explicar qué factores inciden en la falta de liquidez para efectuar operaciones en una empresa importadora, Lima 2020.</p>		1.			
<p>¿Cuáles son las causas que generan un control interno deficiente en una empresa importadora, Lima 2020?</p>	<p>Explicar las causas que generan un control interno deficiente en una empresa importadora, Lima 2020.</p>		2.			
			3.			
			4.			
			5.			
			6.			
<p><b>Tipo, nivel y método</b></p>	<p><b>Población, muestra y unidad informante</b></p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b></p>	<p><b>Procedimiento y análisis de datos</b></p>			
<p>Sintagma: Holístico  Enfoque: Mixto  Nivel: Comprensivo  Método: Inductivo- Deductivo  Diseño: Explicativo secuencial</p>	<p>Población: 34 colaboradores de la empresa.  Muestra: Registro documental  Unidad informante: 4 colaboradores del área financiera (créditos y cobranzas, contabilidad y tesorería).</p>	<p>Técnicas: Entrevista y Análisis documental  Instrumentos: Guía de entrevista y registro documental</p>	<p>Procedimiento:  Análisis de datos: -  ATLAS/Ti 8 y Triangulación</p>			

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)

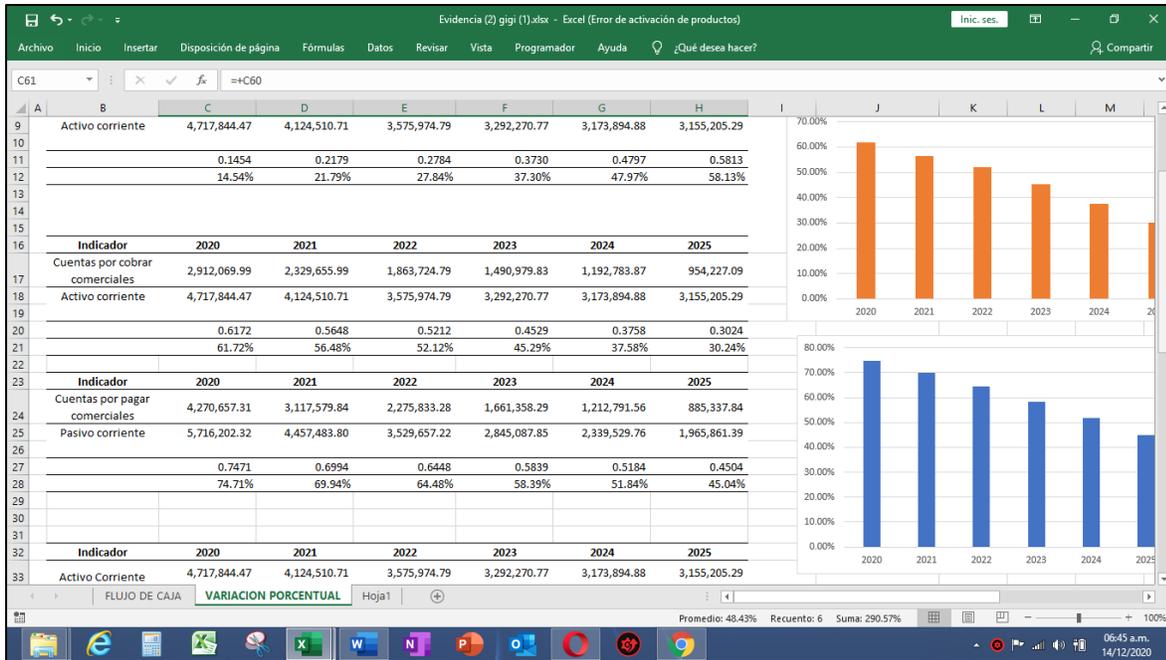
### Objetivo 1.

#### Realización de flujo de caja proyectado

Items	2021												2021	Enero	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
<b>Ingresos</b>															
Cobranzas Clientes															
Ventas al Contado	119,825	106,591	119,990	129,844	125,584	130,340	123,159	130,472	125,913	139,931	142,631	148,572	1,542,851	119,825	
Ventas al Crédito	886,218	679,010	604,014	679,941	735,781	711,642	738,595	697,903	739,339	713,509	792,940	808,243	8,787,136	841,908	
Otros Ingresos															
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,006,044</b>	<b>785,601</b>	<b>724,004</b>	<b>809,785</b>	<b>861,365</b>	<b>841,982</b>	<b>861,754</b>	<b>828,375</b>	<b>865,252</b>	<b>853,440</b>	<b>935,571</b>	<b>956,815</b>	<b>10,329,987</b>	<b>961,733</b>	
<b>Egresos</b>															
Ctas por Pagar Prov.															
Proveedores al Contad	198,510	176,585	198,783	215,108	208,051	215,930	204,034	216,148	208,597	231,818	236,292	246,134	2,555,990	198,510	
Proveedores al Crédito	-	368,662	327,944	369,168	399,486	386,380	401,013	378,920	401,417	387,394	430,520	438,828	4,289,733	457,106	
IGV	41,699	37,094	41,756	45,186	43,703	45,358	42,859	45,404	43,818	48,696	49,636	51,703	536,912	41,699	
<b>Total Compras</b>	<b>240,210</b>	<b>582,341</b>	<b>568,483</b>	<b>629,461</b>	<b>651,240</b>	<b>647,668</b>	<b>647,907</b>	<b>640,472</b>	<b>653,832</b>	<b>667,908</b>	<b>716,448</b>	<b>736,666</b>	<b>7,382,636</b>	<b>697,316</b>	
Planillas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	2,520,000	210,000	
Otros Gastos															
<b>Total Egresos</b>	<b>450,210</b>	<b>792,341</b>	<b>778,483</b>	<b>839,461</b>	<b>861,240</b>	<b>857,668</b>	<b>857,907</b>	<b>850,472</b>	<b>863,832</b>	<b>877,908</b>	<b>926,448</b>	<b>946,666</b>	<b>9,902,636</b>	<b>907,316</b>	
<b>Caja (Bruta)</b>	<b>555,834</b>	<b>- 6,741</b>	<b>- 54,479</b>	<b>- 29,677</b>	<b>125</b>	<b>- 15,686</b>	<b>3,847</b>	<b>- 22,098</b>	<b>1,420</b>	<b>- 24,468</b>	<b>9,124</b>	<b>10,149</b>	<b>427,351</b>	<b>54,417</b>	
Caja Inicial	685,829	1,241,663	1,234,922	1,180,443	1,150,766	1,150,891	1,135,205	1,139,052	1,116,954	1,118,375	1,093,907	1,103,030		1,113,180	
<b>Caja Final</b>	<b>1,241,663</b>	<b>1,234,922</b>	<b>1,180,443</b>	<b>1,150,766</b>	<b>1,150,891</b>	<b>1,135,205</b>	<b>1,139,052</b>	<b>1,116,954</b>	<b>1,118,375</b>	<b>1,093,907</b>	<b>1,103,030</b>	<b>1,113,180</b>	<b>1,113,180</b>	<b>1,167,597</b>	

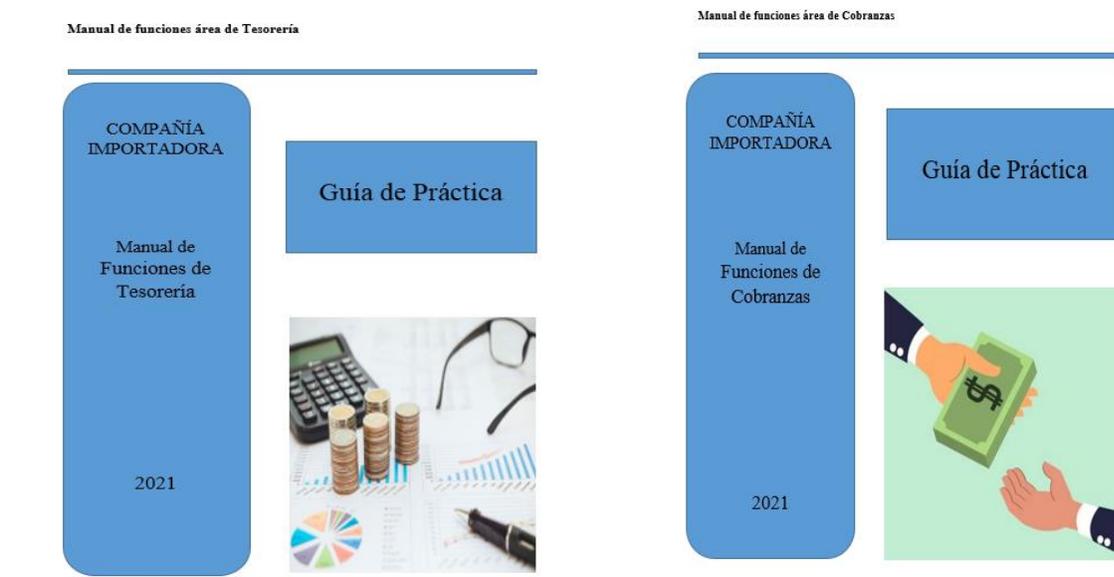
### Objetivo 2.

#### Variación porcentual cuentas por pagar y cobrar



Objetivo 3.

Manuales de funciones de personal de tesorería y cobranzas



### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>	<b>Estados financieros de la empresa importadora</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2020</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Este documento tiene como objetivo ver el grado de liquidez de la entidad. Tomando ratios de liquidez, índice de endeudamiento y periodo promedio de cobro de los estados financieros del 2020.	Se realizará el análisis vertical del Estado de situación financiera, así como las ratios de liquidez, ratio índice de endeudamiento y periodo promedio de cobro y de esta manera poder ver el grado de liquidez de la entidad.	Los documentos corresponden al área de contabilidad y finanzas de la empresa importadora.

N ro .	Nomb re del Docu mento	Descripción	Datos que brinda el document o	Resultados estadísticos	Análisis																																																																											
1	Estado de situaci ón financi era 2020	También llamado Balance general, que tiene como objetivo la obtención poder dar a conocer la posición financiera de la empresa, en ella se evalúa la liquidez, solvencia, riesgo financiero, la eficiencia operativa y la rentabilidad.	Análisis vertical 2020	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Mercaderías</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">2,761,366.62</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="5"><hr/></td> </tr> <tr> <td>Total, Activo Corriente:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">6,717,844.47</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar Al Personal y Accionistas</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">1,616,411.41</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">1,616,411.41</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><hr/></td> </tr> <tr> <td>Total, Activo Corriente:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">6,717,844.47</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>Cuentas por Cobrar diversas Terceros</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">1,616,411.41</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">1,616,411.41</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><hr/></td> </tr> <tr> <td>Total, Activo Corriente</td> <td></td> <td style="text-align: right;">6,717,844.47</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>Obligaciones Financieras</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">2,720,000.00</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">2,720,000.00</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><hr/></td> </tr> <tr> <td>Total, Pasivo Corriente:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">4,716,000.00</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Mercaderías	=	2,761,366.62	=		<hr/>					Total, Activo Corriente:		6,717,844.47			 					Cuentas por cobrar Al Personal y Accionistas	=	1,616,411.41	=	1,616,411.41	<hr/>					Total, Activo Corriente:		6,717,844.47			 					Cuentas por Cobrar diversas Terceros	=	1,616,411.41	=	1,616,411.41	<hr/>					Total, Activo Corriente		6,717,844.47			 					Obligaciones Financieras	=	2,720,000.00	=	2,720,000.00	<hr/>					Total, Pasivo Corriente:		4,716,000.00			<p>Se puede observar que hay un alto grado de porcentaje de un 41% en compra de mercadería según activos totales corrientes.</p> <p>Aquí se observa que, en las cuentas por cobrar al personal, accionistas tenemos un grado de 15% considerable respecto al activo total corriente.</p> <p>Aquí se observa que, en las cuentas por cobrar diversas terceras tenemos un grado de 16% considerable respecto al activo total corriente.</p>
Mercaderías	=	2,761,366.62	=																																																																													
<hr/>																																																																																
Total, Activo Corriente:		6,717,844.47																																																																														
Cuentas por cobrar Al Personal y Accionistas	=	1,616,411.41	=	1,616,411.41																																																																												
<hr/>																																																																																
Total, Activo Corriente:		6,717,844.47																																																																														
Cuentas por Cobrar diversas Terceros	=	1,616,411.41	=	1,616,411.41																																																																												
<hr/>																																																																																
Total, Activo Corriente		6,717,844.47																																																																														
Obligaciones Financieras	=	2,720,000.00	=	2,720,000.00																																																																												
<hr/>																																																																																
Total, Pasivo Corriente:		4,716,000.00																																																																														

					Se puede ver que existe alto porcentaje en obligaciones financieras respecto al pasivo total corriente. Esto podría haberse generado por el alto volumen de compras de mercaderías para la entidad.
			Ratios de liquidez	<p><b>Liquidez corriente:</b></p> $\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \frac{6,716,202}{4,716,202}$ <p><b>Prueba ácida:</b></p> $\frac{\text{Total Activo Corriente} - \text{Mercaderías}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \frac{6,717,844.44}{4,716,202}$	<p>Esta empresa puede cubrir con el 142% de sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.</p> <p>Por cada sol que se debe a corto plazo la empresa solo tiene 0.84 céntimos para cubrirlos. Por lo tanto, se entiende que no cuenta con buena liquidez para afrontar sus obligaciones.</p>
			Ratio índice de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{4,716,202}{6,896,893.55}$	Se obtiene que por cada sol invertido en activos la empresa ha sido financiado por 68 céntimos.
2	Estado de resultados 2020	También llamado estado de ganancias y pérdidas, donde se puede obtener la utilidad de la empresa .	Ratio periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar diversas Terceros}}{\text{Ventas}} \times 365 = \frac{1,093}{12.3}$	Se deduce que a la empresa su cliente le paga cada 32 días, es decir se cobra cada 32 días.

#### Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Jefe de créditos y cobranzas
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Razones de liquidez	¿Qué análisis se utiliza para saber la liquidez en la empresa y cuál es su procedimiento?
2		¿Por qué la empresa no cuenta con suficiente efectivo para solventar sus deudas a corto plazo?
3	Cuentas por cobrar	¿Qué políticas de cobranza realiza regularmente?
4		¿Por qué la cobranza no se realiza de manera eficiente en la empresa?
5	Financiamiento	¿Qué financiamiento se tiene actualmente en la empresa?
6		¿Qué procedimiento se realiza para la compra de bienes y mercaderías?
7		¿Por qué la empresa tiene un alto índice de endeudamiento?

## Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

### Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>	<b>Estados financieros de la empresa importadora</b>	
<b>Periodo o año:</b>	<b>2020</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Este documento tiene como objetivo ver el grado de liquidez de la entidad. Tomando ratios de liquidez, índice de endeudamiento y periodo promedio de cobro de los estados financieros del 2020.	Se realizará el análisis vertical del Estado de situación financiera, así como las ratios de liquidez, ratio índice de endeudamiento y periodo promedio de cobro y de esta manera poder ver el grado de liquidez de la entidad.	Los documentos corresponden al área de contabilidad y finanzas de la empresa importadora.

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Resultados estadísticos	Análisis
1	Estado de situación financiera 2020	También llamado Balance general, que tiene como objetivo la obtención poder dar a conocer la posición financiera de la empresa, en ella se evalúa la liquidez, solvencia, riesgo financiero, la eficiencia operativa y la rentabilidad.	Análisis vertical 2020	$\frac{\text{Mercaderías}}{\text{Total, Activo Corriente}} = \frac{2,761,366.62}{6,717,844.47} = 0.41$ $\frac{\text{Cuentas por cobrar Al Personal y Accionistas}}{\text{Total, Activo Corriente}} = \frac{1,033,426.15}{6,717,844.47} = 0.15$ $\frac{\text{Cuentas por Cobrar diversas Terceros}}{\text{Total, Activo Corriente}} = \frac{1,093,600.22}{6,717,844.47} = 0.16$	<p>Se puede observar que hay un alto grado de porcentaje de un 41% en compra de mercadería según activos totales corrientes.</p> <p>Aquí se observa que, en las cuentas por cobrar al personal, accionistas tenemos un grado de 15% considerable respecto al activo total corriente.</p> <p>Aquí se observa que, en las cuentas por cobrar diversas terceras tenemos un grado de 16% considerable respecto al activo total corriente.</p>

				$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Total, Pasivo Corriente}} = \frac{2,720,919.43}{4,716,202.32} = 0.58$	Se puede ver que existe alto porcentaje en obligaciones financieras respecto al pasivo total corriente. Esto podría haberse generado por el alto volumen de compras de mercaderías para la entidad.
			Ratios de liquidez	<p><b>Liquidez corriente:</b></p> $\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \frac{6,717,844.47}{4,716,202.32} = 1.42$ <p><b>Prueba ácida:</b></p> $\frac{\text{Total Activo Corriente} - \text{Mercaderías}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \frac{6,717,844.47 - 2,761,366.62}{4,716,202.32} = 0.84$	<p>Esta empresa puede cubrir con el 142% de sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.</p> <p>Por cada sol que se debe a corto plazo la empresa solo tiene 0.84 céntimos para cubrirlos. Por lo tanto, se entiende que no cuenta con buena liquidez para afrontar sus obligaciones.</p>
			Ratio índice de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{4,716,202.32}{6,896,893.55} = 0.68$	Se obtiene que por cada sol invertido en activos la empresa ha sido financiado por 68 céntimos.
2	Estado de resultados 2020	También llamado estado de ganancias y pérdidas, donde se puede obtener la utilidad de la empresa	Ratio periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar diversas Terceros} \times 365}{\text{Ventas}} = \frac{1,093,600.22 \times 365.0}{12,373,140.49} = 32.36$	Se deduce que a la empresa su cliente le paga cada 32 días, es decir se cobra cada 32 días.

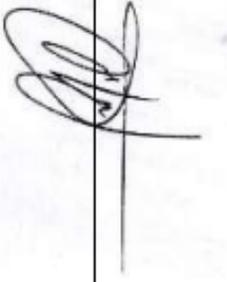
### Ficha de validez del registro documental para medir la liquidez de la empresa importadora 2020.

N°.	Documentos	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Coherencia		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera de la empresa importadora periodo 2020.	x		x		x		x			
2	Estado de resultado de la empresa importadora 2020.	x		x		x		x			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si es aplicable

Validado por:

Apellidos	Molazco Labajos
Nombres	Fernando Alexis
Profesión	Docente
Especialidad	Educación
Años de experiencia	18 años
Cargo que desempeña actualmente	Catedrático de Metodología en Investigación
	DNI: 40086182
	Sello y firma:
	

## Anexo 6: Ficha de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de control para mejorar la situación financiera de una empresa importadora, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Estrategias de control

Yo, Mg. Paola Corina Julea García, identificado con DNI Nro. 10713347 Especialista en Contabilidad y Finanzas. Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, Ubicado en Lince, 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.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;



---

Mg. Paola Corina Julca García

## Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Tabla 1.

*Análisis Vertical del Activo Total a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo		Resultado
<b><u>Activo</u></b>		<b>Análisis Vertical</b>
<b><u>Activo Corriente</u></b>		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	685,828.69	9.81%
Cuentas Por Cobrar Comerciales	2,912,069.99	41.66%
Cuentas por cobrar Al Personal y Acción.	33,426.15	0.48%
Cuentas por Cobrar diversas Terceros		0.00%
Estimaciones de Cuentas por Cobrar Dudosas	-	0.00%
Mercaderías	761,366.62	10.89%
Productos Terminados	-	0.00%
Existencias por Recibir	301,052.02	4.31%
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	24,101.00	0.34%
Activo Diferidos	-	
<b><u>Total Activo Corriente:</u></b>	<b><u>4,717,844.47</u></b>	<b>67.49%</b>
<b><u>Activo No Corriente</u></b>		<b>0.00%</b>
Activos Adquiridos en Arrend. Financiero	32,743.93	0.47%
Inmuebles, Maq. y Equipos	2,224,819.69	31.83%
Intangibles	15,085.68	0.22%
Gastos pagados por Anticipado	-	
<b><u>Total Activo No Corriente:</u></b>	<b><u>2,272,649.31</u></b>	<b>32.51%</b>
		<b>100.00</b>
<b><u>TOTAL ACTIVO:</u></b>	<b><u>6,990,493.78</u></b>	<b>%</b>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 2.

*Análisis Vertical del Pasivo Total y Patrimonio a Setiembre 2020*

Instrumento cuantitativo	Resultado	
<b><u>Pasivo</u></b>		<b>Análisis Vertical</b>
<b><u>Pasivo Corriente</u></b>		
Sobregiros Bancarios	-	0.00%
Tributos x Pagar	551,453.34	9.65%
Remuneraciones y Part. Por pagar	296,165.13	5.18%
Cuentas por Pagar Comerciales	4,270,657.31	74.71%
Cuentas por Pagar a los Acción, Direct, y Gerentes	420,692.01	7.36%
Dividendos Por Pagar	-	0.00%
Obligaciones Financieras		0.00%
Cuentas Por Pagar Diversas -Terceros	177,234.53	3.10%
Provisiones Diversas	-	0.00%
<b><u>Total Pasivo Corriente:</u></b>	<b><u>5,716,202.32</u></b>	
<b><u>Pasivo No Corriente</u></b>		
Cuentas por Pagar a los Acción, Direct, y Gerentes	-	
Obligaciones Financieras	-	
Cuentas Por Pagar Diversas -Terceros	-	
<b><u>Total Pasivo No Corriente:</u></b>	<b><u>-</u></b>	
<b><u>Patrimonio</u></b>		
Capital	293,610.23	23.04%
Reservas	44,587.67	3.50%
Resultados Acumulados Positivo	513,307.32	40.28%
Resultados Acumulados Negativo	-	0.00%
Utilidad del Ejercicio	422,786.26	33.18%
Pérdida del Ejercicio	-	0.00%
<b><u>Total Patrimonio:</u></b>	<b><u>1,274,291.48</u></b>	
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:</u></b>	<b><u>6,990,493.78</u></b>	

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué análisis se utiliza para saber la liquidez en la empresa y cuál es su procedimiento?	Para analizar la liquidez en la entidad, principalmente se hace uso de los ratios financieros, a partir de ellos podemos obtener indicadores que nos demuestren como se encuentra la empresa para afrontar sus obligaciones financieras a corto plazo. El ratio de liquidez más utilizado es la liquidez corriente.
2	¿Por qué la empresa no cuenta con suficiente efectivo para solventar sus deudas a corto plazo?	La empresa está realizando una mala gestión en el área de créditos y cobranzas, el personal encargado de realizar los créditos y cobros, no monitorea al cliente antes y después de la venta de su producto. Todo ello genera una acumulación de cuentas por cobrar, ocasionando que la empresa no cuente con suficiente efectivo para cancelar sus obligaciones.
3	¿Qué políticas de cobranza realiza regularmente?	Según las políticas asignadas: primero antes de otorgar un crédito a un posible cliente, el personal encargado debe filtrar su información. Cuando ya se realizó este proceso y existe un cliente moroso, se deben enviar correos y llamar al cliente, solo si este ha pasado de la fecha indicada, asimismo se realizan las moras e intereses por los días vencidos. El personal encargado de realizar este proceso, no suele realizarlos de manera adecuada, debido a la falta de capacitación y de motivación que mantiene en el ámbito laboral.
4	¿Por qué la cobranza no se realiza de manera eficiente en la empresa?	Esto se debe principalmente a la incapacidad del trabajador encargado de esa área, pues al tener una falta de información de las políticas de cobros, no las realiza cuando debería hacerse. Asimismo, el supervisor del área no presta importancia ante ese suceso.
5	¿Qué financiamiento se tiene actualmente en la empresa?	La empresa actualmente cuenta con algunos préstamos a corto plazo para cubrir algunas de sus obligaciones y de esa forma pagar a sus principales acreedores.
6	¿Qué procedimiento se realiza para la compra de bienes y mercaderías?	El área de logística se encarga de recepcionar la orden de compra, posteriormente se realiza un acuerdo con el proveedor para el plazo de crédito que ellos nos darán. También se solicita la factura y el plazo en que será entregado el bien o producto, asimismo si se incluirá el flete. Finalmente, se recepciona en almacén el bien o mercadería solicitada.
7	¿Por qué la empresa tiene un alto índice de endeudamiento?	La empresa suele endeudarse a corto plazo con bancos para pagar a sus proveedores, también para comprar materiales y últimamente, para pagar otras deudas a

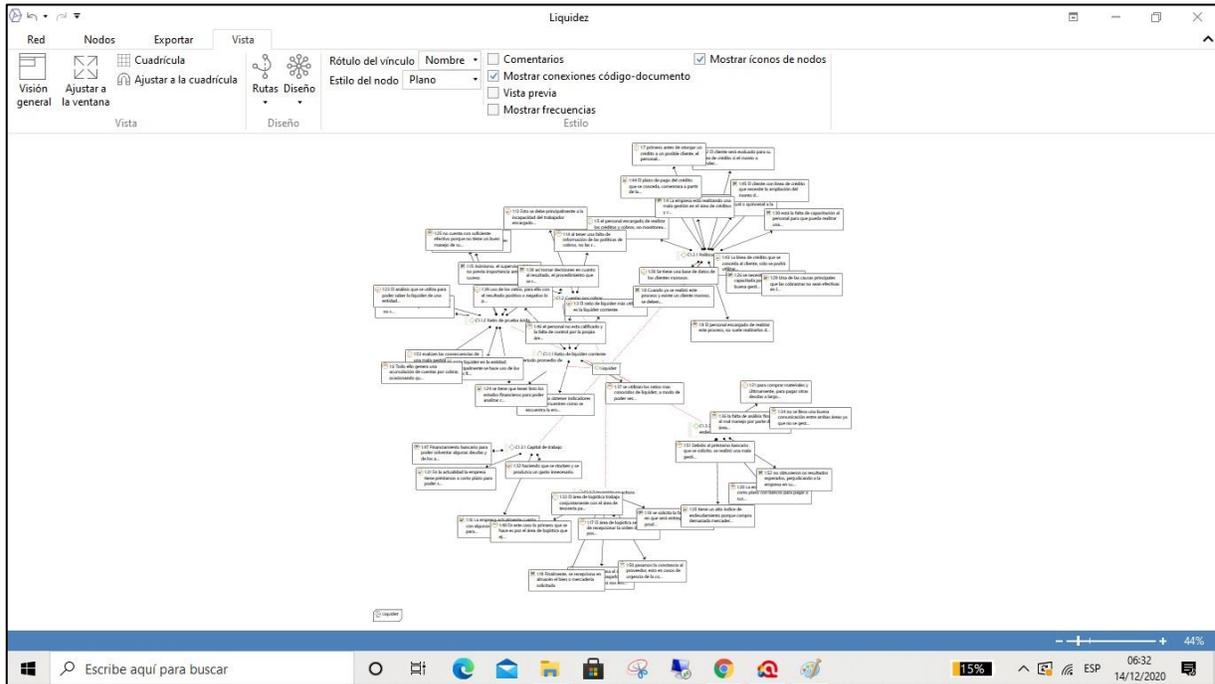
		largo plazo y evitar la acumulación de más intereses y moras.
--	--	---

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Qué análisis se utiliza para saber la liquidez en la empresa y cuál es su procedimiento?	El análisis que se utiliza para poder saber la liquidez de una entidad es la ratio de prueba ácida, primero se tiene que tener listo los estados financieros para poder analizar con ratios.
2	¿Por qué la empresa no cuenta con suficiente efectivo para solventar sus deudas a corto plazo?	La empresa no cuenta con suficiente efectivo porque no tiene un buen manejo de su dinero en el área de tesorería y cobranzas, se necesita tener gente capacitada para poder realizar una buena gestión financiera.
3	¿Qué políticas de cobranza se realiza regularmente?	Regularmente se llama de manera mensual o quincenal a la lista de cartera de clientes morosos. Se tiene una base de datos de los clientes morosos.
4	¿Por qué la cobranza no se realiza de manera eficiente en la empresa?	Una de las causas principales que las cobranzas no sean efectivas en la entidad es porque no se tiene un plan o pasos para gestionar el proceso de cobranza, también está la falta de capacitación al personal para que pueda realizar una buena labor.
5	¿Qué financiamiento se tiene actualmente en la empresa?	En la actualidad la empresa tiene préstamos a corto plazo para poder solventar la compra de mayor mercadería haciendo que se stocken y se produzca un gasto innecesario.
6	¿Qué procedimiento se realiza para la compra de bienes y mercaderías?	El área de logística trabaja conjuntamente con el área de tesorería para poder realizar la compra de bienes y mercaderías, pero considero que no se lleva una buena comunicación entre ambas áreas ya que no se gestiona bien las salidas de dinero por ello la escasez de liquidez.
7	¿Por qué la empresa tiene un alto índice de endeudamiento?	La empresa tiene un alto índice de endeudamiento porque compra demasiada mercadería con financiamientos a corto y largo plazos, esto debido a la falta de análisis financieros y al mal manejo por parte de las áreas de tesorería y cobranzas.

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Qué análisis se utiliza para saber la liquidez en la	Bueno se utilizan los ratios mas conocidos de liquidez, a modo de poder ver la situación de la empresa, para así tomar decisiones en cuanto al resultado, el procedimiento que se realiza es una vez emitidos los

	empresa y cuál es su procedimiento?	Estados Financieros se procede a emplear el uso de los ratios, para ello con el resultado positivo o negativo lo presentamos a Gerencia para tomar posibles decisiones
2	¿Por qué la empresa no cuenta con suficiente efectivo para solventar sus deudas a corto plazo?	Esto se debe al exceso de crédito que se otorga, hay clientes inclusive que son morosos, generando que nuestro activo corriente sea menor a nuestros pasivos, también los saldos bajos en las cuentas corrientes hacen que estas deudas no se puedan pagar dentro del tiempo acordado.
3	¿Qué políticas de cobranza realiza regularmente?	Las políticas usadas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente será evaluado para su línea de crédito si el monto a vender es considerable.</li> <li>- La línea de crédito que se conceda al cliente, solo se podrá utilizar a partir de la fecha en que la dirección general la autorice.</li> <li>- El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzara a partir de la fecha en que se emita la factura y este considerara días naturales y no días hábiles.</li> <li>- El cliente con línea de crédito que necesite la ampliación del monto de crédito o del Plazo de pago, tendrá que solicitarlo a través del formato correspondiente.</li> </ul>
4	¿Por qué la cobranza no se realiza de manera eficiente en la empresa?	Debido a que el personal no esta calificado y la falta de control por la propia área, se precisa que el personal a cargo esté actualizado y evalúen las consecuencias de una mala gestión de cobranzas.
5	¿Qué financiamiento se tiene actualmente en la empresa?	Financiamiento bancario para poder solventar algunas deudas y de los accionistas, que según contrato se tiene que devolver en forma de utilidades.
6	¿Qué procedimiento se realiza para la compra de bienes y mercaderías?	En este caso lo primero que se hace es por el área de logística que ejecuta la Orden de compra, después pasa al área de tesorería para pagarlo independiente si nos emiten la factura o no, para ese caso lo consideramos como anticipo, por último, pasamos la constancia al proveedor, esto en casos de urgencia de la compra.
7	¿Por qué la empresa tiene un alto índice de endeudamiento?	Debido al préstamo bancario que se solicito, se realizó una mala gestión de esos fondos y no obtuvieron os resultados esperados, perjudicando a la empresa en su utilidad y liquidez.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti



A. Cualitativo\_Quintana Gilda - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar códigos

Buscar grupos de códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
○ C1 Liquidez		0	0
○ C1.1 Razones de liquidez		1	0 [Liquidez]
○ C1.1.1 Ratio de liquidez corriente		7	0 [Liquidez] [Razones de liquidez]
○ C1.1.2 Ratio de prueba ácida		9	0 [Liquidez] [Razones de liquidez]
○ C1.2 Cuentas por cobrar		4	0 [Liquidez]
○ C1.2.1 Políticas de cobro		14	0 [Cuentas por cobrar] [Liquidez]
○ C1.2.2 Ratio periodo promedio de cobro		1	0 [Cuentas por cobrar] [Liquidez]
○ C1.3 Financiamiento		0	0 [Liquidez]
○ C1.3.1 Capital de trabajo		4	0 [Financiamiento] [Liquidez]
○ C1.3.2 Inversión en activos		7	0 [Financiamiento] [Liquidez]
○ C1.3.3 Ratio índice de endeudamiento		7	0 [Financiamiento] [Liquidez]
○ E.1		0	0

Comentario:

No se han seleccionado ítems (o se ha seleccionado más de un ítem).

12 códigos