



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una  
compañía de transporte, Lima 2019-2020**

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

**AUTOR**

Br. Rebatta Galvez, Mario Alonso

**ORCID**

0000-0003-1094-696X

**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**

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

Presidente del Jurado

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

Secretario

Mg. Manrique Linares Cynthia Polette (ORCID: 0000-0002-7351-5406)

Vocal

Dra. Carhuancho Mendoza Irma Milagros (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

Asesor metodólogo

Asesor temático

Dra. Moreno Rodríguez Rosa Ysabel (ORCID: 0000-0002-8357-4514)

### **Dedicatoria**

A mis padres Hermilio Rebatta y Graciela Galvez, por la confianza y el motivo a seguirme superando cada día. A Mishell Quintana por el apoyo constante y la fortaleza que me brinda da día a día.


### **Agradecimiento**

Un agradecimiento a Dios porque me ha brindado salud y trabajo.

A mis asesores Dr. Fernando Nolazco, Dra. Irma Carhuancho y Dra. Rosa Moreno por brindarme asesoría para poder culminar con mi tesis.

A la Universidad Privada Norbert Wiener por brindarme la formación profesional que tengo actualmente y a los docentes que facilitaron mi aprendizaje.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, Mario Alonso Rebatta Galvez estudiante de la escuela académica de Ingeniería y negocios de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una compañía de transporte, Lima 2019-2020” para la obtención del título profesional de: Contador público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

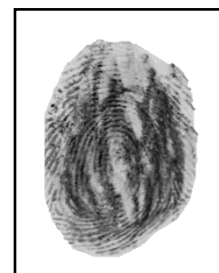
1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse 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

Mario Alonso Rebatta Galvez

DNI: 70813639



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
O resumen	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación de la investigación	17
1.4.1 Teórica	17
1.4.2 Metodológica	18
1.4.3 Práctica	18
1.5 Limitaciones de la investigación	18
1.5.1 Temporal	18
1.5.2 Espacial	18
1.5.3 Recursos	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.1.1 Antecedentes internacionales	19
2.1.2 Antecedentes nacionales	20
2.2 Bases teóricas	21
	vi

2.2.1	Marco fundamental	21
2.2.2	Marco conceptual	22
2.2.2.1	Liquidez	22
2.2.2.2	Indicadores de Liquidez	22
2.2.2.3	Riesgo de Liquidez	22
2.2.2.4	Rotación de cobranzas	23
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>		<b>24</b>
3.1	Método de investigación	24
3.2	Enfoque	24
3.3	Tipo de investigación	24
3.4	Diseño de la investigación	25
3.5	Población, muestra y unidades informantes	25
3.5.1	Población	25
3.5.2	Muestra	25
3.5.3	Unidades informantes	25
3.6	Categorías y subcategorías apriorísticas	26
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.7.1	Técnica	26
3.7.2	Descripción	27
3.7.3	Validación	27
3.7.4	Confiabilidad	27
3.8	Procesamiento y análisis de datos	27
3.8.1	Plan de procesamiento	27
3.8.2	Análisis de datos	27
3.9	Aspectos éticos	27
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>		<b>28</b>
4.1	Descripción de resultados cuantitativos	28
4.2	Descripción de resultados cualitativos	32
4.3	Diagnóstico	35
4.4	Propuesta	38
4.4.1	Priorización de los problemas	38
4.4.2	Consolidación del problema	38
4.4.3	Fundamentos de la propuesta	38
4.4.4	Categoría solución	39

4.4.5	Direccionalidad de la propuesta	40
4.4.6	Actividades y cronograma	41
4.5	Discusión de resultados	42
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		46
5.1	Conclusiones	46
5.2	Recomendaciones	47
REFERENCIAS		48
ANEXOS		50
Anexo 1: Matriz de consistencia		51
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)		52
Anexo 3: Instrumento cuantitativo		69
Anexo 4: Instrumento cualitativo		72
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos		73
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta		74
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)		76
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental		77
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti		82
Anexo 10: Informe del Asesor		83



## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización problema	26
Tabla 2 Matriz de categorización solución	26
Tabla 3 Razón Corriente 2019 – 2020	28
Tabla 4 Prueba Absoluta 2019 – 2020	29
Tabla 5 Capital de Trabajo 2019 – 2020	30
Tabla 6 Índice de Cuentas por Cobrar 2019 – 2020	31
Tabla 8 Análisis cuentas por cobrar proyectado	58
Tabla 9 Porcentajes de factoring	59
Tabla 10 Descuento por pronto pago	59
Tabla 11 Escenarios y variables críticas	61
Tabla 12 Información histórica años 2018; 2019 y 2020	62
Tabla 13 Cálculo estacionalidad de ventas	62
Tabla 14 Flujo proyectado 2021	63
Tabla 15 Flujo proyectado 2022	63
Tabla 16 Flujo proyectado 2023	63
Tabla 17 Flujo proyectado 2024	64
Tabla 18 Flujo proyectado 2025	64
Tabla 19 Flujo proyectado 2021	65
Tabla 20 Flujo proyectado 2022	65
Tabla 21 Flujo proyectado 2023	65
Tabla 22 Flujo proyectado 2024	66
Tabla 23 Flujo proyectado 2025	66
Tabla 24 Flujo proyectado 2021	67
Tabla 25 Flujo proyectado 2022	67
Tabla 26 Flujo proyectado 2023	67
Tabla 27 Flujo proyectado 2024	68
Tabla 28 Flujo proyectado 2025	68

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Razón Corriente 2019-2020	28
Figura 2. Prueba Abosluta 2019-2020	29
Figura 3. Capital de Trabajo 2019-2020	30
Figura 4. Índice de Cuentas por Cobrar 2019-2020	31
Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría indicador de liquidez.	32
Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría riesgo de liquidez.	33
Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría rotación de cobranza.	34
Figura 8. Análisis mixto de la categoría Liquidez.	35
Figura 9. Problemas de la propuesta	38
Figura 10. Cronograma	42
Figura 11. Portada Políticas de créditos y cobranza 2021	52
Figura 12. Ciclo de proceso de pagos a proveedores	54
Figura 13. Portada Políticas de pagos 2021	54
Figura 14. Ciclo de proceso de otorgamiento de crédito a clientes	56
Figura 15. Análisis horizontal proyectado de 2020 a 2025	57
Figura 16. Segregación de clientes	59
Figura 16. Carta solicitud de crédito a proveedor	60
Figura 17. Organigrama de proceso solicitud crédito con proveedor	61
Figura 18. Estacionalidad de ventas	62
Figura 19. Atlas.Ti 9	82

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de tácticas y actividades	41
Cuadro 2. Políticas de pagos	53
Cuadro 3. Políticas de créditos y cobranzas	55

## Resumen

El presente trabajo titulado “Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una compañía de transporte, Lima 2019-2020”, fue elaborado con el fin ofrecer opciones para solucionar las dificultades que impiden que la compañía obtenga una liquidez óptima y moderada, como la dificultad de convertir el activo exigible en disponible, políticas básicas sin el uso de instrumentos financieros y la falta de crédito por parte de los proveedores, lo cual dificulta que mejore la liquidez en la compañía.

Para la metodología se utilizó el enfoque mixto, tipo proyectivo, nivel comprensivo, un sintagma holístico, y métodos deductivo - inductivo. De igual modo, para la primera técnica se utilizó la ficha de registro documental, aplicando los estados financieros junto con ratios de la compañía, con ello se interpretaba la información financiera y como segunda técnica se utilizó la entrevista, de los cuales se tienen 3 informantes: el Gerente financiero, el analista financiero y el asistente de finanzas, de igual modo, se efectuó la triangulación con la herramienta del Atlas-Ti 9.

Para los resultados alcanzados se presentan las problemáticas encontradas, como la realidad de un alto índice de morosidad en las cobranzas poniendo así la liquidez en riesgo, de igual modo las políticas realizadas al inicio de la vida comercial de la compañía no permitía ponerle énfasis en las políticas de pagos y cobranzas, además no había un uso efectivo de herramientas financieras. A modo de concluir se elaboró la propuesta de solución haciendo uso del factoring para los clientes A1 y el descuento por pronto pago para clientes no representativos para aumentar el activo disponible, implementación de nuevas políticas de cobranzas y pagos, por último proyecciones para marcar un objetivo al cual alcanzar.

*Palabras clave: Políticas de cobranzas y pagos, factoring, descuento por pronto pago, activo disponible y exigible.*

## O resumo

Este trabalho intitulado "Estratégias financeiras para melhorar a liquidez de uma empresa de transportes, Lima 2019-2020", foi desenvolvido para fornecer opções para resolver as dificuldades que impedem a empresa de obter liquidez ideal e moderada, como a dificuldade de disponibilizar o ativo callable, políticas básicas sem recurso a instrumentos financeiros e a falta de crédito por parte dos fornecedores, que imperpase a liquidez na empresa.

Para a metodologia foi utilizada a abordagem mista, tipo projetivo, nível simpático, um sintagma holístico, e métodos dedutivos - indutivos. Da mesma forma, a folha de registo documental foi utilizada para a primeira técnica, aplicando as demonstrações financeiras juntamente com os rácios da empresa, interpretando assim a informação financeira e como segunda técnica a entrevista foi utilizada, da qual são utilizados três informadores: o Gestor Financeiro, o analista financeiro e o assistente financeiro, da mesma forma, a triangulação foi realizada com a ferramenta Atlas-Ti 9.

Para os resultados alcançados, surgem os problemas encontrados, como a realidade de uma elevada taxa de delinquência nas cobranças que coloca assim a liquidez em risco, pelo que as políticas feitas no início da vida empresarial da empresa não permitiram enfatizar as políticas de pagamento e cobrança, além de não existirem eficazes as dos instrumentos financeiros. Em conclusão, a solução proposta foi desenvolvida utilizando factoring para os clientes A1 e o desconto em dinheiro para os clientes não representativos para aumentar o ativo disponível, implementação de novas políticas de cobrança e pagamento, finalmente projeções para marcar um objetivo a atingir.

*Palavras-chave: Previsões de cobrança e pagamento, factoring, desconto em dinheiro, disponível e ativo executável.*

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se ha realizado un estudio del efecto que conlleva el no tener unos óptimos lineamientos en las cobranzas y los pagos, que están vinculados a la liquidez de la compañía, se propone debido a la necesidad una optimización de sus políticas de cobranzas y pagos, el uso de herramientas financieras y proyecciones a modo de alcanzar objetivos.

Debido a la inadecuada gestión financiera de la conversión del activo exigible y las cuentas por pagar que no permiten tener un adecuado índice de liquidez, es el fundamental problema que tiene la compañía, sus políticas que utiliza la compañía eran de carácter verbal por lo que no fueron transcritas y menos hechas asesoradas por expertos como ocurre en la mayoría de las compañías. Cabe indicar que en la compañía es fundamental que los colaboradores estén debidamente capacitados para que puedan llevar sus actividades del día a día óptimamente, siendo responsabilidad de los jefes inmediatos conocer la situación profesional de sus colaboradores. Así, con un buen conocimiento de las funciones de cada colaborador, se puede detectar posibles errores y soluciones en las áreas de finanzas y logística.

La compañía utiliza el sistema ERP Starsoft Gold edition, con lo cual aunque tenga ciertos errores de programación, permite direccionar las operaciones globales por módulo, permitiendo generar reportes de cuentas por pagar y cobrar, permitiendo hacer análisis en lo cual mediante los estados financieros arroja resultados desfavorables, por lo que perjudica a la compañía líquidamente, lo cuales son factores que se pueden mejorar, debido a que la situación actual lo requiere, con ello el área de finanzas elabora los reportes por módulo, en la cual si se detecta algún error, por orden de jerarquía se debe comunicar y darle solución, teniendo así un histórico del problema. Además debido a la coyuntura ocasionada a nivel mundial, algunos contratos con posibles clientes no se pudieron firmar, perjudicando las proyecciones futuras que se tenían dentro del año.

Se evaluarán los problemas surgidos durante la investigación a modo de poder dar con propuestas acorde a lo que se quiere lograr para ello se hará uso de los objetivos, ya que, en base a ellos se podrá dar una posible alternativa de solución, para ello se usará de fondo los antecedentes, los cuales apoyarán y darán respaldo junto con las teorías para la discusión de los resultados, solo así se podrá llegar al resultado esperado.

A través de los instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos, se podrá evaluar la situación actual de la compañía de transportes, ello permitirá poder diagnosticar los problemas prioritarios que necesitan dar con una solución, como instrumento cuantitativo se procederá a realizar ratios de liquidez y para los cualitativos se procederá a ejecutar las entrevistas, con estos datos analizados se podrá dar un verdadero diagnóstico.

Por último las conclusiones y recomendaciones se tomarán en base a los objetivos propuestos, una vez terminada la investigación junto con todas las evidencias propuestas, para su ejecución.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

Mediante la mejora utilizando mecanismo para la transmisión monetaria requiere elevar los topes a las tasas de interés, mejorar los mercados secundarios de bonos e interbancarios, reducir el exceso de liquidez en los sistemas bancarios mediante el uso activo de operaciones de mercado abierto, también a modo de recomendación indican desarrollar una sólida previsión de liquidez y gestión inflación y fortalecer la independencia de bancos centrales (International Monetary Fund, 2019).

A nivel internacional, a modo de contener la tensión financiera, el Banco Central inyectó liquidez en los mercados financieros a través de una combinación de provisión de crédito directo a grandes empresas con grado de inversión, expansión de la variedad de activos que aceptan como garantía y compras de activos a gran escala. Estas medidas parecen haber evitado con éxito una grave crisis de liquidez que parecía posible a principios de año. Las valoraciones del mercado de valores han retrocedido parte considerable de sus pérdidas anteriores (The World Bank , 2020).

Por medio del acceso al financiamiento y sus modalidades se busca el desarrollo económico, mediante el desarrollo del Fintech, accediendo a los bancos nacionales de desarrollo para promover el financiamiento y acceso a segmentos empresariales para beneficiar a las MIPYME, empleándolo en los mercados de capitales sólidos y sostenibles para mantenerlos estables (OECD, 2019).

En el Perú, la institución autónoma BCRP mediante el ratio de cobertura de liquidez (RCL) busca garantizar que las entidades financieras a nivel nacional tengan un óptimo grado de activos líquidos, para así solventar la necesidad de liquidez en el mercado financiero, evitando así una posible crisis, con ello se logra la estabilidad financiera (BCRP, 2019).

Mediante el informe de Inflación extraído del BCRP se plantearon medidas fiscales a modo de suministrar liquidez para las empresas con ingresos reducidos por la inmovilización social, tales como la postergación de impuestos, reducción del pago al impuesto a la renta, fraccionamiento de deudas tributarias, subsidios y apoyo a hogares (BCRP, 2020).



Por medio del informe de Inflación encontramos que el BCRP como política monetaria interviene para proveer liquidez mediante la moneda extranjera para que el valor monetario no caiga en el país, suavizar los ciclos de crédito, seguros y el correcto funcionamiento del mercado a modo de acumular reservas internacionales para poder disminuir la crisis financiera global (BCRP, 2019).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo potenciar la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿En qué situación financiera se encuentra la compañía de transportes, Lima 2020?

¿Qué factores alteran la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Sugerir políticas para potenciar la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Precisar la condición financiera de la compañía de transportes, Lima 2020.

Analizar los factores que alteran la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Estas teorías fueron seleccionadas debido a que informan cuán importante es el trabajo conjunto con los distintos ámbitos de la asociación para la obtención sus metas propuestas, en esta sociedad todo tiene un objetivo económico, es por esto que una empresa sin el adecuado control de sus ingresos y egresos no puede tener una continuidad óptima en sus actividades.

Para finalizar el análisis financiero de una empresa permite evitar futuros riesgos y permitir una correcta toma de decisiones, pese a que esta investigación se realiza a partir del problema de escasez de liquidez, podría orientar otras investigaciones.

### **1.4.2 Metodológica**

Se consideró la metodología holística, debido a que este enfoque promete una respuesta viable del problema en la compañía, también permitirá obtener información del personal del área, mediante la encuesta y recolección de datos mediante los indicadores de gestión dando así un resultado confiable a la investigación acorde a la realidad de la empresa.

### **1.4.3 Práctica**

El trabajo de investigación se realiza debido a que la empresa da mucha línea de crédito a sus clientes y realiza programación de pagos antes de cobrar, por lo que su ratio de gestión estaría en un desbalance, también no se hace una correcta evaluación a los clientes que se les otorga el crédito, teniendo cobranzas por créditos de períodos anteriores. El aporte que da este estudio es que la gerencia pueda tomar una mejor decisión para poder implementar y realizar unas óptimas políticas que mejoren la situación líquida de la empresa en sus respectivas áreas.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

El tiempo para desarrollar la investigación es corto, debido a mis horarios de trabajo, solo teniendo tiempo durante las noches y aprovechar los fines de semana para poder ir avanzando.

### **1.5.2 Espacial**

No dispongo de un adecuado espacio para la investigación viéndome forzado a implementar uno, en el cual pueda concentrarme adecuadamente.

### **1.5.3 Recursos**

En cuanto a los recursos, por la pandemia no se puede consultar en los libros físicos, dificultando la búsqueda de información confiable.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

En Ecuador, Arroba, Tenesaca & Villalta (2018) publicaron que este sector si cuenta con el beneficio tributario, gozando de alta liquidez y rentabilidad, dando como fruto invertir el efectivo en el progreso de la empresa y una mayor calidad a los clientes. Concluyendo el presente estudio que estos sectores tienen facilidades tributarias, sólo en el caso que sus utilidades sean invertidas, también que no están obligados a realizar contabilidad, pero eso dependerá del nivel de sus ingresos, claro está que al no realizar su contabilización por su nivel de ingreso, deben utilizar un registro de egresos e ingresos, a modo de concluir sus facilidades tributarias de la EPS están estrechamente vinculadas con su deber tributario, ya que, si no cumplen deben pagar intereses y multas, como resultado, su liquidez disminuirá.

En Brasil, Vazquez, Rech, Miranda, & Tavares (2017) indicaron que el presente estudio ha conseguido estimar la relación de la liquidez y con la rentabilidad en el presente sector, para esto utilizaron la variable de estudio RAF para el análisis de correlación junto con la otra variable de estudio CAF para el comportamiento. Concluyendo que la liquidez y la rentabilidad no son unas variables que se relacionan negativamente, siendo esto que el sector agronegocio cuenta con una óptima liquidez y rentabilidad en aquellas compañías que comercializan más para los bienes fijos.

En Colombia, Bedoya (2017) informó que la colisión de la liquidez global, aumenta la inflación, indicando que la colisión generada en el mercado financiero global obtiene un impacto en la conducta del componente del crédito. Cuando hay buenas situaciones de liquidez global los centros financieros colocan capital en activos riesgosos y economías emergentes. Concluyendo que la liquidez global generada en el mercado financiero internacional obtienen resultados por encima de la media en la solidez financiera y la conducta macroeconómica de la región.

En Ecuador, Torres & Avelino (2017) concluyeron que la compañía no tiene un adecuado índice para la administración en el área de cobranzas, además sus políticas y procedimientos no cuentan con un análisis por parte de un profesional, por lo tanto es necesario el uso de una eficiente norma de crédito al cliente, realizar descuentos por pronto pago en forma de nota de crédito y una óptima política del área. Concluyendo, en la empresa Adecar Cia. Ltda. No se está haciendo uso de métodos financieros en el área de

cuentas por cobrar, teniendo como consecuencia ineficiencia financiera y económica, también no cuenta con un adecuado control y flujo de caja, teniendo como consecuencia la inmovilización de su efectivo, para finalizar el personal contable no está capacitado adecuadamente.

En Ecuador, Duque & Chamba (2017) informaron que en la entrevista con el Gerente general, la existencia de políticas no estructuradas para que estas les permitan una buena recaudación de sus ventas, además se otorgaba crédito sin el debido análisis de dichos clientes y la empresa tiene dificultades para ofertar su stock. Concluyendo que, no hay un adecuado análisis financiero para saber el diagnóstico de la empresa, por ello no se puede saber si tiene el adecuado nivel de liquidez para cubrir sus obligaciones, también el activo realizable no tiene una rotación adecuada debido al sobre stock que tienen y a modo de finalizar sus políticas no están debidamente establecidas para una óptima gestión de cobro.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

En el Callao, Paz (2017) obtuvo como resultado que la empresa del presente trabajo no tiene lineamientos, ni procedimientos fijados dentro del área de créditos y cobranzas, por ello no cuenta con la liquidez requerida para solventar su egresos. De tal manera, se debe implementar el flujo de caja para visualizar la fluctuación del dinero, a modo que esto permite establecer prioridades, con ello se pueden pautar los créditos a los clientes y con ello también capacitar al personal o contratar a un profesional que apoye en la elaboración de las políticas y capacitación al personal. Concluyendo que la empresa al hacer mal uso de sus recursos en gastos no productivos, tiene como consecuencia el aumento de pasivos económicos y financieros, es por ello que se debe dar uso a los ratios financieros para realizar una correcta toma de decisiones.

En Villa el Salvador, Tello (2017) indicó que las compañías brindan a sus usuarios una línea crediticia, pero los cobros no se hacen dentro de la fecha pactada debido a que el área encargada de realizar los cobros y seguimientos no está debidamente organizada y estructurada, dando como resultado los atrasos en sus pasivos. Dando a lugar un incremento arrastrado mes a mes de sus deudas. Concluyendo que la empresa debe acceder a un préstamo bancario con baja tasa de interés, pero ello no hará que su liquidez incremente, por lo que deben dar prioridad a verificar el historial de sus clientes y saber a quién se le otorga crédito, con ello darle un óptimo seguimiento.

En Trujillo, Vasquez & Vega (2016) publicaron la falta de profesionalismo en su personal, para poder llevar el control de las fechas de cobros, dado que la liquidez y las cobranzas son variables importantes para que esta compañía pueda tener una adecuada rentabilidad. Concluyendo que al realizar ventas al crédito, le genera grandes pérdidas, ya que se ve reducida su liquidez inmediata, como consecuencia los pasivos a corto plazo no pueden ser saldados, aparte se sabe que si no hay una buena gestión de cobranza no hay un buen índice de liquidez.

En Trujillo, Diaz & Ramos (2018) señalaron que la empresa en mención no tiene adecuadas políticas de crédito, estos créditos son dados sin los procedimientos adecuados, ya que no han sido difundidas ni aprobadas por el área respectiva como una política de crédito. Concluyendo que dichas políticas no han sido adecuadas eficazmente, ya que, el resultado no ha sido favorable para que la empresa tenga una óptima liquidez, la gestión de cobranzas no está siendo supervisada, dando como resultado que no se pueda realizar una correcta interpretación, perjudicando a la compañía y al desarrollo propio.

En Lima, Gonzales & Sanabria (2016) indican que los métodos realizados por el crédito influyen directamente en el ratio de liquidez, la cual para precisar sería la evaluación absoluta, el ratio de efectivo, el capital corriente contra el resultado de los activos corrientes de dicha universidad. Concluyendo que dicha gestión de las cobranzas tiene un gran impacto en la liquidez inmediata de dicha universidad, es decir, cada una de las extensiones dictadas en las técnicas del crédito, cobranzas, ratios de gestión y por último la morosidad influyen en la liquidez inmediata y el capital de trabajo.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

Por medio de esta teoría que para este estudio es la economía, demuestra como una entidad puede expresarse como aquella que examina cómo los entes cubren necesidades de dinero, mediante las actividades para obtener esos ingresos, siendo incluida porque permitirá reconocer los servicios que otorga la empresa y cuál de todos estos brinda mayor porcentaje de ganancias para que pueda cubrir sus pasivos, la teoría de finanzas puede indicar muchas opciones financieras, para poder seleccionar su propio beneficio que sea adecuado, será incluida porque ayudará a comprender que en el área financiera viven varias maneras de verificar y analizar cada situación de la empresa, mediante los diferentes ratios, su respectivo análisis y una adecuada interpretación, la teoría de sistemas tenemos

que cada sección están conformes una vez cumplan con su propio rol, si hubiera una ineficiencia afectaría ya que existen conexiones entre ellas mismas, por último podrá aplicarse en la evaluación al personal a cargo, encargado del manipuleo de dicha información financiera, por ello se atinará en indicar las debilidades que perjudican a las diversas áreas de la empresa (Baltra, 1973; Parada, 2000; Chiavenato, 2006).

## **2.2.2 Marco conceptual**

### **2.2.2.1 Liquidez**

Es la facultad que tiene la empresa para poder realizar el pago de sus pasivos en el plazo de un año, también, es el momento en que la empresa tiene liquidez recaudada de sus operaciones de ventas y compras, dando así oportunidad para realizar los pagos adeudados, por último, muestra el estatus de lo invertido de la empresa, sea positivo o negativo, obteniendo un resultado monetario o líquido después de su actividad empresarial. Permitiendo verificar si la empresa de servicios tiene la facilidad de cancelar sus deudas pendientes, también permite la medición del índice líquido que tiene la empresa frente a su deuda visualizada en los Estado Financieros, permitiendo observar si lo que se ha puesto como inversión genera utilidad inmediata para así erradicar sus pasivos de proveedores (Rodríguez, 2012; Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009; Ciro, 1998).

### **2.2.2.2 Indicadores de Liquidez**

Son aquellos instrumentos que se usan para identificar la situación financiera de la empresa, por medio del resultado se realiza la toma de decisiones, estos validan la situación financiera del periodo contable para la compañía, como resultado se puede obtener utilidad o pérdida de acuerdo a la gestión de la empresa, por lo general los indicadores dan a conocer el estatus financiero de un periodo determinado en el ente, pero es en base a dichos resultados que toman las decisiones. Estos cálculos se usarán en base a la muestra elegida para poder así observar el incremento o pérdida de la liquidez (Tamaka, 2005; Córdova, 2012; Amat & Soriano, 2010).

### **2.2.2.3 Riesgo de Liquidez**

Los riesgos de liquidez es cuando se genera un déficit financiero por falta de activo disponible para cancelar pasivos a corto plazo, también, Cuando se pasa por escasez del efectivo disponible, debido al exceso de pagos, por no armar una adecuada política en

tesorería, afectando así a sus pasivos corrientes, se puede definir que al ser mayor la rotación de cuentas por pagar y menor las cuentas por cobrar, no ingresa el suficiente disponible, rompiéndose el equilibrio entre estas (Navarro, 2003; Ciro, 1998; Alonso & Berggrun, 2015).

#### **2.2.2.4 Rotación de cobranzas**

Las cobranzas es el ingreso de la entidad que percibe por medio de sus ventas y al periodo de financiamiento que es otorgado a los consumidores, en un futuro se podrían convertir en incobrables, eliminando así la disponibilidad líquida para afrontar sus pasivos, Son ventas no canceladas que van depender a cuanto de crédito indicaron para que ello pueda convertirse en un ingreso, permaneciendo en el activo corriente siempre y cuando estos cobros no sean mayores a los doce meses, con esto se llevará un control de los ingresos, para determinar con qué es cobrable y que no (Meza, 2007; Sánchez, 2006; Moreno, 2014).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

Para esta metodología que se aplicó es el deductivo, definiéndose como la deducción para los resultados únicos para así poder aplicar validez a las soluciones particulares, también el alumno indicará su problemática explicando el objetivo y la interrogante, para poder facilitar lo que va a saber y lo que va a hacer. De acuerdo con este método se inició la investigación con las teorías relacionadas a esta línea de investigación, lo que permite dar sólidas conclusiones para así en un futuro usarlas para diversas investigaciones (Bernal, 2010; Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

Por otra parte, para el método inductivo se usa el razonamiento para tener resultados, comenzando con una evaluación individual posterior, los resultados iniciales de la teoría, además, el análisis cualitativo propone el uso de la lógica, junto con la exploración y descripción para dar así criterio teórico. Este método se aplicará debido a que, con las conclusiones obtenidas posterior al estudio realizado, se podría inducir que las demás empresas de servicio tienen similares problemas y la propuesta de investigación también serviría para impactar en la mejora de estas (Bernal, 2010; Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

### **3.2 Enfoque**

En esta investigación se aplicó el enfoque mixto, debido a que es el estudio que une el enfoque cualitativo y cuantitativo y al ser el nexo entre los métodos cualitativos y cuantitativos pueden mantener su conformación y técnica iniciales. La aplicación del enfoque mixto vendría a ser una gran ventaja para la investigación debido a que no habrá un límite para la aplicación de esta metodología, permitiendo obtener un mejor resultado para el objetivo planteado (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019; Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

### **3.3 Tipo de investigación**

Siendo un estudio holístico permitirá realizar metodología de investigación proyectiva ya que permite dibujar los métodos para el estudio planteado además, da una solución alternativa mediante un estudio del problema, respondiendo a su distribución basada en opinión de profesionales. Por el presente problema de la liquidez, la empresa brindará una



alternativa para así poder solucionar la elevada morosidad de sus clientes. El primer paso será detectar cuales son los puntos a desfavor que presentan el personal del área de finanzas (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).

Para el nivel de investigación se usará comprensivo, ya que, el nivel comprensivo se utiliza planteando y cambiando, además Indica que lo planteado incluye que va desde fabricar hasta la experiencia e instrucción del profesional para su construcción. Al tener el análisis como la explicación del resultado permitiría entender el área en que se encuentra el problema, dando una mejor propuesta para una solución o mejora (Hurtado, 2000; Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).

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

El diseño utilizado sería explicativo secuencial, porque investiga los efectos de los niveles de limitación usando el copia y pega de los textos en el internet, además, su singularidad en la etapa uno es examinar datos cuantitativos, posterior se valoran los datos cualitativos. Nos permitirá primero realizar los datos cuantificables, como los cálculos que se realizan en los ratios financieros, luego se interpretaran los datos cualitativos, para su posterior toma de decisiones (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

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

#### **3.5.1 Población**

Cuando se obtiene los resultados de la muestra, se especifica y limita la población a ser estudiada que se mostrarán los resultados, siendo así la población un todo. En este caso la población sería la empresa en su totalidad (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

#### **3.5.2 Muestra**

Siendo un subconjunto específico o reducido de la población a examinar. La muestra se extrajo de la empresa, tomando el área de finanzas que lo conforman 3 colaboradores (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

#### **3.5.3 Unidades informantes**

Se utilizaron los siguientes participantes debido a que el gerente financiero es aquel responsable para brindar las decisiones del área de cobros y tesorería, el analista financiero se encarga de procesar y redirigir la información y análisis a gerencia, y por último el

asistente de finanzas se encarga de los registros y armado de cuadros, tanto de los cobros como de los pagos.

### 3.6 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

Tabla 1

*Matriz de categorización problema*

<b>Categoría</b>	<b>Sub Categoría</b>	<b>Indicadores</b>
C1. Liquidez	Indicadores de liquidez	Razón corriente Prueba absoluta Capital de trabajo
	Riesgo de liquidez	Pagos al contado Control de egresos
	Rotación de cobranzas	Exceso de crédito Cuentas incobrables E1. Morosidad en pagos

Tabla 2

*Matriz de categorización solución*

<b>Categoría</b>	<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Solución / entregable</b>
C2. Estrategias financieras	La compañía no cuenta con un buen potencial de liquidez	Sugerir políticas para potenciar la liquidez de la compañía de transportes	Estrategias financieras
	El análisis de cuentas por cobrar son el factor más importante que alteran la liquidez de la compañía	Analizar las cuentas por cobrar ya que es un factor muy importante en la liquidez.	
	La compañía no presenta una buena situación financiera	Precisar la condición financiera de la compañía de transportes	

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1 Técnica

Para obtener una acertada información la aplicación de la entrevista como instrumento cualitativo será utilizada, debido a que, trata de un grupo de interrogantes de las variables a

analizar, también, este instrumento reunirá interrogantes del problema para así, tener dicha información. Para precisar el grado de liquidez en la entidad, será necesario calcular los ratios financieros, para esto se utilizarán los informes contables de los años 2018 - 2019 de la compañía (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014; Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

### **3.7.2 Descripción**

Se elaborará el instrumento en base al marco conceptual.

### **3.7.3 Validación**

Fue validado por el metodólogo Dr. Nolzco Labajos Fernando Alexis.

### **3.7.4 Confiabilidad**

Fue evaluado por el metodólogo Dr. Nolzco labajos Fernando Alexis.

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

### **3.8.1 Plan de procesamiento**

Para el plan de procesamiento se realizará de la siguiente manera:

Se entablará una conversación con las unidades informantes.

Se comunicará a las unidades informantes la fecha para la entrevista.

Se aplicará la guía de entrevista para las unidades informantes.

Se subirá la información al ATLAS.TI para su respectiva validación.

Se visualizarán los resultados de la triangulación con los datos de la entrevista.

### **3.8.2 Análisis de datos**

En el estudio mixto, su utilización será mediante el sistema ATLAS.TI para el procesamiento y obtención de los resultados mediante la validación, utilizando así la triangulación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

## **3.9 Aspectos éticos**

En los aspectos éticos se hizo uso de las Normas APA sexta edición, como muestra se tomó el área de finanzas que está compuesta por el Gerente financiero, analista contable y el asistente de finanzas, siendo los documentos reales de la empresa.

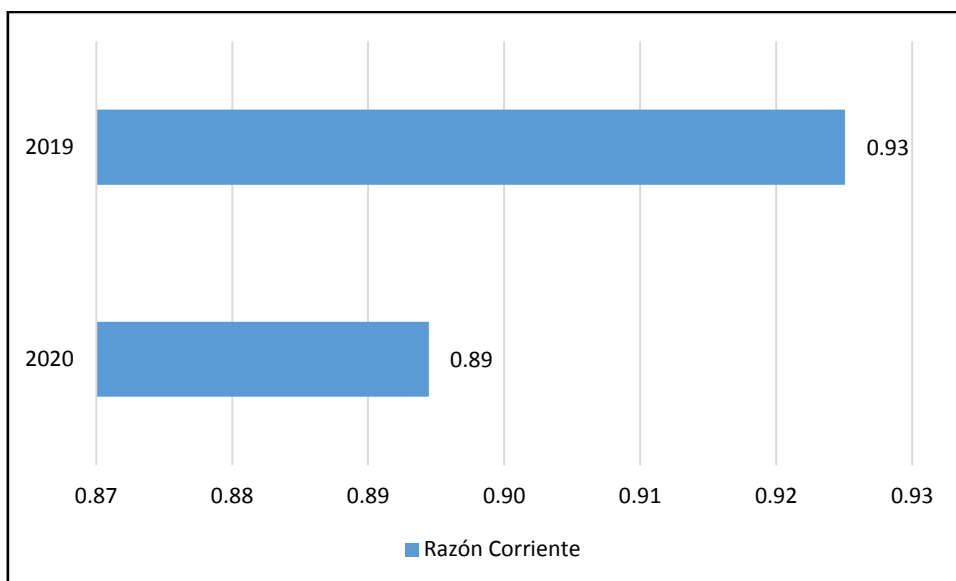
## CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 3

*Razón Corriente 2019 – 2020*

Instrumento cuantitativo	Datos del documento - Indicador	Resultados
<b>Razón Corriente 2020</b>	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{8,540,620.00}{9,548,392.00}$	0.89
<b>Razón Corriente 2019</b>	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{10,599,511.00}{11,458,070.40}$	0.93



*Figura 1. Razón Corriente 2019-2020*

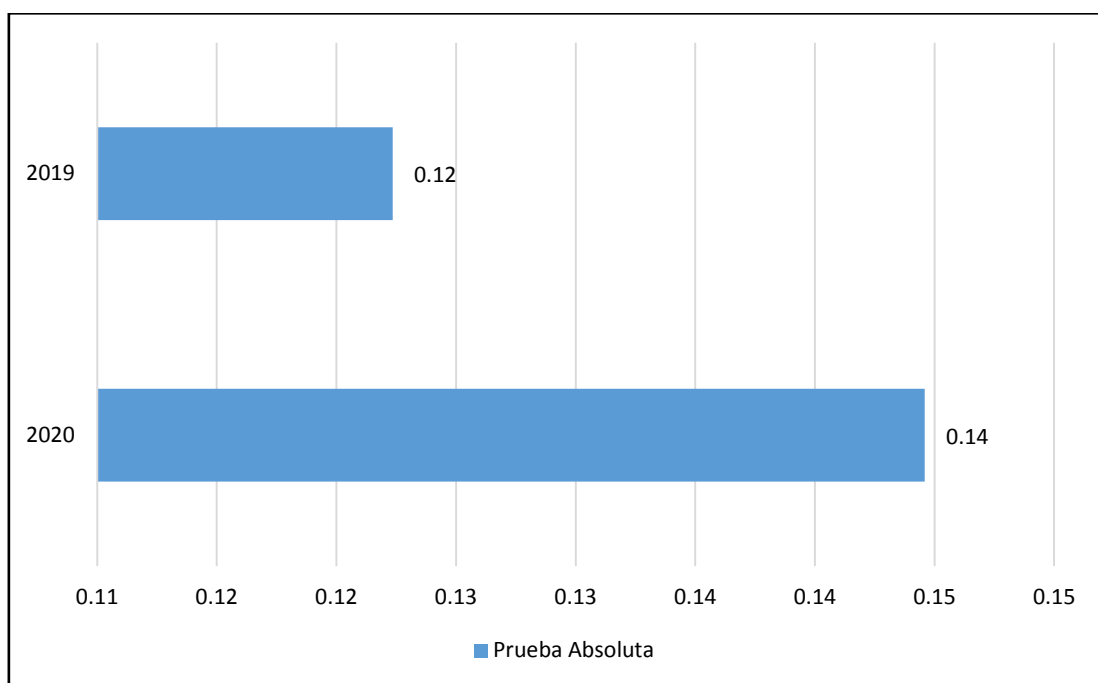
Según la tabla 3 y la figura 1, el indicador aplicado demuestra que la compañía a setiembre de 2020 sigue manteniendo una variación negativa que no le permite afrontar sus deudas a corto plazo. Es decir, en el año 2019 la liquidez obtuvo nuevamente una disminución, por cada 1 sol de deuda a corto plazo tenía solo 0.93 centavos para afrontar dicha deuda, por consiguiente en el año 2020 al mes de setiembre mantiene el mismo patrón que el año pasado, por cada sol de deuda, lo afronta con 0.89 centavos, obteniendo la misma situación de riesgo. En la compañía el poder realizar los pagos y tener dicha capacidad de

solventarlo es muy importante debido a que el cliente principal requiere de dichos servicios que se tercerizan y al no contar con ello se podrían ocasionar desconfianza y hasta pérdida de dichas ventas.

Tabla 4

*Prueba Absoluta 2019 – 2020*

Instrumento Cuantitativo	Datos del documento - Indicador	Resultados
<b>Prueba Absoluta 2020</b>	$= \frac{\text{Efec. Y Eq. de Efec.}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{1,380,547.00}{9,548,392.00}$	<b>0.14</b>
<b>Prueba Absoluta 2019</b>	$= \frac{\text{Efec. Y Eq. de Efec.}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{1,401,871.40}{11,458,070.40}$	<b>0.12</b>



*Figura 2. Prueba Abosluta 2019-2020*

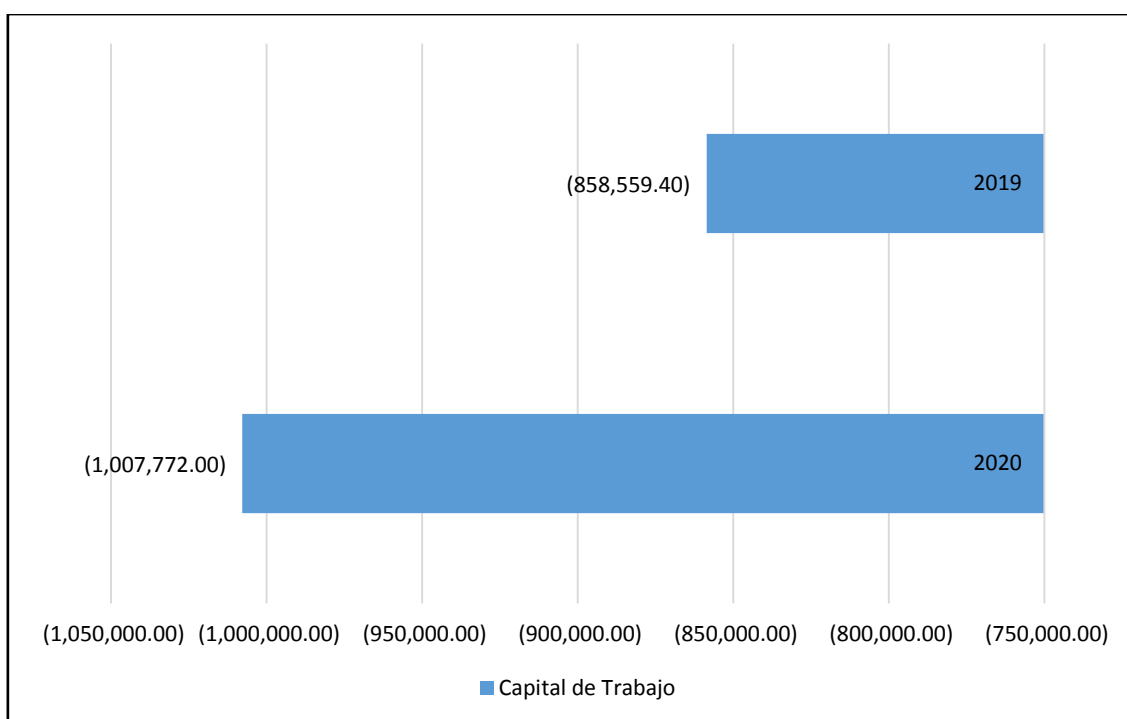
Según la tabla 4 y la figura 2, el resultado obtenido fue de 0.12 y 0.14 para los años 2019 y 2020 respectivamente, la compañía en ninguno de los periodos analizados ha podido afrontar su pasivo corriente haciendo uso solo del efectivo, es decir, no está preparado para afrontar deudas dentro de los 12 meses. Asimismo, se puede interpretar que la compañía tiene dificultad para transformar en efectivo sus cuentas por cobrar, es decir, realizar las cobranzas en el momento indicado, dentro del activo corriente solo podemos depender de

las cuentas por cobrar para la conversión a efectivo ya que por ser una empresa de servicios los inventarios no son de conversión para efectivo.

Tabla 5

*Capital de Trabajo 2019 – 2020*

Instrumento cuantitativo	Datos del documento - Indicador	Resultados
Capital de Trabajo 2020 =	Activo Cte. - Pasivo Cte. = 8,540,620.00 - 9,548,392.00	= 1,007,772.00
Capital de Trabajo 2019 =	Activo Cte. - Pasivo Cte. = 10,599,511.00 - 11,458,070.40	= 858,559.40



*Figura 3. Capital de Trabajo 2019-2020*

Según la tabla 5 y la figura 3, su capital de trabajo es – 858,559.40 soles y -1'007,772.00 soles en los años 2019 y 2020 a setiembre respectivamente, evidenciando que sus pagos son al corto plazo frente a sus cobranzas, no permitiendo una recuperación para cubrir sus pasivos. Frente a estos resultados persistentes y evidentes es necesario precisar que el capital de trabajo es un importante recurso para que la empresa pueda realizar sus operaciones con normalidad y oportunamente.

Al obtener unos resultados negativos en el capital de trabajo, se puede validar la situación de la empresa, ya que no es lo suficientemente líquida la empresa para afrontar las deudas a corto plazo.

Tabla 6

*Índice de Cuentas por Cobrar 2019 – 2020*

Instrumento cuantitativo	Datos del documento - Indicador	Resultados
<b>Índice de Cuentas por Cobrar 2020 =</b>	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio Ctas. por Cobrar}}$	$= \frac{6,454,050.00}{3,946,463.70} = 1.64$
<b>Índice de Cuentas por Cobrar 2019 =</b>	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio Ctas. por Cobrar}}$	$= \frac{6,700,829.00}{4,020,497.40} = 1.67$

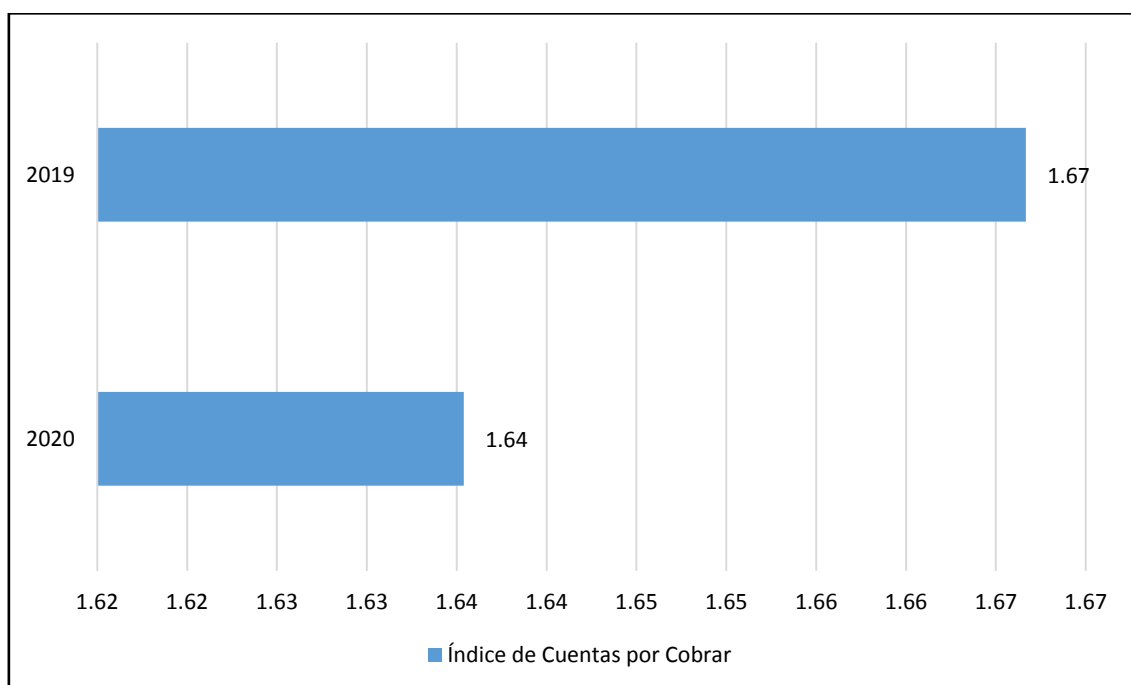


Figura 4. Índice de Cuentas por Cobrar 2019-2020

Según la tabla 6 y la figura 4, se puede observar en el índice de cuentas por cobrar del año 2019 y 2020 es de 1.67 y 1.64 respectivamente, con ello se evidencia que la compañía está cobrando aproximadamente casi 2 veces al año, pudiendo deberse a que el área propia de finanzas no está realizando una correcta gestión y aplicación de políticas empresariales,

adicional a esto, no se está reclasificando todas las cuentas incobrables, por lo que en estos resultados están incluidos deudas de años atrás, conjuntamente con las de estos años.

#### 4.2 Descripción de resultados cualitativos

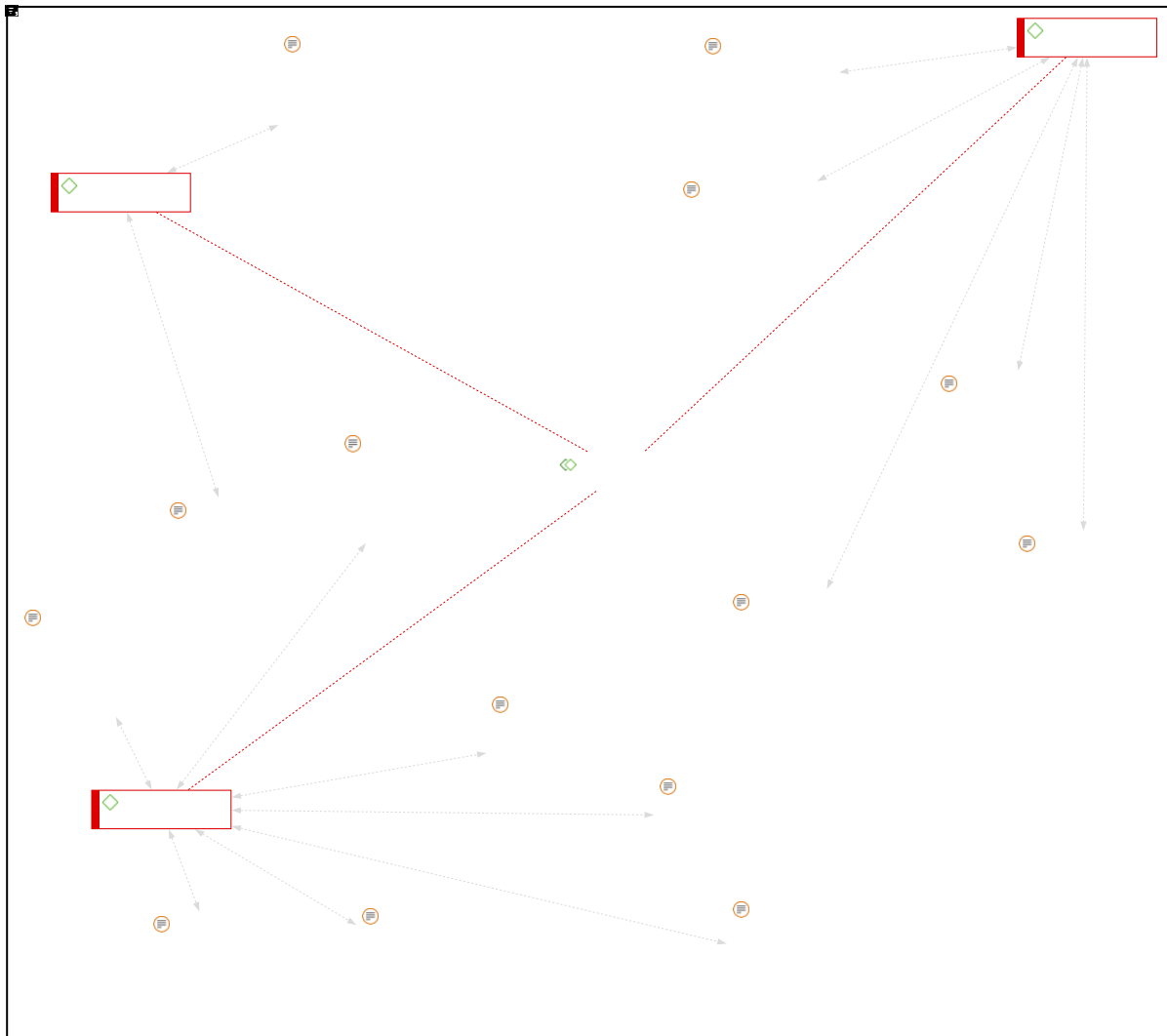


Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría indicador de liquidez.

Según la figura 5, los indicadores de liquidez se respaldan en indicadores como razón corriente, prueba absoluta y el capital de trabajo. Con respecto a la razón corriente que se utiliza para poder medir el grado de liquidez total corriente, si bien en la empresa se hace uso de este indicador, no es aplicado para una mejora en la empresa, debido a que se basan en que la empresa tiene utilidad y le está yendo bien, pero según análisis en lo que mencionan las personas encargadas no evidencian una mejora sustancial respecto al movimiento de la empresa. Desde la perspectiva del indicador prueba absoluta, no es



óptimo pues el resultado saldría por debajo de lo esperado, se debe a las ineficientes políticas que no permite realizar un óptimo control del grado de liquidez de la empresa. Así mismo, en cuanto al indicador capital de trabajo corriente nos ofrece una perspectiva negativa, por lo que se debe replantear el correcto uso del efectivo.

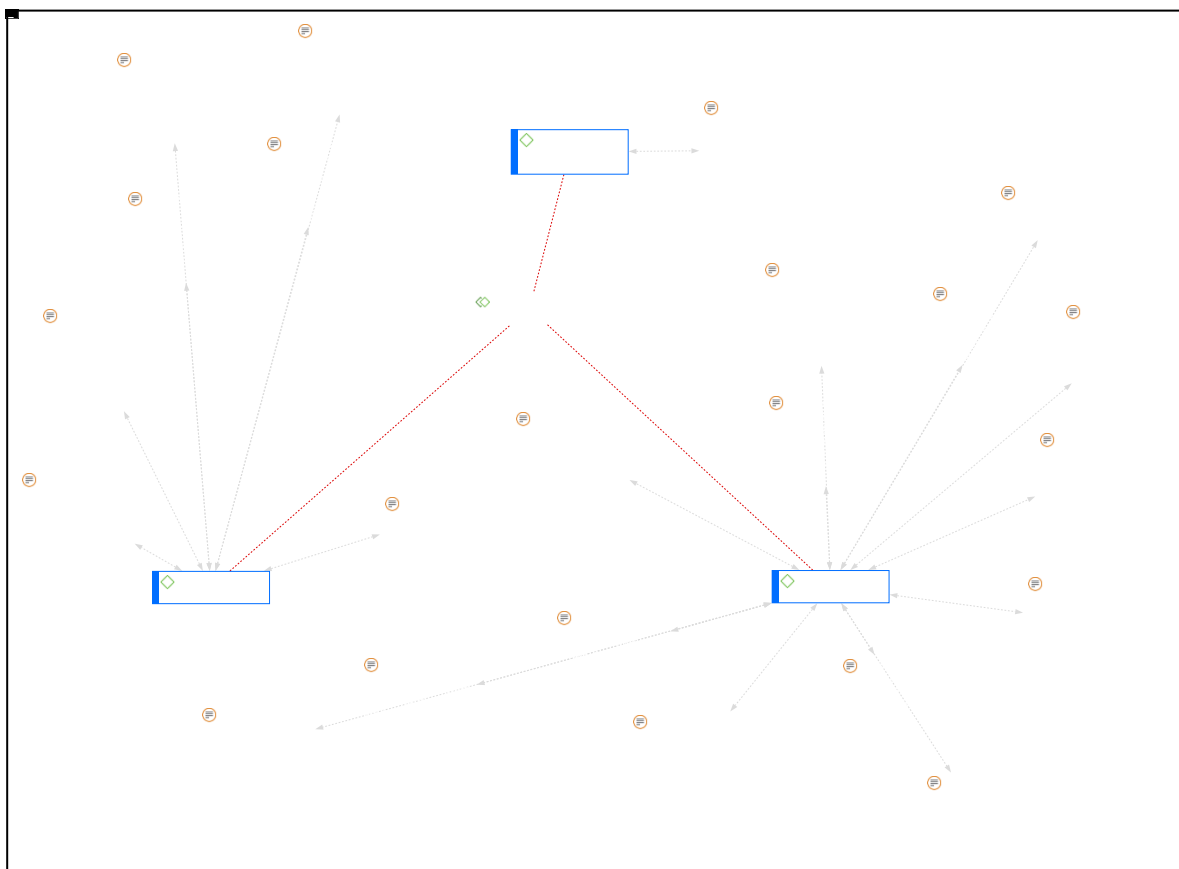
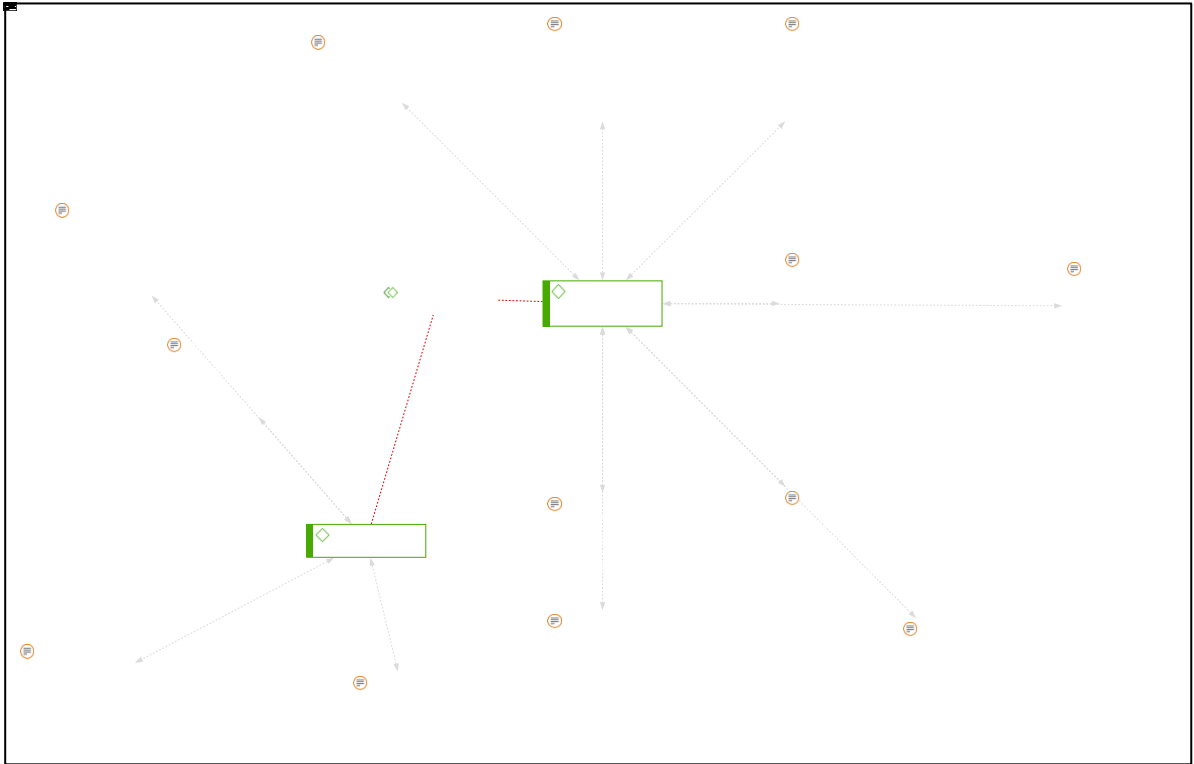


Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría riesgo de liquidez.

Según la figura 6, el riesgo de liquidez se respalda en indicadores como pagos al contado, control de egresos y la morosidad en pagos. Con respecto al indicador pagos al contado, los entrevistados indican que está dentro de la política de la empresa a modo de satisfacción a sus proveedores, sin embargo gerencia no analiza lo perjudicial que puede ser esta política y cambiar a proveedores a crédito. Desde la perspectiva del control de egresos, el propio personal de tesorería indica que ha habido errores al realizar los pagos, ya que estos se han duplicado en varias ocasiones, si bien esto lo resuelve solicitando la devolución o aplicando como anticipo, en cuanto a las detracciones se hace engorroso ya que es un trámite que toma su tiempo. Así mismo, en el indicador de morosidad en pagos evidencian facturas de altos montos adeudados ya que pagan primero los egresos de menor valor monetario y luego los de mayor valor.



*Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría rotación de cobranza.*

Según la figura 7, la rotación de cobranza se respalda en indicadores como exceso de crédito y cuentas incobrables. Con respecto al indicador exceso de crédito, el analista nos informa que hay facturas con más de 180 días de crédito por algunos contratos con el estado por importes menores a los 500,000.00 soles y a la mayoría de sus clientes les otorga un crédito de 45 a 60 días, esto esclarece que durante el ejercicio económico no se refleje el resultado de las ventas óptimamente. Así mismo, en el indicador de cuentas incobrables el gerente financiero junto con el analista nos indicaron que su procedimiento en este caso es llamar a los clientes, enviar cartas notariales y en caso no funcione, castigan la deuda para deducirla como gasto, se llega a estos extremos porque los vendedores hacen caso omiso a los filtros de validación de clientes y en la propia área, en el file no están todos los documentos que se le piden al cliente para poder armar su carpeta como es debido.

### 4.3 Diagnóstico

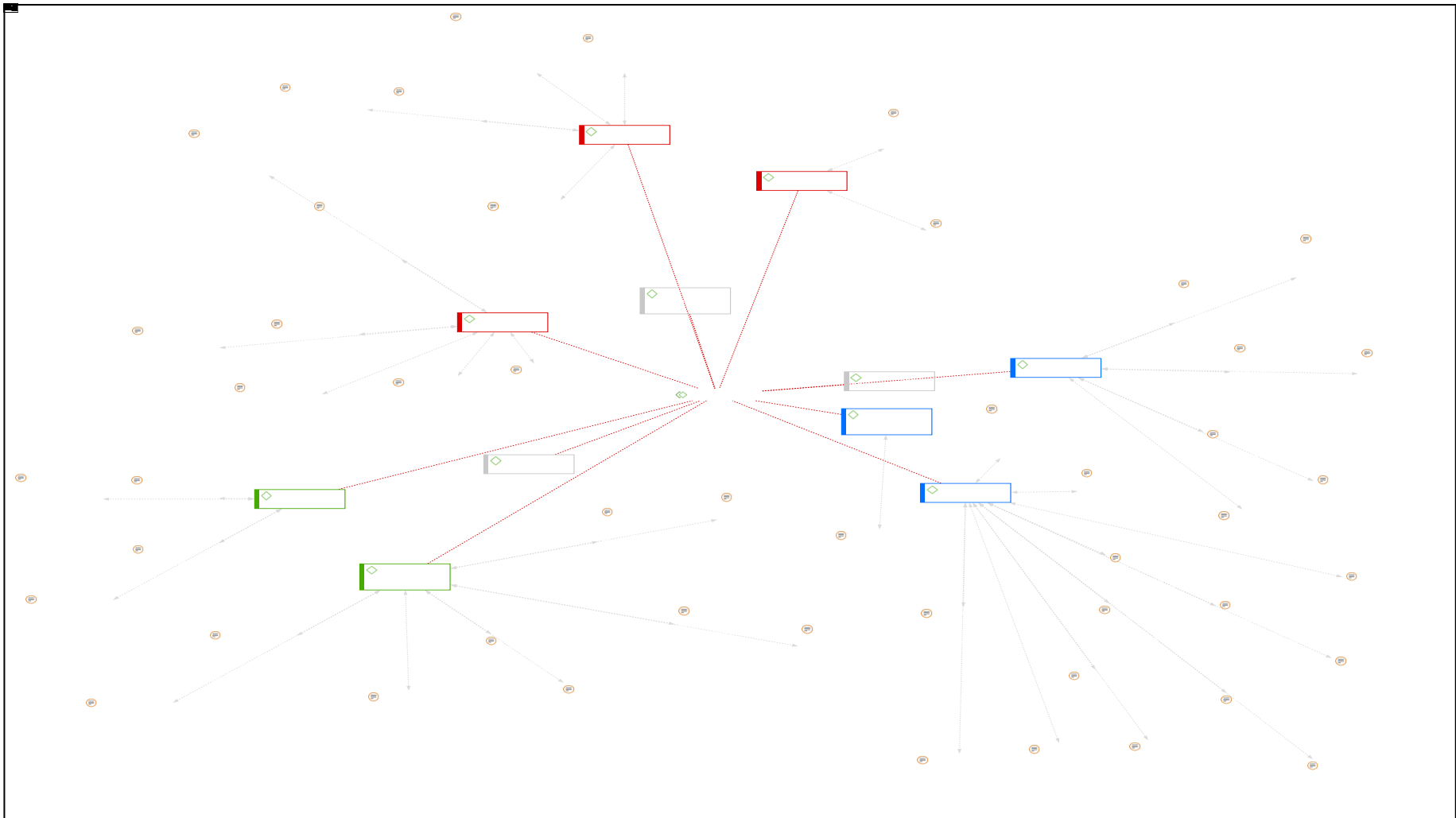


Figura 8. Análisis mixto de la categoría Liquidez.

Según la figura 8, al aplicar el análisis cuantitativo y la interpretación cualitativa, se puede indicar que la compañía dedicada al transporte de carga terrestre tiene problemas para saldar sus pasivos a corto plazo, ello se demuestra en el ratio aplicado razón corriente del 2019 a setiembre 2020 se mantienen por debajo del total de pasivos corrientes. Dado que para el 2020 la compañía muestra un resultado de capacidad de pago de 0.89 frente a 0.93 para el 2019. Coincidiendo así con la apreciación que brindaron las unidades informantes, evidenciando que la compañía tuvo inconvenientes para saldar deudas de tributos, deudas con proveedores y la deuda de leasing financiero por sus camiones. Con respecto a la razón corriente que se utiliza para poder medir el grado de liquidez total corriente, si bien en la empresa se hace uso de este indicador, no es aplicado para una mejora en la empresa, debido a que se basan en que la empresa tiene utilidad y le está yendo bien, pero según análisis en lo que mencionan las personas encargadas no evidencian una mejora sustancial respecto al movimiento de la empresa. Desde la perspectiva del indicador prueba absoluta, no es óptimo pues el resultado saldría por debajo de lo esperado, se debe a las ineficientes políticas que no permite realizar un óptimo control del grado de liquidez de la empresa. Así mismo, en cuanto al indicador capital de trabajo corriente nos ofrece una perspectiva negativa, por lo que se debe replantear el correcto uso del efectivo.

Asimismo, analizando el efectivo disponible, se puede manifestar que la empresa por cada 1 unidad monetaria de deuda puede hacer frente con 0.12 para el 2019 y con 0.14 para setiembre 2020, evidentemente no está en su capacidad. El ingreso de efectivo según los entrevistados, demora un aproximado de 3 meses e inclusive hasta 6 meses, es por ello que solo las cuentas por cobrar representan más de 60% dentro del Activo corriente. Ante lo expuesto cabe precisar que los estados financieros de la compañía son formulados para fines tributarios mas no para un análisis financiero, el contador en conjunto con el gerente de finanzas, son quienes se encargan de realizarlo de manera anual. Sin embargo, gerencia ha venido planteando aplicar dichos índices de medición en un futuro para detectar con mayor exactitud la situación de la liquidez. Con respecto al indicador pagos al contado, los entrevistados indican que está dentro de la política de la empresa a modo de satisfacción a sus proveedores, sin embargo gerencia no analiza lo perjudicial que puede ser esta política y cambiar a proveedores a crédito. Desde la perspectiva del control de egresos, el propio personal de tesorería indica que ha habido errores al realizar los pagos, ya que estos se han duplicado en varias ocasiones, si bien esto lo resuelve solicitando la devolución o aplicando como anticipo, en cuanto a las detracciones se hace engorroso ya que es un trámite que toma su tiempo. Así mismo, en el indicador de morosidad en pagos evidencian

facturas de altos montos adeudados ya que pagan primero los egresos de menor valor monetario y luego los de mayor valor.

Por otro lado, la problemática hallada que afecta la liquidez son las deficiencias en las políticas de crédito y cobranzas, también las políticas de pagos, según los entrevistados no hay procedimientos establecidos para un debido proceso de cobranza, por el ello el personal no realiza reportes de estados de cuentas de la morosidad de sus clientes, ni se apoya en herramientas que le ayude a controlar el destino del efectivo ingresado, por la parte de pagos, pese a que los proveedores, se trabaja años con ellos, no se ha solicitado crédito alguno. Con respecto al indicador exceso de crédito, el analista nos informa que hay facturas con más de 180 días de crédito por algunos contratos por importes menores a los 500,000.00 soles y a la mayoría de sus clientes les otorga un crédito de 45 a 60 días, esto esclarece que durante el ejercicio económico no se refleje el resultado de las ventas óptimamente. Así mismo, en el indicador de cuentas incobrables el gerente financiero junto con el analista nos indicaron que su procedimiento en este caso es llamar a los clientes, enviar cartas notariales y en caso no funcione, castigan la deuda para deducirla como gasto, se llega a estos extremos porque los vendedores hacen caso omiso a los filtros de validación de clientes y en la propia área, en el file no están todos los documentos que se le piden al cliente para poder armar su carpeta como es debido, además se puede observar en el índice de cuentas por cobrar del año 2019 y 2020 es de 1.67 y 1.64 respectivamente, con ello se evidencia que la compañía está cobrando aproximadamente casi 2 veces al año, dado que el área de finanzas no está realizando una correcta gestión y aplicación de políticas empresariales, adicional a esto, no se está reclasificando todas las cuentas incobrables, por lo que en estos resultados están incluidos deudas de años atrás, conjuntamente con las de estos años.

Con respecto a las normativas direccionadas a la forma de cobranza o evolución crediticia, se diagnosticó que los vendedores son quienes gestionan el cierre de acuerdo comercial, pese a que existe un filtro donde se le evalúa a cada cliente antes de asignarle un periodo de crédito no es aplicado óptimamente. Por ello, los clientes siguen solicitando más cartera de crédito sin un control respectivo.

En cuanto al procedimiento interno de la empresa toda mejora que el personal crea oportuna para la empresa, se debe comunicar por escrito al su superior inmediato para que gerencia de cada área cada semestre se reúna con gerencia general para visualizar si son viables con esas mejoras en la empresa, con ello según lo expuesto se elaboran los

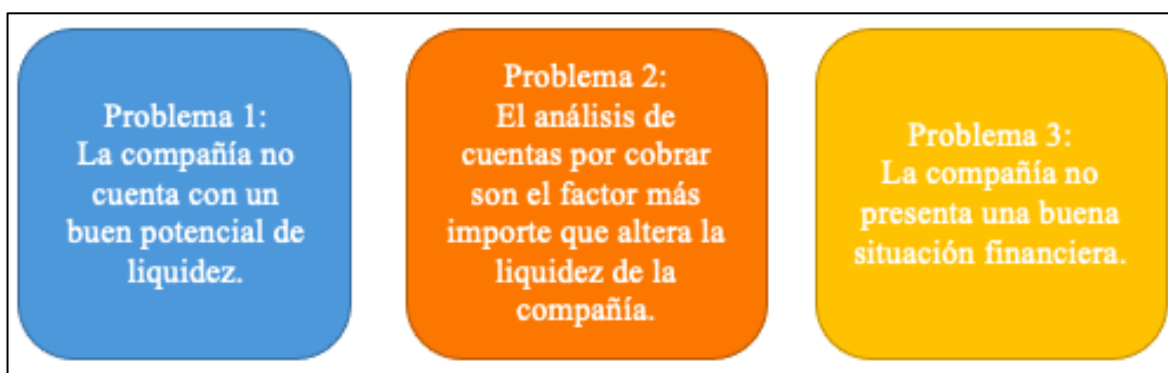
procedimientos para su debida ejecución, estas mejoras pueden ser en diversas áreas, como finanzas, marketing, ventas y logística.

En conclusión, estas problemáticas en la compañía, causan la deficiencia en la liquidez, como la morosidad de los clientes reflejado en el importe de las cuentas por cobrar, la falta de crédito de los proveedores, escasas de herramientas que faciliten el control financiero y las funciones del personal, la falta de una adecuada normativa para evaluar créditos para cobranzas y pagos. Es por ello que es importante recurrir a un debido y adecuado planeamiento para poder mejorar e implementar mejoras para estas problemáticas, que afectan y repercuten en sus finanzas empresariales junto con sus propias actividades.

#### **4.4 Propuesta**

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

Se dio origen a los problemas una vez realizado el diagnóstico.



*Figura 9.* Problemas de la propuesta

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

La empresa de transportes en la actualidad no cuenta con un buen potencial de liquidez debido a que no hay un análisis de cuentas por cobrar correcto y esto está afectando a la situación financiera y a la liquidez debido al atraso de pagos por la falta de efectivo a los proveedores en las fechas establecidas causando una mala gestión de crédito con los proveedores, a su vez las políticas de cobranza no se cumplen debido al exceso de crédito con los clientes, viéndose afectado por la morosidad y la falta de cobro de estas.

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

Mediante la propuesta "Estrategias financieras para mejorar la liquidez de la compañía", se basa en la facultad para cumplir tanto las obligaciones por pagar y derechos por cobrar dentro del periodo, haciendo uso de métodos, instrumentos y tratamientos que ayude a la

compañía obtener un óptimo índice de liquidez en los años próximos, estando enlazado a las teorías que permiten su progreso.

Por medio de la teoría de la economía, demuestra como una entidad puede expresarse como aquella que examina, cómo los entes cubren sus necesidades de dinero, mediante las actividades para obtener esos ingresos, siendo incluida porque permitirá reconocer los servicios que otorga la empresa y cuál de todos estos brinda mayor porcentaje de ganancias para que pueda cubrir sus pasivos. Por otra parte, la teoría de finanzas puede indicar varias opciones financieras, para poder seleccionar su propio beneficio que sea adecuado, será incluida porque ayudará a comprender que en el área financiera viven varias maneras de verificar y analizar cada situación de la empresa, mediante los diferentes ratios, su respectivo análisis y una adecuada interpretación. Por último, la teoría de sistemas, tenemos que cada sección está conforme una vez cumplan con su propio rol, si hubiera una ineficiencia afectaría ya que existen conexiones entre ellas mismas, por último, podrá aplicarse en la evaluación al personal a cargo, encargado del manipuleo de dicha información financiera, por ello se atinará en indicar las debilidades que perjudican a las diversas áreas de la empresa.

#### **4.4.4 Categoría solución**

Se inició con el diagnóstico de los resultados mixtos del presente estudio, donde se empleó la comprensión cuantitativa asistida en los indicadores financieros de los periodos en estudio; y la evaluación cualitativa asistida en la entrevista a los colaboradores de la compañía con una relación directa al asunto de la investigación, con ello se originó elegir 3 problemas principales que perduran en la compañía. Por medio de los problemas que se crearon 3 posibles estrategias evaluándolas en un tiempo determinado, tiempo, costo de las estrategias a implementar y que impacto tendría sobre la compañía. Por medio de la matriz de diseño se eligió la solución "Estrategias financieras para mejorar la liquidez de la compañía" ya que, es la que más se asemejaba a solucionar los problemas en la compañía.

#### 4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Tabla 7

*Matriz de direccionalidad de la propuesta*

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Sugerir políticas para potenciar la liquidez de la compañía de transportes	Estrategia 1. Definir políticas sólidas de créditos y tesorería	Táctica 1. En la gestión de pagos, los proveedores con importes superiores a los 10,000 soles solicitar crédito de 15 días a 30 días, para montos superiores a los 60,000 soles un crédito de 45 días y superiores a 100,000 soles créditos superiores a los 60 días.	KPI 1. Periodo de pago
		Táctica 2. En la gestión de cobros, segmentar los créditos de 15 días a 45 días, armar un correcto archivo y gestión de los documentos del cliente al otorgarle crédito, en caso de clientes con problemas financieros, no se les otorgará crédito debido al riesgo que existe en la cobranza.	KPI 2. Periodos de cobro
Objetivo 2. Analizar las cuentas por cobrar ya que es un factor muy importante en la liquidez.	Estrategia 2. Implementación de transferencia de riesgos por cobrar	Táctica 3. Ajustar los tiempos de cobro. Es importante que la planificación de tesorería haga una previsión de las entradas y salidas de dinero, esto permitirá anticiparse a situaciones de falta de liquidez.	KPI 3. Rotación de cobranza
		Táctica 4. Con los clientes potenciales, en caso no realicen los pagos a tiempo, se puede gestionar pronto pagos o factoring, con los clientes de menor representación se puede contratar una empresa de cobranza.	KPI 4. Comportamiento de cobro de clientes
Objetivo 3. Precisar la condición financiera de la compañía de transportes	Estrategia 3. Gestionar los pagos	Táctica 5. Coordinar con los proveedores antiguos un crédito, en caso no acepten negociar con otros proveedores mediante cotizaciones para no tener tantos pagos al contado.	KPI 5. Control del financiamiento
		Táctica 6. Realizar un flujo proyectado no menor a 5 años para cumplir con la correcta gestión de esta y optimizar los procesos.	KPI 6. Eficiencia para el control de gastos

Según tabla 7, se puede observar la explicación de los objetivos, estrategias que se originan de los objetivos, tácticas originadas de las estrategias junto a sus KPI, son opciones para las soluciones que permitan una optimización en la gestión de la compañía.



#### 4.4.6 Actividades y cronograma

Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Táctica 1. En la gestión de pagos, los proveedores con importes superiores a los 10,000 soles solicitar crédito de 15 días a 30 días, para montos superiores a los 60,000 soles un crédito de 45 días y superiores a 100,000 soles créditos superiores a los 60 días.	KPI 1. Periodo de pago	A1 Elaborar políticas de cobranza y tesorería.	6/01/21	6	12/01/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 100.00	Evidencia 1. Nuevas políticas de pagos
		A2 Evaluación de viabilidad de las nuevas políticas	12/01/21	7	19/01/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 50.00	
		A3 Estructurar las actividades	19/01/21	2	21/01/21	a. Gerente financiero	S/ 300.00	
Táctica 2. En la gestión de cobros, segmentar los créditos de 15 días a 45 días, armar un correcto archivo y gestión de los documentos del cliente al otorgarle crédito, en caso de clientes con problemas financieros, no se les otorgará crédito debido al riesgo que existe en la cobranza.	KPI 2. Periodos de cobro	A4 Diseño de la presentación de propuesta de actividad	21/01/21	1	22/01/21	a. Gerente financiero	S/ 300.00	Evidencia 2. Nuevas políticas de cobranza
		A5 Reunión con gerencia para la aprobación de las políticas	22/01/21	2	24/01/21	a. Gerente general b. Gerente financiero	S/ 20.00	
Táctica 3. Ajustar los tiempos de cobro. Es importante que la planificación de tesorería haga una previsión de las entradas y salidas de dinero, esto permitirá anticiparse a situaciones de falta de liquidez.	KPI 3. Rotación de cobranza	A6 Análisis de los tiempos de cobros	24/01/21	2	26/01/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ -	Evidencia 3. Analisis horizontal Estado de situacion financiera proyectado
		A7 Negociación con clientes para obtención de nuevo plazo de crédito	26/01/21	3	29/01/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 35.00	
Táctica 4. Con los clientes potenciales, en caso no realicen los pagos a tiempo, se puede gestionar prontos pagos o factoring, con los clientes de menor representación se puede contratar una empresa de cobranza.	KPI 4. Comportamiento de cobro de clientes	A8 Analizar la viabilidad de la aplicación de factoring	29/01/21	1	30/01/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 400.00	Evidencia 4. Cuadro comparativo de porcentaje de factoring y Descuento por pronto pago
		A9 Analizar la viabilidad del uso del descuento por pronto pago	30/01/21	1	31/01/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 400.00	
Táctica 5. Coordinar con los proveedores antiguos un crédito, en caso no acepten negociar con otros proveedores mediante cotizaciones para no tener tantos pagos al contado.	KPI 5. Control del financiamiento	A10 Obtención de nuevos proveedores con tasas de crédito	31/01/21	5	5/02/21	a. Gerente financiero b. Analista de logística	S/ 20.00	Evidencia 5. Carta de presentación a proveedores - solicitud de crédito
		A11 Analizar la viabilidad de descuentos por pronto pago	5/02/21	1	6/02/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 400.00	
		A12 Negociación con proveedores para obtención de crédito	6/02/21	4	10/02/21	a. Gerente financiero b. Analista de logística	S/ 20.00	
Táctica 6. Realizar un flujo proyectado no menor a 5 años para cumplir con la correcta gestión de esta y optimizar los procesos.	KPI 6. Eficiencia para el control de gastos	A13 Solicitar información para la elaboración del flujo	10/02/21	7	17/02/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ 50.00	Evidencia 6. Flujo de proyectado
		A14 Ejecutar un flujo proyectado	17/02/21	7	24/02/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ -	
		A15 Seguimiento de la ejecución del flujo	24/02/21	2	26/02/21	a. Gerente financiero b. Analista financiero	S/ -	

#### Cuadro 1. Matriz de tácticas y actividades

Según cuadro 1, 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.



Figura 10. Cronograma

#### 4.5 Discusión de resultados

En el presente estudio titulado “Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una compañía de transportes, Lima 2019 – 2020”, se obtuvo como objetivo potencial establecer alternativas para solucionar las dificultades encontradas en la facultad de cumplimiento con sus pasivos a corto plazo, debido a ello se procedió a utilizar herramientas financieras, porque con ello se logra una mayor medición del grado de liquidez, por consiguiente, las políticas de pagos y cobranzas para obtener un buen flujo del efectivo. Cada una de las problemáticas se diagnosticó mediante los datos financieros obtenidos por los movimientos

contables-financieros de la compañía, además también fue de ayuda los declarantes del área implicados por medio de entrevistas al personal de finanzas.

Por medio del diagnóstico se corroboró que las inapropiadas políticas de pagos y cobros impactan de primera mano a la liquidez, es por esto que se indica que hay una similitud con Tello (2017); ya que se afirma que los factores que influyen la liquidez están estrictamente vinculados a los periodos que se brinda el crédito para cada compañía y que no están respaldados con las políticas adecuadamente, además las compañías brindan a sus usuarios una línea crediticia, pero los cobros no se hacen dentro de la fecha pactada debido a que el área encargada de realizar los cobros y seguimientos no está debidamente organizada y estructurada, dando como resultado los atrasos en sus pasivos. Dando a lugar un incremento arrastrado mes a mes de sus deudas. Concluyendo que la empresa debe acceder a un préstamo bancario con baja tasa de interés, pero ello no hará que su liquidez incremente, por lo que deben dar prioridad a verificar el historial de sus clientes y saber a quién se le otorga el crédito, con ello darle un óptimo seguimiento. También, Torres y Avelino (2017); concluyeron que la compañía no tiene un adecuado índice para la administración en el área de cobranzas, además sus políticas y procedimientos no cuentan con un análisis por parte de un profesional, por lo tanto es necesario el uso de una eficiente norma de crédito al cliente, realizar descuentos por pronto pago en forma de nota de crédito y una óptima política del área, además no se está haciendo uso de métodos financieros en el área de cuentas por cobrar, teniendo como consecuencia ineficiencia financiera y económica, también no cuenta con un adecuado control y flujo de caja, teniendo como consecuencia la inmovilización de su efectivo, para finalizar el personal contable no está capacitado adecuadamente. Coincidiendo con Diaz & Ramos (2018); que la empresa en mención no tiene adecuadas políticas de crédito, estos créditos son dados sin los procedimientos adecuados, ya que no han sido difundidas ni aprobadas por el área respectiva como una política de crédito, por lo cual dichas políticas no han sido adecuadas eficazmente, ya que, el resultado no ha sido favorable para que la empresa tenga una óptima liquidez, la gestión de cobranzas y pagos no están siendo supervisadas, dando como resultado que no se pueda realizar una correcta interpretación, perjudicando a la compañía y al desarrollo propio.

Asimismo, la investigación encaja con los resultados de Paz (2017); ya que la compañía no tiene lineamientos, ni procedimientos fijados dentro del área de créditos y cobranzas, por ello no cuenta con la liquidez requerida para solventar sus egresos. De tal manera, se debe implementar el flujo de caja para visualizar la fluctuación del dinero, a

modo que esto permite establecer prioridades, con ello se pueden pautar los créditos a los clientes y con ello también capacitar al personal o contratar a un profesional que apoye en la elaboración de las políticas y capacitación al personal, por ello la compañía al hacer mal uso de sus recursos en gastos no productivos, tiene como consecuencia el aumento de pasivos económicos y financieros, es por ello que se debe dar uso a los ratios financieros para realizar una correcta toma de decisiones. De igual manera Vasquez & Vega (2016); evidenciaron la falta de profesionalismo en el personal, para poder llevar el control de las fechas de cobros, dado que la liquidez y las cobranzas son variables importantes para que estas compañía pueda tener una adecuada rentabilidad, por ello al realizar ventas al crédito, le genera grandes pérdidas, ya que se ve reducida su liquidez inmediata, como consecuencia los pasivos a corto plazo no pueden ser saldados, aparte se sabe que si no hay una buena gestión de cobranza no hay un buen índice de liquidez.

Por medio de la ficha de registro documental, en la compañía el proceso de generar los estados financieros, es por parte del área de finanzas, por ello, al no analizar adecuadamente los indicadores, no se puede emitir una adecuada toma de decisiones, por ello el trabajo concuerda con Gonzales & Sanabria (2016); ya que los métodos realizados por el crédito influyen directamente en el ratio de liquidez, la cual para precisar sería la evaluación absoluta, el ratio de efectivo, el capital corriente contra el resultado de los activos corrientes, ya que dicha gestión de las cobranzas tiene un gran impacto en la liquidez inmediata, es decir, cada una de las extensiones dictadas en las técnicas del crédito, cobranzas, ratios de gestión y por último la morosidad influyen en la liquidez inmediata y el capital de trabajo de la compañía.

Ante las problemáticas detalladas en el presente trabajo se propuso mejorar la situación líquida de la compañía, ya que, como compañía con años en el mercado que no mantiene puntos a favor o neutrales en la capacidad para saldar obligaciones al corto plazo, no se va a poder mantener competente en el mercado y con el tiempo lo invertido se perdería. Asimismo la situación afecta indirectamente a colaboradores y proveedores, es por ello que se debe estructurar las políticas tal como concluyó Duque & Chamba (2017); señalan la existencia de políticas no estructuradas y para que estas les permitan una buena recaudación de sus ventas se debe hacer uso de herramientas que permitan recaudarlas lo más pronto posible, además al otorgar crédito sin el debido análisis afecta a la compañía.

En apoyo con la teoría de finanzas por Parada (2000); puede indicar muchas opciones financieras, para poder seleccionar su propio beneficio que sea adecuado, será incluida porque ayudará a comprender que en el área financiera viven varias maneras de

verificar y analizar cada situación de la empresa, mediante los diferentes ratios, su respectivo análisis y una adecuada interpretación, con ello al analizar la situación de la compañía se puede hacer uso de mecanismos financieros como pronto pagos, factoring, entre otros que permitan recaudar el efectivo al contado y así seguir manteniendo el mismo pacto comercial con los clientes.

Con el apoyo de la teoría de sistemas por Chiavenato (2006); tenemos que cada sección están conformes una vez cumplan con su propio rol, si hubiera una ineficiencia afectaría ya que existen conexiones entre ellas mismas, por último podrá aplicarse en la evaluación al personal a cargo, encargado del manipuleo de dicha información financiera, por ello se atinará en indicar las debilidades que perjudican a las diversas áreas de la empresa, con ello, todo debe estar bien sincronizado y cumplir el rol que se le es encargado a cada uno, al observar cierta debilidad se deberá informar, para potenciar económicamente a la compañía que en apoyo con Baltra (1973); tenemos que la teoría económica demuestra como una entidad puede expresarse como aquella que examina cómo los entes cubren necesidades de dinero, mediante las actividades para obtener esos ingresos, siendo incluida porque permitirá reconocer los servicios que otorga la empresa y cuál de todos estos brinda mayor porcentaje de ganancias para que pueda cubrir sus pasivos.

Finalmente, ante todo lo diagnosticado se propone que las nuevas políticas estén por escrito tanto la de cobranzas como la de pagos, ya que permitirá marcar las pautas necesarias para la correcta gestión, marcando un punto de partida para una óptima relación con clientes y proveedores, manteniendo un buen flujo de liquidez, además se procederá a buscar nuevos proveedores en caso los antiguos no acepten la condición a crédito, se entiende que es un proceso de captación por lo que se hará gradualmente, a modo de no afectar las operaciones del día a día de la compañía, se recurrirá al uso de herramientas financieras como el factoring y los descuentos por pronto pagos, en la cual el factoring será usado para los clientes A1, ya que al tener una buena solvencia y record crediticio, las entidades financieras aceptarán los documentos de estas, mientras que el descuento por pronto pago será para los demás clientes a modo que ellos gocen del beneficio de descuento si pagan antes de la fecha anteriormente pactada, por último se elaborará un flujo proyectado para así cumplir con los objetivos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Primera:** Las políticas de cobranza y pagos anteriormente realizadas, eran ineficientes debido a los créditos otorgados a los clientes son demasiado excesivos, frente a las obligaciones con los proveedores que era al contado, no había un adecuado balance entre cobro y pago, ya que para poder pagar es necesario poder cobrar antes para poder tener liquidez.
- Segunda:** Mediante el análisis de las cuentas por cobrar, se pudo determinar que la morosidad es por falta de recordatorios a los clientes y por validar el record del cliente, además los plazos de crédito para los principales clientes son demasiados elevados, lo cual no permite una correcta rotación de cobranza dentro del periodo.
- Tercera:** Por medio del análisis de los indicadores financieros, se validó que la compañía en los dos años analizados se encuentra frente a una incapacidad con sus pasivos al corto plazo, además se mantiene la condición al contado con los proveedores.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera:** Se optimizarán las políticas de las cuales para créditos a clientes, se deberá pasar un filtro estricto, en la cual su calificación debe estar en buen pagador, caso contrario no se le otorgará crédito además debe contar con recomendaciones, también se estructurarán nuevos plazos de crédito, para las políticas de pago se deberá validar el crédito que fue concedido a la compañía por los proveedores y programar su pago, estas políticas permiten un mejor flujo y gestión del efectivo, evitando así cobranzas dudosas y pagos al contado.
- Segunda:** Se usarán herramientas financieras tales como el factoring para los clientes A1, ya que al tener una buena solvencia y un score de buenos pagadores, las entidades bancarias aceptarán las facturas y para clientes morosos o clientes no representativos con crédito se les dará la opción del pronto pago, con estos dos mecanismos se asegura tener liquidez inmediata, ya que la compañía tiene la suficiente solvencia para cargar con los intereses bancarios y descuentos, convirtiendo así el activo exigible en disponible.
- Tercera:** Para evitar no cumplir con las obligaciones a corto plazo, se negociará con los proveedores antiguos que otorguen crédito a la compañía de transportes, ya que la relación comercial existe, en caso no accedan se procederá a buscar nuevos proveedores que puedan aceptar las políticas de pago, a modo de tener solvencia económica, se proyectará en un flujo, en la cual mediante escenarios se podrá ver la relación del beneficio al aplicarlo.

## REFERENCIAS

- Alonso, J., & Berggrun, L. (2015). Preámbulo a la inspección de la contingencia económica (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Amat, O., & Soriano, M. (2010). Preámbulo para la contaduría y capital financiero. Barcelona: Profit Editorial
- Arroba Salto, I. M., Tenesaca Gavilanez, M., Arroba Salto, J. E., & Villalta Miranda, E. S. (Abril de 2018). Los rendimientos fiscales, la influencia en la liquidez y su utilidad en las agrupaciones de capital tradicional y recíproca. Cultura, destreza y transversalización comunitaria (01), 116-123.
- BCRP. (2019). Informe de firmeza económica. BCRP. Lima: BCRP.
- BCRP. (2019). Informe de pérdida del valor monetario. BCRP. Lima: BCRP.
- BCRP. (2020). Informe de pérdida del valor monetario. BCRP. Lima: BCRP.
- Bedoya, J. G. (2017). Periodos crediticios, liquidez mundial y normativa económica para un acercamiento a Latinoamérica. Progreso y comunidad (78), 277-302.
- Bernal, C. A. (2010). Procedimiento para el estudio formativo (3ª ed.). Bogotá: Pearson.
- Carhuancho, I. M., Nolazco, F. A., Guerrero, M. A., & Casana, K. M. (2019). Procedimiento en el estudio integral (1ª ed.). Guayaquil: UIDE.
- Ciro, J. (1998). Pozo capacitado para aprendizaje y traspaso de conocimiento agrario. Quito: Fraga Editorial.
- Córdova, M. (2012). Dirección financiera. Bogotá: Ecoe ediciones
- Duque Gonzales, A., & Chamba Vivero, S. (agosto de 2017). Las transacciones crediticias y la influencia para la liquidez. Observación del capital de América Latina, 01-06.
- Gonzales, E., & Sanabria Bolaños, S. (2016). Administración del área de cobranzas y su impacto en la solvencia de una universidad singular. (Tesis para obtener la licenciatura de profesional contador público). Lima, años 2010-2015. Revista de investigación universitaria. doi:10.17162/riu.v5i2.975.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). Procedimientos del estudio (6ª ed.). México, México: McGraw Hill Education.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Estudio integral. Caracas: Sypal.



- International Monetary Fund. (2019). Territorial monetary condition. Sub-Saharan Africa: restoration by means of a high question mark. FMI. Washington: FMI
- Moreno, J. (2014). Contaduría para la organización económica en la compañía. México: Grupo Patria.
- Navarro, D. (2003). Materia para la dirección de finanzas. Colombia: UNAL
- OECD. (2019). Proyecciones monetarias en Latinoamérica: Progreso en transformación. OECD. OECD.
- Paz, E. (2017). Administración económica para la solvencia de la compañía Yossev EIRL de la provincia del Callao, año 2012. (Tesis para obtener la licenciatura de profesional contador público). Lima: UCH.
- Rodríguez, L. (2012). Evaluación de los EEFF para una perspectiva interpretativa para determinar resultados en el área financiera. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, G. (2006). Fiscalización a los informes contables Auditoría de estados financieros (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Torres Miranda, J., & Avelino Ramirez, M. A. (mayo de 2017). Las cobranzas y la implicancia para la liquidez de la compañía Adecar Ltda. Atalaya monetaria de América Latina, 04-13.
- Tello, L. (2017). La subvención y la implicancia de la solvencia para la liquidez de la compañía Omnicem SAC. (Tesis para obtener la licenciatura de profesional contador público). Lima: U. Autónoma del Perú.
- World Bank. (2020). World monetary exploration June. Global Bank. Washington D.C.: Global Bank.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Título:** Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una compañía de transporte, Lima 2019-2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Liquidez	
		Sub categorías	Indicadores
¿Cómo potenciar la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020?	Sugerir políticas para potenciar la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020.	Indicadores de liquidez	1. Razón Corriente
			2. Prueba absoluta
		Riesgo de liquidez	3. Pagos al Contado
			4. Riesgo de Mercado
		Rotación de cobranzas	5. Exceso de Crédito
			6. Cuentas Incobrables
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría emergente:	
¿En qué situación financiera se encuentra la compañía de transportes, Lima 2020? ¿Qué factores alteran la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020?	Precisar la condición financiera de la compañía de transportes, Lima 2020. Analizar los factores que alteran la liquidez de la compañía de transportes, Lima 2020.	<b>Morosidad en pagos:</b> Surge debido a la alta demanda de incobrabilidad por parte de los clientes al otorgarles un crédito	
		<b>Categoría solución: Estrategias financieras</b> Para poder desarrollar la presente investigación se propuso para la categoría solución las estrategias financieras, a modo de mejorar la liquidez de la compañía.	
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo - deductivo	Población: 10 Muestra: 3 Unidad informante: Gerente financiero, analista financiero y asistente financiero	Técnicas: Ficha de registro documental y entrevista	Procedimiento: Recopilación de datos Análisis de datos: Atlas. Ti 9, Excel

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencia 1. Nuevas políticas de pagos



Figura 11. Portada Políticas de pago 2021

<b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTES</b>	COD:
	Vigencia:
	Versión: 01
<b>Políticas de pagos</b>	
<b>Misión</b>	
Estas políticas están para informar y validar la calidad al evaluar las programaciones de pago y que procedimientos se deben seguir para la solicitud de pagos.	
<b>Objetivo</b>	
Fomentar menores salidas de dinero mediante los parámetros establecidos.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La programación de pagos estará a cargo del asistente de finanzas con supervisión del analista de finanzas y el gerente financiero.</li> <li>• Se realizarán pagos acordes con los plazos pactados con los proveedores, en la actualidad se cuenta con pagos al contado sin disponibilidad de crédito, por lo que el área de logística estará encargada de las negociaciones del crédito para disminuir los pagos al contado a solo un mínimo del 25%, contados a partir de la fecha de recepción de la factura se contará el plazo del crédito a pagar.</li> <li>• Los proveedores que giren facturas por 10,000 soles hasta 59,999 soles, se solicitará un crédito de 15 a 30 días, para facturas por 60,000 soles a 99,999 soles se solicitará un crédito por 45 días y por montos superiores a 100,000 soles se solicitará un crédito de 60 días.</li> <li>• La programación de pagos de pagos a se realizará 1 vez al mes y los pagos menores y urgentes se realizarán mediante la caja chica.</li> </ul>	
<b>Lineamientos para su implementación</b>	<b>Procedimiento de pago</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra atención se centra en el transporte de mercadería, para asegurar esa atención de calidad contamos con los proveedores de bienes y servicios que representa a la compañía.</li> <li>• Se considera tanto la satisfacción de los clientes como del proveedor para el cumplimiento de lo pactado.</li> <li>• Se previene el riesgo de con las buenas relaciones con los proveedores</li> <li>• Como Resultados se espera Satisfacer las necesidades de los clientes y de los proveedores.</li> <li>• Se hará uso eficiente de los recursos económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pago de las facturas de proveedores se hará con la presentación del documento, validado por el área respectiva, la disponibilidad presupuestal, la orden de compra o servicios.</li> <li>• Día de Pago: Se realizarán los pagos una vez por mes, el último viernes de cada mes.</li> <li>• Una vez realizado el pago masivo a los proveedores, se enviará su respectiva constancia de pago.</li> </ul>

*Cuadro 2. Políticas de pagos*

Según figura 11 y cuadro 2, el desarrollo de las políticas ayudará a acceder a un estricto procedimiento para que el proveedor pueda recibir su abono acorde al crédito que han otorgado, debido a que los pagos al 100% se realizaban al contado. Por otro lado, al realizar los pagos 1 vez al mes se podría gestionar mejor la liquidez de la empresa, sumándole la línea de crédito.

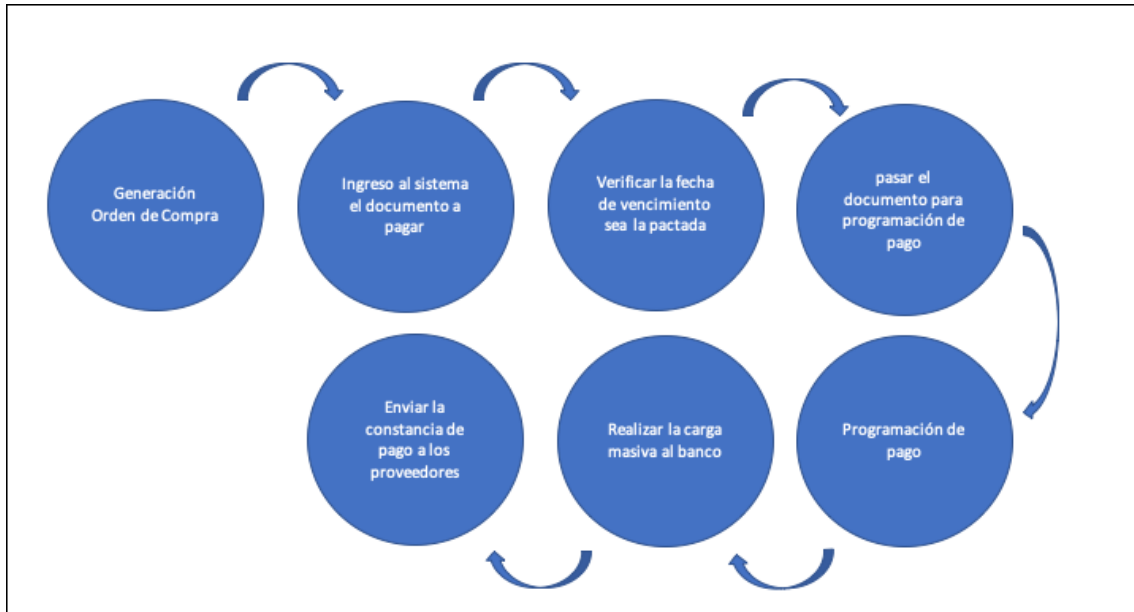


Figura 12. Ciclo de proceso de pagos a proveedores

**Evidencia 2. Nuevas políticas de cobranza**



Figura 13. Portada Políticas de créditos y cobranzas 2021

<b>EMPRESA DE TRANSPORTES</b>	COD:
	Vigencia:
	Versión: 01
<b>Políticas de créditos y cobranzas</b>	
<b>Misión</b>	
Estas políticas están para informar y validar la calidad al evaluar los créditos y que procedimientos se deben seguir para otorgarle el beneficio al cliente.	
<b>Objetivo</b>	
Fomentar mayores ventas y cobros seguros mediante los parámetros establecidos.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar datos para el registro del cliente, tales como su RUC, denominación social, dirección fiscal, correo y teléfono.</li> <li>• Evaluarlo en la central de riesgo, donde su estado debe figurar como buen pagador.</li> <li>• Si tiene el estado de buen pagador se le segmentará en un rango de 15 días de crédito a 45 días de acuerdo al monto cotizado que va desde los 10,000 soles como mínimo.</li> <li>• El plazo del crédito iniciará desde la emisión y entrega de los documentos respectivos.</li> <li>• En caso no se siga el procedimiento se sancionará al vendedor y al responsable del otorgamiento de crédito</li> </ul>	
<b>Dictamen para otorgar créditos</b>	<b>Procedimiento de cobranza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el reporte mediante sistema EQUIFAX o CENTINEL.</li> <li>• En caso el cliente sea representativo económicamente para la empresa se le evaluará su historial de pagos.</li> <li>• Para brindar crédito tiene que haber tenido al menos mínimo 2 compras al contado y a la tercera en caso solicite el crédito la venta debe ser de mínimo 10,000 soles para segmentarlo.</li> <li>• Se procederá a hacer un contrato con el cliente en la cual garantice el pago futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar que el plazo pactado sea acorde al monto de venta.</li> <li>• Realizar envíos a sus correos de los clientes con crédito recordando que está próximo a vencer el plazo.</li> <li>• Si exceden el plazo, inmediatamente llamar para que indiquen el motivo de la tardanza y la fecha tentativa de pago.</li> <li>• Si persiste la deuda, se le quitará el crédito para las próximas ventas.</li> <li>• En caso el cliente se niegue a pagar en cualquier forma, se ejecutarán las respectivas acciones legales, colocándolo momentáneamente en provisión de cobranza dudosa, hasta su cobro.</li> </ul>

Cuadro 3. Políticas de créditos y cobranzas

Según figura 13 y cuadro 3, el desarrollo de las políticas ayudará a acceder a un estricto procedimiento para que el cliente sin distinción alguna pueda acceder a una línea de crédito con la compañía, debido a que no se acataban las políticas anteriormente establecidas. Por otro lado, están dentro de las normativas para la evaluación crediticia para así evitar tener una cartera morosa y un activo exigible sin que rote.

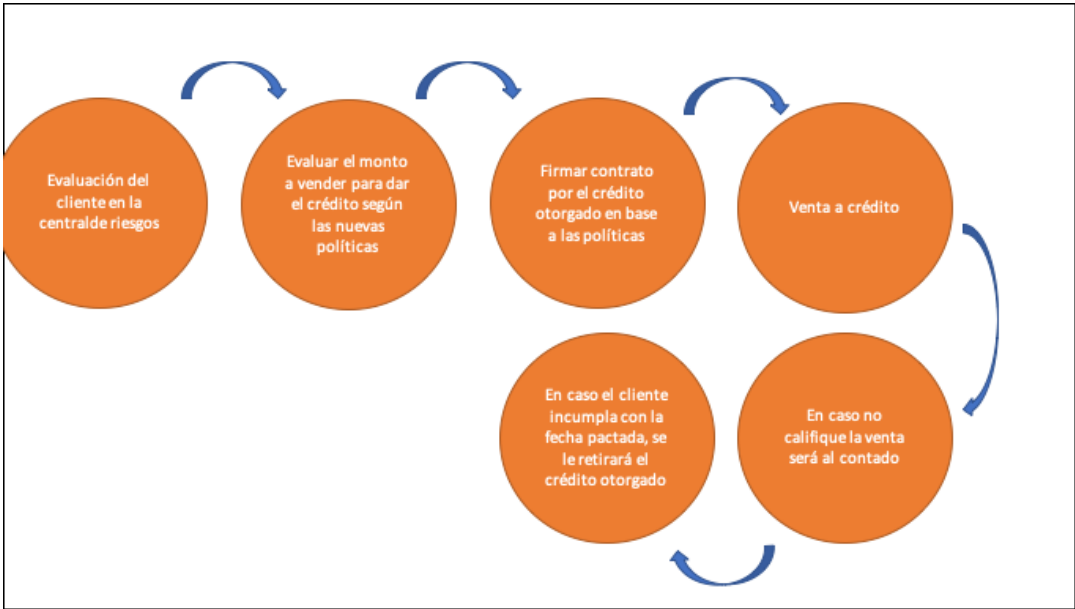


Figura 14. Ciclo de proceso de otorgamiento de crédito a clientes

Según figura 14, será aplicado para todos los clientes que quieran acceder a una línea de crédito con la compañía, en el contrato se establecerá la forma de pago y que medidas legales se usarán en caso incumplan, se evaluarán instrumentos o alternativas de cobro para obtener liquidez inmediata.



### Evidencia 3. Análisis horizontal Estado de situación financiera proyectado

Mediante los Estados financieros con análisis horizontal, se observa la disminución de las cuentas por cobrar desde el año 2021 al 2015, mejorando así la liquidez a simple vista, mediante un análisis las cuentas por cobrar al 2025 disminuyeron en un 59%, nuestro activo corriente es mayor al pasivo corriente. El implemento de las políticas de cobranzas influye bastante, debido al orden estricto que se debe seguir en el procedimiento, todo ello para mejorar líquidamente la empresa y no tenga que recurrir a apalancarse.

	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 efectiv	1,380,547.00	-49,396.46	-4%	1,331,150.54	582,089.59	44%	1,913,240.13	620,796.40	32%	2,534,036.54	605,224.43	24%	3,139,260.97	560,190.68	18%	3,699,451.64
Cuentas por cobrar comerciales	5,946,463.70	-1,189,292.74	-20%	4,757,170.96	-951,434.19	-20%	3,805,736.77	-761,147.35	-20%	3,044,589.41	-608,917.88	-20%	2,435,671.53	-487,134.31	-20%	1,948,537.23
Otras cuentas por cobrar	585,350.00	-117,070.00	-20%	468,280.00	-93,656.00	-20%	374,624.00	-74,924.80	-20%	299,699.20	-59,939.84	-20%	239,759.36	-47,951.87	-20%	191,807.49
Pagos anticipados	628,259.30	-125,651.86	-20%	502,607.44	-100,521.49	-20%	402,085.95	-80,417.19	-20%	321,668.76	-64,333.75	-20%	257,335.01	-51,467.00	-20%	205,868.01
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8,540,620.00</b>	<b>-1,481,411.06</b>	<b>-17%</b>	<b>7,059,208.94</b>	<b>-563,522.09</b>	<b>-8%</b>	<b>6,495,686.85</b>	<b>-295,692.94</b>	<b>-5%</b>	<b>6,199,993.91</b>	<b>-127,967.04</b>	<b>-2%</b>	<b>6,072,026.87</b>	<b>-26,362.50</b>	<b>0%</b>	<b>6,045,664.37</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>																
Inmuebles maquinaria y equipo	2,962,249.00	-	0%	2,962,249.00	-	0%	2,962,249.00	-	0%	2,962,249.00	-	0%	2,962,249.00	-	0%	2,962,249.00
Depreciación acumulada	-425,893.00	-85,178.60	20%	-511,071.60	-102,214.32	20%	-613,285.92	-122,657.18	20%	-735,943.10	-147,188.62	20%	-883,131.72	-176,626.34	20%	-1,059,758.07
Intangibles	3,540.00	-	0%	3,540.00	-	0%	3,540.00	-	0%	3,540.00	-	0%	3,540.00	-	0%	3,540.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,539,896.00</b>	<b>-85,178.60</b>	<b>-3%</b>	<b>2,454,717.40</b>	<b>-102,214.32</b>	<b>-4%</b>	<b>2,352,503.08</b>	<b>-122,657.18</b>	<b>-5%</b>	<b>2,229,845.90</b>	<b>-147,188.62</b>	<b>-7%</b>	<b>2,082,657.28</b>	<b>-176,626.34</b>	<b>-8%</b>	<b>1,906,030.93</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,080,516.00</b>	<b>-1,566,589.66</b>	<b>-14%</b>	<b>9,513,926.34</b>	<b>-665,736.41</b>	<b>-7%</b>	<b>8,848,189.93</b>	<b>-418,350.12</b>	<b>-5%</b>	<b>8,429,839.81</b>	<b>-275,155.66</b>	<b>-3%</b>	<b>8,154,684.14</b>	<b>-202,988.85</b>	<b>-2%</b>	<b>7,951,695.30</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>																
Tributos por pagar	1,568,357.00	15,683.57	1%	1,584,040.57	15,840.41	1%	1,599,880.98	15,998.81	1%	1,615,879.79	16,158.80	1%	1,632,038.58	16,320.39	1%	1,648,358.97
Cuentas por pagar comerciales-t	7,386,892.00	-2,216,067.60	-30%	5,170,824.40	-1,551,247.32	-30%	3,619,577.08	-1,085,873.12	-30%	2,533,703.96	-760,111.19	-30%	1,773,592.77	-532,077.83	-30%	1,241,514.94
Otras cuentas por pagar - Socios	290,557.00	-58,111.40	-20%	232,445.60	-46,489.12	-20%	185,956.48	-37,191.30	-20%	148,765.18	-29,753.04	-20%	119,012.15	-23,802.43	-20%	95,209.72
Cuentas por pagar diversas - relac	302,586.00	-30,258.60	-10%	272,327.40	-27,232.74	-10%	245,094.66	-24,509.47	-10%	220,585.19	-22,058.52	-10%	198,526.67	-19,852.67	-10%	178,674.01
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9,548,392.00</b>	<b>-2,288,754.03</b>	<b>-24%</b>	<b>7,259,637.97</b>	<b>-1,609,128.77</b>	<b>-22%</b>	<b>5,650,509.20</b>	<b>-1,131,575.08</b>	<b>-20%</b>	<b>4,518,934.12</b>	<b>-795,763.95</b>	<b>-18%</b>	<b>3,723,170.17</b>	<b>-559,412.54</b>	<b>-15%</b>	<b>3,163,757.63</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>																
Obligaciones financieras no corr	1,005,068.00	-201,013.60	-20%	804,054.40	-160,810.88	-20%	643,243.52	-128,648.70	-20%	514,594.82	-102,918.96	-20%	411,675.85	-82,335.17	-20%	329,340.68
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,005,068.00</b>	<b>-201,013.60</b>	<b>-20%</b>	<b>804,054.40</b>	<b>-160,810.88</b>	<b>-20%</b>	<b>643,243.52</b>	<b>-128,648.70</b>	<b>-20%</b>	<b>514,594.82</b>	<b>-102,918.96</b>	<b>-20%</b>	<b>411,675.85</b>	<b>-82,335.17</b>	<b>-20%</b>	<b>329,340.68</b>
<b>PATRIMONIO</b>																
Capital	500,000.00	-	0%	500,000.00	-	0%	500,000.00	-	0%	500,000.00	-	0%	500,000.00	-	0%	500,000.00
Resultados acumulados	-119,987.00	147,043.00	-123%	27,056.00	923,177.97	3412%	950,233.97	1,104,203.25	116%	2,054,437.22	841,873.65	41%	2,896,310.87	623,527.25	22%	3,519,838.12
Utilidad - perdida	147,043.00	776,134.97	528%	923,177.97	181,025.28	20%	1,104,203.25	-262,329.60	-24%	841,873.65	-218,346.40	-26%	623,527.25	-184,768.39	-30%	438,758.86
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>527,056.00</b>	<b>923,177.97</b>	<b>175%</b>	<b>1,450,233.97</b>	<b>1,104,203.25</b>	<b>76%</b>	<b>2,554,437.22</b>	<b>841,873.65</b>	<b>33%</b>	<b>3,396,310.87</b>	<b>623,527.25</b>	<b>18%</b>	<b>4,019,838.12</b>	<b>438,758.86</b>	<b>11%</b>	<b>4,458,596.98</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11,080,516.00</b>	<b>-1,566,589.66</b>	<b>-14%</b>	<b>9,513,926.34</b>	<b>-665,736.41</b>	<b>-7%</b>	<b>8,848,189.93</b>	<b>-418,350.12</b>	<b>-5%</b>	<b>8,429,839.81</b>	<b>-275,155.67</b>	<b>-3%</b>	<b>8,154,684.14</b>	<b>-202,988.83</b>	<b>-2%</b>	<b>7,951,695.30</b>

Figura 15. Análisis horizontal proyectado de 2020 a 2025

Tabla 8

*Análisis cuentas por cobrar proyectado*

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas por cobrar comerciales	5,946,463.70	4,757,170.96	3,805,736.77	3,044,589.41	2,435,671.53	1,948,537.23
Activo corriente	8,540,620.00	7,059,208.94	6,495,686.85	6,199,993.91	6,072,026.87	6,045,664.37
	0.6963	0.6739	0.5859	0.4911	0.4011	0.3223
	69.63%	67.39%	58.59%	49.11%	40.11%	32.23%

Según tabla 8, mediante el análisis podemos visualizar el descenso porcentual y en monto las cuentas por cobrar, en donde en el 2020 las cuentas por cobrar equivalían el 69.63% del activo corriente, para el 2021, disminuyó 2.24% lo cual es un buen indicador ya que para el año 2025 según la proyección las cuentas por cobrar representan solo el 32.33%, lo cuál la disminución sería 37.40% lo cual permite obtener un mejor indicador de liquidez.

**Evidencia 4. Cuadro de tasas de porcentaje de factoring y descuento por pronto pago**

Mediante el siguiente cuadro se evidencian las tasas que aplican diferentes instituciones financieras que ofrecen el servicio de factoring, facilitando así el cobro inmediato de las facturas, estas instituciones miden los riesgos y por lo general aceptan facturas de clientes A1, con este tipo de clientes representativos que tienen un excelente score en el sistema financiero permite la aceptación de los documentos para su evaluación rápida ya que al ser empresas competitivas y solventes tienen una amplia cobertura que los respalda, también se está tomando en cuenta la responsabilidad en caso no se lleguen a pagar dichas facturas, ya que la institución que nos facilitó el factoring estaría cobrandole a la compañía de transportes en caso los clientes no le paguen al banco. Adicional la compañía de transportes puede aguantar la carga de interes descontado por la institución que realiza el factoring.

Con respecto al descuento por pronto pago se, esta herramienta se esta haciendo uso para los clientes menos representativos con los que se negociará el plazo de crédito sin que perjudique a la compañía de transporte, ya que en este acto no existiría el riesgo de que no paguen la factura debido a las tasas de descuento.

Para ello se usará una segmentación de clientes en cuanto al porcentaje que vienen comprando:

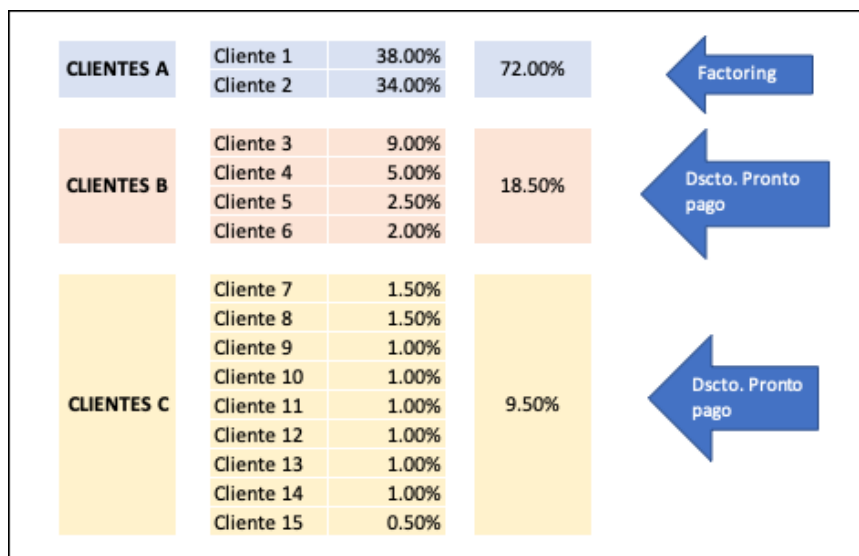


Figura 16. Segregación de clientes

Para lo cual como en el la figura 16, se utilizarán los clientes 1 y 2 para realizar el factoring, ya que son clientes con buena solvencia financiera.

Tabla 9

*Porcentajes de factoring*

Factoring							
Institución	Número días	Ventas clientes A1 año 2021	TEA	TED	Interes descontado	Comisiones por documento	Importe a cobrar
Financiera TFC	60	7,838,335.44	34.49%	0.0823%	377,705.26	360.00	7,460,270.18
Scotiabank	60	7,838,335.44	15.25%	0.0394%	183,244.47	1,380.00	7,653,710.97
BBVA	60	7,838,335.44	32.00%	0.0771%	354,431.75	420.00	7,483,483.69
BCP	60	7,838,335.44	22.00%	0.0553%	255,519.05	1,620.00	7,581,196.39
Factoring SF	60	7,838,335.44	59.07%	0.1290%	583,533.33		7,254,802.11

Tabla 10

*Descuento por pronto pago*

Descuento por pronto pago		
Crédito	Condición	TDEM
A 30 días	Contado	2.00%
A 60 días	Contado	4.00%

Para el uso de la herramienta descuento por pronto pago se usarán los clientes 3 al 15 según tabla 10.

Según tabla 10, lo que se quiere obtener es liquidez inmediata, ya que, se estaría transformando el activo exigible en efectivo y equivalente de efectivo para poder saldar las deudas a corto plazo, según el nuevo cronograma de pago a crédito.

## Evidencia 5. Carta de presentación a proveedores - solicitud de crédito

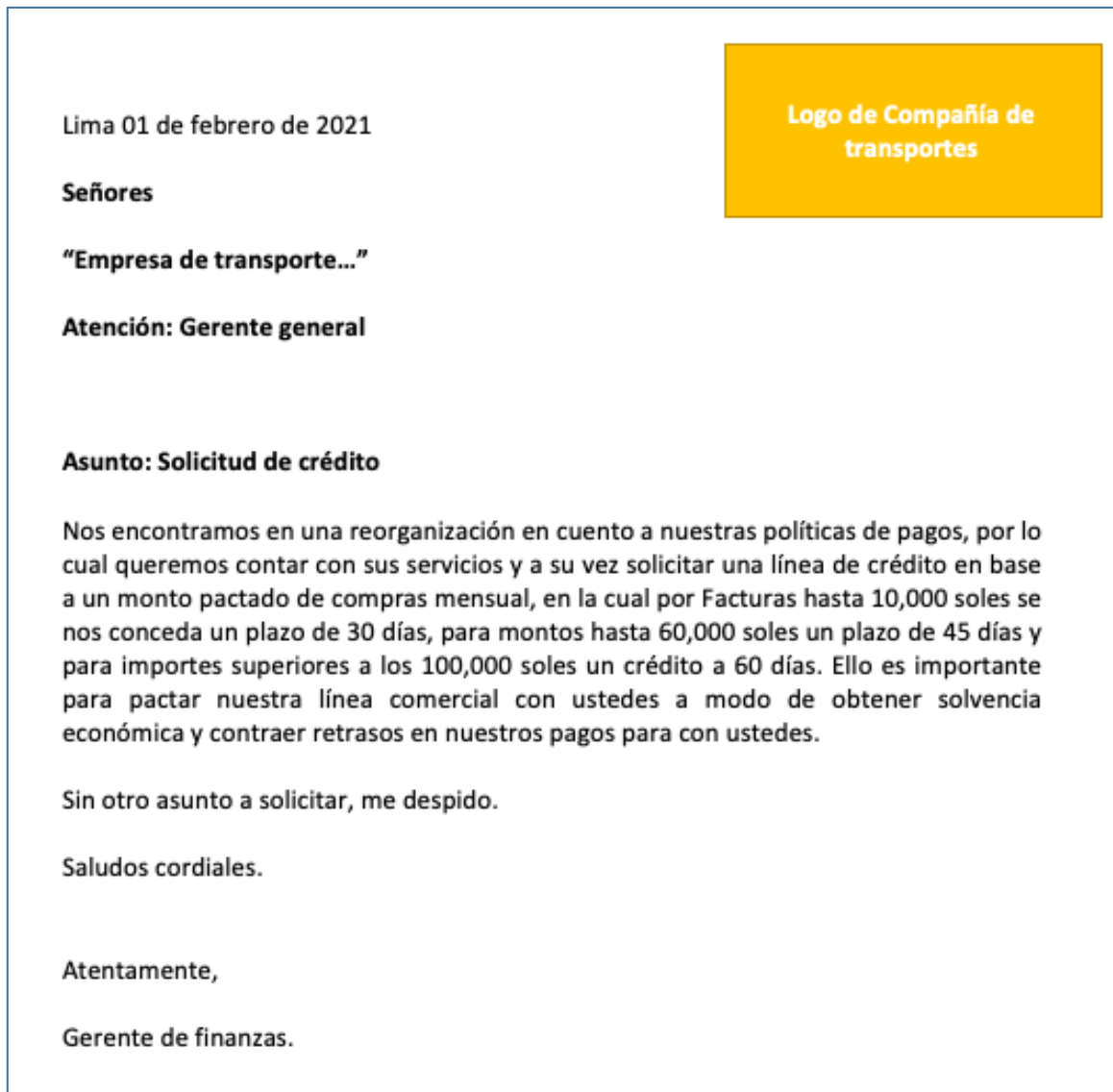


Figura 16. Carta solicitud de crédito a proveedor

Según figura 16, haciendo uso de la presente carta, se pretende lograr una iniciativa a reunirse con los proveedores y entablar una relación comercial con crédito, permitiendo así obtener una línea de crédito con ello, la liquidez en la empresa mejoraría significativamente, es por ello lo importante, en caso los proveedores antiguos, no quieran ofrecernos un crédito siempre hay la alternativa de conseguir nuevos proveedores que se adecúen a la demanda de la compañía.

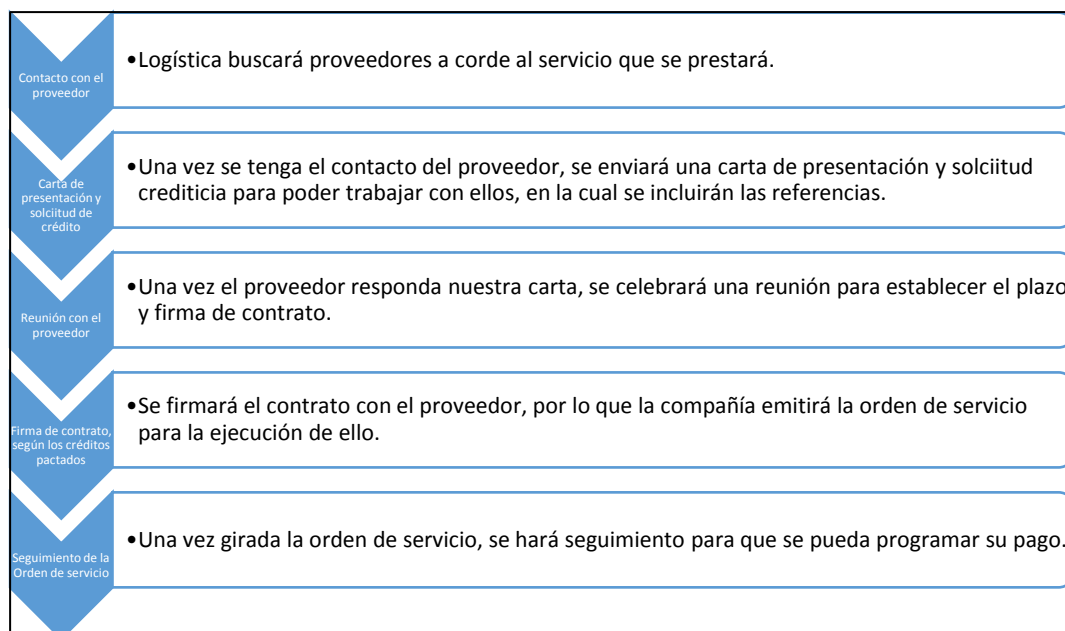


Figura 17. Organigrama de proceso solicitud crédito con proveedor

Según figura 17, se logrará entablar una buena relación con el proveedor, ya que verá lo serio que es el compromiso que se está pactando, con ello al tener crédito se podrá tener liquidez para solventar otras deudas.

### Evidencia 6. Flujo de proyectado

Mediante el uso del flujo se podrán establecer las variables críticas y los escenarios, para con ello, poder evaluar y proyectar la situación futura de la compañía, para ello se empleará la siguiente tabla:

Tabla 11

#### Escenarios y variables críticas

Variables	Optimista	Moderado	Pesimista
Ventas 2021	10%	5%	-5%
Ventas 2022	15%	10%	0%
Ventas 2023	20%	15%	5%
Ventas 2024	20%	15%	5%
Ventas 2025	20%	15%	5%
% IGV	18%	18%	18%
% Cobranza contado	80%	75%	70%
% Costo Bruto 2021	68%	73%	78%
% Costo Bruto 2022	73%	78%	83%
% Costo Bruto 2023	78%	83%	88%
% Costo Bruto 2024	78%	83%	88%
% Costo Bruto 2025	78%	83%	88%
% Contado Proveedores	10%	15%	30%

Luego una vez establecidas las variables y los escenarios en porcentaje haremos uso de la información histórica de los años 2018; 2019 y 2020 para lo cuál tomaremos sus ventas, mes a mes.

Tabla 12

*Información histórica años 2018; 2019 y 2020*

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2018
<b>VENTAS 2018</b>	1,144,906	1,202,151	1,262,259	1,325,372	1,391,640	1,461,222	1,534,284	1,610,998	1,691,548	1,776,125	1,864,931	1,958,178	<b>18,223,614</b>
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2019
<b>VENTAS 2019</b>	1,345,768	1,413,056	1,483,709	1,557,895	1,635,789	1,717,579	1,803,458	1,893,631	1,988,312	2,087,728	2,192,114	2,301,720	<b>21,420,760</b>
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2020
<b>VENTAS 2020</b>	1,347,312	1,414,678	805,748	781,576	765,944	758,285	769,659	792,749	816,531	841,027	874,668	918,402	<b>10,886,577</b>

Tabla 13

*Cálculo estacionalidad de ventas*

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PROM.
<b>PROMEDIO MES</b>	1,279,329	1,343,295	1,183,905	1,221,614	1,264,458	1,312,362	1,369,133	1,432,459	1,498,797	1,568,293	1,643,905	1,726,100	<b>1,403,638</b>
	0.91	0.96	0.84	0.87	0.90	0.93	0.98	1.02	1.07	1.12	1.17	1.23	<b>12.00</b>

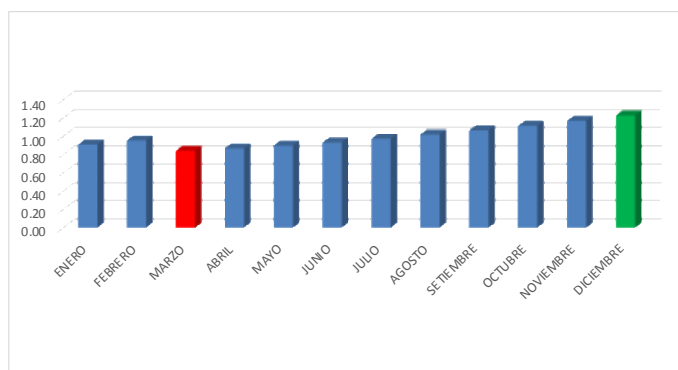


Figura 18. Estacionalidad de ventas

Bajo el escenario “Optimista”, se presentará el flujo año por año de la siguiente manera:

Tabla 14

*Flujo proyectado 2021*

Items	Flujo 2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,185,635	1,244,916	709,058	687,786	674,031	667,290	677,300	697,619	718,547	740,104	769,708	808,193	9,580,188
Ventas al Crédito	183,680	296,409	311,229	177,265	171,947	168,508	166,823	169,325	174,405	179,637	185,026	192,427	2,376,679
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,369,315</b>	<b>1,541,325</b>	<b>1,020,287</b>	<b>865,051</b>	<b>845,977</b>	<b>835,798</b>	<b>844,122</b>	<b>866,944</b>	<b>892,952</b>	<b>919,741</b>	<b>954,734</b>	<b>1,000,620</b>	<b>11,956,867</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	100,779	105,818	60,270	58,462	57,293	56,720	57,570	59,298	61,077	62,909	65,425	68,696	814,316
Proveedores al Crédito	-	907,010	952,361	542,430	526,157	515,634	510,477	518,134	533,678	549,689	566,179	588,827	6,710,576
IGV	85,366	89,634	51,052	49,521	48,530	48,045	48,766	50,229	51,735	53,287	55,419	58,190	689,774
<b>Total Compras</b>	<b>186,145</b>	<b>1,102,462</b>	<b>1,063,683</b>	<b>650,412</b>	<b>631,979</b>	<b>620,398</b>	<b>616,813</b>	<b>627,661</b>	<b>646,490</b>	<b>665,885</b>	<b>687,024</b>	<b>715,713</b>	<b>8,214,665</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>337,145</b>	<b>1,253,462</b>	<b>1,214,683</b>	<b>801,412</b>	<b>782,979</b>	<b>771,398</b>	<b>767,813</b>	<b>778,661</b>	<b>797,490</b>	<b>816,885</b>	<b>838,024</b>	<b>866,713</b>	<b>10,026,665</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>1,032,170</b>	<b>287,863</b>	<b>- 194,396</b>	<b>63,639</b>	<b>62,998</b>	<b>64,400</b>	<b>76,309</b>	<b>88,283</b>	<b>95,462</b>	<b>102,856</b>	<b>116,710</b>	<b>133,907</b>	<b>1,930,201</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 15

*Flujo proyectado 2022*

Items	Flujo 2022												2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,363,480	1,431,654	815,417	790,954	775,135	767,384	778,895	802,262	826,329	851,119	885,164	929,422	11,017,216
Ventas al Crédito	202,048	340,870	357,913	203,854	197,739	193,784	191,846	194,724	200,565	206,582	212,780	221,291	2,723,997
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,565,528</b>	<b>1,772,524</b>	<b>1,173,330</b>	<b>994,809</b>	<b>972,874</b>	<b>961,168</b>	<b>970,741</b>	<b>996,985</b>	<b>1,026,895</b>	<b>1,057,702</b>	<b>1,097,944</b>	<b>1,150,713</b>	<b>13,741,213</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	124,418	130,638	74,407	72,175	70,731	70,024	71,074	73,206	75,403	77,665	80,771	84,810	1,005,321
Proveedores al Crédito	618,268	1,119,758	1,175,746	669,661	649,571	636,580	630,214	639,667	658,857	678,623	698,982	726,941	8,902,868
IGV	82,831	86,973	49,537	48,050	47,089	46,619	47,318	48,737	50,200	51,706	53,774	56,462	669,296
<b>Total Compras</b>	<b>825,517</b>	<b>1,337,369</b>	<b>1,299,689</b>	<b>789,886</b>	<b>767,392</b>	<b>753,222</b>	<b>748,606</b>	<b>761,611</b>	<b>784,459</b>	<b>807,993</b>	<b>833,527</b>	<b>868,213</b>	<b>10,577,485</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>976,517</b>	<b>1,488,369</b>	<b>1,450,689</b>	<b>940,886</b>	<b>918,392</b>	<b>904,222</b>	<b>899,606</b>	<b>912,611</b>	<b>935,459</b>	<b>958,993</b>	<b>984,527</b>	<b>1,019,213</b>	<b>12,389,485</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>589,011</b>	<b>284,155</b>	<b>- 277,359</b>	<b>53,922</b>	<b>54,482</b>	<b>56,946</b>	<b>71,135</b>	<b>84,374</b>	<b>91,435</b>	<b>98,709</b>	<b>113,417</b>	<b>131,500</b>	<b>1,351,727</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 16

*Flujo proyectado 2023*

Items	Flujo 2023												2023
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,636,176	1,717,984	978,500	949,145	930,162	920,861	934,674	962,714	991,595	1,021,343	1,062,197	1,115,307	13,220,659
Ventas al Crédito	232,356	409,044	429,496	244,625	237,286	232,541	230,215	233,668	240,678	247,899	255,336	265,549	3,258,694
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,868,531</b>	<b>2,127,028</b>	<b>1,407,996</b>	<b>1,193,770</b>	<b>1,167,449</b>	<b>1,153,401</b>	<b>1,164,889</b>	<b>1,196,382</b>	<b>1,232,274</b>	<b>1,269,242</b>	<b>1,317,533</b>	<b>1,380,856</b>	<b>16,479,353</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	159,527	167,503	95,404	92,542	90,691	89,784	91,131	93,865	96,681	99,581	103,564	108,742	1,289,014
Proveedores al Crédito	763,288	1,435,744	1,507,531	858,634	832,875	816,218	808,055	820,176	844,781	870,125	896,229	932,078	11,385,735
IGV	80,991	85,040	48,436	46,983	46,043	45,583	46,266	47,654	49,084	50,556	52,579	55,208	654,423
<b>Total Compras</b>	<b>1,003,806</b>	<b>1,688,288</b>	<b>1,651,371</b>	<b>998,158</b>	<b>969,609</b>	<b>951,584</b>	<b>945,452</b>	<b>961,695</b>	<b>990,546</b>	<b>1,020,262</b>	<b>1,052,372</b>	<b>1,096,028</b>	<b>13,329,172</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,154,806</b>	<b>1,839,288</b>	<b>1,802,371</b>	<b>1,149,158</b>	<b>1,120,609</b>	<b>1,102,584</b>	<b>1,096,452</b>	<b>1,112,695</b>	<b>1,141,546</b>	<b>1,171,262</b>	<b>1,203,372</b>	<b>1,247,028</b>	<b>15,141,172</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>713,725</b>	<b>287,741</b>	<b>- 394,374</b>	<b>44,612</b>	<b>46,840</b>	<b>50,817</b>	<b>68,437</b>	<b>83,687</b>	<b>90,728</b>	<b>97,980</b>	<b>114,161</b>	<b>133,828</b>	<b>1,338,181</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)



Tabla 17

Flujo proyectado 2024

Items	Flujo 2024												2024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,963,411	2,061,581	1,174,200	1,138,974	1,116,195	1,105,033	1,121,608	1,155,257	1,189,914	1,225,612	1,274,636	1,338,368	15,864,791
Ventas al Crédito	278,827	490,853	515,395	293,550	284,744	279,049	276,258	280,402	288,814	297,479	306,403	318,659	3,910,432
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>2,242,238</b>	<b>2,552,434</b>	<b>1,689,596</b>	<b>1,432,525</b>	<b>1,400,939</b>	<b>1,384,082</b>	<b>1,397,867</b>	<b>1,435,659</b>	<b>1,478,729</b>	<b>1,523,090</b>	<b>1,581,039</b>	<b>1,657,027</b>	<b>19,775,224</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	191,433	201,004	114,485	111,050	108,829	107,741	109,357	112,638	116,017	119,497	124,277	130,491	1,546,817
Proveedores al Crédito	978,682	1,722,893	1,809,038	1,030,361	999,450	979,461	969,666	984,211	1,013,738	1,044,150	1,075,474	1,118,493	13,725,618
IGV	97,189	102,048	58,123	56,379	55,252	54,699	55,520	57,185	58,901	60,668	63,094	66,249	785,307
<b>Total Compras</b>	<b>1,267,303</b>	<b>2,025,945</b>	<b>1,981,645</b>	<b>1,197,790</b>	<b>1,163,531</b>	<b>1,141,901</b>	<b>1,134,543</b>	<b>1,154,034</b>	<b>1,188,655</b>	<b>1,224,315</b>	<b>1,262,846</b>	<b>1,315,234</b>	<b>16,057,742</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,418,303</b>	<b>2,176,945</b>	<b>2,132,645</b>	<b>1,348,790</b>	<b>1,314,531</b>	<b>1,292,901</b>	<b>1,285,543</b>	<b>1,305,034</b>	<b>1,339,655</b>	<b>1,375,315</b>	<b>1,413,846</b>	<b>1,466,234</b>	<b>17,869,742</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>823,934</b>	<b>375,489</b>	<b>- 443,049</b>	<b>83,734</b>	<b>86,408</b>	<b>91,181</b>	<b>112,324</b>	<b>130,625</b>	<b>139,073</b>	<b>147,776</b>	<b>167,193</b>	<b>190,794</b>	<b>1,905,481</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 18

Flujo proyectado 2025

Items	Flujo 2025												2025
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	2,356,093	2,473,898	1,409,041	1,366,769	1,339,434	1,326,040	1,345,930	1,386,308	1,427,897	1,470,734	1,529,564	1,606,042	19,037,749
Ventas al Crédito	334,592	589,023	618,474	352,260	341,692	334,858	331,510	336,483	346,577	356,974	367,684	382,391	4,692,519
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>2,690,685</b>	<b>3,062,921</b>	<b>2,027,515</b>	<b>1,719,029</b>	<b>1,681,126</b>	<b>1,660,898</b>	<b>1,677,440</b>	<b>1,722,791</b>	<b>1,774,474</b>	<b>1,827,709</b>	<b>1,897,247</b>	<b>1,988,433</b>	<b>23,730,268</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	229,719	241,205	137,381	133,260	130,595	129,289	131,228	135,165	139,220	143,397	149,132	156,589	1,856,181
Proveedores al Crédito	1,174,418	2,067,472	2,170,845	1,236,433	1,199,340	1,175,353	1,163,600	1,181,054	1,216,485	1,252,980	1,290,569	1,342,192	16,470,741
IGV	116,627	122,458	69,748	67,655	66,302	65,639	66,624	68,622	70,681	72,801	75,713	79,499	942,369
<b>Total Compras</b>	<b>1,520,764</b>	<b>2,431,135</b>	<b>2,377,974</b>	<b>1,437,348</b>	<b>1,396,237</b>	<b>1,370,281</b>	<b>1,361,451</b>	<b>1,384,841</b>	<b>1,426,386</b>	<b>1,469,178</b>	<b>1,515,415</b>	<b>1,578,280</b>	<b>19,269,291</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,671,764</b>	<b>2,582,135</b>	<b>2,528,974</b>	<b>1,588,348</b>	<b>1,547,237</b>	<b>1,521,281</b>	<b>1,512,451</b>	<b>1,535,841</b>	<b>1,577,386</b>	<b>1,620,178</b>	<b>1,666,415</b>	<b>1,729,280</b>	<b>21,081,291</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>1,018,921</b>	<b>480,786</b>	<b>- 501,459</b>	<b>130,681</b>	<b>133,889</b>	<b>139,617</b>	<b>164,989</b>	<b>186,950</b>	<b>197,088</b>	<b>207,531</b>	<b>230,832</b>	<b>259,152</b>	<b>2,648,978</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según la tabla 14; 15; 16; 17 y 18, podemos observar que trabajar mediante el escenario optimista, se logra una utilidad al año 2025 de 2'648,978 soles, lo cual es una varianza con tendencia positiva, ya que año a año se ve el incremento monetario en la caja bruta, evidenciando que las buenas políticas pactadas y aceptadas por los clientes y proveedores.

Bajo el escenario “Moderado”, se presentará el flujo año por año de la siguiente manera:



Tabla 19

Flujo proyectado 2021

Items	Flujo 2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,061,008	1,114,059	634,527	615,491	603,181	597,149	606,106	624,290	643,018	662,309	688,801	723,241	8,573,179
Ventas al Crédito	229,600	353,669	371,353	211,509	205,164	201,060	199,050	202,035	208,097	214,339	220,770	229,600	2,846,246
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,290,609</b>	<b>1,467,728</b>	<b>1,005,879</b>	<b>827,000</b>	<b>808,345</b>	<b>798,209</b>	<b>805,156</b>	<b>826,325</b>	<b>851,115</b>	<b>876,648</b>	<b>909,571</b>	<b>952,842</b>	<b>11,419,426</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	154,907	162,653	92,641	89,862	88,064	87,184	88,492	91,146	93,881	96,697	100,565	105,593	1,251,684
Proveedores al Crédito	-	877,807	921,698	524,965	509,216	499,032	494,041	501,452	516,496	531,990	547,950	569,868	6,494,516
IGV	68,753	72,191	41,117	39,884	39,086	38,695	39,276	40,454	41,668	42,918	44,634	46,866	555,542
<b>Total Compras</b>	<b>223,661</b>	<b>1,112,651</b>	<b>1,055,456</b>	<b>654,710</b>	<b>636,367</b>	<b>624,911</b>	<b>621,809</b>	<b>633,052</b>	<b>652,044</b>	<b>671,605</b>	<b>693,149</b>	<b>722,327</b>	<b>8,301,742</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>374,661</b>	<b>1,263,651</b>	<b>1,206,456</b>	<b>805,710</b>	<b>787,367</b>	<b>775,911</b>	<b>772,809</b>	<b>784,052</b>	<b>803,044</b>	<b>822,605</b>	<b>844,149</b>	<b>873,327</b>	<b>10,113,742</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>915,948</b>	<b>204,077</b>	<b>- 200,577</b>	<b>21,289</b>	<b>20,978</b>	<b>22,299</b>	<b>32,347</b>	<b>42,273</b>	<b>48,071</b>	<b>54,043</b>	<b>65,421</b>	<b>79,514</b>	<b>1,305,684</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 20

Flujo proyectado 2022

Items	Flujo 2022												2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,167,109	1,225,464	697,979	677,040	663,499	656,864	666,717	686,719	707,320	728,540	757,681	795,565	9,430,497
Ventas al Crédito	241,080	389,036	408,488	232,660	225,680	221,166	218,955	222,239	228,906	235,773	242,847	252,560	3,119,391
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,408,189</b>	<b>1,614,501</b>	<b>1,106,467</b>	<b>909,700</b>	<b>889,179</b>	<b>878,030</b>	<b>885,672</b>	<b>908,958</b>	<b>936,226</b>	<b>964,313</b>	<b>1,000,528</b>	<b>1,048,126</b>	<b>12,549,889</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	182,069	191,172	108,885	105,618	103,506	102,471	104,008	107,128	110,342	113,652	118,198	124,108	1,471,158
Proveedores al Crédito	598,362	1,031,724	1,083,311	617,014	598,503	586,533	580,668	589,378	607,059	625,271	644,029	669,790	8,231,642
IGV	61,623	64,705	36,853	35,748	35,033	34,682	35,203	36,259	37,346	38,467	40,006	42,006	497,930
<b>Total Compras</b>	<b>842,054</b>	<b>1,287,601</b>	<b>1,229,049</b>	<b>758,380</b>	<b>737,042</b>	<b>723,686</b>	<b>719,878</b>	<b>732,765</b>	<b>754,748</b>	<b>777,390</b>	<b>802,233</b>	<b>835,904</b>	<b>10,200,729</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>993,054</b>	<b>1,438,601</b>	<b>1,380,049</b>	<b>909,380</b>	<b>888,042</b>	<b>874,686</b>	<b>870,878</b>	<b>883,765</b>	<b>905,748</b>	<b>928,390</b>	<b>953,233</b>	<b>986,904</b>	<b>12,012,729</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>415,136</b>	<b>175,899</b>	<b>- 273,581</b>	<b>320</b>	<b>1,137</b>	<b>3,344</b>	<b>14,793</b>	<b>25,193</b>	<b>30,479</b>	<b>35,923</b>	<b>47,295</b>	<b>61,221</b>	<b>537,159</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 21

Flujo proyectado 2023

Items	Flujo 2023												2023
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,342,175	1,409,284	802,676	778,596	763,024	755,394	766,725	789,726	813,418	837,821	871,333	914,900	10,845,072
Ventas al Crédito	265,188	447,392	469,761	267,559	259,532	254,341	251,798	255,575	263,242	271,139	279,274	290,444	3,575,246
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,607,364</b>	<b>1,856,676</b>	<b>1,272,437</b>	<b>1,046,154</b>	<b>1,022,556</b>	<b>1,009,735</b>	<b>1,018,522</b>	<b>1,045,301</b>	<b>1,076,660</b>	<b>1,108,960</b>	<b>1,150,607</b>	<b>1,205,345</b>	<b>14,420,318</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	222,801	233,941	133,244	129,247	126,662	125,395	127,276	131,095	135,027	139,078	144,641	151,873	1,800,282
Proveedores al Crédito	703,280	1,262,540	1,325,667	755,051	732,399	717,751	710,574	721,232	742,869	765,155	788,110	819,634	10,044,261
IGV	54,761	57,499	32,749	31,767	31,131	30,820	31,282	32,221	33,187	34,183	35,550	37,328	442,479
<b>Total Compras</b>	<b>980,842</b>	<b>1,553,980</b>	<b>1,491,660</b>	<b>916,064</b>	<b>890,192</b>	<b>873,967</b>	<b>869,132</b>	<b>884,548</b>	<b>911,084</b>	<b>938,417</b>	<b>968,302</b>	<b>1,008,836</b>	<b>12,287,022</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,131,842</b>	<b>1,704,980</b>	<b>1,642,660</b>	<b>1,067,064</b>	<b>1,041,192</b>	<b>1,024,967</b>	<b>1,020,132</b>	<b>1,035,548</b>	<b>1,062,084</b>	<b>1,089,417</b>	<b>1,119,302</b>	<b>1,159,836</b>	<b>14,099,022</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>475,522</b>	<b>151,696</b>	<b>- 370,223</b>	<b>- 20,910</b>	<b>- 18,637</b>	<b>- 15,232</b>	<b>- 1,610</b>	<b>9,754</b>	<b>14,576</b>	<b>19,543</b>	<b>31,305</b>	<b>45,509</b>	<b>321,295</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 22

Flujo proyectado 2024

Items	Flujo 2024												2024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,543,502	1,620,677	923,077	895,385	877,477	868,703	881,733	908,185	935,431	963,494	1,002,033	1,052,135	12,471,833
Ventas al Crédito	304,967	514,501	540,226	307,692	298,462	292,492	289,568	293,911	302,728	311,810	321,165	334,011	4,111,533
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,848,468</b>	<b>2,135,177</b>	<b>1,463,303</b>	<b>1,203,078</b>	<b>1,175,939</b>	<b>1,161,195</b>	<b>1,171,301</b>	<b>1,202,096</b>	<b>1,238,159</b>	<b>1,275,304</b>	<b>1,323,198</b>	<b>1,386,146</b>	<b>16,583,365</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	256,221	269,032	153,231	148,634	145,661	144,205	146,368	150,759	155,282	159,940	166,338	174,654	2,070,324
Proveedores al Crédito	860,616	1,451,921	1,524,517	868,308	842,259	825,414	817,160	829,417	854,300	879,929	906,326	942,579	11,602,745
IGV	62,975	66,124	37,662	36,532	35,801	35,443	35,975	37,054	38,166	39,311	40,883	42,927	508,851
<b>Total Compras</b>	<b>1,179,812</b>	<b>1,787,077</b>	<b>1,715,409</b>	<b>1,053,474</b>	<b>1,023,721</b>	<b>1,005,062</b>	<b>999,502</b>	<b>1,017,230</b>	<b>1,047,747</b>	<b>1,079,179</b>	<b>1,113,547</b>	<b>1,160,161</b>	<b>14,181,920</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,330,812</b>	<b>1,938,077</b>	<b>1,866,409</b>	<b>1,204,474</b>	<b>1,174,721</b>	<b>1,156,062</b>	<b>1,150,502</b>	<b>1,168,230</b>	<b>1,198,747</b>	<b>1,230,179</b>	<b>1,264,547</b>	<b>1,311,161</b>	<b>15,993,920</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>517,656</b>	<b>197,101</b>	<b>- 403,106</b>	<b>- 1,396</b>	<b>1,218</b>	<b>5,134</b>	<b>20,799</b>	<b>33,867</b>	<b>39,413</b>	<b>45,125</b>	<b>58,651</b>	<b>74,985</b>	<b>589,445</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 23

Flujo proyectado 2025

Items	Flujo 2025												2025
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,775,027	1,863,778	1,061,539	1,029,693	1,009,099	999,008	1,013,993	1,044,413	1,075,745	1,108,018	1,152,338	1,209,955	14,342,608
Ventas al Crédito	350,712	591,676	621,259	353,846	343,231	336,366	333,003	337,998	348,138	358,582	369,339	384,113	4,728,263
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>2,125,739</b>	<b>2,455,454</b>	<b>1,682,799</b>	<b>1,383,539</b>	<b>1,352,330</b>	<b>1,335,374</b>	<b>1,346,996</b>	<b>1,382,411</b>	<b>1,423,883</b>	<b>1,466,600</b>	<b>1,521,678</b>	<b>1,594,068</b>	<b>19,070,870</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	294,654	309,387	176,215	170,929	167,510	165,835	168,323	173,373	178,574	183,931	191,288	200,853	2,380,873
Proveedores al Crédito	989,708	1,669,709	1,753,194	998,554	968,598	949,226	939,734	953,830	982,445	1,011,918	1,042,275	1,083,966	13,343,157
IGV	72,421	76,042	43,311	42,011	41,171	40,760	41,371	42,612	43,890	45,207	47,015	49,366	585,178
<b>Total Compras</b>	<b>1,356,784</b>	<b>2,055,138</b>	<b>1,972,720</b>	<b>1,211,495</b>	<b>1,177,280</b>	<b>1,155,821</b>	<b>1,149,427</b>	<b>1,169,814</b>	<b>1,204,909</b>	<b>1,241,056</b>	<b>1,280,579</b>	<b>1,334,185</b>	<b>16,309,208</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,507,784</b>	<b>2,206,138</b>	<b>2,123,720</b>	<b>1,362,495</b>	<b>1,328,280</b>	<b>1,306,821</b>	<b>1,300,427</b>	<b>1,320,814</b>	<b>1,355,909</b>	<b>1,392,056</b>	<b>1,431,579</b>	<b>1,485,185</b>	<b>18,121,208</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>617,955</b>	<b>249,316</b>	<b>- 440,922</b>	<b>21,044</b>	<b>24,051</b>	<b>28,554</b>	<b>46,569</b>	<b>61,597</b>	<b>67,974</b>	<b>74,544</b>	<b>90,099</b>	<b>108,883</b>	<b>949,662</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según tabla 19; 20; 21; 22 y 23, podemos observar que trabajar mediante el escenario moderado, se logra una utilidad al año 2025 de 949,662 soles, lo cual es una varianza con tendencia positiva, en comparación con el optimista que es el que se quiere lograr, bajo este escenario con los proveedores y clientes no se llegaron a las metas previstas, sin embargo, tenemos que se puede mantener en el mercado, pero deberá cumplir tal cual las políticas si quiere mejorar y obtener así un mayor beneficio.

Bajo el escenario “Pesimista”, se presentará el flujo año por año de la siguiente manera:

Tabla 24

Flujo proyectado 2021

Items	Flujo 2021												2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	895,962	940,761	535,822	519,748	509,353	504,259	511,823	527,178	542,993	559,283	581,654	610,737	7,239,574
Ventas al Crédito	275,520	383,984	403,183	229,638	222,749	218,294	216,111	219,353	225,933	232,711	239,693	249,280	3,116,451
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,171,483</b>	<b>1,324,745</b>	<b>939,006</b>	<b>749,386</b>	<b>732,102</b>	<b>722,553</b>	<b>727,934</b>	<b>746,531</b>	<b>768,927</b>	<b>791,994</b>	<b>821,347</b>	<b>860,017</b>	<b>10,356,024</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	299,507	314,483	179,118	173,744	170,269	168,567	171,095	176,228	181,515	186,960	194,439	204,161	2,420,086
Proveedores al Crédito	-	698,851	733,793	417,941	405,403	397,295	393,322	399,222	411,199	423,535	436,241	453,690	5,170,493
IGV	50,686	53,220	30,312	29,403	28,815	28,527	28,955	29,823	30,718	31,639	32,905	34,550	409,553
<b>Total Compras</b>	<b>350,193</b>	<b>1,066,554</b>	<b>943,223</b>	<b>621,089</b>	<b>604,487</b>	<b>594,389</b>	<b>593,372</b>	<b>605,273</b>	<b>623,431</b>	<b>642,134</b>	<b>663,584</b>	<b>692,401</b>	<b>8,000,132</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>501,193</b>	<b>1,217,554</b>	<b>1,094,223</b>	<b>772,089</b>	<b>755,487</b>	<b>745,389</b>	<b>744,372</b>	<b>756,273</b>	<b>774,431</b>	<b>793,134</b>	<b>814,584</b>	<b>843,401</b>	<b>9,812,132</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>670,290</b>	<b>107,191</b>	<b>- 155,218</b>	<b>- 22,703</b>	<b>- 23,386</b>	<b>- 22,835</b>	<b>- 16,438</b>	<b>- 9,743</b>	<b>- 5,505</b>	<b>- 1,140</b>	<b>6,763</b>	<b>16,616</b>	<b>543,892</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 25

Flujo proyectado 2022

Items	Flujo 2022												2022
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	895,962	940,761	535,822	519,748	509,353	504,259	511,823	527,178	542,993	559,283	581,654	610,737	7,239,574
Ventas al Crédito	261,744	383,984	403,183	229,638	222,749	218,294	216,111	219,353	225,933	232,711	239,693	249,280	3,102,674
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,157,707</b>	<b>1,324,745</b>	<b>939,006</b>	<b>749,386</b>	<b>732,102</b>	<b>722,553</b>	<b>727,934</b>	<b>746,531</b>	<b>768,927</b>	<b>791,994</b>	<b>821,347</b>	<b>860,017</b>	<b>10,342,248</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	318,707	334,642	190,600	184,882	181,184	179,372	182,063	187,525	193,150	198,945	206,903	217,248	2,575,220
Proveedores al Crédito	476,375	743,649	780,831	444,733	431,391	422,763	418,535	424,813	437,558	450,684	464,205	482,773	5,978,309
IGV	39,166	41,125	23,423	22,720	22,266	22,043	22,374	23,045	23,737	24,449	25,427	26,698	316,473
<b>Total Compras</b>	<b>834,248</b>	<b>1,119,416</b>	<b>994,854</b>	<b>652,335</b>	<b>634,841</b>	<b>624,178</b>	<b>622,972</b>	<b>635,383</b>	<b>654,445</b>	<b>674,078</b>	<b>696,534</b>	<b>726,719</b>	<b>8,870,002</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>985,248</b>	<b>1,270,416</b>	<b>1,145,854</b>	<b>803,335</b>	<b>785,841</b>	<b>775,178</b>	<b>773,972</b>	<b>786,383</b>	<b>805,445</b>	<b>825,078</b>	<b>847,534</b>	<b>877,719</b>	<b>10,682,002</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>172,459</b>	<b>54,329</b>	<b>- 206,849</b>	<b>- 53,949</b>	<b>- 53,739</b>	<b>- 52,625</b>	<b>- 46,038</b>	<b>- 39,852</b>	<b>- 36,518</b>	<b>- 33,084</b>	<b>- 26,187</b>	<b>- 17,701</b>	<b>- 339,754</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 26

Flujo proyectado 2023

Items	Flujo 2023												2023
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	940,761	987,799	562,614	545,735	534,820	529,472	537,414	553,537	570,143	587,247	610,737	641,274	7,601,552
Ventas al Crédito	261,744	403,183	423,342	241,120	233,886	229,209	226,917	230,320	237,230	244,347	251,677	261,744	3,244,721
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,202,505</b>	<b>1,390,982</b>	<b>985,956</b>	<b>786,855</b>	<b>768,707</b>	<b>758,681</b>	<b>764,331</b>	<b>783,857</b>	<b>807,373</b>	<b>831,594</b>	<b>862,414</b>	<b>903,018</b>	<b>10,846,273</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	354,801	372,541	212,186	205,820	201,704	199,687	202,682	208,762	215,025	221,476	230,335	241,852	2,866,871
Proveedores al Crédito	506,912	827,869	869,263	495,100	480,247	470,642	465,936	472,925	487,112	501,726	516,777	537,449	6,631,957
IGV	29,029	30,481	17,361	16,840	16,503	16,338	16,583	17,081	17,593	18,121	18,846	19,788	234,562
<b>Total Compras</b>	<b>890,742</b>	<b>1,230,891</b>	<b>1,098,809</b>	<b>717,760</b>	<b>698,454</b>	<b>686,667</b>	<b>685,201</b>	<b>698,768</b>	<b>719,731</b>	<b>741,323</b>	<b>765,958</b>	<b>799,088</b>	<b>9,733,390</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,041,742</b>	<b>1,381,891</b>	<b>1,249,809</b>	<b>868,760</b>	<b>849,454</b>	<b>837,667</b>	<b>836,201</b>	<b>849,768</b>	<b>870,731</b>	<b>892,323</b>	<b>916,958</b>	<b>950,088</b>	<b>11,545,390</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>160,763</b>	<b>9,091</b>	<b>- 263,853</b>	<b>- 81,905</b>	<b>- 80,747</b>	<b>- 78,986</b>	<b>- 71,870</b>	<b>- 65,910</b>	<b>- 63,358</b>	<b>- 60,728</b>	<b>- 54,544</b>	<b>- 47,070</b>	<b>- 699,117</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 27

Flujo proyectado 2024

Items	Flujo 2024												2024
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	987,799	1,037,189	590,744	573,022	561,561	555,946	564,285	581,214	598,650	616,609	641,274	673,338	7,981,630
Ventas al Crédito	274,832	423,342	444,509	253,176	245,581	240,669	238,263	241,836	249,092	256,564	264,261	274,832	3,406,957
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,262,630</b>	<b>1,460,531</b>	<b>1,035,254</b>	<b>826,198</b>	<b>807,142</b>	<b>796,615</b>	<b>802,548</b>	<b>823,050</b>	<b>847,742</b>	<b>873,174</b>	<b>905,535</b>	<b>948,169</b>	<b>11,388,587</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	372,541	391,168	222,795	216,111	211,789	209,671	212,816	219,201	225,777	232,550	241,852	253,944	3,010,215
Proveedores al Crédito	564,321	869,263	912,726	519,855	504,259	494,174	489,232	496,571	511,468	526,812	542,616	564,321	6,995,618
IGV	30,481	32,005	18,229	17,682	17,328	17,155	17,412	17,935	18,473	19,027	19,788	20,777	246,290
<b>Total Compras</b>	<b>967,343</b>	<b>1,292,436</b>	<b>1,153,750</b>	<b>753,648</b>	<b>733,376</b>	<b>721,000</b>	<b>719,461</b>	<b>733,706</b>	<b>755,717</b>	<b>778,389</b>	<b>804,256</b>	<b>839,043</b>	<b>10,252,124</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,118,343</b>	<b>1,443,436</b>	<b>1,304,750</b>	<b>904,648</b>	<b>884,376</b>	<b>872,000</b>	<b>870,461</b>	<b>884,706</b>	<b>906,717</b>	<b>929,389</b>	<b>955,256</b>	<b>990,043</b>	<b>12,064,124</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>144,287</b>	<b>17,095</b>	<b>- 269,496</b>	<b>- 78,450</b>	<b>- 77,234</b>	<b>- 75,385</b>	<b>- 67,913</b>	<b>- 61,656</b>	<b>- 58,976</b>	<b>- 56,215</b>	<b>- 49,721</b>	<b>- 41,874</b>	<b>- 675,536</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 28

Flujo proyectado 2025

Items	Flujo 2025												2025
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
Cobranzas Clientes													
Ventas al Contado	1,037,189	1,089,048	620,281	601,673	589,640	583,743	592,499	610,274	628,582	647,440	673,338	707,004	8,380,712
Ventas al Crédito	288,573	444,509	466,735	265,835	257,860	252,703	250,176	253,928	261,546	269,392	277,474	288,573	3,577,305
Otros Ingresos													
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,325,762</b>	<b>1,533,557</b>	<b>1,087,016</b>	<b>867,508</b>	<b>847,499</b>	<b>836,446</b>	<b>842,675</b>	<b>864,203</b>	<b>890,129</b>	<b>916,832</b>	<b>950,812</b>	<b>995,578</b>	<b>11,958,016</b>
<b>Egresos</b>													
Ctas por Pagar Prov.													
Proveedores al Contado	391,168	410,727	233,935	226,917	222,378	220,155	223,457	230,161	237,065	244,177	253,944	266,642	3,160,726
Proveedores al Crédito	592,537	912,726	958,362	545,848	529,472	518,883	513,694	521,399	537,041	553,153	569,747	592,537	7,345,399
IGV	32,005	33,605	19,140	18,566	18,195	18,013	18,283	18,831	19,396	19,978	20,777	21,816	258,605
<b>Total Compras</b>	<b>1,015,710</b>	<b>1,357,058</b>	<b>1,211,437</b>	<b>791,330</b>	<b>770,045</b>	<b>757,050</b>	<b>755,434</b>	<b>770,391</b>	<b>793,503</b>	<b>817,308</b>	<b>844,469</b>	<b>880,995</b>	<b>10,764,730</b>
Gastos Adm y Vtas	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	1,812,000
Otros Gastos													
<b>Total Egresos</b>	<b>1,166,710</b>	<b>1,508,058</b>	<b>1,362,437</b>	<b>942,330</b>	<b>921,045</b>	<b>908,050</b>	<b>906,434</b>	<b>921,391</b>	<b>944,503</b>	<b>968,308</b>	<b>995,469</b>	<b>1,031,995</b>	<b>12,576,730</b>
<b>Caja Comercial (Bruta)</b>	<b>159,052</b>	<b>25,500</b>	<b>- 275,421</b>	<b>- 74,822</b>	<b>- 73,546</b>	<b>- 71,604</b>	<b>- 63,759</b>	<b>- 57,189</b>	<b>- 54,374</b>	<b>- 51,476</b>	<b>- 44,657</b>	<b>- 36,417</b>	<b>- 618,713</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según tabla 24; 25; 26 ;27 y 28, podemos observar que trabajar mediante el escenario moderado, se logra una pérdida al año 2025 de -618,713 soles, lo cual es una varianza con tendencia negativa, se evidencia que no se implementaron ninguna política, se mantiene con pagos al contado y créditos con los clientes que se cobran hasta después de la fecha pactada, no hay liquidez entrante que ayude a la solvencia económica de la compañía no pudiendo cumplir con los pagos establecidos, generando atraso para sus clientes.

**Anexo 3: Instrumento cuantitativo**

**Ficha de registro documental**

<b>Título del documento:</b>	<b>Estados Financieros</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2019 – 2020 (corte setiembre)</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Evidenciar e interpretar los problemas de liquidez.	Muestra los resultados financieros de la empresa de servicios mediante los indicadores, para así poder emitir un comentario o sugerencia en base a los datos reales de los ejercicios.	Finanzas

<b>Nro.</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Datos que brinda el documento</b>	<b>Indicadores de medición</b>	<b>Análisis</b>
-------------	-----------------------------	--------------------	--------------------------------------	--------------------------------	-----------------

<b>1</b>	Estado de Situación Financiera 2019 – 2020.	Muestra los saldos de los activos, pasivos y patrimonios de la empresa.	Detalles de los activos y pasivos corrientes.	<b>2020</b>		<b>2019</b>		Se puede observar en el ratio de razón corriente que en el año 2019 y 2020 (con corte en setiembre) tienen un indicador de 0.93 y 0.89 respectivamente, dándonos a entender que por cada 1 sol de deuda tengo 0.93 centavos en 2019 para afrontar dicha deuda y 0.89 en 2020, lo cual no es un buen indicador en cuanto a su liquidez total, al realizar la prueba absoluta se tienen unos resultados ineficientes ya que el activo disponible no llega a ser suficiente para afrontar todas las deudas a corto plazo y su capital de trabajo es negativo evidenciando que sus pagos son al corto plazo frente a sus cobranzas, no permitiendo una recuperación para cubrir sus pasivos.		
				Razón Corriente =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{8,540,620.00}{9,548,392.00}$	<b>0.89</b>		$\frac{10,599,511.00}{11,458,070.40}$	<b>0.93</b>
				Prueba Absoluta =	$\frac{\text{Efectivo y Equivalente de Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{1,380,547.00}{9,548,392.00}$	<b>0.14</b>		$\frac{1,401,871.40}{11,458,070.40}$	<b>0.12</b>
				Capital de Trabajo =	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	-1,007,772.00			- 858,559.40	

2	Estado de Resultados 2019 – 2020.	Muestra los saldos del ejercicio.	Los ingresos brutos y el resultado del ejercicio.	2020		2019		Como se puede observar en el índice de cuentas por cobrar del año 2019 y 2020 es de 1.67 y 1.64 respectivamente, con ello se sabe que la empresa esta cobrando aproximadamente casi 2 veces al año, pudiendo deberse a que el área propia de finanzas no está realizando una correcta gestión y aplicación de políticas empresariales.
				Índice de Cuentas por Cobrar =	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	$\frac{6,454,050.00}{3,946,463.70}$	1.64	

**Fecha: 01/11/2020 Lugar: Oficina de la compañía de transportes**

#### Anexo 4: Instrumento cualitativo

##### Guía de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Trabajador del área de Finanzas
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa de servicios


<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Ratios de Liquidez	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?
2		¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?
3	Riesgos de Liquidez	¿Cuáles son políticas de gestión están implementadas en la empresa para el área de tesorería?
4		¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?
5	Cuentas por Cobrar Terceros	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?
6		¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?



N°	Documentos	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Coherencia		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de Situación Financiera 2019 - 2020	X		X		X		X			
2	Estado de Resultados 2019 - 2020	X		X		X		X			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:**

**Si es aplicable**

Apellidos	Nolazco 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: Fichas de validación de la propuesta



**Universidad  
Norbert Wiener**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelera, Lima (2018-2019)  
**Nombre de la propuesta:** Propuesta para mejorar la gestión de cobranza

Yo, Rosa Isabel Moreno Rodríguez identificado con DNI Nro. 18103678 Especialista en Contabilidad y Marketing, actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener, ubicada en Lima, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	*		*		*			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	*		*		*			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	*		*		*			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	*		*		*			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	*		*		*			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	*		*		*			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	*		*		*			

<b>8</b>	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	*		*		*		*			
<b>9</b>	La propuesta es factible y tiene viabilidad	*		*		*		*			
<b>10</b>	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	*		*		*		*			

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

<b>Compañía de transportes</b>		
<b>Estado de situación financiera - comparativo</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y equivalente de efectivo	1,401,871.40	1,380,547.00
Cuentas por cobrar comerciales-terc	7,094,531.10	5,946,463.70
Otras cuentas por cobrar	728,610.00	585,350.00
Pagos anticipados	1,374,498.50	628,259.30
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>10,599,511.00</b>	<b>8,540,620.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inmuebles maquinaria y equipo	1,745,423.00	2,962,249.00
Depreciación acumulada	-309,792.60	-425,893.00
Intangibles	3,540.00	3,540.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,439,170.40</b>	<b>2,539,896.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12,038,681.40</b>	<b>11,080,516.00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Tributos por pagar	2,168,238.00	1,568,357.00
Cuentas por pagar comerciales-terc	8,986,246.00	7,386,892.00
Otras cuentas por pagar - Socios	200,589.00	290,557.00
Cuentas por pagar diversas - relacionadas	102,997.40	302,586.00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11,458,070.40</b>	<b>9,548,392.00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras no corrientes	200,598.00	1,005,068.00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>200,598.00</b>	<b>1,005,068.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	500,000.00	500,000.00
Resultados acumulados	-30,000.00	-119,987.00
Utilidad - pérdida	-89,987.00	147,043.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>380,013.00</b>	<b>527,056.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>12,038,681.40</b>	<b>11,080,516.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

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

### Guía de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Gerente financiero
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa de servicios

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Ratios de Liquidez	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?
2		¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?
3	Riesgos de Liquidez	¿Cuáles son políticas de gestión están implementadas en la empresa para el área de tesorería?
4		¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?
5	Cuentas por Cobrar Terceros	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?
6		¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?

### Matriz de respuestas 1

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?	En realidad, si, ya que, los ratios de liquidez mas usados son razón corriente y prueba ácida debido a como empresa permite interpretar a través de datos extraídos de los Estado financieros y poder tomar ciertas decisiones que influyen en la empresa, pero esta empresa es de servicios así que en vez de usar una prueba ácida se utiliza para medir la liquidez un indicador de liquidez absoluta a modo de determinar correctamente la liquidez real de la empresa.
2	¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?	No, debido a que en la empresa no tiene una estructura correcta de sus políticas, eso dificulta mucho a veces sacar un buen ratio de liquidez ya que el logístico no negocia el crédito con nuestros proveedores, por ello se hacen pagos casi semanales y al contado, somos conscientes que se debe mejorar esa parte, para poder sacar un buen flujo, lo que nos ayuda bastante es que tenemos buenos ingresos, pero igual no deberíamos

		descartar un cambio de políticas para la empresa.
3	¿Cuáles son las políticas de gestión que están implementadas en la empresa para el área de tesorería?	Bueno tenemos políticas, pero no bien estructuradas, nuestros pagos los hacemos semanales ya que no tenemos crédito con ningún proveedor se pagan todas las facturas hasta ese día, las rendiciones tenemos problemas ya que el personal demora mucho en realizarlas y no hay un buen control de ello porque su área inmediata no ejerce presión en ello, también esta pendiente hacer análisis en lo que pagamos ya que ha pasado que se han duplicado facturas para pagar y se ha tenido que solicitar la devolución, inclusive a veces el Gerente retira y al final no rinde, por lo que se tiene que pasar a gastos no deducibles.
4	¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?	Si y muchas, una de ellas y la más común que teniendo un sistema que permite un correcto cuadro para elaborar los pagos, se siguen utilizando herramientas que quitan tiempo como en este caso el Excel, otro problema es que al realizar los pagos masivos de detracciones ha habido muchos pagos duplicados por no analizarlos con el sistema antes de pagarlos, no se está explotando adecuadamente el sistema que tenemos.
5	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?	Si, las herramientas que se usan para validar que el cliente es la más conocida como el Equifax, la cual nos permite evaluar su estado crediticio, el detalle está en que algunos vendedores suelen vender a los clientes sin antes ser evaluados, eso perjudica en gran medida la empresa ya que tenemos una cartera de aproximadamente 30 % de morosidad, esta herramienta hace cruce de información con la SBS.
6	¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?	Bueno llegando a esto, tenemos que seguir el procedimiento de enviar cartas notariales y pasado el tiempo si no nos pagan debemos pasarlo al gasto, perjudica, pero a su vez es un beneficio para la empresa, a su vez nos disminuye la utilidad.

### Guía de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Analista financiero
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa de servicios

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Ratios de Liquidez	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?
2		¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?
3	Riesgos de Liquidez	¿Cuáles son políticas de gestión están implementadas en la empresa para el área de tesorería?
4		¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?
5	Cuentas por Cobrar Terceros	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?
6		¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?

### Matriz de respuestas 2

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?	Los indicadores financieros principalmente la liquidez corriente (Activo corriente y pasivo corriente) nos muestra si la empresa puede afrontar sus obligaciones a corto plazo, en nuestro caso no se viene aplicando adecuadamente, pues la empresa está afrontando problemas de liquidez ya un buen tiempo sin obtener soluciones.
2	¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?	No es óptimo, pues el indicador está por debajo al que debería ser, por eso mismo se generan intereses y moras, además arrastramos deudas antiguas que nos perjudican para adquirir un crédito con algún proveedor.
3	¿Cuáles son las políticas de gestión que están implementadas en la empresa para el área de tesorería?	La empresa si bien es cierto ha aplicado algunas políticas, pero no son eficientes para mejorar el área de tesorería, además al no recibir un buen asesoramiento cada vez es más complicado revertir la situación del problema que tenemos.
4	¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes	Si por su puesto, al no realizarse una política adecuada, se genera desorden y desorganización con el personal encargado a realizar los pagos. Un inconveniente que tuvimos fue con un proveedor que manteníamos durante años, el asistente encargado no había registrado la fecha del último

	anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?	plazo a pagarle, generando molestias con nuestro proveedor, pues la cantidad era alta.
5	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?	Si utilizamos diversas herramientas para monitorear al posible cliente, pero algunas veces por distracción del personal encargado en el proceso, no genera un filtro adecuado y hemos tenido algunos problemas con ello, pues actualmente se ha incrementado las cuentas por cobrar, debido a que algunos clientes no cumplen con lo pactado.
6	¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?	Actualmente el personal a cargo, llama al cliente y envía correos mencionando su deuda que tiene con nosotros. Si la deuda del cliente sobrepasa el año, procedemos a clasificar esa deuda contablemente a cobranza dudosa.

### Guía de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Asistente de finanzas
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa de servicios

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Ratios de Liquidez	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?
2		¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?
3	Riesgos de Liquidez	¿Cuáles son políticas de gestión están implementadas en la empresa para el área de tesorería?
4		¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?
5	Cuentas por Cobrar Terceros	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?
6		¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?

### Matriz de respuestas 3

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Estima que los indicadores financieros miden	Si miden confiablemente el grado de liquidez según los estados financieros obtenidos de la empresa. Los indicadores no son aplicados en la empresa por ello no



	confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?	se puede tomar un control o mejora en alguna área específica que afecte directamente a la liquidez como por ejemplo créditos y cobranzas que haciendo un análisis resulta que existen clientes morosos de más de 1 año.
2	¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?	Considero que no ya que no solo se puede cancelar a los proveedores de manera inmediata, sino dependiendo del grado de liquidez de la empresa y si es poca podría considerarse tomarse una compra a crédito evitando la escasez de liquidez.
3	¿Cuáles son las políticas de gestión que están implementadas en la empresa para el área de tesorería?	Algunas políticas de gestión de tesorería es el de realizar pagos con un mejor análisis y poder optar por cancelar a crédito en vez de efectivo de acuerdo a la liquidez de la empresa. No se aplican en la empresa.
4	¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?	Si, el inconveniente principal que es la falta de liquidez por realizar los pagos inmediatos mucho antes de cobrar las deudas a los clientes con alta morosidad.
5	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?	No son efectivas. Dado que existen clientes que tienen deudas mayores a 1 año.
6	¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?	Con los clientes morosos, se les llama mensualmente y no existe una forma de control en poder gestionar mejor las llamadas de repente haciendo un reporte semanal para que las llamadas sean más seguidas y consecuentes, aparte también esta la opción de poder negociar con el cliente y se podría establecer una nueva programación de pagos.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot displays the Atlas.ti software interface. The central workspace shows a document titled 'entrevista.rtf' with the following content:

**INSTRUMENTO QUE MIDE LA LIQUIDEZ**

**Guía de entrevista**  
**(Instrumento cualitativo)**

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Trabajador del área de Finanzas
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevista1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficina de la empresa de servicios

N ro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Ratios de Liquidez	¿Estima que los indicadores financieros miden confiablemente el grado de liquidez?, ¿son aplicados en la empresa?
2		¿Considera que resultado de la prueba absoluta es óptimo para saldar las deudas con los proveedores?
3	Riesgos de Liquidez	¿Cuáles son políticas de gestión están implementadas en la empresa para el área de tesorería?
4		¿Han tenido inconvenientes con los pagos a sus proveedores debido a las políticas ineficientes anteriormente elaboradas?, ¿Cuáles?
5	Cuentas por Cobrar Terceros	¿Son efectivas las herramientas utilizadas para evaluar a sus clientes a la hora de otorgarle un crédito?, ¿Cuán exactas son?
6		¿Qué procedimiento realizan con los clientes morosos?

Metadata information:

**Tesis**  
Creado por Mario Rebatta en 1 nov. 2020  
Editado por última vez en 4 nov. 2020  
Usuario actual: Mario Rebatta  
Versión: 9.0.3 (1743)

Zoom al texto: 125 %

Figura 19. Atlas.Ti 9

## Anexo 10: Informe del Asesor



### CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de septiembre del 2020.

**Mg. Maria Mini Martin Bogdanovich**  
EAP Negocios y competitividad  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo e informarle que luego de revisar el Proyecto: "Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una compañía de transporte, Lima 2019-2020", presentado por el bachiller Rebatta Galvez Mario Alonso.

Manifiesto mi conformidad ya que cumple con todos los requisitos académicos solicitados por la Universidad Privada Norbert Wiener, el mismo que cumple con la originalidad establecida en el artículo 12.3 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajo de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales - RENATI.

Asimismo, el proyecto de Tesis será desarrollado y ejecutado en el plazo de 135 días para la obtención del Título Profesional Contador Público.

Del mismo modo, manifiesto a Ud. mi aceptación de participar como asesora de la referida Tesis.

Atentamente,

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez

Nro. de DNI: 17851154  
ORCID: 0000-0002-8357-4514

UPNW-GRU-FOR-012

V01



### INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de diciembre del 2020.

**Mg. Maria Mini Martin Bogdanovich**  
EAP Negocios y Competitividad  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como ASESORA de la Tesis titulada "Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una compañía de transporte, Lima 2019-2020", desarrollada por el egresado Rebatta Galvez Mario Alonso, para la obtención del Título Profesional Contador Público ha sido concluida satisfactoriamente.

Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

- Diseñar el Plan de Investigación
- Diseñar los instrumentos
- Recopilar los datos
- Triangular la información
- Redacción de propuesta
- Redactar el informe final

Atentamente,

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez  
ASESORA

Nro. de DNI: 17851154  
ORCID: 0000-0002-8357-4514

UPNW-GRU-FOR-014

V01