



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Estrategias de control para la optimización de las cuentas por  
pagar de una empresa comercial en Lima, 2021**

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

**AUTORA**

Br. Apaza Carcasi, Leonor Alexandra

**Código ORCID**

0000-0002-6352-6937

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **Tesis**

# **Estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Sistema de calidad

**Asesor**

Mtro. Capristán Miranda, Julio Ricardo

**Código ORCID**

0000-0001-5741-7438

## **Miembros del Jurado**

Dr. Sandoval Nizama Genaro Edwin (ORCID: 0000-0002-0001-4567)

Presidente del Jurado

Mtra. Vera Ortiz Norma Betzabe (ORCID: 0000-0002-7255-0322)

Secretario

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

Vocal

Asesor temático

Mtro. Capristán Miranda, Julio Ricardo (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Asesor metodólogo

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

### **Dedicatoria**

La tesis se lo dedico a mis padres Virginia Carcasi y Hector Apaza por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, me motivan constantemente para alcanzar mis metas y muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

### **Agradecimiento**

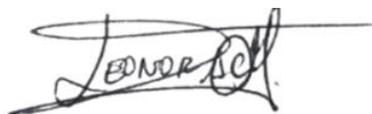
Agradezco en primer lugar a Dios, a mis padres, mi abuela, mi hermano, mis sobrinos y demás familiares que fueron y serán mi motivación para continuar cada día. A la Universidad Norbert Wiener por haberme aceptado y formarme profesionalmente en la carrera de Contabilidad y Auditoría, también a los docentes que me brindaron sus conocimientos en el proceso. De igual forma, quiero agradecer a mis asesores de tesis el Dr. Fernando Nolasco y Mtro. Julio Capristán por brindarme su capacidad y conocimiento científico, además de guiarme en todo el desarrollo de la tesis.

## Declaración de autoría

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

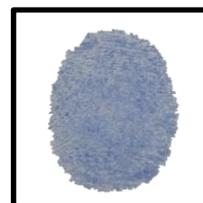
Yo, Apaza Carcasi Leonor Alexandra estudiante de la escuela académica de Negocios y competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021” para la obtención del título profesional de: Contabilidad y Auditoría 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

Leonor Alexandra Apaza Carcasi  
DNI: 73369154



Huella

Lima, 02 de diciembre de 2021

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
O resumen	xv
Introducción	16
CAPITULO I: EL PROBLEMA	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificación de la investigación	21
1.4.1 Teórica	21
1.4.2 Metodológica	21
1.4.3 Práctica	22
1.5 Limitaciones de la investigación	22
1.5.1 Temporal	22
1.5.2 Espacial	22
1.5.3 Recursos	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23

2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases teóricas	26
2.2.1 Cuentas por pagar	26
2.2.2 Estrategias de control	37
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>47</b>
3.1 Método de investigación	47
3.2 Enfoque	48
3.3 Tipo de investigación	48
3.4 Diseño de la investigación	49
3.5 Población, muestra y unidades informantes	49
3.6 Categorías y subcategorías	50
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.1 Técnicas	52
3.7.2 Instrumento	53
3.7.3 Descripción	54
3.7.4 Validación	54
3.8 Procesamiento y análisis de datos	56
3.9 Aspectos éticos	57
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>58</b>
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	58
4.1.1 Indicadores financieros	58
4.1.2 Análisis horizontal	62
4.1.3 Análisis vertical	64
4.1.4 Reportes de cuentas por pagar	68
4.1.5 Reportes al control documentario	70
4.2 Descripción de resultados cualitativos	72
4.2.1 Análisis a la subcategoría ratios financieros	72
4.2.2 Análisis a la subcategoría pasivos	74
4.2.3 Análisis a la sub categoría gestión administrativa	76
4.3 Diagnóstico MIXTO	78

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	81
4.5 Propuesta	81
4.5.1 Priorización de los problemas	81
4.5.2 Consolidación del problema	81
4.5.3 Categoría solución (conceptualización)	82
4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta	83
4.5.5 Impacto de la propuesta	83
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	84
4.5.7 Entregable 1	87
4.5.8 Entregable 2	95
4.5.9 Entregable 3	100
4.6 Discusión	104
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	107
5.1 Conclusiones	107
5.2 Recomendaciones	108
<b>REFERENCIAS</b>	109
<b>ANEXOS</b>	114
Anexo 1: Matriz de consistencia	115
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	116
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	123
Anexo 4: Instrumento cualitativo	128
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	129
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	134
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	136
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	139
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	144

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización de las cuentas por pagar	51
Tabla 2. Matriz de categorización de estrategias de control	52
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	55
Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta	55
Tabla 5. Índice financiero de liquidez respecto al año 2019 y 2020	58
Tabla 6. Índice financiero de prueba ácida al año 2019 y 2020	59
Tabla 7. Índice financiero de caja y bancos respecto al año 2019 y 2020	60
Tabla 8. Índice de endeudamiento al año 2019 y 2020	61
Tabla 9. Análisis horizontal de los pasivos corrientes al año 2019 y 2020	62
Tabla 10. Análisis vertical al equivalente de efectivo al año 2019 y 2020	64
Tabla 11. Análisis vertical de las cobranzas al año 2019 y 2020	65
Tabla 12. Análisis vertical de las cuentas por pagar comerciales al 2019 y 2020	66
Tabla 13. Análisis vertical de otras cuentas por pagar a diversos al 2019 y 2020	67
Tabla 14. Reporte de las cuentas por pagar a proveedores al cierre del 2019 y 2020	68
Tabla 15. Reporte global de las vacaciones acumuladas al cierre del año 2019 y 2020	69
Tabla 16. Reporte trimestral de inconsistencias del año 2019 y 2020	70
Tabla 17. Estado de situación financiera proyectado respecto al año 2021 al 2025	88
Tabla 18. Estado de resultados proyectado respecto al año 2021 al 2025	89
Tabla 19. Índice de liquidez de caja y bancos respecto al año 2021 al 2025	92
Tabla 20. Índice de cobranzas sobre el total de activos respecto al año 2021 al 2025	93
Tabla 21. Índice de cobranzas sobre ventas netas respecto al año 2021 al 2025	94
Tabla 22. Índice de margen bruto respecto al año 2021 al 2025	98
Tabla 23. Índice de cuentas por pagar sobre total pasivo y patrim. al año 2021 al 2025	99
Tabla 24. Reporte de inconsistencias proyectado en U.M. respecto al año 2021 al 2025	101
Tabla 25. Índice de inconsistencias sobre ventas netas respecto al año 2021 al 2025	102

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Aspectos para la efectividad de las cobranzas	36
Figura 2. Presentación gráfica en UM sobre el índice de liquidez al año 2019 y 2020	58
Figura 3. Presentación gráfica en UM sobre el índice de prueba ácida al 2019 y 2020	59
Figura 4. Presentación gráfica en UM sobre el índice de caja y bancos al 2019 y 2020	60
Figura 5. Presentación porcentual sobre el índice de endeudamiento al 2019 y 2020	61
Figura 6. Gráfica en UM del nivel de endeudamiento de los pasivos al 2019 y 2020	63
Figura 7. Relatividad porcentual del equivalente de efectivo al año 2019 y 2020	64
Figura 8. Representación porcentual de las cobranzas al año 2019 y 2020	65
Figura 9. Gráfica porcentual de las cuentas por pagar comerciales al 2019 y 2020	66
Figura 10. Gráfica porcentual de otras cuentas por pagar a diversos al 2019 y 2020	67
Figura 11. Saldo en UM de las cuentas por pagar a proveedores del 2019 y 2020	68
Figura 12. Variación en días respecto de las vacaciones acumuladas al año 2019 y 2020	70
Figura 13. Gráfica del reporte en UM sobre las inconsistencias del 2019 y 2020	71
Figura 14. Análisis a la sub-categoría ratios financieros	73
Figura 15. Análisis a la sub-categoría pasivo	75
Figura 16. Análisis a la sub-categoría gestión administrativa	77
Figura 17. Análisis a la categoría principal cuentas por pagar	80
Figura 18. Prospecto de pre venta y post venta	90
Figura 19. Pantallazo de la página del banco para la solicitud de afiliación al F.E.P.	91
Figura 20. Asiento contable del factoring a aplicar	91
Figura 21. Gráfica del índice de liquidez de caja y bancos respecto al año 2021 al 2025	92
Figura 22. Gráfica del índice de cobranzas sobre total de activos del 2021 al 2025	94
Figura 23. Gráfica del índice de cobranzas sobre ventas respecto al año 2021 al 2025	95
Figura 24. Caratula de la política de compra	96
Figura 25. Flujo grama del proceso de compra	97
Figura 26. Gráfica del índice de margen bruto respecto al año 2021 al 2025	98
Figura 27. Gráfica del índice de cuentas por pagar respecto al año 2021 al 2025	100
Figura 28. Pantallazo de las funciones del software Pirani	101

Figura 29. Gráfica de inconsistencias proyectadas en U.M. al año 2021 al 2025	102
Figura 30. Gráfica del índice de inconsistencias sobre ventas a los años 2021 al 2025	103

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de los pasivos	31
Cuadro 2. Aplicación de descuentos por preventas	39
Cuadro 3. Aplicación de descuentos por posventa	40
Cuadro 4. Modalidades para el pago de la factura	41
Cuadro 5. Gastos para el cumplimiento de la primera solución	42
Cuadro 6. Conceptos para la elaboración de la política de compras	43
Cuadro 7. Presupuesto de la compra del software	46
Cuadro 8. Matriz de direccionalidad de la propuesta al objetivo 1	84
Cuadro 9. Matriz de direccionalidad de la propuesta al objetivo 2	85
Cuadro 10. Matriz de direccionalidad de la propuesta al objetivo 3	86

## Resumen

La tesis titulada “Estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021”, se elaboró con la intención de conocer la realidad de las cuentas por pagar que atravesó la empresa en el 2019 y 2020 y qué factores repercutieron en dicha cuenta que muestra un incremento importante de los pasivos. A su vez, como el objetivo estrategias de control, impactarán en los pasivos para los próximos cinco años.

Respecto a la metodología empleada en el estudio, el enfoque mixto porque este consiste en recabar e indagar la información respecto al objeto de investigación, donde los resultados comprenderán el reflejo de los datos cualitativos y cuantitativos, de sintagma holístico, de tipo proyectiva y nivel comprensivo. Se desarrolló el método inductivo, deductivo y analítico. Asimismo, comprende un diseño secuencial explicativo. La población estuvo compuesta por los documentos y trabajadores relevantes de la empresa, siendo la muestra los documentos y el muestreo por conveniencia, esto porque trata de escoger de la muestra a personas que tengan proximidad y cercanía con el problema en estudio. Además, las unidades informantes fueron 4 colaboradores tales como el contador, administrador, responsable de tesorería y asistente contable. Las técnicas e instrumentos empleadas fueron el análisis documental con el registro documental y la entrevista con su respectiva guía. Para los resultados, se aplicó la triangulación a la información obtenida del Excel y el atlas ti.

Por otra parte, en los resultados se identificó tres factores importantes que afectan el incremento de los pasivos corrientes, tales como la falta de liquidez, la inadecuada gestión en la selección del proveedor debido a que afecta al precio de las mercaderías y las inconsistencias encontradas por transferencias sin sustento, a raíz de ello se propuso emplear estrategias de control para mejorar los pasivos corrientes.

*Palabras clave:* Pasivos corrientes, ratios financieros, cuentas por pagar comerciales, gestión administrativa, inconsistencias.

## O resumo

A tese intitulada "Estratégias de controle para otimização das contas a pagar de uma empresa comercial em Lima, 2021", foi desenvolvida com a intenção de conhecer a realidade das contas a pagar que a empresa passou em 2019 - 2020 e quais fatores tiveram um impacto sobre esta conta mostrando o aumento do passivo. Por sua vez, como as estratégias objetivas de controle terão impacto sobre as dívidas dos próximos cinco años.

Com relação à metodologia utilizada no estudo, foi uma abordagem mista porque consiste em coletar e investigar as informações com respeito ao objeto da pesquisa, onde os resultados compreenderão o reflexo de dados qualitativos e quantitativos, sintagma holístico, tipo projetivo e nível abrangente. O método indutivo, dedutivo e analítico foi desenvolvido. Ela também compreende um projeto explicativo seqüencial. A população consistia nos documentos e trabalhadores relevantes da empresa, sendo a amostra os documentos e a amostragem de conveniência porque tenta escolher entre as pessoas da amostra que têm proximidade e proximidade do problema em estudo. Além disso, as unidades do informante eram 4 funcionários, tais como o contador, administrador, gerente de tesouraria e assistente de contabilidade. As técnicas e instrumentos utilizados foram a análise documental com o registro documental e a entrevista com seu respectivo guia. Para os resultados, a triangulação foi aplicada às informações obtidas do Excel e do atlas ti.

Por outro lado, os resultados identificaram três fatores importantes que afetam o aumento do passivo circulante, tais como falta de liquidez, gestão inadequada na seleção do fornecedor porque afeta o preço das mercadorias e inconsistências encontradas por transferências não substanciadas como resultado das quais foi proposto empregar estratégias de controle para melhorar o passivo circulante.

*Palavras-chave:* Passivo circulante, índices financeiros, contas a pagar comerciais, gestão administrativa, inconsistencias.

## **Introducción**

Uno de los aspectos más relevantes en las compañías es la demora en el pago de los préstamos o deudas comerciales, tal es el caso de la empresa en estudio que se dedica a la importación y comercialización de baterías el cual se identificó para el 2019 y 2020 el incremento de sus cuentas por pagar originados por el déficit de liquidez y las inconsistencias en las gestiones administrativas y contables lo que produce el cargo de los intereses debido a que la política de pagos está pactada a 30 días, contablemente el alza del dólar fue uno de los factores que afectó más en el 2020. La tesis se desarrolló para analizar los pasivos corrientes y partir de ello para proponer estrategias que ayuden a mejorar el problema.

Para ello, la implementación de estrategias de control consiste en poner en marcha las pre-ventas y post ventas con descuentos al igual que el factoring electrónico para aumentar el efectivo. La elaboración de la política de compras que beneficia al margen bruto y a su vez disminuye el costo de la mercadería, puesto que la selección del proveedor se regirá bajo los principios de la política, por consiguiente los pasivos registrados como compras, se ajustarán a los precios de mercado. Por último, la instalación del software Pirani permitirá controlar las actividades programadas de los colaboradores para aminorar las inconsistencias. Por lo tanto, estas alternativas son importantes porque contribuyen a controlar y optimizar los pasivos corrientes así como lograr los objetivos.

La investigación se compone de cinco capítulos con los anexos respectivos.

Capítulo I: Abarca la problemática de las cuentas por pagar de forma universal a nacional, contextos ocurridos y semejantes al problema de estudio que plantean otros autores. A la vez, muestra los problemas tanto general como específico con sus respectivos objetivos los cuales fueron pilares para obtener resultados del estudio. Otro punto que se desarrolla es la justificación teórica puesto que trata de explicar el problema, metodológica, práctica porque las estrategias aportaron a la solución y concluye con las delimitaciones.

Capítulo II: Se estructura marco teórico porque comprende los antecedentes internacionales y nacionales que apoyan y argumentan el problema estudiado; asimismo, abarca tres teorías que sostienen las cuentas por pagar. Además, se describen los conceptos de cuentas por pagar y estrategias de control así como de las sub categorías ratios financieros, pasivos y gestión administrativa para culminar con los indicadores y las emergentes encontradas en el análisis de las entrevistas mediante atlas.ti.

Capítulo III: Aborda la metodología empleada en la investigación, es decir, se define el enfoque mixto, los métodos, tipo, diseño, la población, muestra, muestreo y las unidades informantes que fueron cuatro. Además, se describen las técnicas e instrumentos usados en el análisis cuantitativo y cualitativo para la obtención de información con su respectivo proceso, análisis de la data y validación de los mismos por expertos; la tesis se ajusta a los lineamientos del APA 7.

Capítulo IV: Presenta los resultados cuantitativos y cualitativos triangulados, la propuesta con sus respectivos entregables y discusión.

El capítulo V: Discute las conclusiones y recomendaciones; por último, están las referencias y anexos que contribuyeron a la investigación y dan soporte a la tesis.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

El manejo y control de las cuentas por pagar es un tema muy predominante en la contabilidad de las organizaciones tanto públicas como privadas, existe inestabilidad al afrontar las deudas con proveedores y más ahora por las implicancias contables que surgen ante el impacto de la Covid 19, lo que actualmente impulsa a los dueños a emplear estrategias o modelos administrativos que les permitan tener un adecuado control y seguimiento de sus obligaciones con la intención de tomar medidas oportunas en tiempo real.

Gran parte de las entidades públicas presentan problemas en las cuentas por pagar, el atraso de las deudas es un tema concretamente común en las gestiones financieras públicas. Según el informe del FMI los gastos por adeudos comprenden más del 19% del PBI. Las demoras en el pago de los gastos del estado inciden por la insolvencia económica, las fallas en el transcurso de las GFP, la falta de objetividad en la elaboración del presupuesto, un cash flow ineficaz. El préstamo incrementa a medida que supere el plazo de vencimiento agregando el interés en beneficio del FMI. Las entidades extranjeras por lo general establecen plazos de pago mayores entre 30 hasta los 120 días y para los países que presentan ingresos bajos el ciclo de pago varía en función al desempeño y avance del propio país. Por otra parte, ha priorizado en los últimos 9 años el seguimiento y regularización de los pasivos en todos los programas que financia el FMI (Fondo Monetario Internacional, 2014).

En la actualidad una de las causas del incremento de las cuentas por pagar en las organizaciones es el aumento en el tipo de cambio a nivel mundial, lo que produce presión a las empresas que mantienen deudas en dólares. Estos cambios generan en la contabilidad pérdidas de ingresos en dólares y gastos en moneda nacional, causado por la conversión para efectos de la presentación financiera y para disminuir el endeudamiento recomiendan a los países con superávits que opten por ritmo de ajuste más lento en el coeficiente. Asimismo, por el año 2008 los gastos públicos oscilaban entre el 40% del PBI y comparado con el 2020 el porcentaje subió significativamente al 62% del PBI (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

En el Perú, la problemática que abordan ciertas empresas en el corto plazo es el financiamiento para asumir las responsabilidades con los proveedores, de modo que si sus ventas crecen, las cuentas pagar también. Asimismo, el informe señala que el descuento por pronto pago de las adquisiciones genera riesgos como el de renunciar o posponer la cancelación de otras facturas y a raíz de la Covid 19 el estado peruano apoyó a las empresas con programas de financiamiento con tasas de intereses bajas así como Reactiva Perú, FAE-Mype y últimamente el PAE Mype para hacer frente a las obligaciones con terceros (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

Seguidamente, el problema que afrontan las pymes radica en el incumplimiento de las obligaciones con proveedores y acreedores, lo que en consecuencia genera la no obtención de créditos comerciales y la posibilidad de no acceder a préstamos bancarios. Además, existen otros factores que intervienen en el incumplimiento tales como la conversión de moneda nacional a extranjera debido al crecimiento del tipo cambio, la inestabilidad política y finalmente la inflación, son variantes de gran impacto en la economía de la empresa a tal punto de que pueden incidir en la ruina de una organización. Resalta la importancia de que las compañías apliquen herramienta financiera como el cash flow de tal modo que les permita tener una visión más clara de cuándo se puede hacer un préstamo, una inversión o el pago a los proveedores (Instituto de Estudios Peruanos, 2004).

A nivel local, la empresa perteneciente al sector comercial y dedicado a la importación de productos, identificó causas que dieron como origen a las cuentas por pagar como el problema principal en la organización. Entre las causas están la gestión administrativa, la información documental y el proceso de pago. Respecto a la gestión administrativa la empresa posee el manual de funciones el cual detallan y puntualizan las funciones señalando las actividades según el cargo así como una debida segregación de funciones, sin embargo no se está ejecutando correctamente debido a que el personal de tesorería realiza y asistente contable presta sus servicios a la empresa en estudio y a la matriz que es una empresa vinculadas a ella y como consecuencia se detectaron errores en el pago de detracciones, transferencias no sustentadas y algunos pagos duplicados en los dos últimos ejercicios. Del mismo modo, la coordinación entre el personal de almacén y contabilidad es deficiente, sucede más cuando descargan mercaderías.

Asimismo, se debe a que el establecimiento principal y el área de almacén están en diferentes departamentos siendo Arequipa y Lima respectivamente.

En relación a la recepción incompleta de documentos esto se da manera frecuente, los proveedores envían sus comprobantes por partes y siempre en varios correos lo que dificulta y se pierde tiempo en armar todo la carpeta, lo mismo pasa con la validación del comprobante en su mayoría los proveedores manejan un servidor independiente para la facturación electrónica por lo que desconocen el estado sus facturas aceptadas o rechazadas. Todo esto origina el atraso del registro al sistema y por consiguiente no se toma en el mes el uso del crédito fiscal correspondiente. Finalmente, la empresa si cuenta con políticas de cobros y pagos sin embargo no está actualizada esto según la reunión que tuvieron con el contador general.

Por otra parte, el sistema contable que se maneja es adecuado para la cantidad de movimientos que se ejecutan en la empresa, el único detalle es que aún está pendiente el mantenimiento del sistema el cual permita obtener reportes del endeudamiento con cada proveedor y como consecuencia genera un trabajo manual para el auxiliar contable. La falta de proyección de pagos en ejercicios anteriores generó intereses y que los proveedores tengan un concepto no muy positivo como clientes.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo optimizar las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la situación de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021?

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021

Identificar los factores de mayor incidencia en las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Respecto a este punto, se utilizaron tres teorías que fundamentaron la investigación. La teoría de contabilidad y control, la teoría general de la administración y la teoría de sistemas. La teoría de la contabilidad y el control se utilizó porque resaltan tres aspectos de relevancia para la empresa, la relación que debe existir entre proveedor y cliente, el contar con la documentación necesaria para el registro y el control y cumplimiento de los pasivos. Finalmente, el grado de importancia que generan los procesos para la empresa en las cuentas por pagar. Asimismo, la teoría general de la administración se incluyó en esta investigación porque resalta la coordinación e inspección de los procedimientos y las funciones del personal de las diferentes áreas para alcanzar resultados positivos y eficientes. La empresa debe establecer estrategias financieras o de control que permitan salvaguardar los activos y el patrimonio. Finalmente, se consideró la teoría general de sistemas porque se basa en la estructura de una empresa, además de que aporta en la verificación de los documentos en la base de datos.

### **1.4.2 Metodológica**

En la presente investigación los métodos se realizaron bajo el sintagma holístico puesto que permitirá organizar y ordenar la información en función a la metodología, será de enfoque mixto donde se podrá obtener información de ambas perspectivas tanto el cuantitativo y el cualitativo, la investigación fue de tipo proyectiva debido a que este método tiende a proponer soluciones para los próximos años. De la misma manera, en el proceso se usó como parte de las

técnicas el análisis documental y la entrevista, mientras que los instrumentos estuvieron compuestos por el registro documental donde se anotó en la ficha de registro los cálculos e ideas determinados del informe financiero y la guía de entrevista fueron aplicados a los trabajadores implicados y relacionados a la categoría de cuentas por pagar respectivamente.

### **1.4.3 Práctica**

La investigación permitió a la empresa comercial conocer la situación de las obligaciones con terceros y los factores que repercuten en el incremento de las deudas, las falencias que existe en la parte de gestión administrativa y los procesos, esto mediante los ratios o índices financieros y el análisis tanto horizontal como vertical a la información financiera y partiendo de las premisas se realizaron propuestas que optimicen a las cuentas por pagar.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

El presente estudio se elaboró en un plazo de cinco meses, dando comienzo en el mes de agosto con fecha dos y culminando diciembre del año en curso.

### **1.5.2 Espacial**

La investigación se centró en una empresa comercial dedicada a la importación y comercialización de baterías y servicios de instalación de la misma, se ubica entre el distrito de Villa María del Triunfo con Pachacamac y por la coyuntura sanitaria, todo el proceso de investigación se trabajó de manera virtual.

### **1.5.3 Recursos**

Se estimó para la elaboración de la presente tesis, el importe de 5,675.00 soles, este comprende los gastos realizados por el asesoramiento del docente. Asimismo, los materiales que se usó en el trayecto como el alquiler de una laptop y servicios del internet por el lapso de cinco meses. La totalidad del gasto es enteramente asumido por el investigador.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

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

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En Ecuador, Alvarado y Sánchez (2020) llevaron a cabo la tesis sobre planteamiento metódico para las cuentas por pagar de Ecorecicla, expresaron como objetivo confeccionar un manual metódico para el seguimiento y verificación de las cuentas a pagar en Ecorecicla. Aplicaron el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo de diseño no experimental. Asimismo, consideró al gerente, jefe administrativo y dos asistentes del área financiera para el desarrollo de la entrevista y parte de la observación directa. Identificaron como resultados la falta de procedimientos desde la recepción documentaria hasta el pago lo que en porcentaje calificaron al ambiente de control con un riesgo mayor al 24 por ciento, también el tiempo crediticio establecido con sus proveedores oscila entre 44 - 60 días. Concluyeron que el manual metódico aportará beneficiosamente en el proceso de las obligaciones así como soslayar posibles intereses.

En Ecuador, Pacheco (2019) realizó el estudio sobre elaborar una guía para el proceso en las cuentas de cobros y pagos de una empresa de servicios. Tuvo como principal objetivo diseñar procesos efectivos para las cuentas a cobrar y pagar de una empresa en Guayaquil; empleó el enfoque mixto de tipo explicativo, analítico y de campo, de método inductivo - deductivo. No efectuó la muestra, por otro lado usó las técnicas de la entrevista, observación y encuesta a sus diez colaboradores. Respecto a los resultados identificó la falta del control interno en el área administrativo, específicamente la carencia de políticas contables, guía de organización y funciones para los trabajadores, capacitación y procesos en las cobranzas y pagos. Concluyó en establecer el manual de funciones según las necesidades del puesto, las políticas guiadas en la normativa contable. Finalmente, fijó el presupuesto para la capacitación constante del área en riesgo.

En Ecuador, Almache y Catalano (2019) realizaron un estudio sobre pautas de control interno para las cuentas de pago en Geovaservices. El objetivo fue insertar políticas de control en las cuentas de pago a proveedores de Geovaservices. Trabajó bajo la metodología del enfoque

mixto, tipo descriptivo y no experimental; los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista y el cuestionario al contador, jefe del área de compras y gerente. Los resultados obtenidos fueron que el área de contaduría no posee un control eficiente de las deudas, lo que ha causado que la empresa tenga un elevado crédito comercial representado por el 71% como cuentas corrientes según el balance. Asimismo los entrevistados resaltaron lo ineficiente que es dicha área. Por último, concluyeron que la inserción del manual optimizaría los procesos de las áreas afectadas como el caso de compras y tesorería.

En Colombia, Rivadeneira (2017) desarrolló su investigación sobre elaboración de una guía para las cuentas por pagar de una agencia de viaje. Fijó como objetivo establecer procesos y normas a las cuentas por pagar comerciales de una agencia de viaje ubicado en la ciudad de Santa Marta; teniendo en cuenta al proceso metodológico, usó el enfoque cualitativo, del tipo descriptivo, del mismo modo encuestó y entrevistó al auxiliar contable, al responsable de pagos y por último al contador. Los resultados indicaron la ausencia de procedimientos frente al manejo de la cartera de proveedores y la falta de normas contables. Mediante las técnicas concluyó que el manual aportará significativamente en el cumplimiento de los objetivos, permitiendo a las áreas involucradas trabajar de manera eficiente en sus ocupaciones.

En Ecuador, la tesis de Andrade y Landines (2016) rotulado determinación de riesgos de control para los inventarios y cuentas por pagar de una empresa retail. Plantearon como objetivo detectar y evaluar las falencias que presentan las cuentas de inventario y cuentas de pagos de la empresa retail minorista; aplicaron el enfoque cualitativo, tipo narrativo y descriptivo. Para la aplicación de sus técnicas consideraron el análisis documental y la encuesta al asistente de compras, administrador y al contador. Los resultados evidenciaron que la empresa carecía de una guía respecto a las funciones de cada cargo o puesto, no existe evaluación y actualización en el nivel de estudio del directorio. Finalmente, concluyeron poner en práctica un manual de control interno que reduzca las falencias detectadas mayormente en las cuentas a pagar.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Indagando tesis nacionales, en la investigación de Lizano (2020) titulada como Estrategias financieras para disminuir los pagos a proveedores de una constructora ubicada en

el departamento de Lima, tuvo como objetivo proponer alternativas financieras que le permitan mejorar la gestión de las obligaciones con los contratistas. La metodología empleada fue bajo el enfoque mixto de tipo proyectivo con un diseño holístico. Consideró a cuatro informantes que actúan directamente en su categoría problema conformados por el analista financiero, el asistente contable, administrativo y tesorería. Los resultados mostraron el crecimiento significativo de los pasivos en los últimos tres años debido a la poca liquidez originado por el préstamo que otorgó a una empresa relacionada. Por consiguiente, concluyó que la implementación de políticas de cobros y pagos es fundamental para la empresa, también adquirir un préstamo del banco contribuirá en alcanzar mejores resultados.

En la tesis de Maldonado (2020) sobre el control interno y su incidencia en las deudas con proveedores de una empresa de abastecimiento de artículos para la oficina, tuvo como principal objetivo determinar el efecto de un eficiente control interno de las cuentas pendientes de pago. Empleó el método mixto de tipo descriptivo – no experimental. Para la recopilación de información uso las técnicas como la entrevista, encuesta, observación y análisis documental. Los resultados revelaron que no existía un control o seguimiento de las cuentas pendientes con sus proveedores y la función del personal en ese año solo consistía en recibir el documento, registrarlo al sistema sin validación alguna para finalmente cancelarlo, lo que en el proceso generó errores en los importes de transferencias, pagos duplicados y pagos sin sustento. Por tanto, concluyó que la implantación y puesta en marcha de (a) manuales de procedimientos, (b) de organización y (c) flujo gramas influyeron positivamente a tal punto que redujeron los gastos financieros de un 24% a un 4%.

En la investigación de Aguirre (2020) designado como Modelo ive para mermar las obligaciones comerciales de una constructora. Propuso como objetivo establecer un control en los procedimientos y procesos referentes a las cuentas por pagar en una constructora ubicada en Lima. El método aplicado fue de un enfoque mixto de tipo proyectiva. Contó con la participación del director financiero, contador, y el gestor de tesorería para las debidas entrevistas. Tuvo como resultado la ausencia de la verificación documentaria, asimismo, la ineficiente coordinación en el proceso de adquisición de suministros o servicios requeridos para los proyectos lo que produjo duplicidad en las órdenes de compra y extender los pagos.

Finalmente, concluyó con el planteamiento de trabajar de la mano los créditos otorgados a sus clientes con la institución bancaria de tal modo que pueda cumplir con sus pasivos.

Esquives (2019) desarrolló la tesis sobre la planificación financiera para la mejora de las cuentas por pagar a terceros de una empresa de alimentos, sostuvo como objetivo plantear estrategias para aminorar las obligaciones en una organización de servicios. Empleó el método bajo el enfoque mixto de tipo proyectiva y diseño holístico, contó con tres unidades informantes. Los resultados revelaron el acrecentamiento de las deudas por pagar originado por la falta de liquidez según la información del año 2016 al 2018, originados por la dilatación en el registro de los comprobantes causado por el área de logística debido a que no contemplan con el sustento requerido, del mismo modo, los tributos crecen a causa de no contar con el pago de las detracciones. Finalmente, concluyó con la ejecución de un cronograma de actividades de procesos y pagos para el área de tesorería y contabilidad.

Quispe (2019) efectuó la tesis estrategias de mejora para el proceso de cobros y pagos de una empresa de arquitectura 2017, cuyo objetivo fue precisar cómo las estrategias mejorarán los procedimientos de cobranzas y pagos de la empresa dedicada a la actividad de arquitectura. Aplicó la metodología mixta de tipo descriptiva, diseño no experimental, determinó como unidades informantes al gerente, contador, encargado de tesorería y el administrador para las entrevistas y veinte trabajadores para el cuestionario. Los resultados mostraron la falta de control en el departamento de créditos y cobranzas, falta de motivación a los empleados en función a los objetivos de la organización, cuenta con personal capacitado pero no logra obtener reportes cada quince o treinta días sobre el saldo pendiente con cada cliente o proveedor, falta fortificar las políticas de pagos y planificar la paga de las detracciones. En la conclusión mostró el interés de contratar más personal y priorizar el seguimiento de los reportes.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Cuentas por pagar**

#### **Teorías de la categoría problema**

Las teorías que fundamentaron la investigación se componen de la siguiente forma: teoría de la contabilidad y el control tiene como representante a Sunder, el cual se basa en tres características esenciales para la empresa, empezando por las organizaciones que son conjuntos de acuerdos con clientes y proveedores, seguidamente está el suministro de información entre las partes y en último lugar los procedimientos o procesos para llegar al objetivo. La contabilidad engloba los métodos para el proceso y tratamiento de la información mientras que el control gestiona la ejecución de las estrategias planificadas para el logro de los objetivos planteados. Ahora bien, es un proceso eficaz y útil para la gerencia en cuanto a la toma de decisiones (Sunder, 1997; Boned y Bagur, 2006 y Curvelo, 2010).

La segunda teoría relevante es la teoría general de la administración el cual el autor expresa que cada organización debe de contar con diversas áreas según sus características propias con la intención de alcanzar resultados eficientes. El administrador delimita estrategias de solución a las posibles contingencias que se producen en el camino empresarial. Actualmente la administración consta de la coordinación y control para el uso adecuado de los recursos frente al logro de los objetivos, sin embargo, esta también requieren ideas innovadoras de cómo administrar una entidad según el tamaño o tipo, es un bien intangible para la empresa (Chiavenato, 2006; Münch, 2010 y Robbins y Coulter, 2010).

La teoría de sistemas se inició con Ludwig se encarga de examinar el sistema como un todo, partiendo desde la observación de sus cualidades o características para luego identificar la relación que pueden existir entre ellas. En ese sentido la TGS presenta varios enfoques que se distinguen según el propósito y estilo como es el caso de la teoría de conjuntos, cibernética, de redes entre otros, entonces la información o los datos se analizan de acorde a su naturaleza. Además, está orientado más al proceso, para el funcionamiento óptimo las empresas crean distintas áreas con la finalidad de alcanzar sus objetivos, puesto que este es el factor que relaciona todas las partes del sistema entre sí y puede detectar falencias en el transcurso y corregirlas (Von, 1989; Arnold y Osorio, 1998 y Domínguez y López, 2016).

### **Conceptos de la categoría problema**

Las cuentas a pagar son obligaciones cuyo pago necesita de la utilización del efectivo como también del pasivo mediante un préstamo. La contabilidad encasilla a las cuentas de pagos en dos actividades: (a) de operación que incluye impuestos, proveedores, anticipos y otros, mientras que (b) de financiamiento comprende préstamos e intereses de corto y largo plazo (Ureña, 2010; Wild, Subramanyam, y Halsey, 2007).

Al igual que los anteriores autores, las deudas a pagar son las obligaciones que tiene una compañía con terceros. Como es el caso del pago de los haberes, facturas, boletas, recibos. Además, es el endeudamiento contraído por personas naturales o jurídicas, ejemplificando están los proveedores, entidades bancarias, empresas relacionadas o vinculadas y otros. Al mismo tiempo, se carga cuando se efectúa la deuda mientras que se abona cuando realiza compras o préstamos financieros. Finalmente, la categoría cuenta por pagar también llamados pasivos se segmentan en dos grupos: (a) cuentas por pagar corrientes y (b) no corrientes, en otras palabras obligaciones a pagar dentro de los doce meses y deudas mayores a un año. Los conceptos permitirán conocer a mayor profundidad sobre la categoría en estudio (Altafoma, 2009; Ayala y Fino, 2015 y Amat, 2012).

### **Ratios financieros**

Las razones o también denominados ratios financieros, son técnicas utilizadas en la parte contable para realizar análisis más profundos sobre la situación que afronta una empresa de un determinado periodo, el resultado comprende la relación de dos cuentas del balance. Asimismo, se categorizan en varios grupos de manera que permita evaluar y conocer el rendimiento de la organización. Los ratios son indicadores que proveen data importante para la toma de decisiones apropiadas para los accionistas, gerentes, entidades bancarias, el estado, entre otros.

Están distribuidos en cuatro partes tales como liquidez, actividad, solvencia y rentabilidad. Para el cálculo de los diferentes ratios se utilizan dos cuentas del Estado de Situación Financiera o del Estado de Resultados puesto que en ellos representan los saldos generales de las cuentas registradas por los movimientos ejecutados en un determinado ejercicio. Las razones analizan la eficiencia de la empresa para solventar los flujos (Prieto, 2010; Aching, 2005).

De forma similar que los autores anteriores, las razones financieras son nada menos que el estudio o análisis a la información que proporciona la contabilidad de una empresa, mediante fórmulas para determinar la realidad económica ya sean de años anteriores o el actual con la intención de compararlos, sacar una conclusión y tomar decisiones en base a la data obtenida. En definitiva, los resultados son el reflejo económico de la empresa, puesto que sirven y son evaluados por gerencia e inversores que quieren aportar capital para obtener beneficios económicos a largo plazo.

Además, son instrumentos caracterizados por analizar los principales estados financieros con el propósito de calcular y evaluar la realidad de la empresa y conocer las posibilidades que tiene la compañía de generar efectivo para responder a los compromisos en el menor tiempo posible. Los ratios se rigen por principios e interpretarlos depende de la unidad de medida, si bien este permite analizar la realidad y/o comportamiento de las compañías, los resultados serán indispensables para la gerencia para establecer recomendaciones o soluciones a las deficiencias encontradas.

Las fuentes para el cálculo de los ratios pueden ser obtenidos de la contabilidad de la empresa, por los reportes del costo de venta, mediante el registro de las ventas anuales o proyecciones de ventas, saldos de las cobranzas o pagos pendientes (Ricra, 2014). En lo que respecta a los indicadores de la sub categoría ratios financieros se clasificó en tres conceptos tales como las razones de liquidez, gestión y endeudamiento.

## **Indicadores**

Los ratios de liquidez, determinan la capacidad y habilidad que tienen las compañías de convertir ciertos activos rápidamente en efectivo para saldar los créditos dentro del periodo contable. En la práctica la operación trabaja con el activo corriente y el pasivo corriente. Este análisis es empleado para investigaciones cuantitativas, los más utilizados son: razón circulante, el cual determina que parte de los adeudos corrientes pueden cubrir los activos, el rango oscila entre 1.4 a 1.8 y los resultados se pueden interpretar de dos maneras, siendo mayor a la unidad significa que la compañía goza de buena capacidad para afrontar deudas corrientes, sin embargo,

si el resultado fuese menor a la unidad se deduce que la empresa no cuenta con activos necesarios para respaldar la deuda.

Por otra parte, la prueba ácida, es un ratio más riguroso debido a que en la fórmula excluye a las mercaderías, porque son activos que tienen un proceso y tardan en convertirse fácilmente en efectivo. Si el cálculo logra ser superior a 1 se entiende que las organizaciones poseen más activos para liquidar las deudas, en cambio si el producto fuese inferior a 1 implica que la compañía no tiene solvencia efectiva. Cabe señalar que el promedio se sitúa en 1.20 o 1.40.

Finalmente, el índice de caja resulta ser más exigente que las anteriores debido a que descarta las mercaderías y las cobranzas comerciales o diversos, este determinan cuán apto puede ser la empresa para amortizar los pasivos considerando solo el efectivo disponible. Teniendo en cuenta las referencias del autor, considera como resultado pasable 0.3, sin embargo dicho resultado varía en función al rubro de la organización. Si el cálculo es superior a la unidad se concluye que existe dinero ocioso o no se está invirtiendo en otros activos que generen rendimientos (Sy, 2019).

Los ratios de gestión o considerados también de rotación, muestran resultados en días o veces en el que el inventario y cobranzas se convierten en efectivo, al mismo tiempo, saber cuánto se demora en pagar a los proveedores. Mide la eficacia de la gestión de las compras y los pagos. Cabe destacar que el promedio y rotación de inventarios, cuentas por pagar y cobrar son los más aplicados por las empresas para analizar la eficiencia de las áreas y comprobar si la ejecución de políticas son adecuadas a sus lineamientos (Lizarzaburu, Gómez y Beltrán, 2016).

Los ratios por endeudamiento, son indicadores que manifiestan el nivel de obligaciones contraídas por terceros, los resultados muestran que tan sólida está la organización para confrontar las obligaciones de sus diferentes pasivos versus su capital. Otro aspecto resaltante para las entidades es que el crecimiento del adeudo está originado por la falta del flujo de efectivo. También proyecta el riesgo que corren los acreedores y los dueños, los índices que desglosan este ratio son (a) estructura de capital, donde el resultado es representado por unidades

monetarias, (b) razón de endeudamiento dado en porcentaje, (c) cob. De gastos financieros y fijos interpretados en número de veces al año (Prieto, 2010).

## **Pasivos**

Representan la obligación con terceros de modo que para la empresa es una fuente de financiación externa otorgados por acreedores o proveedores. Asimismo, en la presentación de informes financieros se posiciona en la parte derecha del balance, las cuentas que figuran se presentan en el cuadro. También, manifiesta que el pasivo crea mucha actividad en la organización porque al final tiene que asumir la deuda. Es una financiación fundamental para toda empresa porque depende de ello para subsistir en el mercado comercial, lo otorgan los proveedores y los bancos a través de mercaderías o servicios y préstamos respectivamente, pactando la fecha y demás términos para su pago. Aparece en el balance general como total pasivos, estos pasivos crecen a razón del incremento de sus ventas por lo que precisan realizar compras para satisfacer la demanda comercial de tal modo que soportan a algunos activos como el efectivo, cobranzas e inventarios (Fierro, 2009; Rodríguez, Guerrero, Gonzáles, y Pérez, 2010).

### **Cuadro 1.**

#### *Clasificación de los pasivos*

Pasivo	Corto plazo o exigible	Proveedores
		Acreedores
		Pago adelantado a clientes
		Impuestos o tributos
	Largo plazo o no exigible	Hipotecas
		Préstamos LP
	Otros pasivos	Intereses
		Otras rentas

Por otra parte, los autores expresaron que los pasivos son acuerdos entre acreedores o proveedores frente a los clientes, donde predomina la entrega del bien o la prestación del servicio a razón de su valor monetario. Son deudas que figuran en la información contable causadas por operaciones pasadas, son pagaderas dentro de los 12 meses o a largo plazo (Label y de León, 2012). Esta subcategoría comprende tres indicadores y son los siguientes: (a) las cuentas por pagar comerciales, (b) las obligaciones con el personal y (c) otras cuentas por pagar.

### **Indicadores**

Las cuentas por pagar comerciales, son producidas por la adquisición de bienes y servicios para la ejecución de su actividad esencial, en algunos casos pueden ser deberes con terceros o relacionadas. En la contabilidad son sustentados con facturas, letras, boletas y honorarios. Se caracteriza por ser oneroso y cuenta con un plazo de vencimiento, cabe señalar que responden a maniobras pasadas (Fierro, 2009).

Las obligaciones con el personal, son propiamente compromisos económicos con los trabajadores por desempeñar y contribuir con las actividades realizadas en beneficio del negocio. Asimismo, destacan los beneficios correspondientes según la ley a favor del empleado, como es el caso de los sueldos, participaciones, gratificaciones, c.t.s y bonificación, estos se caracterizan por ser obligaciones de corto plazo a diferencia de las vacaciones que pueden ser tanto a corto como largo plazo (Ortega, Pacherres y Díaz 2010).

Otras cuentas por pagar, son aquellos servicios o bienes que están relacionados indirectamente con la actividad propia de la organización o mejor dicho con el giro del negocio, concretamente están las garantías recibidas, los impuestos, anticipos de clientes, dividendos e intereses por pagar. También se clasifican en corrientes siempre que estén dentro de los doce meses y no corrientes pasado un año; se expresan en moneda nacional y extranjera, se muestra en el balance según la exigibilidad del comprobante (Ortega, Pacherres y Díaz 2010).

### **Gestión administrativa**

Está compuesta por la evaluación y medición en torno a los objetivos propuestos por la empresa y sirven para prevenir situaciones de desvío según el plan propuesto. En la práctica está guiada por 4 procesos fundamentales: planificar, organizar, desarrollo y control. No obstante, cada uno en función al cumplimiento de un propósito. La gestión administrativa, es considerada un mecanismo que requiere de recursos para lograr los objetivos con eficiencia en beneficio de la empresa. Para que la gestión cumpla con el proceso debido, los empleados deben seguir las normas y como parte del proceso está la proyección, organización, cumplimiento y control, de las actividades y funciones del personal y siempre respetando las normas (Ramírez, Ramírez y Calderón, 2021; Sy, 2021). De igual manera, abarca indicadores tales como el manual de funciones, control documentario y la gestión de riesgo.

### **Indicadores**

El manual de funciones, se emplea como guía para todos los trabajadores de la entidad, permite a los colaboradores conocer las funciones de cada puesto al igual que su lugar dentro de la jerarquía organizacional. Además, resalta la importancia de compartir el manual con todo el personal, la gerencia debe facilitar a cada área el acceso a una copia del manual para que conozcan las responsabilidades, ocupaciones y las características que requiere el cargo a desempeñar. No hay un formato establecido para el manual de funciones sin embargo se deben regir y guiarse por los NBC que viene a ser la clasificación a detalle de un cargo y área específico de una empresa para no alterar los requisitos de un puesto y funciones de trabajo.

La normativa de los manuales se viene actualizando constantemente y el proceso de elaboración consta de cuatro etapas, primero se describe el perfil del puesto requerido, después las características del cargo, seguidamente se detallan los conocimientos indispensables para llevar a cabo el trabajo y al final el grado de educación. Por otro lado, para el proceso eficiente del manual se tiene en cuenta el organigrama de la empresa (Ríos, 2010).

El control documentario, se enfoca en el proceso de recepcionar, revisar, verificar el estado y disponibilidad del CP y aprobar la conformidad de los documentos sean físicos o digitales. En contabilidad, los procesos tienen un alcance significativo porque se rigen para regular la seguridad y disposición de los documentos a los diferentes interesados. Actualmente

las empresas se acoplan a la tecnología con el objetivo de controlar y organizar la información asignando permisos de visualización y modificación a los usuarios que les compete su manejo (García y Méndez, 2016).

La gestión de riesgo se concentra en describir y medir los riesgos valga la redundancia, así como establecer medidas para evitar y mitigar las posibles contingencias futuras. Es por ello, que las organizaciones optan por implantar la tecnología como parte de la solución a las inconsistencias, beneficiando a la gerencia tomar decisiones más apropiadas y oportunas para destinar mejor los recursos. Los riesgos se presentan en las diferentes áreas de la empresa tales como en el crédito otorgado a clientes, poca liquidez, en las transacciones sin sustento, en los registros de los CP al sistema.

Finalmente, este indicador se enfatiza en los errores administrativos y registros contables que surgen en el proceso, la importancia de la gestión consiste en reducir con propuestas las contingencias de riesgo futuros. Los riesgos de una organización repercuten en la inestabilidad con sus proveedores, acreedores y clientes (Nuño, 2017).

### **Categorías emergentes**

La liquidez representa a todos aquellos activos que dispone la empresa para afrontar los compromisos corrientes de forma inmediata, así como el efectivo, los saldos de la cuenta bancaria, depósitos a plazo y ahorro, el dinero en tránsito. Las ventajas de contar con liquidez es que permite tener un flujo adecuado al cumplimiento de las deudas, adquisición de mercaderías, realizar inversiones que generen ganancias. A nivel macroeconómico el excedente de liquidez implica que el sistema financiero ponga a disposición de los bancos que radican en el país dinero de más, generando exceso de oferta, lo mismo sucede en las empresas cuando poseen demasiado efectivo, el dinero se vuelve estático e improductivo que no produce rentabilidad (Ortega, Pacherras y Díaz 2010).

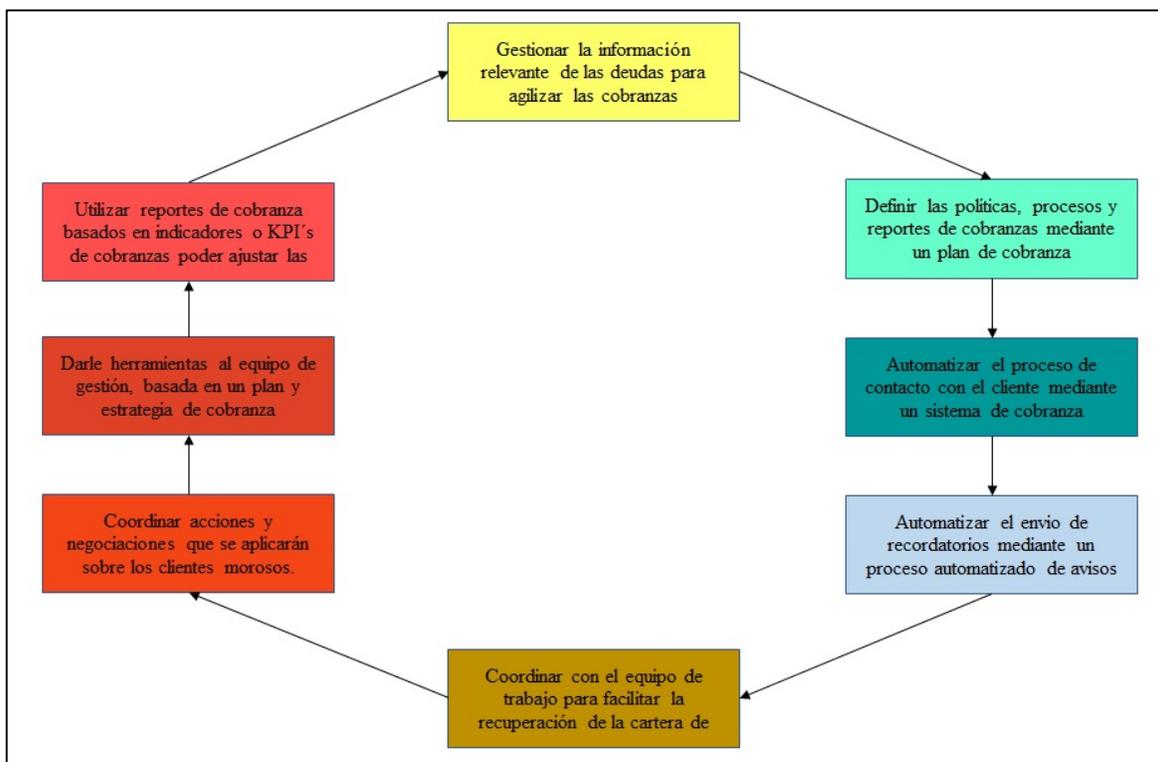
La definición de liquidez desde la posición de la empresa es la cantidad de dinero que dispone en la cuenta de ahorro o ya sea la corriente, las ventajas que genera de contar con liquidez son: mejor capacidad ante la toma de decisiones, mayores posibilidades de adquirir bienes, fluidez en los pagos y contar con alternativa de ahorro para invertir en otros activos (Ortega, Pacherres y Díaz 2010).

Los tipos de liquidez se sub dividen en cuatro grupos, iniciando por la denominada inmediata que corresponden a las transferencias o depósitos que reporta tesorería, la adelantada que se obtiene por préstamo ya sean de terceros o por los bancos y las de corto o largo plazo que retornan a caja y bancos dentro de los 365 días o posterior a ello según corresponda (Ricra, 2014).

Las cobranzas fueron la segunda emergente que surgió en el procesamiento de las entrevistas mediante el atlas.ti 9, el cual las cuentas de cobro son el producto de la venta o prestación del servicio a crédito brindado a los clientes. Los autores resaltan que las cobranzas son eficientes cuando existe un control y monitoreo del comprador, como por ejemplo la gestión de llamadas, correos o descuentos de tal manera que se conviertan en disponible dentro de los doce meses y algunos otros aspectos que se reflejan en la figura 1, en referencia al plan contable las cobranzas pueden ser a terceros y diversos que no giran en función del negocio, a empresas relacionadas y a accionistas (Ortega, Pacherres y Díaz 2010).

**Figura 1.**

*Aspectos para la efectividad de las cobranzas*



En el Perú existen tres etapas para el cobro de las facturas, los cobros administrativos, extrajudiciales y las judiciales. Donde la parte administrativa espera que complete la fecha de vencimiento para después gestionar diversas acciones tales como correos, llamadas y comunicados de cobro. A diferencia de la extrajudicial, ello implica la colaboración de una empresa externa que se encarga de realizar el cobro, y al final está la judicial que consiste en trabajar con abogados para ejercer la demanda al cliente por deudor.

## **2.2.2 Estrategias de control**

### **Teorías de la categoría solución**

La propuesta de la tesis tiene soporte a la teoría de la contabilidad y el control, de sistemas y la eficacia. La teoría del control fue creada por Sunder en 1995 y a lo largo del tiempo diversos autores toman como cimiento para aportar un conocimiento adicional a las bases. Dicha teoría se enfoca en tres ideas que vincula a la empresa y la contabilidad, en primer lugar el conjunto de contratos esto se relaciona con la propuesta planteada de los prospectos del pre y el post ventas con descuentos el cual permitirá mantener la formalidad de la venta al igual que los contratos suscritos por la afiliación al factoring. Segundo está la estructura o formato de los acuerdos, el tercero y último consolida al control como el conducto entre los intereses del área administrativa y contable, son procesos que contribuyen el logro del objetivo analizando las deficiencias (Gómez, 2005).

De la misma forma, la teoría de sistemas creada por Ludwing en 1998 ha sido empleado mayormente en la administración, además es un conjunto de procesos interdependientes, cabe mencionar que uno de los rasgos más sobresalientes es que existe relación entre todas las áreas de la compañía. Este abarca un conjunto de procesos internos y externos, que se desarrollan por actividades de acuerdo a las funciones establecidas. Asimismo, la propuesta de políticas de compras y su proceso tiene relación directa con la teoría, esto debido a que generará el incremento del margen bruto y a la par disminuirá el costo de las mercancías comprobando que existe relación entre ambas áreas (Velásquez, 2000).

La teoría de la eficacia tiene como padre a Albert Bandura, el cual expresa dos niveles, el empresarial donde el propósito es conseguir la efectividad de las actividades con los recursos mínimos y la individual destacando el desempeño de los colaboradores de la empresa. Esta teoría mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, las estrategias empleadas, en resumen muestra como la eficacia valora en unidades monetarias las inconsistencias generadas en un periodo determinado. Además, la teoría de la eficacia fundamenta la alternativa tres que es la implementación del software Pirani el cual apoyará el desarrollo completo de los procesos y

actividades programadas para reducir las falencias y tomar acciones en tiempo real (Torrents, 2006).

### **Conceptos de la categoría solución**

Las estrategias son acciones enfocadas a una deficiencia, son mecanismos que se componen de las políticas con los objetivos a largo plazo. Las estrategias existen para dar seguimiento a los objetivos propuestos ya que una inapropiada gestión influye en los resultados financieros, es por ello que todos los trabajadores incluyendo a la jerarquía más alta de una entidad participa en su ejecución o cumplimiento. El control es un proceso que detalla las actividades a seguir para mejorar las metas fijadas con soluciones rápidas y coherentes al nivel que requiera la exigencia (Burke y Thompson, 2001; Aguilera, 2010).

Al igual que los anteriores autores, las estrategias de control se actualizan en función a los riesgos encontrados y se definen como procesos para el logro de los objetivos por medio de acciones y disciplina porque se obtienen y aplican resultados en base a hechos pasados. El objetivo de aplicar estrategias es generar productividad y eficiencia. La estrategia de control, dirigida por los jefes de las distintas áreas, provee a sus empleados esquemas que les permitan aportar y ejecutar soluciones en beneficio de la empresa. El control viene a ser todas funciones que se producen para llegar al objetivo mientras que la estrategia comprende la correcta aplicación de los controles (Atencio y Sánchez, 2009; Redondo, 2001).

Después de diagnosticar los problemas más relevantes se procedió a proponer alternativas de control que beneficien y optimicen las deudas corrientes. Si bien, el déficit de liquidez es uno de los problemas más frecuentes en las compañías peruanas por lo que se busca revertir ese escenario económico ya sea vendiendo parte de los activos fijos o acceder a préstamos con tasas mínimas. La primera estrategia comprende la implementación, elaboración del prospecto para las pre ventas y posventas con descuentos, además de la afiliación al factoring electrónico proveedor.

La propuesta tiene dos etapas, al inicio consiste en la exposición del catálogo de productos en una feria organizado por la empresa y dirigido para todos sus clientes recurrentes o nuevos priorizando a aquellos que realicen compras mayores a 3 UIT, cabe señalar la información de los productos también pueden ser visibles para todo público ya que está publicado en la página de la compañía.

La segunda consta del proceso de afiliación o mejor dicho trámite administrativo del factoring. La preventa es una forma de venta anticipada donde se ofrece el producto a un precio inicial o menor costo del valor real ya que este varía en función al costo de importación, también es una estrategia que se aplica para dejar lista la venta y enfocarse a nuevos usuarios que requieren del producto. A diferencia de la postventa que el seguimiento a los clientes una vez realizada la venta.

El cuadro 2 muestra el detalle de los descuentos aplicables según las condiciones del contrato. Los descuentos se aplicarán teniendo en cuenta el valor de la compra de los clientes, y las tasas se registrarán de acuerdo al prospecto tomando como referencia el valor de la compra y frecuencia de compra. Estos descuentos por preventas son dadas el mismo día de la feria o exposición del producto pasado la fecha no aplica la rebaja. Las preventas se realizarán dos veces al año.

**Cuadro 2.**

*Aplicación de descuentos por preventas*

Importe referencial	Condición de cliente	Tasa de descuento	Estado
Compra > 3UIT	Recurrente	4.1 %	Aplica
	Nuevo	4.1 %	Aplica
Compra < 3UIT	Recurrente	0 %	No aplica
	Nuevo	0 %	No aplica

En lo que respecta al cuadro 3, se observa las tasas aplicables en el caso de postventas, este servicio se dará cuando el cliente haya o no adquirido mercaderías bajo la preventa. Por lo tanto aquellos clientes que quieren obtener más mercaderías después de recepcionar la primera compra tendrán acceso a un descuento de 2.1% y para las ventas normales se otorgará el servicio mas no el descuento porcentual, cabe señalar que la rebaja aplicaría a las futuras ventas transcurrido el primer mes de la preventa, para ello se hará el seguimiento constante de los clientes potenciales.

### **Cuadro 3.**

#### *Aplicación de descuentos por posventa*

Condición de compra	Importe referencial	Cliente	Tasa de descuento	Estado
Preventa	Compra > 3UIT	Recurrente	2.1 %	Aplica
		Nuevo		
	Compras < 3UIT	Recurrente	0 %	No aplica
		Nuevo		
Venta normal	Compra > 3UIT	Recurrente	0 %	No aplica
		Nuevo		

El factoring es un instrumento financiero cuya finalidad es transformar aquellas cuentas de cobro comerciales a efectivo de manera inmediata, uno de los aspectos positivos del proceso es que permite seleccionar a qué clientes se les puede conceder créditos. Asimismo, en el contrato de factoring intervienen tres responsables, tales como el factor, que viene a ser la entidad bancaria o una empresa dedicada a ese rubro, el cliente es quien tiene pendiente la cuenta de cobro y finalmente el deudor que es quien realizó la compra (Tolentino, 2016).

En el cuadro 4 se visualizan algunos aspectos a tener en cuenta al momento de afiliarse al factoring electrónico como el porcentaje de descuento y comisiones generadas por la

operación en favor del banco. Al mismo tiempo, describe las modalidades de pago o adelanto para acceder al servicio: global es cuando el banco abona la deuda una vez recepcionados la factura por parte del deudor y puntual cuando tiene la opción de escoger entre varias facturas de cobro (Tolentino, 2016).

#### **Cuadro 4.**

##### *Modalidades para el pago de la factura*

Global	Puntual
Procesos	
El deudor envía el comprobante pendiente de pago.	El cliente se registra en la página del banco y selecciona el servicio de factoring y decide qué número de CP desea cobrar.
El factor evalúa el CP para después proceder con el abono a la cuenta bancaria, descontando la tasa respectiva.	El abono a la cuenta será inmediata con su respectivo descuento.
Vencido el plazo de CP el factor ejecuta la cobranza al deudor.	Los CP no escogidos se abonarán cuando cumpla la fecha de caducidad.
Tasas referenciales: MN = 32% y ME = 25%	

El factoring tuvo tendencia entre enero y octubre del 2020 en las empresas peruanas lo que representó un incremento del servicio en más del 14% a diferencia del año anterior de acuerdo a los informes emitidos por la Apefac. La Covid-19 fue uno de los factores que impactó significativamente en los servicios que prestan aquellas empresas dedicadas a ese rubro ya que se beneficiaron porque facilitaron el pago de facturas de diversas PYMES.

El informe que presentó la Apefac mostró que las empresas que más emplean la modalidad son aquellas que se dedican al abastecimiento de alimentos, restaurantes, insumos

para panaderías y entre otros. Cabe resaltar que los departamentos como Lima y Arequipa fueron los más imponentes al usar el servicio. Otros de los aspectos que señala el informe es que las fiestas navideñas serán el impulso para el crecimiento del factoring. Una de las ventajas de la normativa en Perú es que el factoring implica no solo a las facturas sino también a los honorarios pendientes de pago.

Existen cinco tipos de Factoring el cual se describe a continuación: Sin Recurso: se refiere que el banco es responsable si es que el cliente del proveedor no realiza el pago a tiempo, es decir asume el riesgo al 100%. Con Recurso es lo contrario al sin recurso ya que el cliente asume la deuda y el banco ejecuta la cobranza. Secreto es cuando la empresa que requiere del servicio informa al banco que el proceso se realice sin publicar su información para no perder prestigio. Nacional cuando las partes es decir cliente y proveedor pertenecen o se sitúan en el mismo país corroborados en su ficha ruc e internacional sucede cuando el deudor y proveedor radican en diferentes países (Tolentino, 2016).

### **Cuadro 5.**

*Gastos para el cumplimiento de la primera solución*

Detalle	Cantidad	Valor
Impresión de prospectos	7	12.60
Envío de contratos a clientes	10	130.00
Sub total		142.60
Factoring		
Movilidad del representante. legal para el envío de la solicitud		36.00
Sub total		36.00
Total		178.60

Para alcanzar el objetivo de incrementar la liquidez a largo plazo se llevó a cabo las siguientes actividades: para el desarrollo de la propuesta implicó la elaboración del prospecto, contactar a los compradores, la programación para la exposición de la estrategia. Para ello se empleó catorce días de trabajo siendo los encargados de guiar el proceso el administrador, contador y vendedor con respaldo de gerencia. En caso del factoring se consideró la gestión de llamadas a los clientes para informar sobre su afiliación al factoring y la necesidad de contar con efectivo lo más pronto posible, el llenado del formulario y envío al banco. Asimismo, la inver

sión de estas implementaciones resulta ser de S/ 178.60 tal y como figura en el cuadro 5.

La siguiente alternativa implementación de política de compra tiene relación con el tercer problema, porque se ha detectado que los proveedores comerciales son representados por los socios de la empresa estudiada, después de haber identificado que el costo de la mercadería es elevado y a su vez generó disminución del margen bruto en los años históricos, se ha establecido condiciones y criterios para la apropiada selección del proveedor con la finalidad de acrecentar el margen a 6% después del segundo año según la proyección que se refleja según la tabla 22 y figura 26.

La política de compra es una guía o documento que describe los aspectos y principios del proceso y selección del proveedor, este permitirá comprar a precios de mercado. El cuadro 6 detalla aspectos principales que debe contener la política de compras, los métodos para seleccionar al proveedor indicado, teniendo en cuenta los tiempos de pago, su trayectoria en el mercado y calidad del producto (Sarache, Castrillón y Ortiz 2009).

**Cuadro 6.**

*Conceptos para la elaboración de la política de compras*

Definición	
Alcance	A quienes se dirige el documento
Aspectos generales	Descripción de los subtemas

Principios de compra	Condiciones de selección
	Detalles de las condiciones
	Riesgos operacionales
Responsabilidades	

Del mismo modo, se elaboró el proceso de compra teniendo en cuenta a cada una de las áreas que le compete autorizar, utilizando la herramienta Bizagi, el cual permite crear procesos de acuerdo a las características de la empresa como por ejemplo indicar donde inicia el requerimiento, que área lo valida y quien lo autoriza. Estos procesos ayudan a las empresas y trabajadores a entender mejor los procedimientos.

La política se aplicará a partir del 2022, se realizaron tres actividades para llegar al cumplimiento de la propuesta iniciando con la reunión entre las áreas de contabilidad, administración y ventas, luego se procedió con la redacción y finalmente se culminó con la gráfica del proceso de compra en la aplicación bizagi como se visualiza en la figura 25, el trabajo se ejecutó en trece días y la inversión fue de costo cero. Por otro lado, se aplicó el índice de margen bruto y las deudas sobre el total pasivo y patrimonio para ver la proyección de las obligaciones corrientes en los próximos cinco años.

Respecto al tercer problema encontrado, el objetivo planteado fue reducir las inconsistencias en los reportes que emiten el área contable y tesorería mediante la implementación del software Pirani para el seguimiento de las actividades y control de los riesgos, también se planteó la contratación de personal contable para evitar la carga laboral y evadir procesos establecidos por la empresa.

Es un plataforma que se instalará en las portátiles de los colaboradores y es de fácil acceso, cada empleado podrá ingresar sus actividades, los riesgos más comunes o habituales, los eventos a realizar para validarlos al cierre de cada día, asimismo se podrán reportar las incidencias para cuando la gerencia quiera obtener reportes a tiempo real estén disponibles para la toma de decisiones, sin necesidad de espera el reporte trimestral. Además, disminuye el uso

de varias hojas de cálculos y el trabajo de consolidar. Este mostrará una gráfica llamada mapa de calor indicando el nivel del riesgo que corresponde de acuerdo a la calificación que se da a los registros y qué impacto genera en las áreas además de la frecuencia en que suceden las inconsistencias.

En la pantalla principal están todos los módulos o funciones que se necesitan para generar el reporte, inicialmente se procede a crear todos los procesos de las diferentes áreas de trabajo, por ejemplo contabilidad categoriza uno de los sub procesos el cobro de facturas y a su vez va designando a los responsables directos de dicha actividad, de la misma forma se van creando riesgos, controles, eventos y que planes de acción contrastan a los riesgos y cómo se vinculan entre sí.

En cuanto a la contratación de personal, todas las empresas demandan de profesionales eficientes y eficaces para lograr buenos resultados por lo que es importante contar con excelentes criterios de selección, como saber qué perfil buscan, luego publicar en los medios correspondientes para después realizar las entrevistas y culminar con la contratación, cabe resaltar que en el área contable y tesorería se evidencian más falencias en los procesos.

La acumulación de trabajo impide al personal de la empresa llegar a los resultados esperados por lo que debe optar por emplear las mejores herramientas para motivar al personal así como las siguientes características: motivación, comunicación asertiva, realizar actividades que permita al personal integrarse, contar con horarios accesibles para aquellos la estudian, tener personal que pueda asistir o reemplazar en caso de vacaciones.

Cuando se requiere reportes contables, el asistente los realiza manualmente perdiendo tiempo ya que el sistema empleado por la empresa es adecuado y de fácil acceso. Sin embargo, este no cuenta con las actualizaciones y mantenimiento necesarios para emitir reportes actuales. La falta de organización y compromiso para cumplir con los procesos fijos genera inconsistencias tributarias, esto debido a que registran comprobantes sin cumplir con los requerimientos exigidos por la norma.

Es importante resaltar que los procesos benefician a las empresas al tener un mejor control y orden de las actividades y responsabilidades de cada área, por lo general estas se pueden clasificar en estratégicos, complementarias y claves. El primero se concentra en elaborar un reporte directamente para gerencia, el segundo proceso va dirigido a áreas más específicas como compras, contabilidad, tesorería, entre otros y último se basa en la supervisión de los anteriores procesos mencionados. Por lo general solo las compañías grandes aplican estos tipos de procesos, ya que tienen los recursos necesarios y el personal suficiente para invertir y monitorear con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto, a diferencia de las pequeñas empresas solo poseen las funciones de comprar vender y cobrar y sus contabilidades se realizan externamente, esto no está mal, pero es una desventaja frente a la competencia.

Para lograr reducir las inconsistencias contables, se propuso realizar la solución en dos fases, primero coordinar con la gerencia para la compra e instalación del software por seis meses y la capacitación para su uso. Segundo fue la publicación de la vacante para asistente contable por medio de las redes sociales, seguido del proceso de selección y finalmente la contratación. Dichas actividades ocuparon 24 días de trabajo, el gerente, administrador y contador fueron los responsables de poner en marcha la propuesta. El único costo fue para la compra del software por S/ 5,879.40 según detalle del cuadro 7.

**Cuadro 7.**

*Presupuesto de la compra del software*

Conceptos	Tiempo	Valor
Compra del software	6 meses	5,179.40
Mantenimiento	6 meses	600
Instalación	-	100
Capacitación	-	0
Total		5,879.40

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

El método inductivo parte de lo más específico a lo general y en el proceso de la investigación se desarrollaron tres etapas partiendo desde la observación del posible problema, después opta por una premisa y por último concluye con una teoría, si bien esta teoría puede ser cierta o no probable. De igual forma este método evalúa el razonamiento del investigador, se centra en un hecho y no abarca toda la realidad al momento de determinar la conclusión, al final esta conclusión puede ser o no ser verdadero. Se utilizó este método en la investigación, analizando un problema específico identificado como cuentas por pagar y se explicó los motivos o factores que inciden el endeudamiento con terceros (Baena, 2017; Cegarra, 2004).

El método deductivo es empleado en investigaciones de diferentes áreas, principalmente en las que requiere de la observación, parte de un criterio general a una premisa concreta. Este método se guía por la lógica por lo tanto las conclusiones pueden ser ciertas o quizás no. También, es una teoría general que proporciona temas específicos, lo que se convierte en la premisa para el investigador. En el proceso se identificarán tres elementos al principio la premisa mayor, seguido de la premisa menor y por último la conclusión. Se utilizará en la identificación de la premisa, teniendo en cuenta que todas las empresas mantienen deudas con sus proveedores (Baena, 2017; Dávila, 2006).

El método analítico se basa en desintegrar el objeto de estudio en partes para examinar el impacto y la relación que hay entre la premisa con el problema general. Además, ambos autores expresan que ésta metodología abarca en descomponer un hecho general para estudiar una de las partes de forma independiente. Lo ventajoso del método hacia el investigador es que explica y genera mayor comprensión del fenómeno en cuestión. En la presente tesis se usó este método, porque se analizó las cuentas del pasivo total para conocer las causas que originan el aumento de las deudas con terceros y relacionadas (Bernal, 2010; Gómez, 2012).

### **3.2 Enfoque**

La investigación mixta es nada más que la composición de enfoque cualitativo y cuantitativo; es decir, es el conjunto de las diversas técnicas de ambos enfoques que permite al investigador entender y tener un mayor conocimiento del problema en estudio para luego proponer la posible solución. Asimismo, consiste en recabar e indagar la información respecto al objeto de investigación, donde los resultados comprenderán el reflejo de los datos cualitativos y cuantitativos para efectos de una eficiente comprensión del problema a estudiar. El trabajo de investigación se desarrollará bajo este enfoque, seguirá el proceso de obtener la información cuantitativa y cualitativa de tal manera que permitirá un mejor entendimiento del problema cuentas por pagar (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014; Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019).

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **Tipo proyectiva**

La investigación de tipo proyectiva permite al investigador proponer opciones de solución basados en el análisis de la problemática de estudio encontrada. Asimismo, la propuesta estará conformada por los objetivos, métodos y presupuesto para lograr mejores resultados a largo plazo. Por otra parte, este tipo de investigación radica en conocer anticipadamente situaciones venideras o a largo plazo, desde ese punto de vista aportará significativamente en las empresas hacia la toma de decisiones (Carhuacho, et al. 2019; Hurtado, 2000).

#### **Nivel comprensivo**

El nivel comprensivo se enfoca en describir y dar una explicación sobre un hecho para comprender el contexto del problema lo que resultará para el investigador proponer soluciones innovadoras. Asimismo, se entiende por nivel comprensivo a la investigación o análisis de un problema, donde el investigador emplea verbos como (a) proponer, (b) explicar y (c) predecir para entender a profundidad el problema en cuestión. Se empleó en la investigación el nivel comprensivo porque permitirá explicar la situación real de las cuentas por pagar y entender que factores influyen directamente a este pasivo y siguiendo el orden se culminará con el diseño de la propuesta de estrategias que aporten a optimar los pasivos de la empresa comercial a largo plazo (Vásquez y Arango, 2011; Hurtado, 2000).

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

El diseño secuencial explicativo se desarrolla en dos pasos, en primer lugar se examinan los datos cuantitativos y luego los cualitativos con el propósito de expresar una explicación de forma secuencial e independiente por cada enfoque. Además, contribuye a expandir los resultados y generar mayor conocimiento de lo que se pretende estudiar. Por otra parte, se entiende por este diseño que los datos recabados son de forma secuencial, iniciando con el cuantitativo a través de las técnicas como la encuesta, observación, entre otros. Seguidamente por el cualitativo mediante una entrevista y el análisis de la documentación. Como parte de la investigación se utilizó este diseño en la interpretación de los resultados por separado según los instrumentos aplicados, como es el caso de la entrevista al personal de la empresa y la revisión documental a los EE.FF (Hernández, et al. 2014; Carhuancho, et al. 2019).

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

La población se conceptualiza como el total de todas las unidades que se pretende estudiar sean de objetos o individuos. En el ámbito de objetos o también llamados elementos hace énfasis en la recolección de datos. En tal sentido, corresponde al conjunto de sujetos o documentos que el investigador selecciona y extrae para la investigación con el propósito de entender el problema. Para la investigación, la población de estudio comprendió de 4 trabajadores de la empresa, también estará compuesto por los documentos (Bernal, 2010; Hernández, et al., 2014).

La muestra es una fracción representativa con cualidades semejantes a la población total. Las ventajas de la muestra es que logran disminuir costos monetarios, materiales, personal y tiempo en recolectar datos. Se basa en la selección de un grupo de la población de interés, mediante estos se puede obtener información relevante al problema y una vez obtenido los resultados se pueden inferir conclusiones. En la presente tesis, fueron los 4 trabajadores de la empresa comercial, los documentos como el estado de situación financiera, resultados y reportes (Hernández, et al., 2014; Baena, 2017).

Por otra parte, el estudio se centró por un muestreo por conveniencia por lo que el tamaño de la muestra estuvo basada en 4 colaboradores que están relacionados directamente con la categoría problema y se espera adquirir la máxima información posible. El muestreo por conveniencia es usado con más frecuencia por los investigadores, porque trata de escoger de la muestra a personas que tengan proximidad y cercanía con el problema en estudio. Además, estos se escogen porque conciernen a la población de interés. De la misma forma, se considera muestra de voluntarios porque es fácil y rápido de identificar a los sujetos que conocen del problema puesto que ellos brindarán información relevante y necesaria para la investigación. Corresponde a un método no probabilístico donde el investigador aplica el criterio de conveniencia (Otzen y Manterola, 2017; Paniagua y Condori, 2018).

Cabe señalar que las unidades informantes para el presente estudio contó con la colaboración y aporte de 4 trabajadores que a continuación se detalla: Contador, asistente contable, responsable de tesorería y finalmente el administrador, debido a que ellos conocen las deficiencias que existe en los procesos de pagos, la inconformidad de recepción documentaria, entre otros aspectos de las cuentas por pagar. Además, cada informante incide responsabilidad directa en los pasivos.

Las unidades informantes son aquellos que facilitarán información congruente sobre la categoría problemas mediante entrevistas con preguntas puntuales a los responsables, cabe resaltar que los sujetos poseen aspectos comunes respecto al problema porque conocen la realidad y la situación de la empresa. El término es empleado para estudios con un enfoque cualitativo, es preciso mencionar que los informantes forman parte de la muestra en la investigación (Carhuancho, et al. 2019).

### **3.6 Categorías y subcategorías**

#### **Definición conceptual categoría problema**

Las cuentas por pagar o deudas son el compromiso que tiene la empresa con terceros producidas por operaciones comerciales, producto del abastecimiento de materiales o servicio adquiridos por terceros para satisfacer la demanda comercial, como también el pago de impuestos (Ureña, 2010).

Subcategorías: Ratios financieros, pasivos y gestión administrativa.

**Tabla 1.**

*Matriz de categorización de las cuentas por pagar*

Categoría	Subcategoría	Indicador
Cuentas por pagar	SC1 Ratios financieros	I1 Ratios de liquidez
		I2 Ratios de gestión
		I3 Ratios de endeudamiento
	SC2 Pasivos	I4 Cuentas por pagar comerciales
		I5 Obligaciones con el personal
		I6 Otras cuentas por pagar
	SC3 Gestión administrativa	I7 Manual de funciones
		I8 Control documentario
		I9 Gestión de riesgo
E1 Liquidez	E1 Liquidez	
E2 Cobranzas	E2 Cobranzas	

### **Definición conceptual categoría solución**

Las estrategias de control son procesos administrativos que tienen el objetivo de proporcionar herramientas de control a la empresa, también se puede definir como la evaluación general considerando todas las actividades fijadas por la compañía para corroborar si se están efectuando los objetivos y de no ser el caso designar métodos para corregir la situación. (Naranjo, Mesa, y Solera, 2005).

Subcategorías: preventas, postventas, factoring, política de compras, software Pirani y contratación de personal.

**Tabla 2.***Matriz de categorización de estrategias de control*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Estrategias de control	1. Implementación del pre y post ventas con descuentos y el factoring electrónico.	Caja y bancos / PC Cuentas por cobrar / TA Cuentas por cobrar / Ventas netas	Estados financieros proyectados. Pantallazo del prospecto elaborado del pre y post ventas con descuentos. Pantallazo de la página del banco para la solicitud de afiliación al F.E.P. y contabilización del factoring
	2. Implementación de política de compras y su respectivo proceso.	MB = UB / Ventas netas Cuentas por pagar comerc. / TPP	Caratula de la política de compras Flujo grama del proceso de compra
	3. Implementación del software Pirani para el control de los riesgos y contratación de personal contable.	Inconsistencias / Ventas netas	Pantallazo del software Pirani Reporte de inconsistencias proyectado

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1 Técnicas

En la tesis se empleó el registro documental para analizar la información financiera de la empresa, siendo esta técnica la más empleada en investigaciones cualitativas, se caracteriza por examinar la documentación física. También, consiste en la revisión de los documentos

originales, una de las ventajas de dicha técnica es que se puede trabajar con información de años anteriores independientemente del año en que se realiza la indagación (Bernal, 2010; Arias, 2020).

Se aplicó la entrevista para obtener información sobre los factores que inciden en el crecimiento y endeudamiento de las cuentas por pagar, además, este consta de un conjunto de preguntas planteadas directamente a las personas involucradas al tema de investigación, mediante esta técnica se recoge información esencial para entender mejor la realidad de la problemática. El entrevistador debe generar confianza al entrevistado de tal forma que pueda conseguir la información más relevante posible, dará inicio solicitando la información personal, luego desarrollará las preguntas y culminará con la despedida. En igual forma, esta técnica es la más usada en una investigación cualitativa, porque trata de interactuar con una o varias personas por medio de interrogantes. Se dividen en: (a) estructuradas, (b) semi estructuradas y (c) abiertas, cabe señalar que se usó la entrevista estructurada a los colaboradores (Baena, 2017; Hernández, et al. 2014).

### **3.7.2 Instrumento**

El objetivo de la ficha documental es recoger toda la información necesaria de los documentos, para ello se emplea la observación, y en el proceso las fichas se diseñan en función a los datos encontrados más no existe un formato fijo. Al mismo tiempo, se examina la documentación física de diversa índole tales como reportes informales, formales, institucionales y otros concernientes al objeto de estudio, todo esto por medio de la técnica de la observación. La característica principal es que permite al investigador llevar un control de forma organizada. La investigación optó por este instrumento, en este registro se anotarán las observaciones y comentario después de revisar los estados financieros de la empresa de los últimos dos ejercicios, el reporte de las facturas pendientes de pago, las políticas de cobros y pagos, a mayor documentos revisados mayor grado de validez por tanto hará que los resultados sean más confiables y verídicos (Arias, 2020; Castillo, 2020).

La guía de entrevista es un recurso físico que detalla las interrogantes precisas para recolectar la información necesaria sobre lo que se pretende indagar. En esta guía se detalla la

fecha y hora, el lugar, nombre del entrevistado, el cargo que desempeña, las interrogantes y notas que pudiese resaltar. Asimismo, la guía permite al entrevistador conducir de manera organizada la entrevista, las preguntas deben ser coherentes a fin de que se pueda obtener información más exacta. Se usó la guía de entrevista para plantear preguntas respecto de los indicadores identificados (Arias, 2020; Hernández, et al. 2014).

### **3.7.3 Descripción**

Ficha técnica: Registro documental

Nombre: Estados financieros, reporte de compras, reportes del control documentario

Año: 2019 - 2020

Autor: Apaza Carcasi, Leonor Alexandra

Objetivo del instrumento: Analizar los saldos de las cuentas por pagar, las facturas de compras, constatar el proceso y las inconsistencias de dicha cuenta.

Sub categorías: Ratios financieros, Pasivos y gestión administrativa

Descripción: los estados financieros son informes que reflejan el escenario económico en la que se encuentra la empresa, este documentos es de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones. Los reportes de compras constituyen el detalle de las facturas por la compra del bien o uso del servicio realizado por terceros. Por último, los reportes al control documentario son las inconsistencias por operaciones erradas y sin sustento alguno.

Ficha técnica de la entrevista: Al contador, administrador, tesorero y asistente contable

Nombre: Guía de entrevista

Año: 2021

Autor: Apaza Carcasi, Leonor Alexandra

Objetivo del instrumento: Obtener información precisa sobre la situación de las cuentas a pagar con proveedores e identificar los factores que repercuten en el incremento de los pasivos.

Emergente: Liquidez y cobranzas

### **3.7.4 Validación**

La validación de los instrumentos y la propuesta se realizaron por medio de expertos tal y como detalla en la tabla 3 y 4. Asimismo, la validez mide lo que tiene que medir, además representa cuán verídica es la información obtenida. Mientras más se relacionan los instrumentos y el criterio, la validez es cierta porque se acerca a la realidad. Del mismo modo, la validez permite al investigador medir a través del instrumento lo que desea medir con la información recabada. Corresponde directamente al instrumento aplicado al problema de investigación. Finalmente, se compone de tres tipos como es el de contenido, de constructo y de criterio. Para la presente investigación la validez se determinó a través de las respuestas de los cuatro colaboradores de la empresa y la revisión de los documentos otorgados (Hernández et al. 2014; Hurtado, 2000).

**Tabla 3.**

*Expertos que validaron el instrumento*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Docente	Aplicable
Mtro. Capristán Miranda Julio Ricardo	Docente	Aplicable
Mag. Manrique Linares Cynthia Polett	Mag. en Administración pública	Aplicable

**Tabla 4.**

*Expertos que validaron la propuesta*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Mtro. Capristán Miranda Julio Ricardo	Docente	Aplicable
Alfaro Marcelo Shirley Griseel Any	Contador	Aplicable

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

El procedimiento de la investigación precisa de cinco pasos, inició con la búsqueda de información, después se elaboró el instrumento y fue validado por el asesor seguidamente se aplicó los instrumentos para finalmente recabar datos y procesarlos mediante el Excel, atlas/ti y la triangulación. Excel es un programa que trabaja con hojas de cálculo, se pueden realizar distintas operaciones, gráficos y tablas; actualmente es una herramienta necesaria para cualquier área. Se debe agregar que esta herramienta procesa datos de forma sencilla y rápida, a diferencia de la persona le tomaría tiempo, sería difícil y complejo además emplearía más horas de trabajo. En esta oportunidad se utilizará el Excel para el cálculo de las razones financieras e identificar la situación que atraviesa las deudas con terceros (Pérez, 2006; Microsoft Excel, 2007).

El Atlas/ti es un programa dirigido a investigaciones cualitativas, es manejable en cuanto a la cantidad de datos textuales, proporciona al usuario una serie de herramientas para enlazar conceptos a fin de que las interpretaciones estén acorde al estudio del problema. Al mismo tiempo, esta herramienta tecnológica desarrollada en Berlín, ayuda al investigador a segmentar la información, primero se carga el archivo en formato RTF que viene a ser la fuente primaria, después compila los datos de acuerdo al esquema. Facilita al investigador varios modelos para el análisis. El atlas ti se utilizará para analizar las respuestas obtenidas de las entrevistas, esto logrará que los resultados sean consecuentes con la interpretación (Monje, 2011; Hernández, et al. 2014).

La triangulación es una herramienta de control muy importante porque permite al investigador agrupar resultados para una mejor explicación. Asimismo, es la combinación de los resultados de los métodos mixtos, también incluye las fuentes y teorías. A su vez, se consideran procedimientos que aportan a entender mejor la problemática tan solo contrastando la información que expresan los instrumentos. Se usará este método para unir los resultados de la revisión documental y las entrevistas, puesto que al final ambos se enfocan y miden la misma categoría (Donolo, 2009; Benavides y Gómez, 2005).

### **3.9 Aspectos éticos**

Para el desarrollo de la investigación los diversos autores fueron citados bajo el formato APA, los partícipes para la obtención de información se conformaron por cuatro colaboradores que están relacionados derechamente con la categoría de estudio y ellos son: el contador, el administrador, tesorería y la asistente de contabilidad, cabe resaltar que la muestra es real y con consentimiento de las unidades informantes además el muestreo es por conveniencia. Para terminar, el nombre de la empresa se mantiene confidencial no obstante la data es verídica y real.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

#### 4.1.1 Indicadores financieros

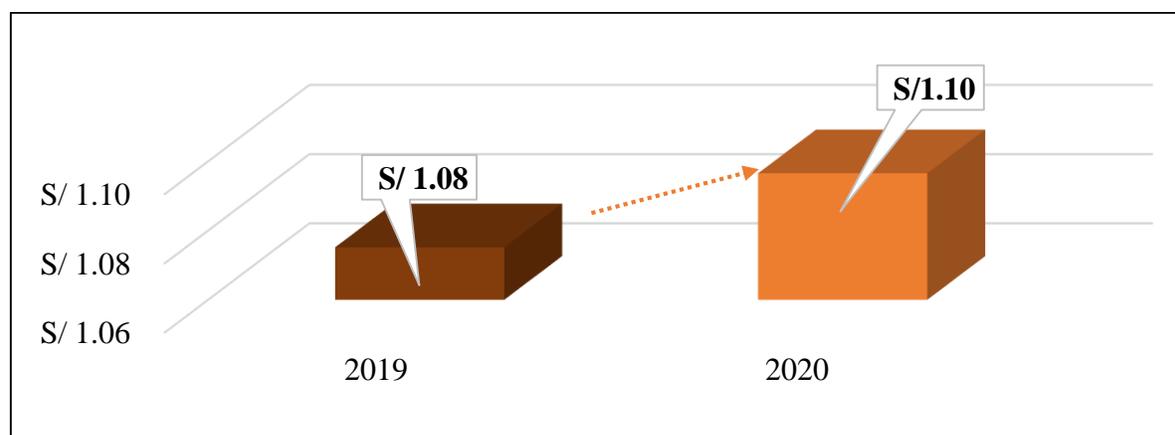
**Tabla 5.**

*Índice financiero de liquidez respecto al año 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2019	AC / PC	3,913,606.45	S/ 1.08
		3,640,080.89	
2020		3,782,252.97	S/ 1.10
		3,449,257.45	

**Figura 2.**

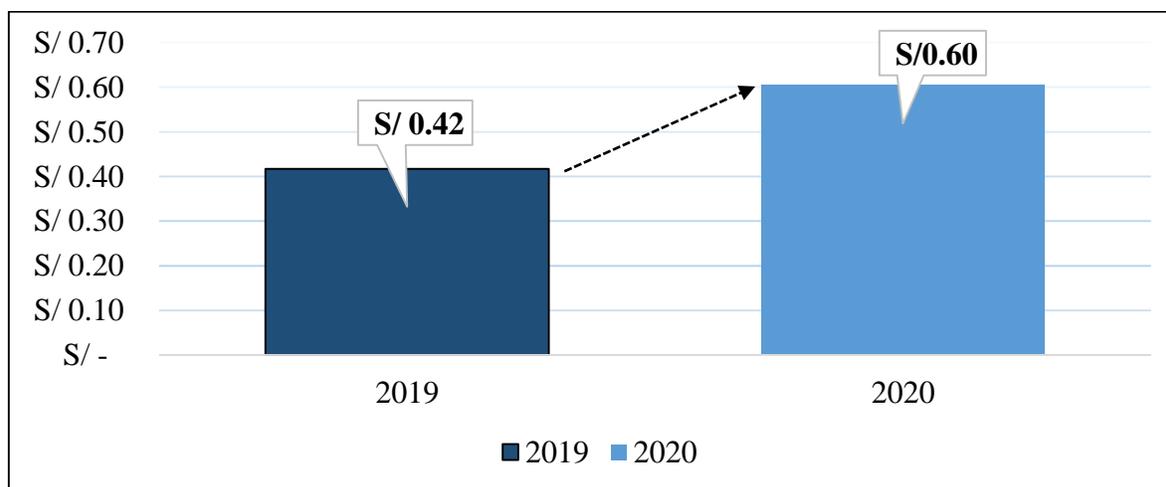
*Presentación gráfica en UM sobre el índice de liquidez al año 2019 y 2020*



Toda organización se encuentra en la necesidad de invertir ya sea en mercaderías u otros activos que en el futuro le genere beneficios económicos. Los indicadores de liquidez permiten conocer la solvencia respecto de las deudas; entonces, en relación a la tabla 5 y la figura 2 se puede observar que la empresa cuenta con 1.08 y 1.10 en el año 2019 y 2020 respectivamente, esto refleja que en ambos periodos la empresa es sumamente efectiva y capaz de solventar cada sol del pasivo corriente lo que representa resultados favorables.

**Tabla 6.***Índice financiero de prueba ácida al año 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2019	AC – Inventarios /	= 3,913,609.44 - 2,393,757.55 3,640,080.89	0.42
2020	PC	= 3,782,241.71 - 1,699,129.63 3,449,257.45	0.60

**Figura 3.***Presentación gráfica en UM sobre el índice de prueba ácida al 2019 y 2020*

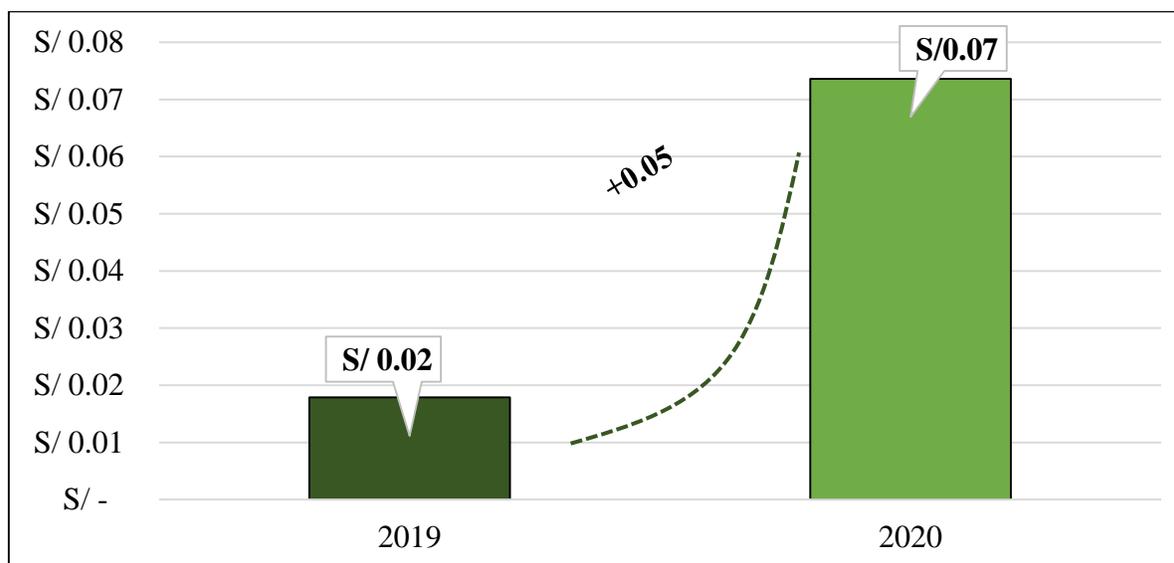
Aplicando el indicador de prueba ácida, se comprueba una situación diferente a la gráfica anterior del indicador de liquidez debido a que si contaba con la capacidad efectiva, sin embargo, la realidad que muestra la tabla 6 y figura 3 son resultados nada favorables puesto que la empresa sin contar con los inventarios no cuenta con suficiente liquidez para responder a las deudas de corto plazo, siendo 0.42 para el año 2019 y 0.60 para el 2020, el resultado muestra un escenario que está muy por debajo de la unidad estándar pese a un mínimo crecimiento de 0.18, lo correcto sería apresurar las cobranzas de tal forma que pueda amortizar las acreencias ya sea en su totalidad o en partes.

**Tabla 7.***Índice financiero de caja y bancos respecto al año 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2019	Efec. Y equiv. de efecto / PC	65,080.28	0.02
		3,640,080.89	
2020		253,805.08	0.07
		3,449,257.45	

**Figura 4.**

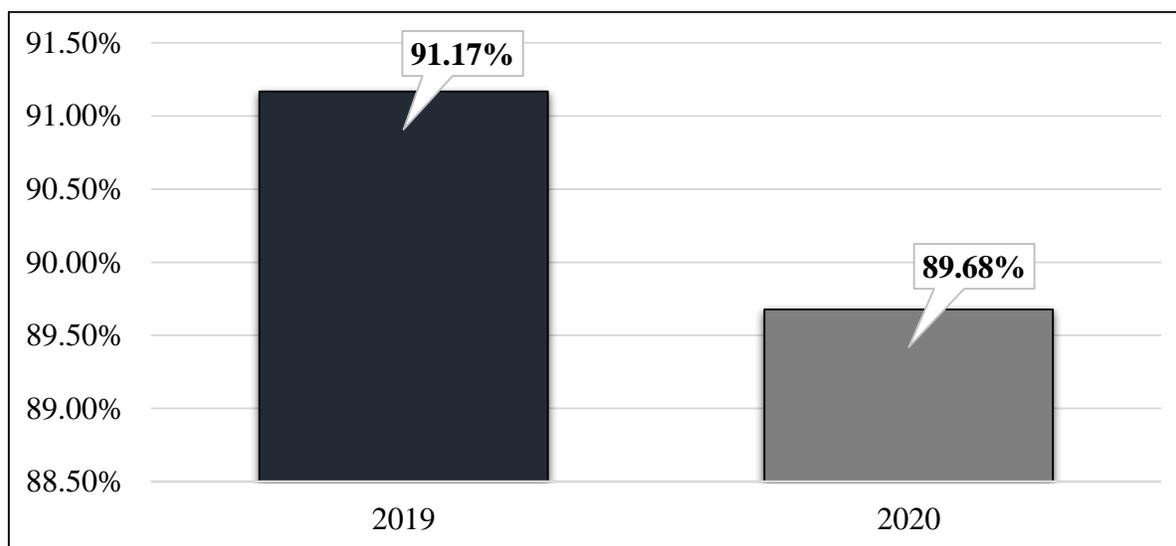
Presentación gráfica en UM sobre el índice de caja y bancos al 2019 y 2020



En lo que respecta a la tabla 7 y figura 4, el índice de caja y bancos solo considera a los activos disponibles o también denominados líquidos entre los pasivos corrientes, con la intención de conocer si la empresa es apta para asumir obligaciones dentro de los doce meses. El resultado muestra que por cada sol de deuda la empresa cuenta con S/ 0.02 para el 2019 y S/ 0.07 céntimos para el 2020, lo que significa que tiene liquidez mínima pero no lo suficiente para solventar los pasivos. A pesar de un incremento de S/ 0.05 la empresa está muy lejos del rango de S/ 0.30.

**Tabla 8.***Índice de endeudamiento al año 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2019	Pas. Total / Act. Totalx100	3,640,080.89	91.17 %
		3,992,698.14	
2020		3,449,257.45	89.68 %
		3,846,282.26	

**Figura 5.***Presentación porcentual sobre el índice de endeudamiento al 2019 y 2020*

La tabla 8 y figura 5 muestra la aplicación de la razón de endeudamiento entre el pasivo total y el activo total, si bien este indicador permitirá conocer la participación que poseen los proveedores en la empresa de estudio, teniendo como resultado para el 2019 una contribución del 91.17% lo que significa que utilizó la mayor parte de recursos sobre lo proveedores y para el 2020 obtuvo 89.68%. Se observa que del 2019 al 2020 tuvo una disminución de 1.49% a causa de que realizó menos adquisiciones de mercaderías debido a la crisis sanitaria por la Covid-19.

## Análisis horizontal

**Tabla 9.**

*Análisis horizontal de los pasivos corrientes al año 2019 y 2020*

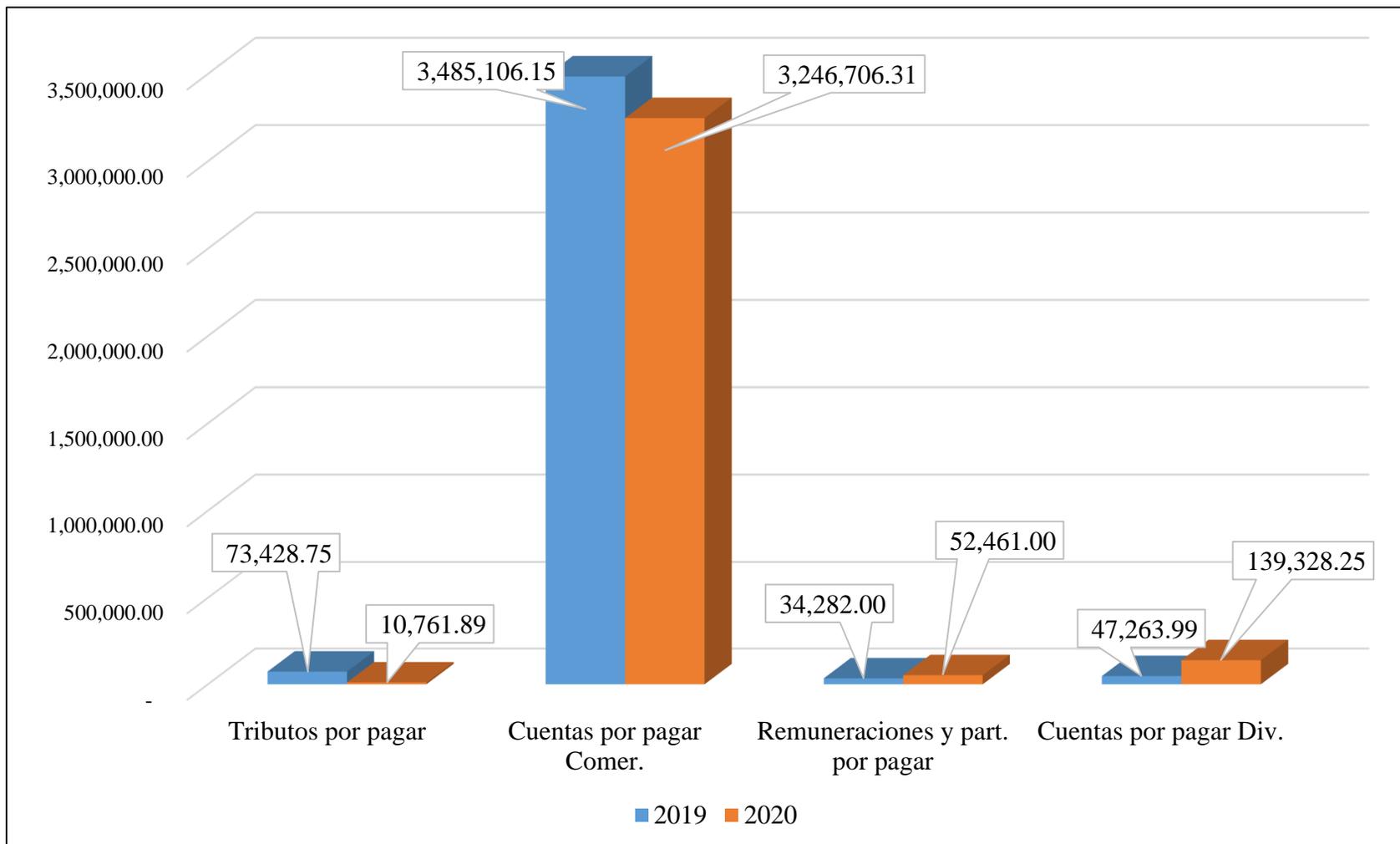
Cuenta contable	2019	2020	Variación Abs.	Variación Relat.
Tributos por pagar	73,428.75	10,761.89	- 62,666.86	-85.34 %
Cuentas por pagar Comer.	3,485,106.15	3,246,706.31	- 238,399.84	- 6.84 %
Remun. Y part. Por pagar	34,282.00	52,461.00	18,179.00	53.03 %
Cuentas por pagar Div.	47,263.99	139,328.25	92,064.26	194.79 %

El análisis horizontal determinó las variaciones en soles y porcentaje de los pasivos pendientes de pago de la empresa, los cambios que han sufrido según operaciones realizadas del 2019 al 2020 según la tabla 9 y figura 6. En cuanto los tributos decrecieron significativamente en -62,666.86, se originó por el alto coeficiente aplicado a las ventas mensuales para el pago a cuenta de la renta general del 2020 y en porcentaje equivale a -85.34%. Asimismo, en ambos ejercicios están otros conceptos tributarios afectos al plame como la Rta-5ta, Essalud, Onp, Rta-4ta y Afp correspondientes al último mes de cada año.

La situación de las deudas por pagar a proveedores también disminuyó en -238,399.84 y es representado por el -6.84%, se produjo por el pago de algunos invoice correspondientes a años anteriores del 2019. Por otra parte, la cuenta de remuneraciones está comprendida por los sueldos y beneficios del personal en planilla y según la según la tabla 5 detalla un crecimiento de S/ 18,179.00 y 53.03% a valor relativo, el que más predomina son las vacaciones provisionadas pendientes a pagar por la empresa y gozar por el trabajador como muestra la tabla 15 y figura 12 más adelante. Igualmente las obligaciones diversas aumentaron en S/ 92,064.26 eso significa que el 194.79% está relacionado con los préstamos de los socios de la matriz y los gastos de representación realizado por los socios extranjeros en Perú, el cual tiene que ser devueltos según los acuerdos establecidos por la matriz y la empresa en estudio.

**Figura 6.**

*Gráfica en UM del nivel de endeudamiento de los pasivos al 2019 y 2020*



#### 4.1.2 Análisis vertical

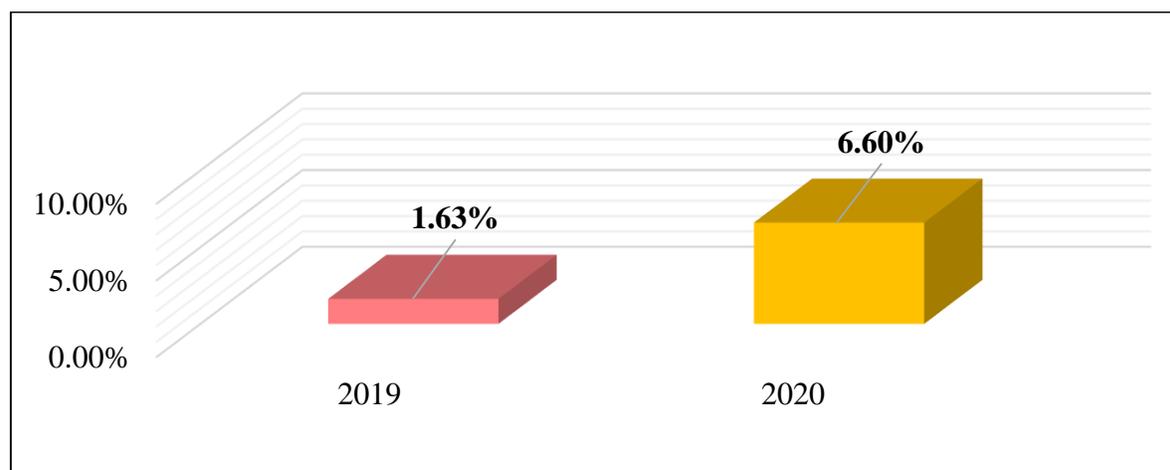
**Tabla 10.**

*Análisis vertical al equivalente de efectivo al año 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Variación relativa
2019	Efectivo / Total activo	65,080.28	1.63 %
		3,992,698.14	
2020		253,805.08	6.60 %
		3,846,282.26	

**Figura 7.**

*Relatividad porcentual del equivalente de efectivo al año 2019 y 2020*



El análisis vertical establece la porción que representa del total activo o pasivo y patrimonio. En cuanto a la tabla 10 y figura 7 del efectivo, se observa que el año 2019 la disponibilidad de efectivo representó el 1.63% a diferencia del 2020 que equivale a 6.60%, el crecimiento se dio por la cobranza de 4 facturas por servicio y 10 por venta de mercadería y pese al pequeño crecimiento de 4.97%, cabe resaltar que fue favorable para el pago de nóminas, gastos administrativos que no superaron las 2 UIT, pago de IGV de las DUAS y las contingencias del periodo, en general pasivos a corto plazo.

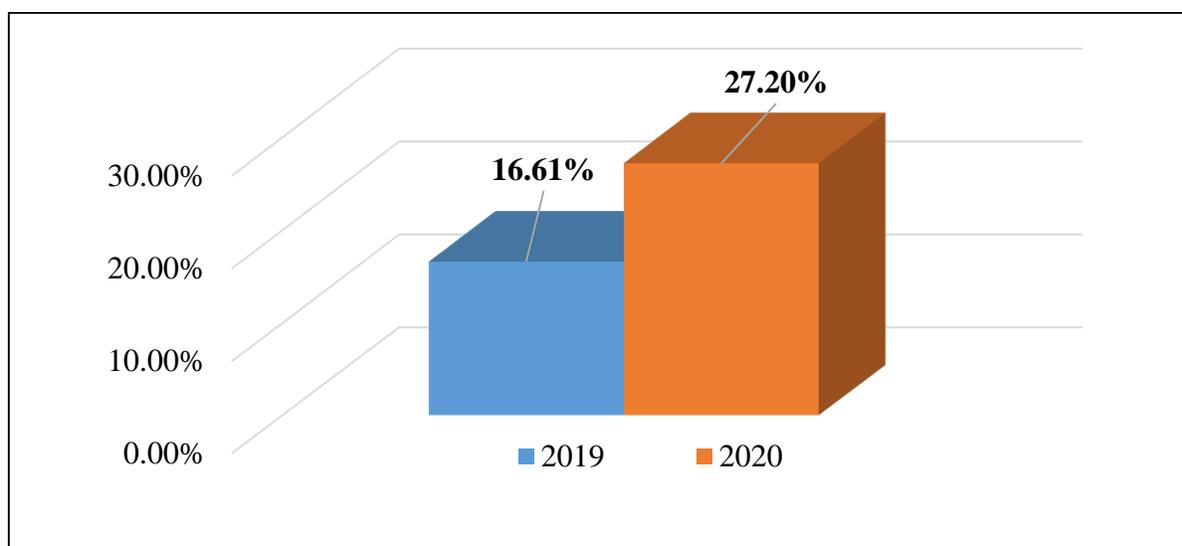
**Tabla 11.**

*Análisis vertical de las cobranzas al año 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Variación relativa
2019	Cuentas por cobrar / Total activo	663,000.97	16.61 %
		3,992,698.14	
2020		1,046,266.04	27.20 %
		3,846,282.26	

**Figura 8.**

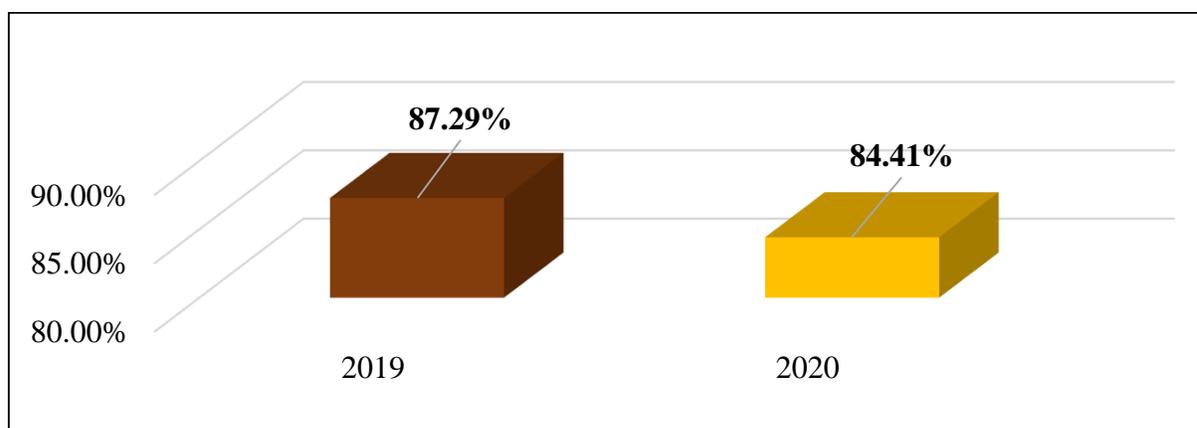
*Representación porcentual de las cobranzas al año 2019 y 2020*



La tabla 11 y figura 8 representan las cobranzas, para el año 2019 resultó equivaler 16.61% del total activo de la empresa mientras que en el 2020 obtuvo 27.20%, tuvo un gran crecimiento de S/ 383,265.07 al 2020 y 10.59% a valor relativo otorgando créditos a los clientes. La situación de las cuentas por cobrar no es favorable debido a que las políticas de cobro establecen crédito a clientes por 90 días a más indiferentemente del importe facturado, es por ello que se hace difícil que la cuenta 121222 se convierta rápidamente en efectivo y más por pandemia los saldos se mantienen estáticos.

**Tabla 12.***Análisis vertical de las cuentas por pagar comerciales al 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Variación relativa
2019		3,845,106.15	
	Cuentas por pagar comer.	3,992,698.14	87.29 %
	/ Total pas. Y patrim.	3,246,706.31	
2020		3,846,282.26	84.41 %

**Figura 9.***Gráfica porcentual de las cuentas por pagar comerciales al 2019 y 2020*

La tabla 12 y figura 9 reflejan el porcentaje de representación que tienen las cuentas por pagar a terceros del pasivo y patrimonio, puesto que para el año precedente tiene un resultado de 87.29% y por otra parte el 2020 es de 84.41%, se observa una disminución de 2.88%, generado por pagos de invoice. Además, el alto nivel de endeudamiento se debe a la falta de actualización de las políticas de pagos, siendo las facturas más antiguas perjudicadas por los intereses a causa del vencimiento del CP, por la inestabilidad política en el 2020 el tipo de cambio subió exuberantemente y al ajustar los pasivos al tipo de cambio de cierre los saldos se elevan. Entonces, a grandes rasgos la empresa financia sus activos con los potenciales proveedores.

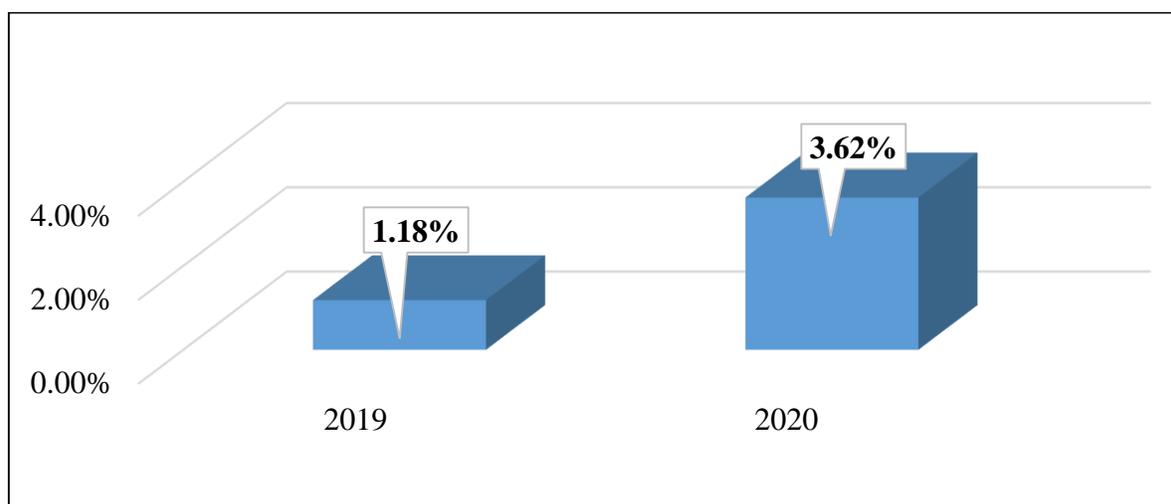
**Tabla 13.**

*Análisis vertical de otras cuentas por pagar a diversos al 2019 y 2020*

Año	Fórmula	Importes	Variación relativa
2019		47,263.99	
	Cuentas por pagar Div.	3,992,698.14	1.18 %
	/ Total pas. Y patrim.	139,328.25	
2020		3,846,282.26	3.62 %

**Figura 10.**

*Gráfica porcentual de otras cuentas por pagar a diversos al 2019 y 2020*



La tabla 13 y figura 10 responden a las cuentas diversas que mantiene la empresa en la contabilidad, donde la participación del pasivo se divide con el total pasivo incluido el patrimonio de la empresa, dando como resultado 1.18% para el 2019 y 3.62% para el 2020. Asimismo, se puede observar un crecimiento de 2.44% dadas por préstamos recibidos de terceros en el 2020 para liquidar a proveedores y las comisiones atrasadas pendientes del área de ventas. Al mismo tiempo, los gastos realizados por los socio extranjeros en favor de los clientes y proveedores para mantener una relación comercial confiable ya que según acuerdo de la matriz asume dichos gastos en beneficio de la filial.

### 4.1.3 Reportes de cuentas por pagar

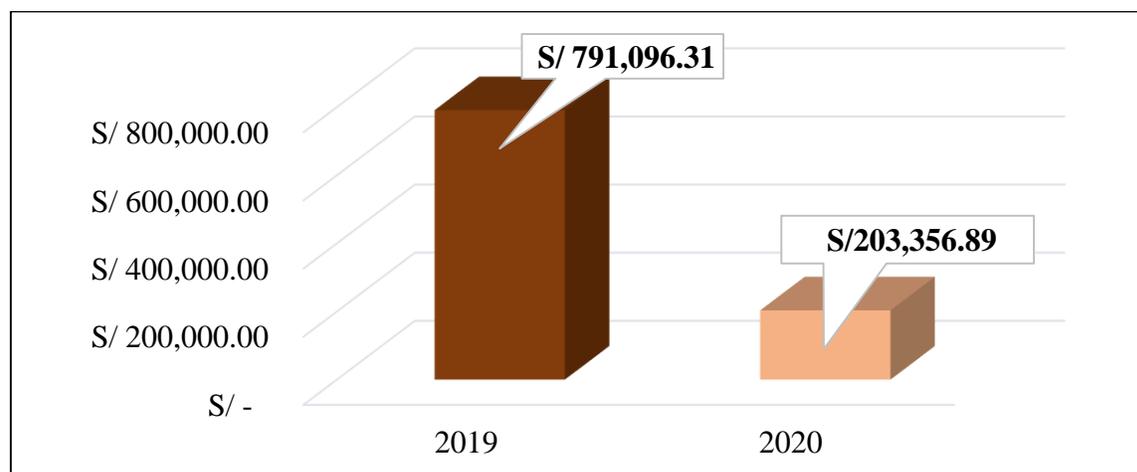
**Tabla 14.**

*Reporte de las cuentas por pagar a proveedores al cierre del 2019 y 2020*

Moneda	Cuenta contable	C.P.	Sumatoria			
			crédito cierre 2019	C.P. crédito cierre 2020		
Extranjera convertido a Soles	421222	C001-27800060	23,494.98	C001-27900050	12,196.47	
		C001-27800061	23,494.98	VF2-40000115	4,001.70	
		DP020719	16,496.03	VF2-40000116	20,008.50	
		DP300719	492.69	DP300920	32,702.56	
		VF1-19000489	29,164.34	C001-27900110	32,511.00	
		VF1-19000490	85,673.88	VF2-40000128	26,385.02	
		VF1-19000491	52,867.75	VF2-40000129	13,535.25	
		VF1-19000492	258,315.04	DP231020	8,713.91	
		VF1-19000493	155,913.19	DP111120	4,489.21	
		C001-27800181	45,602.66	C001-27900134	14,465.52	
		C001-27800182	17,269.05	VF2-40000135	9,099.75	
		C001-27800183	45,829.59	DP211220	12,624.00	
		C001-27800184	36,482.13	C001-27900140	12,624.00	
		<b>Total</b>		<b>791,096.31</b>	<b>Total</b>	<b>203,356.89</b>

**Figura 11.**

*Saldo en UM de las cuentas por pagar a proveedores del 2019 y 2020*



En la tabla 14 y figura 11 se visualiza el nivel de adquisición de mercaderías mayores a 2UIT en los años del 2019 y 2020, siendo para el 2019 una sumatoria total de S/ 791,096.31 y en comparación del 2020 tuvo un total de S/ 203,356.89 lo que hace una diferencia abismal de S/ 587,739.42 causada por 2 factores importantes entre ellas está el inicio de la emergencia sanitaria del 2020 y la crisis política del Perú que afectó al tipo de cambio. La empresa al cierre mensual y anual de las cuentas de pasivo ha generado pérdidas por la dif. De cambio puesto que al elaborar los informes financieros los pasivos tienden a incrementar su valor indiferentemente de los intereses. Cabe destacar que los proveedores en su mayoría son de España.

**Tabla 15.**

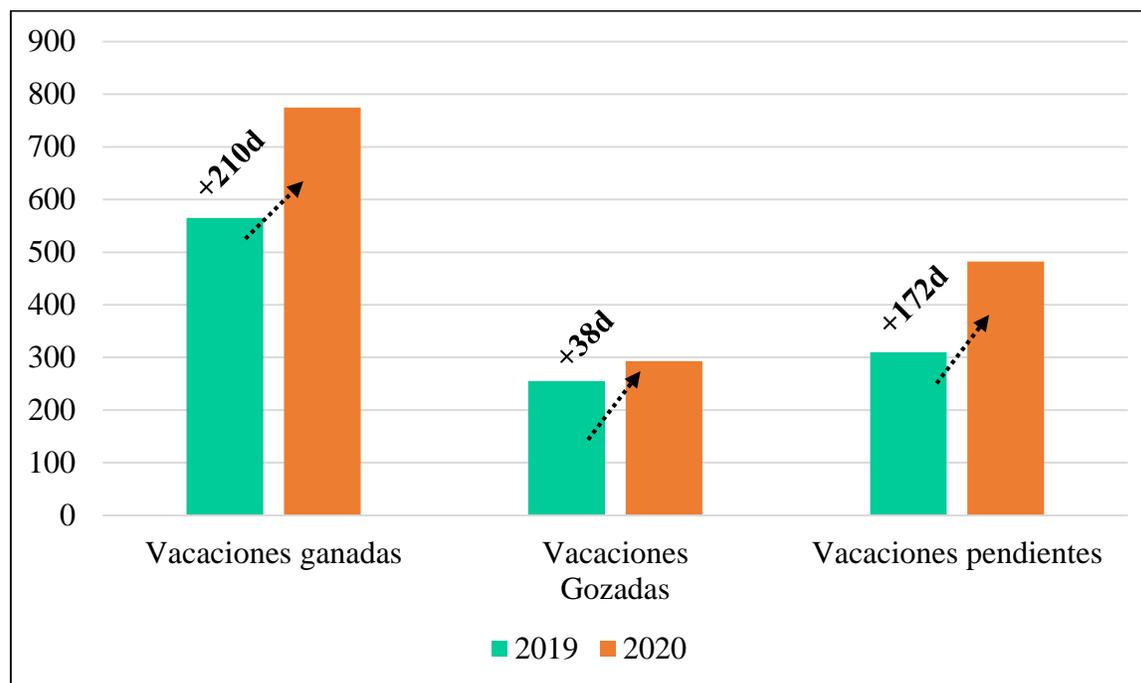
*Reporte global de las vacaciones acumuladas al cierre del año 2019 y 2020*

Año	Días			Expresado en UM
	Vacaciones ganadas	Vacaciones gozadas	Vacaciones pendientes	
2019	565	255	310	S/ 34,282.00
2020	775	293	482	S/ 52,461.00
Diferencias	210	38	172	S/ 18,179.00

En la tabla 15 y figura 12 se ha detectado que los empleados no usan sus vacaciones, tal y como se visualiza el cuadro global de vacaciones, las provisiones se realizan de forma mensual. Se muestra un incremento de S/ 18,179.00 en las vacaciones originado por vacaciones no gozadas de los trabajadores, esto representa un aspecto negativo para la gestión administrativa porque la empresa no cuenta con reemplazos de personal para apoyar las gestiones del empleado que quiera tomar días libres así como también surge el temor o la intranquilidad de acumular trabajo a su regreso. No hay estrategias que ayuden a mitigar estos resultados, no existen acuerdos establecidos entre ambas partes.

**Figura 12.**

*Variación en días respecto de las vacaciones acumuladas al año 2019 y 2020*



#### 4.1.4 Reportes al control documentario

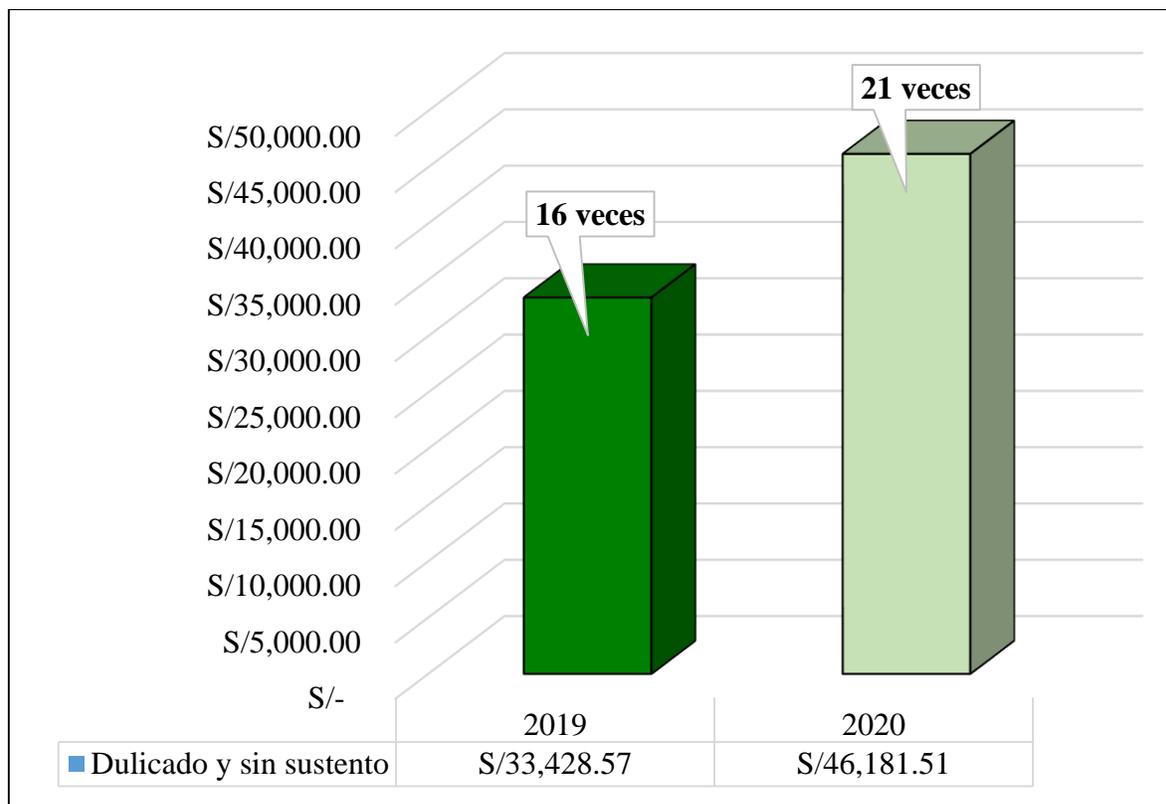
**Tabla 16.**

*Reporte trimestral de inconsistencias del año 2019 y 2020*

Trimestre	2019 (S/)			2020 (S/)		
	Duplicados	Sin sustento	Veces	Duplicados	Sin sustento	Veces
Trim-1	1,416.00	4,846.26	3	-	2,506.32	1
Trim-2	1,044.30	-	1	2,360.00	6,608.00	5
Trim-3	2,336.40	8,104.25	5	-	14,098.84	6
Trim-4	2,714.00	12,967.36	7	1,180.00	19,428.35	9
<b>Sub. total</b>	<b>7,510.70</b>	<b>25,917.87</b>	<b>16</b>	<b>3,540.00</b>	<b>42,641.51</b>	<b>21</b>

**Figura 13.**

*Gráfica del reporte en UM sobre las inconsistencias del 2019 y 2020*



Con referencia a la tabla 16 y figura 13, la empresa maneja mensualmente un reporte de inconsistencias donde se detallan los motivos, los importes afectados y la cifra en veces que se haya suscitado en el proceso de un ejercicio. Los conceptos más comunes son los pagos duplicados y los abonos sin sustento que se suscitaron en el 2019 y 2020. Se puede entender en la tabla 12 el informe de inconsistencias que presentó la empresa a gerencia, hasta el 2020 no se han tomado medidas al respecto. Los sucesos representan riesgos en la gestión administrativa por lo que el personal no está comprometido con su trabajo, siendo que para el 2019 se cometieron errores 16 veces lo que en UM representa para S/ 33,428.57 y para el 2020 ocurrió 21 veces representado en S/ 46,181.51. Ambos resultados demuestran deficiencias en el área de tesorería puesto que no trabaja en función al manual de responsabilidades más allá de la carga laboral y su prestación o asistencia de servicios a la empresa matriz.

## **4.2 Descripción de resultados cualitativos**

### **4.2.1 Análisis a la subcategoría ratios financieros**

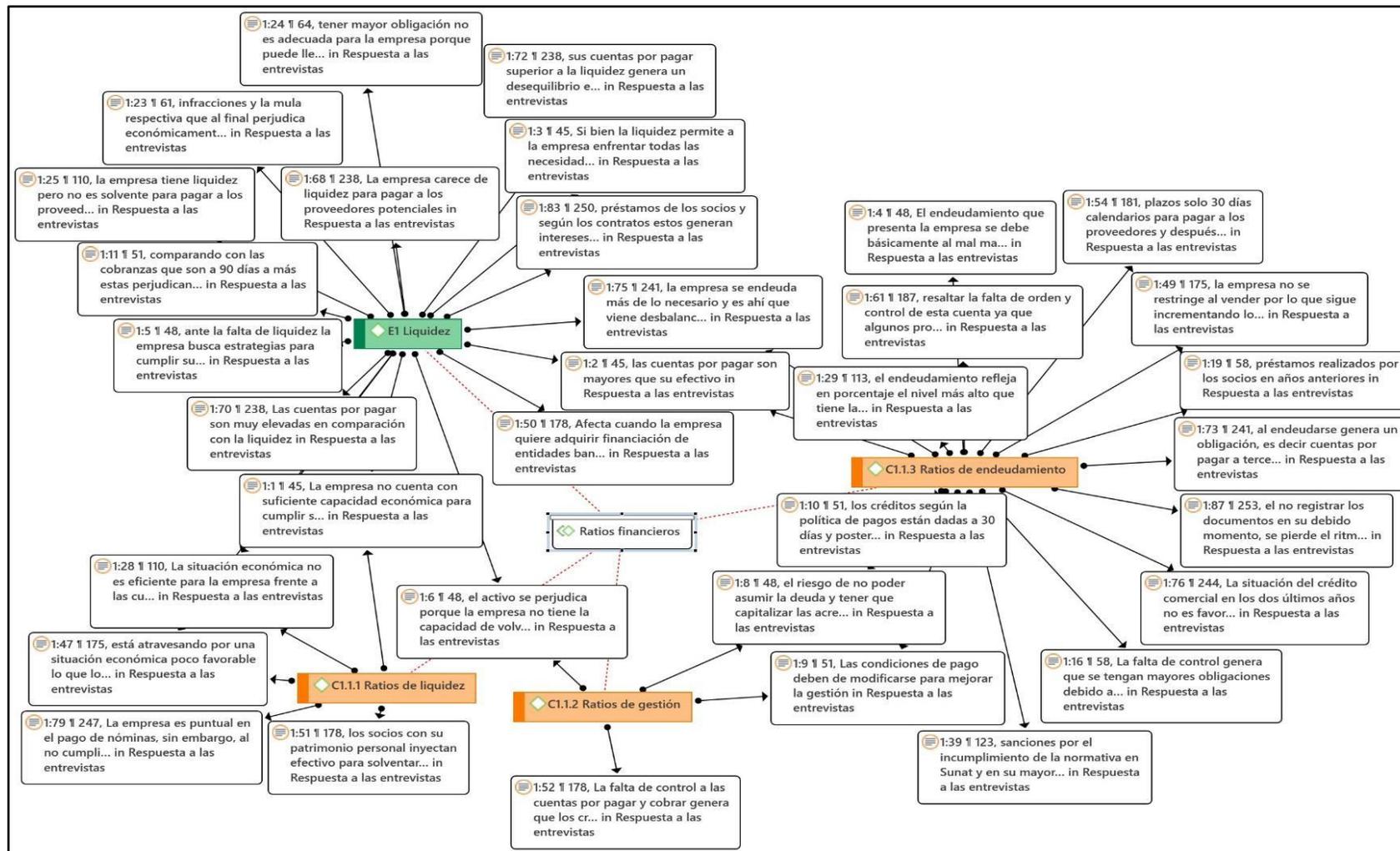
Referente a la figura 14, para la obtención de los resultados se empleó la entrevista al personal implicado en las cuentas por pagar y posteriormente se codificó la información en la plataforma del atlas ti9 enlazando a las respuestas con los indicadores. Asimismo, se visualiza una red codificada de la sub-categoría ratios financieros, donde todos los entrevistados manifestaron que el indicador de liquidez no se aplican en la empresa para la toma de decisiones, sin embargo el contador, administrador, tesorero y el asistente de contabilidad están de acuerdo que la empresa si es puntual en el pago de planillas pero no en el pago proveedores debido al escenario económico poco favorable. Por otra parte, el administrador manifestó que el factor principal es la política de cobranza que mantienen por varios años el cual se efectúan transcurridos los 90 días a más lo que perjudica las elevadas cuentas del pasivo en comparación con la liquidez en los últimos dos periodos.

Según el asistente contable, la empresa para el 2019 tuvo una tendencia de endeudamiento innecesario porque contaba con inventario es su almacén y después en el 2020 por la Covid-19 la situación cambió significativamente. En cuanto a la razón de endeudamiento expresaron la falta de orden y control o seguimiento en las acreencias y cobranzas puesto que los saldos expresan un manejo ineficiente para volver rápidamente algunos activos a efectivo, el factor que predomina son los tiempos en el pago debido a la política de pagos, si bien manifestaron que la empresa no se limita en vender al crédito. A raíz de las respuestas surgió la categoría emergente liquidez muy distinta al ratio de liquidez, el tesorero manifestó la diferencia existente entre ambos.

El responsable del área de tesorería manifestó que la empresa si cuenta con liquidez pero no tiene capacidad de solvencia para saldar las deudas con los proveedores, a diferencia del contador que expresó que carece de liquidez la empresa por lo que busca plantear estrategias para cumplir oportunamente los pasivos que no exceda las 9 UIT. Asimismo, los entrevistados deducen que una empresa sin efectivo y muchas deudas es una de las causas por la que una compañía quiebra, también afecta negativamente en la obtención de préstamos futuros de los bancos además de que no manejan un cash flow.

**Figura 14.**

*Análisis a la sub-categoría ratios financieros*



#### **4.2.2 Análisis a la subcategoría pasivos**

Seguidamente la figura 15, se visualiza una red de las respuestas vinculadas al indicador pasivo. Los entrevistados coincidieron que las obligaciones pendientes afectan al patrimonio de la empresa porque cabe la posibilidad de que los proveedores se conviertan en socios debido a la insolvencia de pago tendrían que recurrir a proceso de capitalización de acreencias. Asimismo, manifestaron que la debilidad está en las políticas de cobros y pagos lo que concibe un desequilibrio comercial y por ende las condiciones de pago valga la redundancia deben modificarse para optimizar la gestión. Por otro lado, el administrador y contador resaltan las deficiencias en la operatividad del proceso contable lo que expresa que en los dos últimos años la situación de crédito comercial no sea favorable puesto que las deudas representan en más del 84% de los activos que posee la empresa. A su vez, el tesorero y el asistente mencionan que en ambos ejercicios se identifica la ausencia de liquidez.

Con referencia a las deudas con el personal, el administrador expresó que la empresa ha cumplido en más del 53%; sin embargo, por falta de acuerdos entre las partes no han podido establecer una programación porque existe el temor de que se junte el trabajo en su ausencia, más aún de que no cuenta con personal suficiente que pueda ajustarse a sus actividades. Todos los entrevistados concuerdan que la dilatación en los pagos de cts, gratificación y afines generan intereses o multas, además que es primordial el pago de los beneficios en el plazo que establece la normativa peruana para evitar sanciones futuras, si bien es la Sunafil la entidad facultada para realizar inspecciones ante cualquier contingencia laboral que ocurra. El tesorero hizo mención que si el trabajador no goza de sus vacaciones este puede recibir hasta una indemnización equivalente a 3 remuneraciones.

Otro aspecto que muestra la figura 14 son las cuentas diversas, según los entrevistados tiene como origen a los préstamos que realizó la casa matriz como compañía jurídica y los accionistas en calidad de persona natural ND para responder a las comisiones pendientes para el área de venta. Gastos que se producen en el proceso de envío de los productos. Asimismo, surgió la categoría emergente designada Cobranzas puesto que los activos como cuentas por cobrar e inventarios no llegan a convertirse rápidamente en efectivo debido a la política de cobros de noventa días a más. Mencionaron los entrevistados que no hay estrategias que permitan acelerar las cobranzas ya que interviene significativamente en los pasivos.



### **4.2.3 Análisis a la sub categoría gestión administrativa**

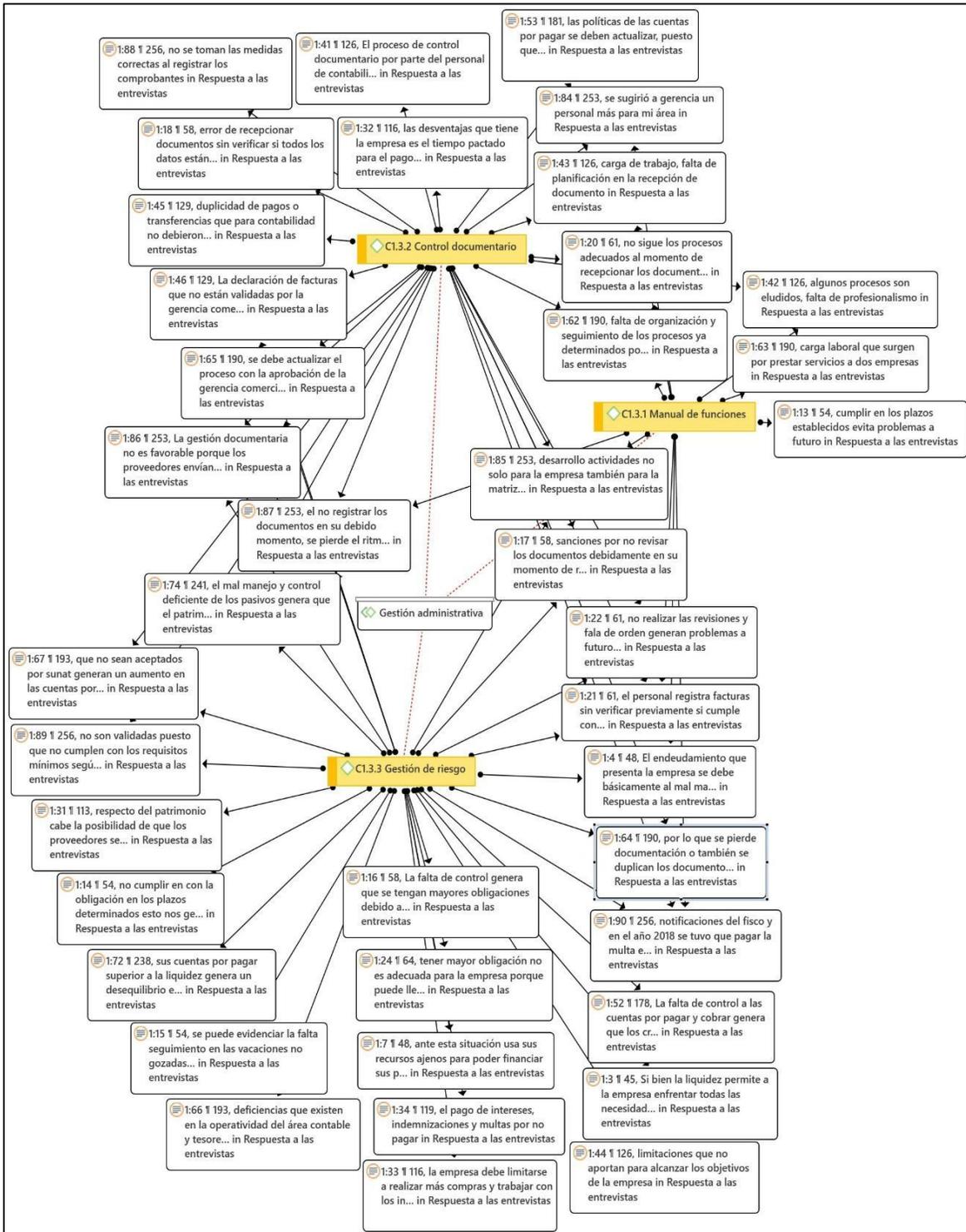
En lo que respecta a la figura 16, se observa que los entrevistados expresaron su opinión global de la gestión administrativa, donde el contador mencionó que el personal no sigue los lineamientos del manual de funciones por lo que se eluden procesos en la operatividad del control documentario. Al mismo tiempo, el administrador y tesorero hicieron mención que la falta de organización y seguimiento son deficiencias que reflejan limitaciones y no aportan para llegar a los objetivos; además, los documentos recibidos sean físicos o electrónicos lo registran sin verificar anticipadamente si cumple con todas las condiciones de acuerdo con la ley de CP.

El asistente expresó que la falta personal en su área limita ciertos procesos por consiguiente no es favorable, a su vez el sistema contable que maneja no está habilitado al 100% por lo que hay reportes que se elaboran manualmente invirtiendo más tiempo de lo necesario y si se contara con las actualizaciones reduciría tiempo para obtener información a tiempo real. Asimismo, los entrevistados manifestaron que no hay una adecuada gestión en los pagos, las operaciones erradas del 2019 por duplicidad de pago y transferencias que para contabilidad no debieron ser pagadas por falta de sustentos en las carpetas superan en 5 veces las del 2020.

No se toman las medidas correctas al registrar los comprobantes, puesto que se registran y declaran facturas que no están validadas por sunat y esto genera un aumento en las cuentas, cabe resaltar que en el año 2018 la empresa fue notificado por declarar al fisco por datos falsos y se tuvo que pagar la multa e intereses por presentar datos falsos.

**Figura 16.**

*Análisis a la sub-categoría gestión administrativa*



### 4.3 Diagnóstico MIXTO

Finalmente la figura 17 es el resultado global de todas las sub categorías que comprende las cuentas por pagar. La empresa comercial es una importadora de artículos provenientes de España el cual para la tesis se está tomando como base la documentación de dos periodos (2019 y 2020). En los últimos años se ha identificado que la empresa mantiene un alto índice en las cuentas por pagar por lo que partiendo de esa premisa se convirtió en el problema en cuestión, además de que viene atravesando una situación económica poco favorable que no le permite ser solvente frente a las deudas.

Según Ureña (2010), las cuentas de pago corresponden al adeudo que tiene la empresa en favor de terceros siendo personas jurídicas o naturales, se retribuye un valor en UM según el bien o servicio que haya contratado, éstas a su vez se subdividen en corrientes y no corrientes y varían en función al tiempo de pago ya sea entre los doce meses o mayor a ello. Se emplearon algunas razones financieras para determinar el nivel de endeudamiento en los últimos dos ejercicios donde el indicador liquidez mostró tener solvencia al inicio porque contaba con todos los activos para solventar cada sol de deuda. No obstante, fue cambiando el contexto en la tabla 2 debido a que no se consideran los inventarios por ser menos líquidos y en la tabla 3 resultó que la empresa usando netamente su activo disponible carece de liquidez por consiguiente no está en la capacidad responder y finiquitar sus obligaciones comerciales. Respecto a la razón de endeudamiento permitió conocer que los proveedores contribuyen con una participación mayor al 88% menor al resultado del 2019. Y respecto a los entrevistados dieron a conocer la falta de control en los pasivos y la demora de los cobros el cual afecta a la liquidez directamente, a raíz de ello se crea como categoría emergente.

En cuanto a los pasivos el indicador más resaltante son las cuentas por pagar comerciales a terceros, después de la aplicación de análisis horizontal se observa en la tabla 5 una disminución considerable de los créditos en más de S/ 238 mil motivado por el pago de facturas antiguas y por la poca adquisición de mercaderías según la tabla 10. A este resultado se le atribuye la inestabilidad política del país y el incremento del dólar. Los cuatro entrevistados manifestaron incertidumbre en el patrimonio de la empresa porque existe el riesgo de que el

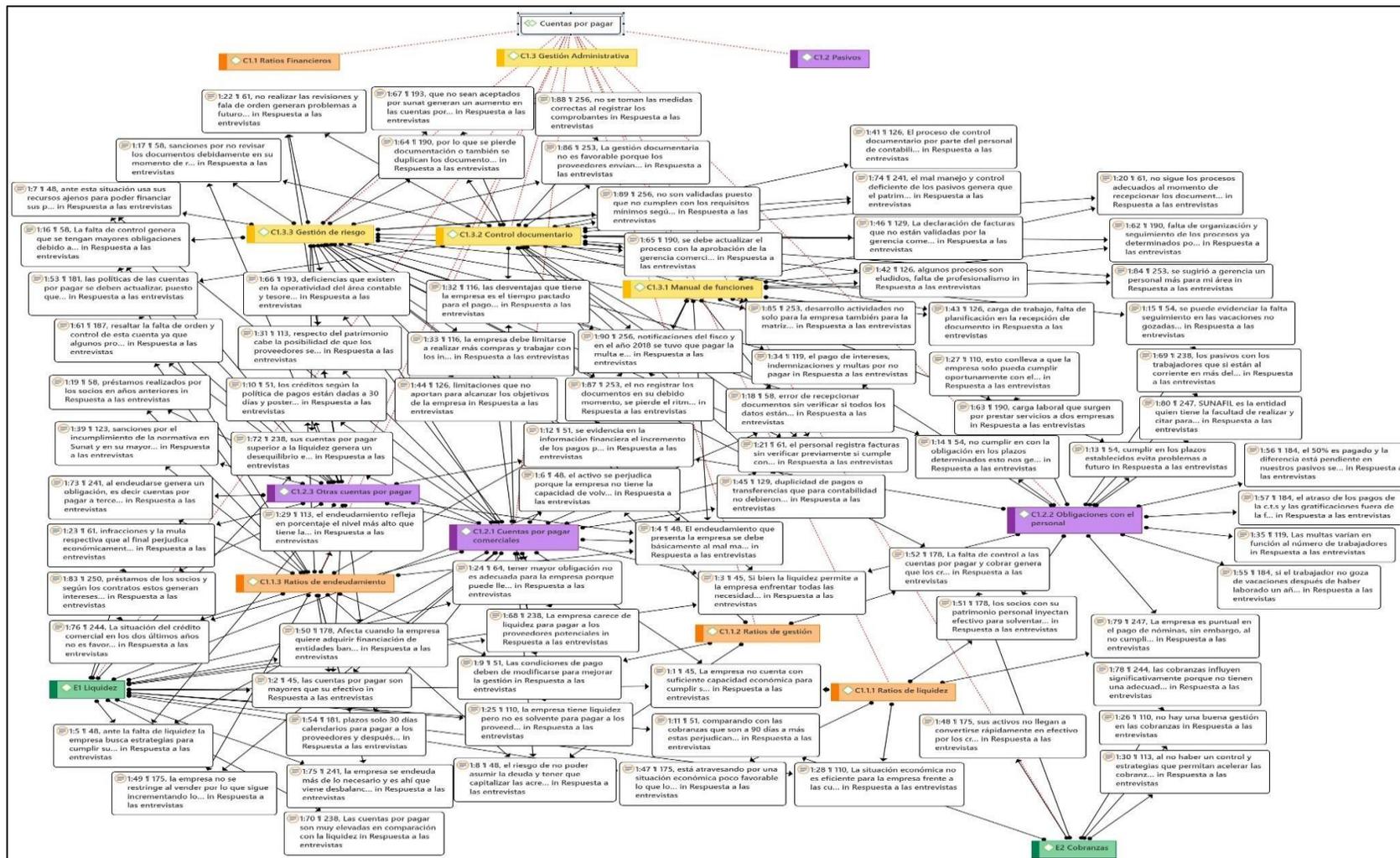
proveedor principal que suministra mercaderías tome la figura de socio mediante una capitalización de deudas. Según Fierro (2009), la cuenta comercial está representada por aquellos que proveen netamente mercaderías.

Asimismo, la debilidad principal está en las cobranzas mayores a 90 días el cual no es consecuente con el plazo de pago a 30 días. Por parte del administrador resaltó la deficiencia en ambos años debido a la postura crediticia donde las deudas superan 83% del total pasivo y patrimonio, teniendo en cuenta estos aspectos se detectó la segunda categoría emergente designada cobranzas. Según Ortega, Pacherras y Díaz (2010) las cobranzas pertenecen al elemento 1 del PCGE en calidad de activo exigible por la venta o asistencia del servicio en función del rubro del negocio, se contabilizan al valor razonable.

Para la gestión administrativa los indicadores más afectados son el control documentario y los riesgos que surgen en el desarrollo de las operaciones de cada área en la empresa, ambas comprometidas a las cuentas por pagar. Se recurrió a los informes trimestrales de inconsistencias como figura en la tabla 12, se identificó fondos sin sustentos y pagos duplicados en de S/ 33,428.57 y S/ 46,181.51 para el 2019 y 2020 respectivamente, esto significa falta de compromiso del personal hacia la empresa. Otro aspecto importante es la entrega tardía e incompleta de documentos por parte del adeudo, no hay orden llegada de los documentos durante el día o semana. Cabe resaltar que en la figura 16, los entrevistados expresaron que evitan ciertos procesos como el de verificar el estado de los CP, la ausencia de organización dificulta alcanzar los objetivos.

**Figura 17.**

*Análisis a la categoría principal cuentas por pagar*



#### **4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia**

Después de aplicar el análisis horizontal y vertical a la información financiera se evidenció que el problema principal de los pasivos son las cuentas a pagar comerciales porque representa más del 80% del total de los activos. De la misma forma se identificó que la falta de liquidez según el ratio de caja y bancos no permitirá realizar pagos oportunos por no contar con el saldo suficiente.

Asimismo, los pagos por remuneraciones se elevaron porque no se están gestionando correctamente el uso de las vacaciones siendo su incremento de 18,179 soles. Mientras en los reportes trimestrales se analizó el incremento de las inconsistencias del año 2019 al 2020, otro factor fue la inadecuada gestión de las cobranzas, la falta de comunicación e integración de los trabajadores que perjudica el control adecuado de los comprobantes.

#### **4.5 Propuesta**

##### **4.5.1 Priorización de los problemas**

Después de analizar los resultados cualitativos obtenidos de las entrevistas y cuantitativos considerando los documentos, se fijó nueve problemas en ambos enfoques dentro de los cuales en el diagnóstico se prioriza 3 problemas contundentes que perjudican el incremento de las cuentas por pagar y son los siguientes: (p1) déficit de liquidez para afrontar los compromisos corrientes con los proveedores, (p2) decrecimiento del margen bruto, (p3) incremento de inconsistencias en los reportes trimestrales del área de tesorería y contabilidad.

##### **4.5.2 Consolidación del problema**

La empresa tiene más de cinco años participando en el mercado comercial, importando productos del extranjero además de brindar servicios de instalación de dichos productos en el local del cliente. Del diagnóstico se precisó tres problemas fundamentales entre ellos: (p1) la liquidez: en principio los índices de liquidez y prueba ácida mostraban que la empresa si contaba con efectivo porque se consideraban todos los activos corrientes y en el otro caso solo se descontaban los inventarios, pero a medida que aplicaba solo caja y bancos contra el pasivo corriente el resultado cambió abismalmente, deduciendo que por cada sol de deuda la empresa

solo contaba con 0.07 céntimos en el 2020, lo cual refleja que la empresa carece de liquidez y en consecuencia no le permite efectuar los pagos oportunamente.

Asimismo, otro aspecto resaltante es el (p2) decrecimiento del margen bruto en los años históricos, donde en el 2019 y 2020 obtuvieron un margen de 22% y 19% respectivamente, los resultados están siendo afectados por el alto costo de ventas, no existe un control en la obtención de créditos ni rigurosidad en el proceso de selección debido a que los proveedores comerciales son nada menos que los socios de la empresa en cuestión y pese al incremento de las ventas en más del 18% del 2019 al 2020 las compras en el 2020 disminuyeron. Cabe resaltar que no existe una competencia fehaciente en la selección de proveedores además de no estar alineados a los precios del mercado.

Por último, (p3) el incremento de inconsistencias en los reportes trimestrales del área de tesorería y contabilidad reflejan la falta de control y seguimiento en los procesos por parte de los colaboradores, la falta de personal conlleva a pasar por alto los procedimientos

#### **4.5.3 Categoría solución (conceptualización)**

Dado los problemas identificados en la empresa, se determinó que la solución planteada a los objetivos corresponde a estrategias de control el cual permitirán la revisión, análisis y monitoreo de las propuestas dirigidas a las áreas que afectan y desvían la optimización de las cuentas por pagar de la empresa así como el cumplimiento de dichos objetivos.

Las estrategias planteadas engloban a un grupo de actividades que serán parte del procedimiento para incrementar la liquidez mediante las pre-ventas y postventas con descuentos solo para los clientes potenciales y la aplicación del factoring de las facturas más antiguas y relevantes. Asimismo, acrecentar el margen bruto con la implementación de la política de compras priorizando una adecuada selección de proveedores y precios acorde al mercado; reducir las inconsistencias con la aplicación del software Pirani además de contratar a un auxiliar contable todos ellos con el fin de mejorar los pasivos corrientes en los próximos cinco años.

#### **4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Proponer estrategias de control para optimar las cuentas por pagar de la empresa comercial

##### **Objetivos específicos**

Incrementar la liquidez en 12% en los próximos 5 años

Incrementar el margen bruto en 6% a partir del segundo año en adelante

Reducir en 8% las inconsistencias en los reportes trimestrales del área de tesorería y contabilidad en los siguientes 5 años

#### **4.5.5 Impacto de la propuesta**

Las estrategias de control a implementar generarán un impacto en el área financiero y administrativo en los próximo cinco años, esto se ve reflejado en los estados financieros proyectados al 2025 dando como resultado el incremento de la liquidez para afrontar los compromisos corrientes por medio del factoring electrónico y las pre ventas con descuentos en beneficio de los clientes. Las políticas de compras permitirán diversificar a los proveedores y limitarse a adquirir mercadería con el fin de utilizar el stock existente en almacén. En la parte administrativa aportará en el cumplimiento de los procesos para disminuir los errores humanos.

#### 4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

**Cuadro 8.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta al objetivo 1*

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable /s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Incrementar la liquidez en 12% en los próximos 5 años	Alternativa 1. Implementación del pre y post ventas con descuentos y el factoring electrónico (Las pre y post ventas tendrán beneficios económicos como los descuentos por pagos adelantados. Además, se gestionaran llamadas a los clientes para informar sobre su afiliación al factoring y poder contar con efectivo lo más pronto posible).	A1 Elaboración del prospecto para las pre y post ventas con descuentos	02/11/2021	7	09/11/2021	a. Gerente general b. Administrador c. Vendedor	142.60	KPI 1. Índice de liquidez: Caja y bancos / PC	Evidencia 1. Estados financieros proyectados  Evidencia 2. Pantallazo del prospecto elaborado del pre y post ventas con descuentos
		A2 Contactar a los clientes potenciales para una reunión virtual	09/11/2021	3	12/11/2021	a. Administrador			
		A3 Exponer y enviar en PDF las condiciones para el descuento	12/11/2021	4	16/11/2021	a. Administrador b. Vendedor			
		A4 Gestionar llamadas con los clientes para la previa afiliación al servicio de factoring electrónico comprador	16/11/2021	3	19/11/2021	a. Administrador b. Contador	36.00	KPI 2. Cuentas por cobrar / AT  KPI 3. Cuentas por cobrar / Ventas netas	Evidencia 3. Pantallazo de la página del banco para la solicitud de afiliación al F.E.P. y contabilización del factoring
		A5 Firmar y enviar la solicitud de afiliación al sistema de factoring electrónico proveedor	19/11/2021	4	23/11/2021	a. Gerente general b. Asistente contable			

**Cuadro 9.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta al objetivo 2*

<b>Objetivos específicos de la propuesta</b>	<b>Alternativa de solución</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Días</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Presupuesto de la implementación</b>	<b>KPI</b>	<b>Evidencia o Entregables</b>
Objetivo 2. Incrementar el margen bruto en 6% a partir del segundo año en adelante	Alternativa 2. Implementación de política de compras y su respectivo proceso. (Originado porque los socios son quienes proveen mercaderías a la empresas y no hay control o rendimiento de los créditos a gerencia, se agendará un reunión entre las áreas para elaborar la política de compras destacando la selección de proveedores. Además, se tiene una política de pagos pero no están actualizadas por lo que se graficara mediante un flujo grama el proceso actualizado).	A1 Reunión de las áreas de contabilidad, administración y ventas	02/11/2021	1	03/11/2021	a. Contador b. Administrador c. Vendedor	0	KPI 4. Índice de margen bruto UB / Ventas netas  KPI 5. Cuentas por pagar CxP comerciales / Pas y Pat	Evidencia 1. Caratula de la política de compas  Evidencia 2. Flujo grama del proceso de compra
		A2 Redacción de la política de compras	03/11/2021	7	10/11/2021	a. Contador b. Administrador c. Vendedor	0		
		A3 Elaboración del proceso compra en bizagi	10/11/2021	5	15/11/2021	a. Contador b. Administrador c. Vendedor	0		

**Cuadro 10.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta al objetivo 3*

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Reducir en 8% las inconsistencias en los reportes trimestrales de tesorería y contabilidad en los siguientes 5 años	Alternativa 2. Implementación del software Pirani Riskment para el control de los riesgos y contratación de personal contable. (Para reducir las inconsistencias se recurrirá a la contratación de personal contable previa reunión con gerencia. Posterior a ello se realizará una guía de evaluación sobre el cumplimiento de los procesos con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa).	A1 Coordinación con gerencia para implementar el software por 6 meses	22/11/2021	3	25/11/2021	a. Gerente general b. Administrador	0	KPI 6. Inconsistencias / Ventas netas	Evidencia 1. Pantallazo del software Pirani  Evidencia 2. Reporte de inconsistencias proyectado
		A2 Gestión de llamada con Pirani	25/11/2021	2	27/11/2021	a. Gerente general b. Administrador	0		
		A3 Compra, instalación y demostración del software al personal	27/11/2021	6	03/12/2021	a. Administrador b. Contador	5,879.40		
		A4 Publicación de vacante para asistente contable	03/12/2021	10	13/12/2021	a. Administrador b. Contador	0		
		A5 Proceso de selección	13/12/2021	2	15/12/2021	a. Contador b. Administrador	0		
		A6 Contratación de personal	15/12/2021	1	16/12/2021	a. Contador b. Administrador	0		

#### **4.5.7 Entregable 1**

##### **Evidencia 1. Estados financieros proyectados**

En la tabla 17 se muestra el estado de situación financiero proyectado desde el año histórico que es 2019 hasta el 2025, donde las cuentas relevantes presentan cambios positivos tal como caja y bancos se visualiza un incremento del 12% anualmente dado por las gestiones de las pre-ventas con descuentos, mientras que las cuentas por cobrar presenta una disminución del 12% originado por la venta de las facturas de los clientes al banco. Por otra parte, para el quinto año la empresa se proyecta en adquirir un vehículo para el área de ventas dado que sus ventas crecerán, este importe representa un incremento de S/ 140,166 en activo fijo. Las deudas por pagar corrientes muestran la tendencia a disminuir en 10% a razón de las cobranzas efectivas por la entidad bancaria.

Seguidamente en la tabla 18, el estado de resultados proyectados se observa que las ventas crecerán en 7% en los próximos años y por el contrario del costo de ventas decrecerá en 4% minimizando costos y evaluando a proveedores que consignent precios de acuerdo al mercado comercial. A raíz del aumento en las ventas, los gastos de venta y administración se expondrán a un aumento del 3%. Mientras que los gastos financieros se acrecentarán anualmente por la pérdida de un porcentaje del factoring. Finalmente, los impuestos incrementan a medida que aumentan el nivel de ventas teniendo como producto utilidades en caja año.

**Tabla 17.***Estado de situación financiera proyectado respecto al año 2021 al 2025*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO EN SOLES DEL 2021 - 2025</b>							
<b><u>Activo</u></b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Activo Corriente</b>							
Efect. y Equiv. de Efectivo	65,080.28	253,805.08	284,261.69	318,373.09	356,577.86	399,367.21	447,291.27
Cuentas por cobrar comerc - Terceros	663,000.97	1,046,266.04	1,320,714.12	1,162,228.42	1,022,761.01	900,029.69	792,026.13
Cuentas por cobrar div - Terceros	786,027.23	780,558.74	718,114.04	660,664.92	607,811.72	559,186.79	514,451.84
Gastos contratados por anticip	5,743.41	2,482.22	2,556.69	2,633.39	2,712.39	2,793.76	2,877.57
Mercaderías (Neto)	2,393,754.56	1,699,140.89	1,869,054.98	2,055,960.48	2,261,556.52	2,487,712.18	2,776,483.39
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3,913,606.45</b>	<b>3,782,252.97</b>	<b>4,194,701.51</b>	<b>4,199,860.30</b>	<b>4,251,419.51</b>	<b>4,349,089.62</b>	<b>4,533,130.21</b>
<b>Activo No Corriente</b>							
Inmueble, Maq. y Equipo (Neto)	72,585.00	56,700.13	51,020.59	45,927.11	41,334.40	37,200.96	173,646.86
Activo diferido	6,506.69	7,329.16	7,109.29	6,896.01	6,689.13	6,488.45	6,293.80
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>79,091.69</b>	<b>64,029.29</b>	<b>58,129.87</b>	<b>52,823.11</b>	<b>48,023.52</b>	<b>43,689.41</b>	<b>179,940.66</b>
<b>Total Activo</b>	<b>3,992,698.14</b>	<b>3,846,282.26</b>	<b>4,252,831.38</b>	<b>4,252,683.41</b>	<b>4,299,443.04</b>	<b>4,392,779.03</b>	<b>4,713,070.87</b>
<b><u>Pasivo y Patrimonio Neto</u></b>							
<b>Pasivo Corriente</b>							
Tributos y aport. por pagar	73,428.75	10,761.89	12,376.17	14,232.60	16,367.49	18,822.61	21,646.00
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	3,485,106.15	3,246,706.31	3,391,028.09	2,877,895.53	2,170,018.92	1,238,354.45	218,770.98
Remuneraciones y particip. por pagar	34,282.00	52,461.00	49,837.95	47,346.05	44,978.75	42,729.81	40,593.32
Cuentas por pagar diversas - Terceros	47,263.99	139,328.25	132,361.84	125,743.75	92,167.56	57,559.18	54,681.22
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,640,080.89</b>	<b>3,449,257.45</b>	<b>3,585,604.05</b>	<b>3,065,217.93</b>	<b>2,323,532.71</b>	<b>1,357,466.05</b>	<b>335,691.53</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>							
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>						
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,640,080.89</b>	<b>3,449,257.45</b>	<b>3,585,604.05</b>	<b>3,065,217.93</b>	<b>2,323,532.71</b>	<b>1,357,466.05</b>	<b>335,691.53</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Resultados Acumulados	162,915.54	351,617.25	396,024.81	666,227.33	1,186,465.48	1,974,910.32	3,034,312.98
Resultado del ejercicio	188,701.71	44,407.56	270,202.52	520,238.15	788,444.84	1,059,402.66	1,342,066.36

<b>Total Patrimonio Neto</b>	352,617.25	397,024.81	667,227.33	1,187,465.48	1,975,910.32	3,035,312.98	4,377,379.35
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>3,992,698.14</b>	<b>3,846,282.26</b>	<b>4,252,831.38</b>	<b>4,252,683.41</b>	<b>4,299,443.04</b>	<b>4,392,779.03</b>	<b>4,713,070.88</b>

**Tabla 18.**

*Estado de resultados proyectado respecto al año 2021 al 2025*

	<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 2021 AL 2025</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	2,952,254.91	3,506,938.35	3,752,424.03	4,015,093.72	4,296,150.28	4,596,880.80	4,918,662.45
Costo de Venta	-2,314,869.11	-2,853,012.36	-2,738,891.87	-2,629,336.19	-2,524,162.74	-2,423,196.23	-2,326,268.38
<b>Utilidad bruta</b>	<b>637,385.80</b>	<b>653,925.99</b>	1,013,532.17	1,385,757.53	1,771,987.53	2,173,684.56	2,592,394.07
Gastos de Administración	-46,895.45	-46,397.93	-47,789.87	-49,223.56	-50,700.27	-52,221.28	-53,787.92
Gastos de Ventas	-392,195.97	-301,225.39	-310,262.15	-319,570.02	-329,157.12	-339,031.83	-349,202.79
<b>Utilidad operativa</b>	<b>198,294.38</b>	<b>306,302.67</b>	<b>655,480.15</b>	<b>1,016,963.95</b>	<b>1,392,130.15</b>	<b>1,782,431.45</b>	<b>2,189,403.37</b>
Otros Ingresos	6,508.69	129.39	-	-	-	-	-
Otros Gastos	-	-12.28	-13.51	-14.86	-16.34	-17.98	-19.78
Ingresos Financieros	244,693.26	96,726.61	91,890.28	95,991.02	112,511.74	118,137.33	124,044.19
Gastos Financieros	-189,428.94	-353,486.34	-364,090.93	-375,013.66	-386,264.07	-397,851.99	-409,787.55
<b>Utilidad antes del impuesto</b>	<b>260,067.39</b>	<b>49,660.05</b>	<b>383,265.99</b>	<b>737,926.45</b>	<b>1,118,361.47</b>	<b>1,502,698.81</b>	<b>1,903,640.23</b>
Impuesto a la Renta	-71,365.68	-5,252.49	-113,063.47	-217,688.30	-329,916.63	-443,296.15	-561,573.87
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>188,701.71</b>	<b>44,407.56</b>	<b>270,202.52</b>	<b>520,238.15</b>	<b>788,444.84</b>	<b>1,059,402.66</b>	<b>1,342,066.36</b>

## Evidencia 2. Pantallazo del prospecto elaborado del pre y post ventas con descuentos

Hasta el 2020 gran parte de las ventas fueron al crédito, lo que conlleva al incremento de las cuentas por cobrar y estas para convertirse en efectivo tardaban aproximadamente 89 días para tener liquidez y finiquitar algunas facturas de compras. Es por ello que la empresa como parte de sus estrategias implementará las pre y post ventas con descuentos tal y como se observa en la figura 18, así que para el cumplimiento del objetivo se estableció reuniones con los clientes más potenciales para la exposición de las pre-ventas y las ventajas que obtendrá como el descuento del 4.1% si pagan el 100% de la venta total y 2.1% a las pos-ventas dirigido a los clientes que realicen compras menores a 3 UIT.

### Figura 18.

*Prospecto de pre venta y post venta*

<p style="text-align: center;"><b>CONTRATO DE PRE-VENTA O POS-VENTA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</b></p> <p>Conste por el presente documento, el Contrato de Venta que celebran de una parte....., empresa constituida bajo las leyes de....., inscrita en la ficha..... en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en....., debidamente representado(a) por el señor(a)....., identificado(a) con..... (a quien en adelante se le denominará “El Vendedor”; y, de la otra parte....., identificada con....., señalando domicilio para efectos del presente contrato en....., debidamente representada por el señor(a)....., identificado(a) con..... según poder inscrito en....., (a quien en adelante se le denominará “El Comprador”), en los términos y condiciones siguientes:</p> <p><b>ANTECEDENTES</b></p> <p>1.1. (Empresa vendedora)....., es una sociedad constituida por escritura pública de fecha....., extendida ante el Notario Público de Lima Dr....., cuyo objeto social es.....</p> <p>1.2. (Empresa compradora)....., es una Sociedad constituida por escritura pública de fecha....., otorgada por el Notario Público....., cuyo objeto social es.....</p> <p><b>PRIMERA: (OBJETO DEL CONTRATO)</b></p> <p>Teniendo en consideración las actividades que cada una de las partes realiza, éstas dejan constancia por el presente documento, que consienten en celebrar un Contrato de: Pre-Venta (...) con descuento del 4.1% de la venta total Pos-Venta (...) con descuento del 2.1% de la venta total dentro de los 4 días hábiles después expuesto el prospecto. Mediante el cual, “El Comprador” se compromete a pagar la mercancía enviada una vez recibida en el lugar designado por ambas partes. “El Vendedor” se compromete a enviar la mercancía señalada en el Anexo 1 al lugar determinado por ambas partes en el plazo indicado por “El Comprador”.</p>
---

**Evidencia 3.** Pantallazo de la página del banco para la solicitud de afiliación al F.E.P.

En la figura 19 se observa el inicio de solicitud de afiliación de proveedores, como parte del cumplimiento del objetivo 1 la empresa optó por otra opción de financiamiento como lo es factoring electrónico el cual permitirá reducir las cobranzas anualmente tal y como se visualiza en la tabla 17 del estado financiero proyectado, para proceder con la afiliación se gestionará llamadas con los clientes para informar que la deuda se transferirá al banco y luego se enviará la solicitud del F.E.P firmado por el gerente de la empresa.

**Figura 19.**

*Pantallazo de la página del banco para la solicitud de afiliación al F.E.P.*



Posterior a ello, en la figura 20 se muestra la contabilización del factoring por diario, donde el banco cumplirá con el abono de un porcentaje establecido en el contrato y retendrá como garantía la diferencia.

**Figura 20.**

*Asiento contable del factoring a aplicar*

Cuenta	Nombre	Debe	Haber
10411	Efec. Y equiv. De efectivo	XX	
67411	Pérdida en instrum. Vendidos	XX	
12122	Emitidas en cartera		XX

**KPI 1. Índice de liquidez**

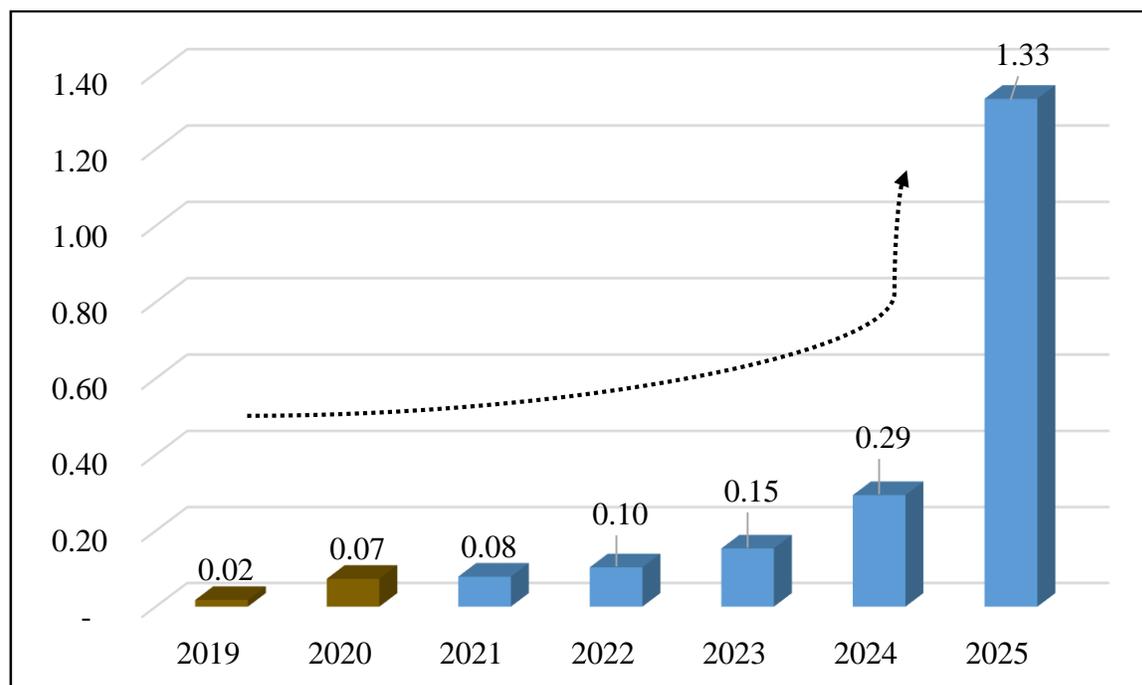
**Tabla 19.**

*Índice de liquidez de caja y bancos respecto al año 2021 al 2025*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2021	Efec. Y equiv. De efectivo / PC	284,261.69	0.08
		3,585,604.05	
2022		318,373.09	0.10
		3,065,217.93	
2023		356,577.86	0.15
		2,323,532.71	
2024		399,367.21	0.29
	1,357,466.05		
2025	447,291.27	1.33	
	335,691.53		

**Figura 21.**

*Gráfica del índice de liquidez de caja y bancos respecto al año 2021 al 2025*



En la tabla 19 y figura 21, la proyección del ratio caja y bancos muestra un crecimiento leve en los cuatros primeros años y significativo para el 2025 lo cual se deduce a partir del 2024 en adelante la empresa se encontraría en la capacidad de asumir sus compromisos siendo 0.29 céntimos por cada sol de deuda que mantiene con los proveedores para el 2024 y 1.33 para el 2025, este último resultado estaría superando el mínimo de 0.30 céntimos, además tendrá disposición de efectivo para invertir en otros instrumentos financieros que generen ganancia a largo plazo.

**KPI 2.** Índice de cuentas por cobrar

**Tabla 20.**

*Índice de cobranzas sobre el total de activos respecto al año 2021 al 2025*

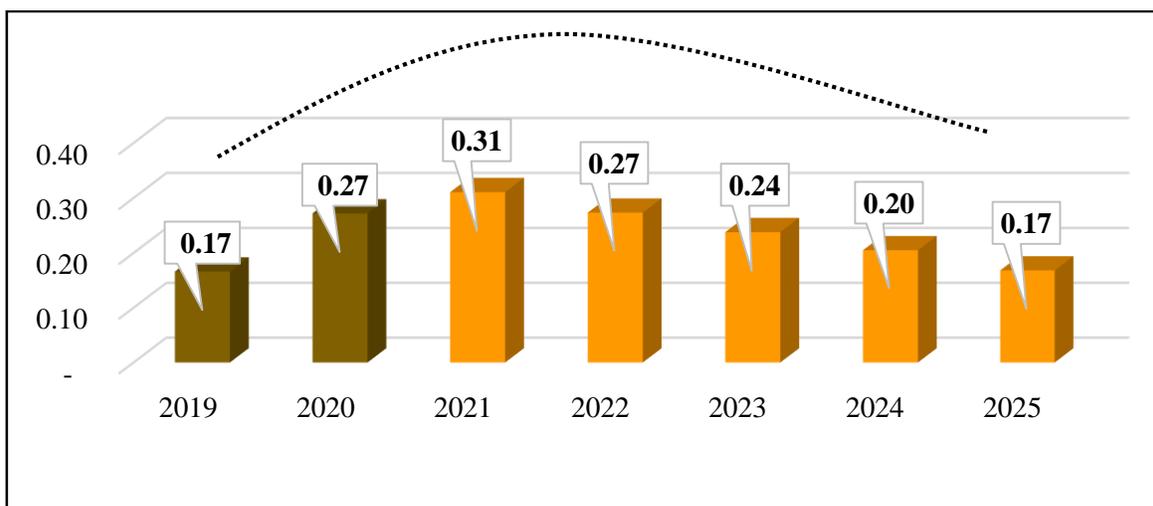
Año	Fórmula	Importes	Resultado
2021		1,320,714.12	0.31
		4,252,831.38	
2022		1,162,228.42	0.27
		4,252,683.41	
2023	Cuentas por cobrar comer. / TA	1,022,761.01	0.24
		4,299,443.04	
2024		900,029.69	0.20
		4,392,779.03	
2025		792,026.13	0.17
		4,713,070.87	

Para toda empresa es de mucha importancia realizar el seguimiento constante de las cobranzas para evitar llegar a las estimaciones de cobranza dudosa, entonces en lo que refiere a la tabla 20 y figura 22, representa el grado de participación que tienen las cuentas de cobro entre el total de los activos, el cual se visualiza que en los años históricos 2019 a 2020 sufrió un aumento del 10% mientras que en el proyectado refleja una disminución promedio de 3.5% anualmente, este índice expresa cambios positivos debido a la implementación de las pre-ventas

con descuentos una estrategia aplicado sustancialmente a los clientes potenciales para contar con efectivo lo más pronto posible.

**Figura 22.**

*Gráfica del índice de cobranzas sobre total de activos del 2021 al 2025*



**KPI 3. Índice de cuentas por cobrar**

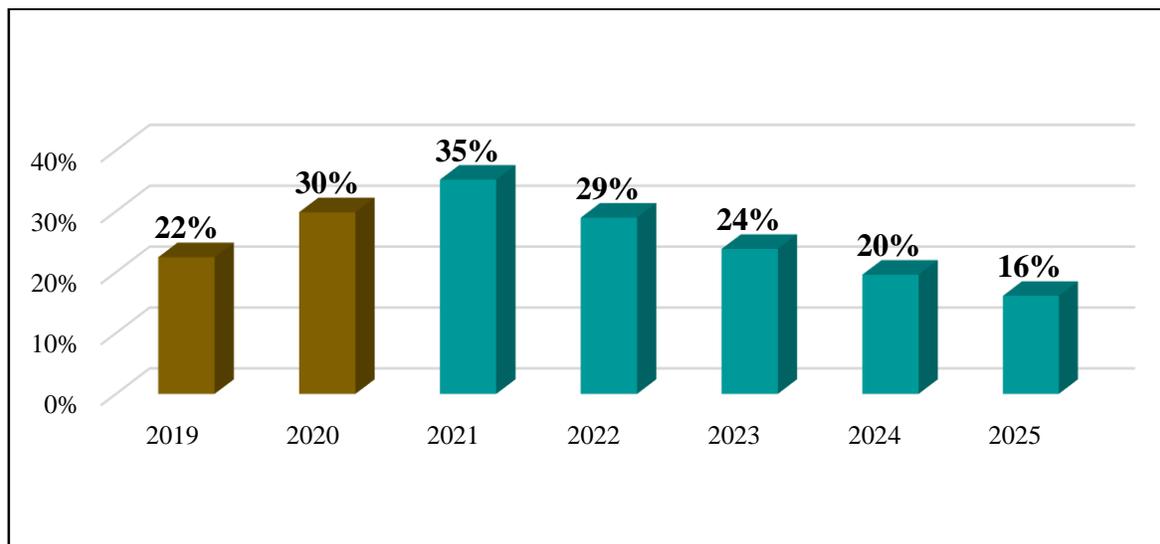
**Tabla 21.**

*Índice de cobranzas sobre ventas netas respecto al año 2021 al 2025*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2021	Cuentas por cobrar comer. / Ventas netas	1,320,714.12	0.35
		3,752,424.03	
2022		1,162,228.42	0.29
		4,015,093.72	
2023		1,022,761.01	0.24
		4,296,150.28	
2024		900,029.69	0.20
	4,596,880.80		
2025	792,026.13	0.16	
	4,918,662.45		

**Figura 23.**

*Gráfica del índice de cobranzas sobre ventas respecto al año 2021 al 2025*



En la tabla 21 y figura 23, se muestra el nivel de representación que tienen las cuentas por cobrar en las ventas netas, el cual muestran un decrecimiento favorable de 6% entre el 2020 al 2021, un 5% para el 2020 y 4% para los últimos tres años. Estos resultados corresponden a la implementación del factoring electrónico.

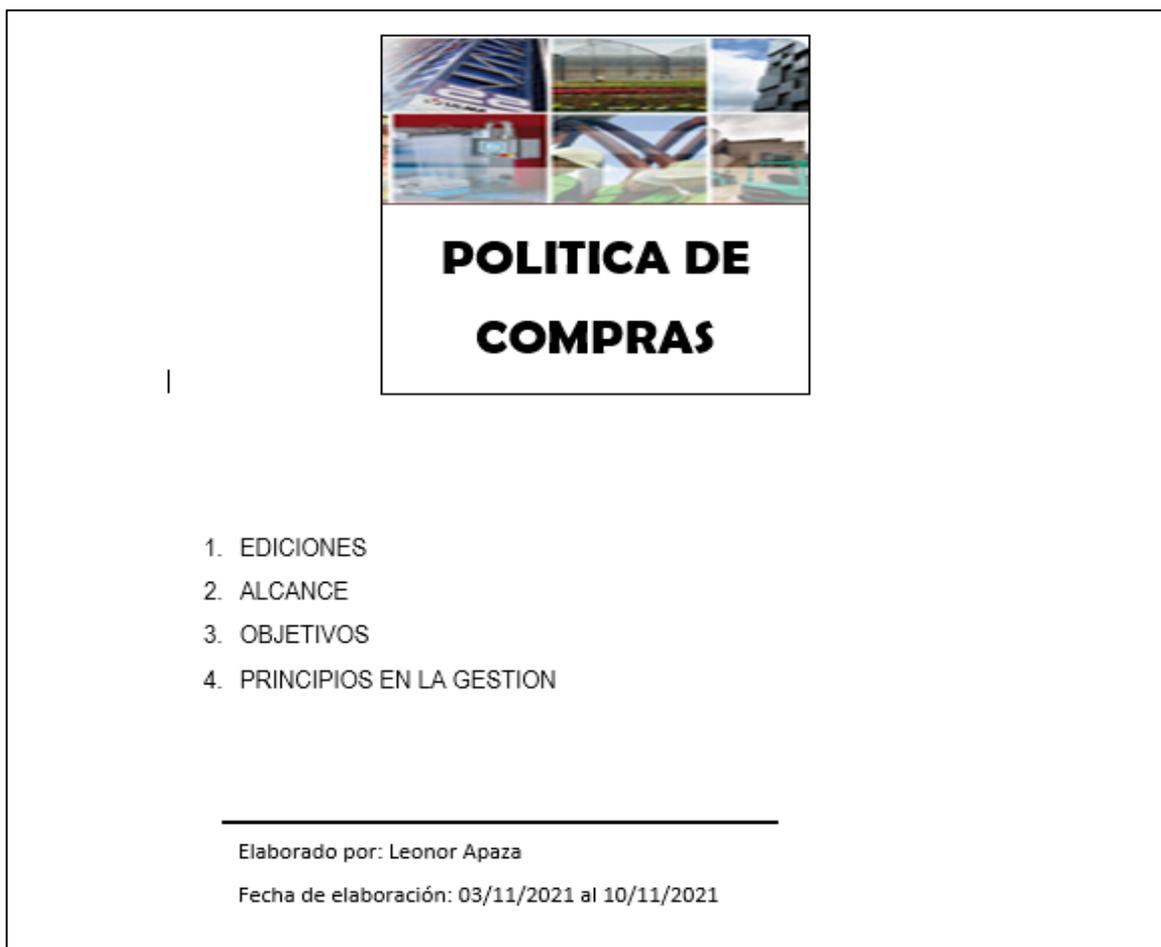
#### **4.5.8 Entregable 2**

##### **Evidencia 1.** Carátula de la política de compras

Como parte de las estrategias para el cumplimiento e incremento del margen bruto fue elaborar la política de compras es por ello que en la figura 24 presenta la primera versión de la carátula de dicho documento, además contar con estos criterios ayudará a tomar mejores decisiones. Uno de los problemas relevantes es la inadecuada selección y evaluación del proveedor debido a que el costo de la mercancía en el 2019 y 2020 fueron muy elevados cabe mencionar que los socios influyen en las compras debido a que ellos son dueños de las empresas que proveen mercaderías a la empresa analizada, entonces en comparación con los precios en el mercado existe un desbalance por el alto costo.

## Figura 24.

*Caratula de la política de compra*

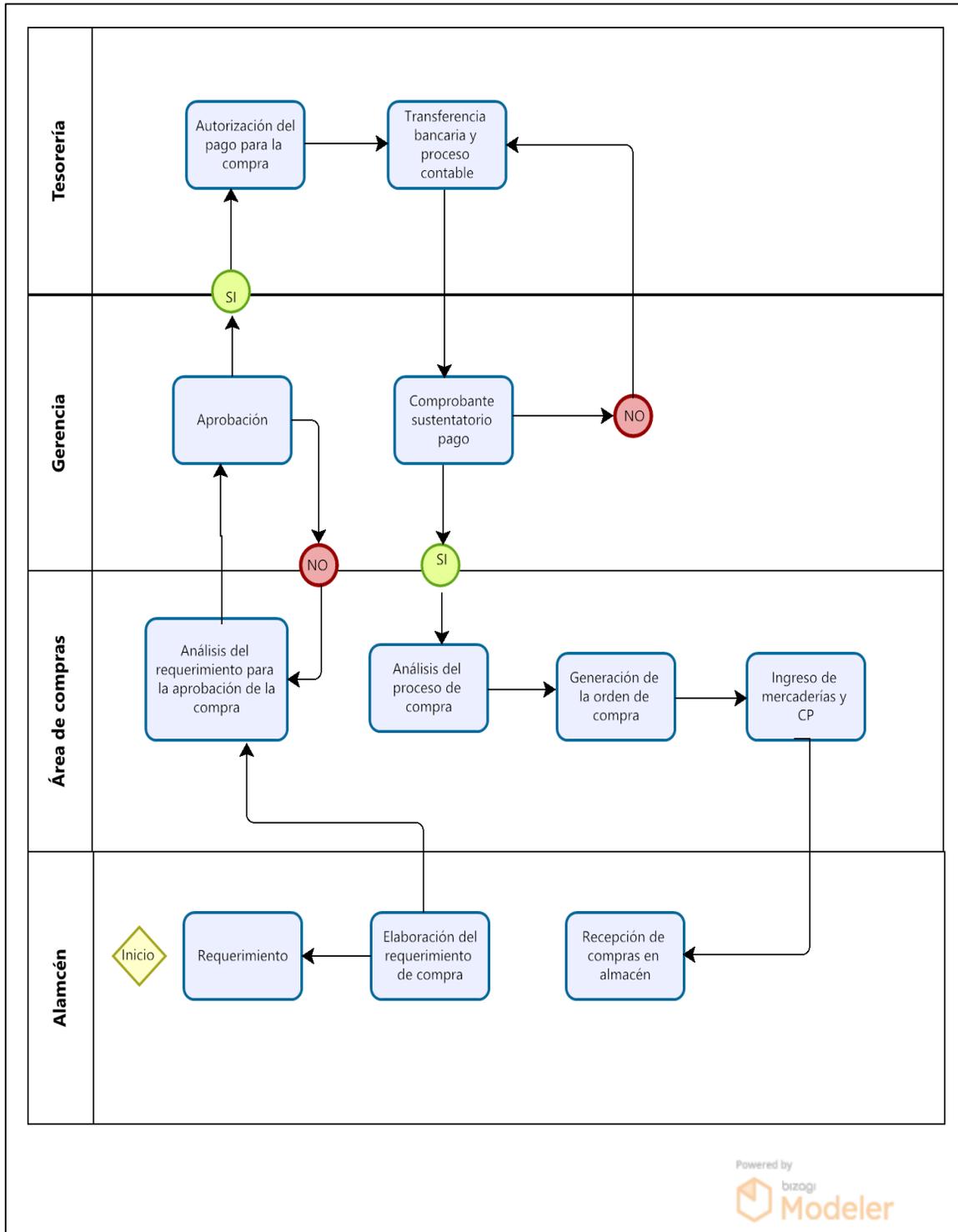


## Evidencia 2. Proceso de compra

En la figura 25 se observa el proceso para la compra de productos a partir del 2021 en adelante, fue elaborado usando la herramienta bizagi donde cada paso a las distintas áreas fue analizada rigurosamente cumpliendo con las condiciones establecidas en la política de compras y prever inconsistencias futuras. Este flujo grama aportará una visión ordenada de los procedimientos y responsabilidad del área de almacén y tesorería.

**Figura 25.**

*Flujo grama del proceso de compra*



#### KPI 4. Índice de margen bruto

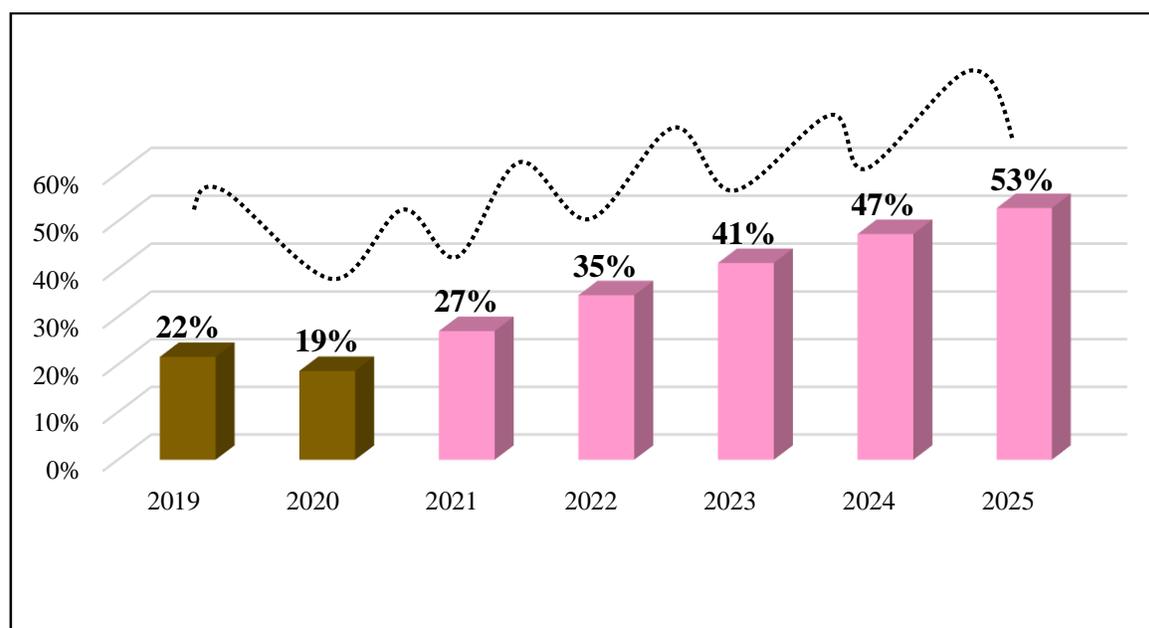
**Tabla 22.**

*Índice de margen bruto respecto al año 2021 al 2025*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2021	UB / Ventas netas	1,013,532.17	27%
		3,752,424.03	
2022		1,385,757.53	35%
		4,015,093.72	
2023		1,771,987.53	41%
		4,296,150.28	
2024		2,173,684.56	47%
	4,596,880.80		
2025	2,592,394.07	53%	
	4,918,662.45		

**Figura 26.**

*Gráfica del índice de margen bruto respecto al año 2021 al 2025*



La tabla 22 y figura 26, muestra el margen bruto histórico y proyectado, donde el 2019 y 2020 hubo una disminución de 3% causado por la inadecuada gestión administrativa y los altos costos de importación del producto siendo los resultados para ambos años de 22% y 19%. A diferencia de los años proyectados se visualiza un crecimiento del 8% para el primer año y 6% para los cuatro años restantes eso quiere decir que se están aplicando los criterios de la política de compras para el cálculo correcto del costo de venta. Si bien este índice proporciona la rentabilidad antes de impuestos, se puede observar que el resultado histórico está por debajo del 25% de las ventas anuales y para el 2025 la empresa recién estaría alcanzando la meta estándar que oscila entre los 50 o 60 por ciento de MB.

#### **KPI 5.** Índice de cuentas por pagar

**Tabla 23.**

*Índice de cuentas por pagar sobre total pasivo y patrim. al año 2021 al 2025*

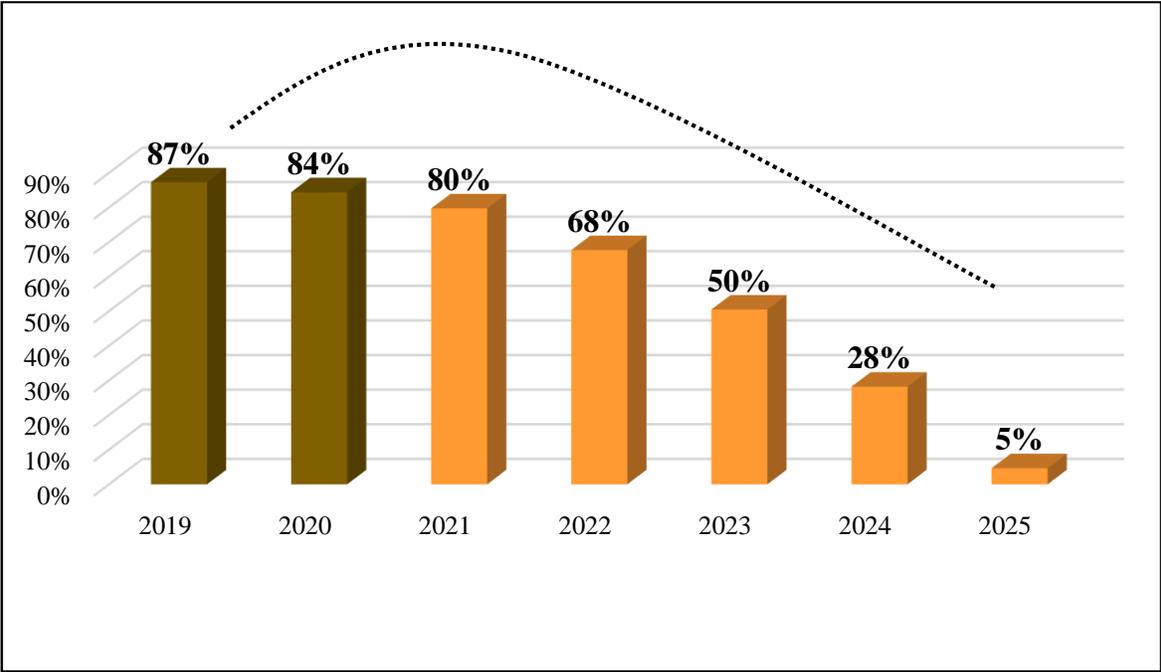
Año	Fórmula	Importes	Resultado
2021		3,991,028.09	0.80
		4,252,831.38	
2022		2,877,895.53	0.68
		4,252,683.41	
2023	Cuentas por pagar / TPP	2,170,018.92	0.50
		4,299,443.04	
2024		1,238,354.45	0.28
		4,392,779.03	
2025		218,770.98	0.05
		4,713,070.88	

La tabla 23 y la figura 27, indican el decrecimiento de las cuentas por pagar a proveedor, eso quiere decir que el grado de participación de las deudas en relación a total pasivo y patrimonio es menos relevante cada año. En el 2021 los pasivos ocupaban el 80% mientras que en el 2022 disminuyó en 12% a tal punto de llegar al 2025 con 5% esto producto de la organización y

control en la selección de proveedores y el uso adecuado de las mercaderías guardadas en almacén.

**Figura 27.**

*Gráfica del índice de cuentas por pagar respecto al año 2021 al 2025*



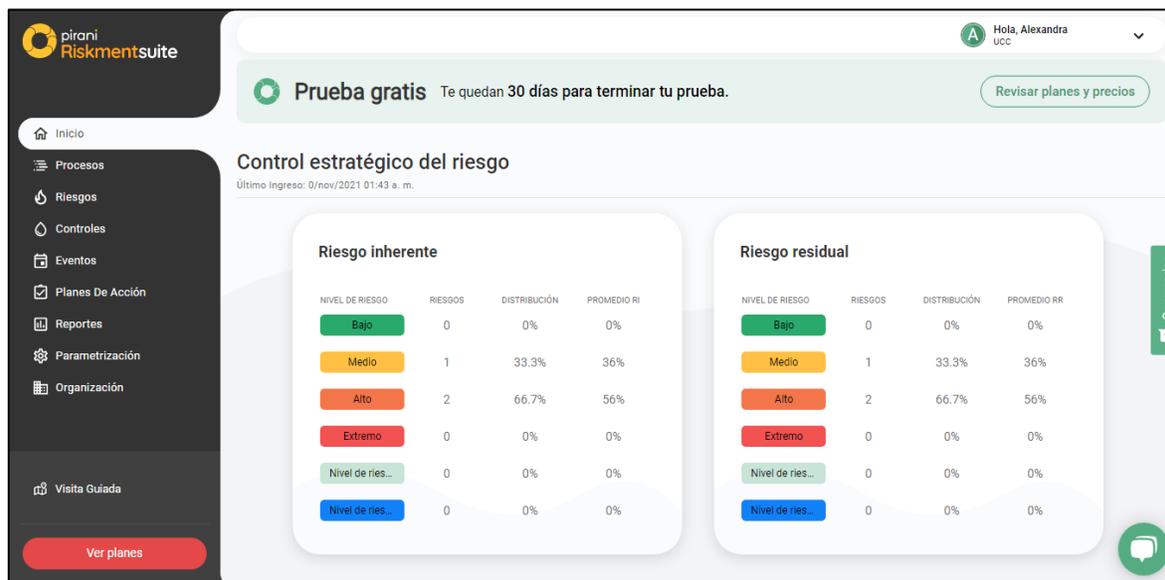
**4.5.9 Entregable 3**

**Evidencia 1. Pantallazo del software Pirani**

En la figura 28 muestra la imagen principal del software Pirani el cual tiene diversas funciones para controlar los procesos en la empresa, realizar reportes de las inconsistencias en tiempo real, sacar reportes en cualquier momento, planificar o programar eventos ya sean de pagos. Este aplicativo impactará significativamente en el objetivo propuesto que es reducir las inconsistencias en el área de tesorería y contabilidad, será de uso general y estará vinculado con el celular de los trabajadores, también todos los colaboradores de la empresa tendrán acceso de acuerdo al horario laboral, cada trabajador tendrá un usuario el cual podrán reportar las inconsistencias y actividades desarrolladas en el día.

**Figura 28.**

*Pantallazo de las funciones del software Pirani*



**Evidencia 2. Reporte de inconsistencias proyectado**

En la tabla 24 se visualiza las inconsistencias generadas por transferencias sin sustento, pagos dobles, el pago de facturas completas sin autorización de los responsables, pagos de impuestos aduaneros sin contar con el expediente completo de importación. Estos se dan tanto soles como dólares. La tabla 24 y figura 29 reflejan una tendencia a disminuir en 8% en los próximos 5 años y en parte por la implementación del aplicativo Pirani.

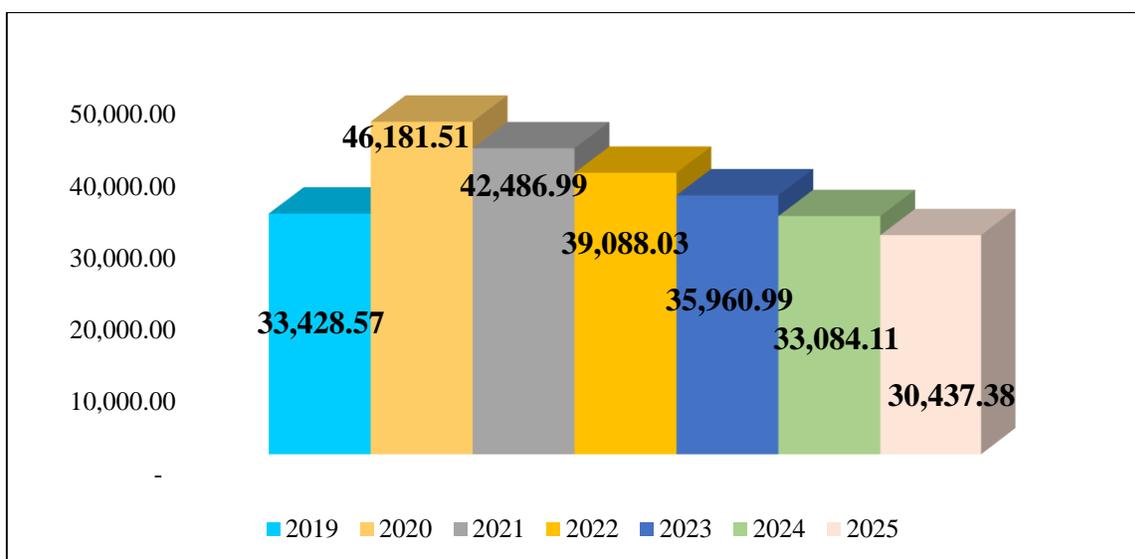
**Tabla 24.**

*Reporte de inconsistencias proyectado en U.M. respecto al año 2021 al 2025*

Cuenta	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Entregas							
a rendir	13,588.24	21,657.18	19,924.61	18,330.64	16,864.19	15,515.05	14,273.85
MN							
Entregas							
a rendir	19,840.33	24,524.33	22,562.38	20,757.39	19,096.80	17,569.06	16,163.53
ME							
<b>Total</b>	<b>33,428.57</b>	<b>46,181.51</b>	<b>42,486.99</b>	<b>39,088.03</b>	<b>35,960.99</b>	<b>33,084.11</b>	<b>30,437.38</b>

**Figura 29.**

*Gráfica de inconsistencias proyectadas en U.M. al año 2021 al 2025*



**KPI 6. Índice de inconsistencias**

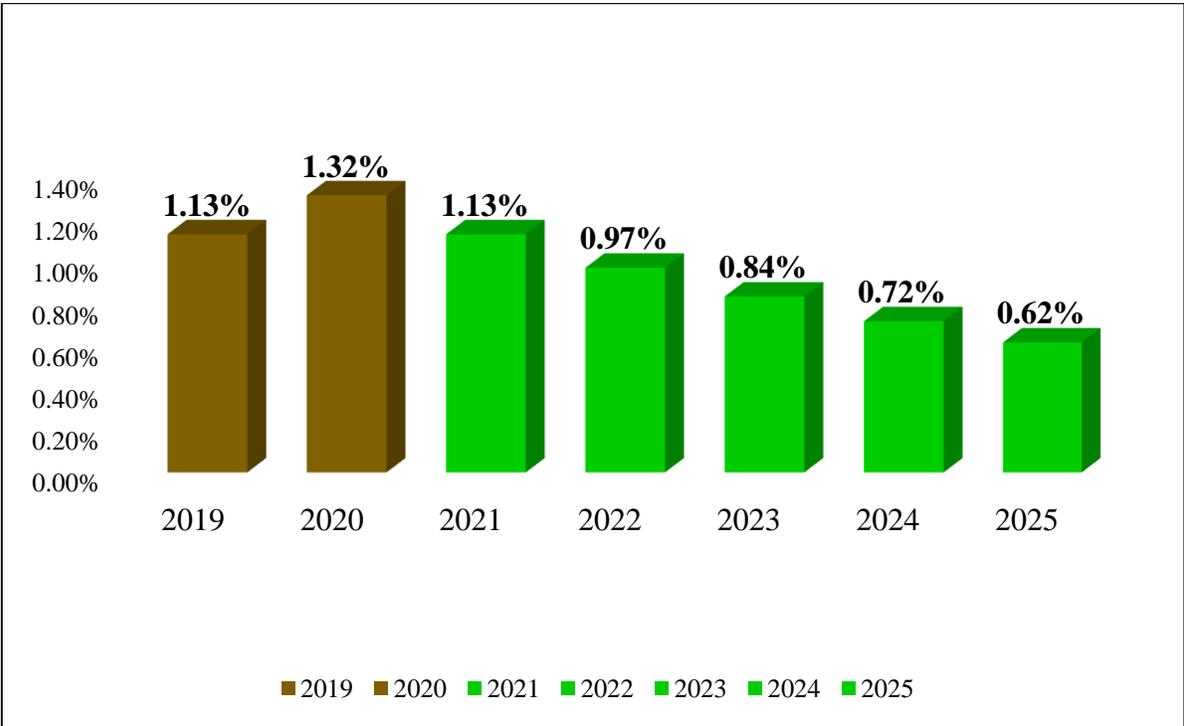
**Tabla 25.**

*Índice de inconsistencias sobre ventas netas respecto al año 2021 al 2025*

Año	Fórmula	Importes	Resultado
2021	Inconsistencias / Ventas netas	42,486.99	1.13%
		3,752,424.03	
2022		39,088.03	0.97%
		4,015,093.72	
2023		35,960.99	0.84%
		4,296,150.28	
2024		33,084.11	0.72%
	4,596,880.80		
2025	30,437.38	0.62%	
	4,918,662.45		

**Figura 30.**

*Gráfica del índice de inconsistencias sobre ventas a los años 2021 al 2025*



Finalmente la tabla 25 y figura 30 es la representación de las inconsistencias frente a las ventas, el cual se proyecta una disminución promedio de 0.86%. Las cuentas a rendir afectan contablemente en las declaraciones anuales debido a que son salidas sin sustento estos tienden a repararse tributariamente, generando diferencias en los libros contables. Actualmente la empresa opta por reportes trimestrales manuales, sin embargo no están detectando las falencias en el momento por lo que busca optimizar sus procesos mediante el software Pirani el cual será de uso general para el primer año

## 4.6 Discusión

La presente tesis llamada estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021, identificó como problemática principal a las cuentas por pagar debido a que los pasivos representan en el estado financiero más de 85% en los años históricos por lo que el objetivo principal fue proponer estrategias de control para poder mejorar ese resultado en los siguientes cinco años.

Las estrategias de control son pautas que guían el cumplimiento de la meta trazada, estas permiten controlar actividades de manera eficaz y generar buenos resultados (Redondo, 2001).

En cuanto a los ratios financieros, el resultado mostró que la empresa no es lo suficientemente líquida para afrontar las deudas a corto plazo, solo en el caso de liquidez general si cuenta con efectivo, sin embargo, cuando considera netamente caja y bancos demuestra que no posee activos disponibles y es por ello que surge la propuesta de implementar las pre ventas y postventas con descuentos a todos clientes de acuerdo las condiciones de la venta para obtener liquidez inmediata y así aminorar créditos al cliente.

Los resultados proyectados muestran que el índice tiene una tendencia de crecimiento ligero en el 2021 al 2024 a diferencia del 2025 que se elevó significativamente a 1.33 por cada unidad de deuda lo que significa que la empresa tiene la oportunidad de invertir el excedente en activos que generen intereses. Asimismo, el resultado obtenido concuerda con la investigación de Esquivel (2019), el cual planteó herramientas financieras para disminuir las acreencias de una compañía de servicio.

A su vez, la tesis de Lizano (2020), también coincide con el objetivo de incrementar la liquidez para afrontar los pasivos con contratistas para lo cual tiene relación con la empresa estudiada porque implementa política de cobros y pagos para mejorar la liquidez a largo plazo. La información para el cálculo de los índices financieros se considera del estado de situación financiero, resultado de los anexos y los diferentes reportes que emite la contabilidad en el detalle de los saldos (Ricra, 2014).

Por otra parte, otros de los factores que influyen en el incremento de las deudas fue la falta de las políticas de compras debido a que los proveedores tienen como representante a los socios de la empresa estudiado, las facturas comerciales obtenidas en el 2019 y 2020 no fueron adquiridos a precios justos o mejor dicho de acuerdo a los precios de mercado, ya que en el margen bruto calculado en los años históricos se visualiza una disminución de 22% en el 2019 a 19% para el 2020, además de que el porcentaje no está dentro del rango según el informe de la INEI del margen de empresas comerciales.

En función a la problemática se realizó la proyección del margen a lo largo de cinco años donde los resultados expresaron un crecimiento anual de 8% para el año 2021 y 6% para el 2022 al 2024 teniendo un porcentaje para el 2025 de 53%, lo que indica que se están rigiendo a los aspectos establecidos en la política de compra priorizando precio y calidad, además de que ahora cuenta con más del 50% de utilidad. El antecedente que se asemeja a este problema es la investigación de Rivadeneira (2017), el cual desarrolló una guía y proceso de pagos teniendo en cuenta la selección de proveedor y los resultados mostraron ausencia de procesos.

Los resultados proyectados para el margen bruto revelan un crecimiento anual del 8% para el 2021 y 6% para los años siguientes siendo para el 2021 de 27%, esto evidenció un cambio positivo porque se estarían aplicando los criterios de la política de compras. Si bien este índice revela el nivel de rentabilidad que posee una empresa antes de deducir los tributos afectos y para el índice por pagar se proyectó una disminución de 12%, 17%, 22% y 24% para los años 2021 al 2024 expresando una menor participación del pasivo. A la par que la empresa accede a los ingresos por factoring y las preventas se procesan la transferencia de las facturas.

El pasivo es un vocablo contable que representa las obligaciones pendientes de pago con terceros, relacionadas o con los mismos trabajadores o accionistas, posee un límite de tiempo para ser cancelado. También, es una cuenta que se expresa en los informes financieros (Rodríguez, Guerrero, Gonzáles, y Pérez, 2010).

Al mismo tiempo, el tercer factor que aflige las cuentas de pago son las inconsistencias generadas por transferencias sin sustento o duplicados, debido a que esos importes pudieron

haber sido destinados a cuenta de otros proveedores que cumplieron con la documentación requerida. La información recabada de las entrevistas evidenció que el personal contable no se abastece para cumplir con todo el proceso fijado y en cuanto a tesorería los pagos efectuados en su mayoría se hacen sin considerar la autorización de todos los responsables.

Por otra parte, los resultados proyectados muestran una disminución de las inconsistencias respecto del nivel de ventas anual, donde el 2021 obtiene 1.13%, para el 2022 0.97%, en el 2023 0.84, al 2024 0.72% y al 2025 0.62%, estos resultados reflejan cambio significativos ya que el objetivo es minimizar los riesgos más frecuentes. Para ello se propuso implementar el software Pirani que aportará en controlar procesos y actividades de cada uno de los trabajadores, además permite valorar el riesgo ya sea alto o bajo y que plan de acciones podemos realizar para mitigar el riesgo. La plataforma será de libre acceso con los respectivos usuarios para cada colaborador.

La tesis de Maldonado (2020) coincide con la investigación porque se planteó ejecutar un proceso de control interno para disminuir las cuentas de pago, además de que sus resultados revelaron la falta de seguimiento y monitoreo del proceso contable por lo que concluyó el área de control interno. La gestión administrativa son los mecanismos planteados para conseguir los objetivos delimitados, para ello el personal debe regirse al manual de funciones (Ramírez, Ramírez y Calderón, 2021).

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Primera** : De acuerdo a la investigación, el problema fundamental radica en las cuentas por pagar, debido a que la empresa no tiene capacidad de pago esto se contrastó con los índices de liquidez, siendo las cuentas comerciales la más afectada debido a que en el 2019 y 2020 tuvieron una representación porcentual mayor al 84% del total de activos, esto pese a la poca importación por la coyuntura sanitaria. Entonces, a raíz de ello se propuso implementar la preventa, la postventa y el factoring electrónico para aumentar la liquidez.
- Segunda** : Respecto a la situación de las cuentas de pago comerciales, se concluye que la mayoría de las compras realizadas en el 2019 y 2020 tenían precios elevados y no estaban acorde al precio de mercado, puesto que los socios son los representantes legales de la empresa que proporcionaba las mercaderías a la empresa estudiada. Se evidenció la falta de control en la selección del proveedor. Asimismo, la empresa se endeuda innecesariamente porque cuenta con el stock suficiente y adecuado. Es por ello, que se propuso implementar la política de compras para incrementar el margen bruto y su vez contar con precios justos.
- Tercera** : Se concluye que los factores relevantes corresponden al déficit de liquidez, a la falta de personal y a las inconsistencias en los pagos sin sustento, puesto que impactan significativamente a los pasivos corrientes. Por consiguiente, se planteó implementar el software Pirani, el cual posee todas las características que necesita la empresa para minimizar riesgos y dar seguimiento y cumplimiento de los procesos y actividades de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda al Gerente general y al Administrador impulsar lo más pronto posible la implementación de las preventas con descuentos y afiliarse al factoring electrónico puntual el cual podrá decidir qué facturas requiere cobrar con urgencia para obtener liquidez inmediata. Asimismo, mejorar las deudas hasta optimizar dicha cuenta.
- Segunda** : Se recomienda a la Gerencia poner en marcha la política de compras elaborada, enfatizando las condiciones para no beneficiar a un sujeto específico que a corto o largo plazo perjudique a la empresa, seguir la correcta selección de proveedores para mejorar los pasivos y rentabilidad de la empresa, finalmente seguir el proceso de compra.
- Tercera** : Se recomienda a todas las áreas de la empresa hacer uso diario del software para registrar los procesos y actividades que acontece la labor, a gerencia dar el seguimiento constante de la plataforma para obtener resultados de las inconsistencias en tiempo real y al asistente contable y tesorería seguir los procesos para evitar futuros riesgos.

## REFERENCIAS

- Aching, César (2005). *Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Prociencia y Cultura S.A.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 85-106.
- Aguirre, Hayde (2020). *Modelo IVE para reducir las cuentas por pagar en una empresa Constructora, Miraflores 2019*. Universidad Norbert Wiener.
- Almache, Dennis, y María Catalano (2019). *Propuesta de manual en control interno para cuentas por pagar, Empresa GEOVASERVICES*. Universidad de Guayaquil.
- Altahona, Teresa (2009). *Libro práctico sobre Contabilidad General*. Universidad de investigación y desarrollo.
- Alvarado, Aarom, y Jimmy Sánchez (2020). *Propuesta metodológica para las cuentas por pagar en Ecorecicla SA*. Universidad de Guayaquil.
- Amat, Oriol (2012). *Contabilidad y finanzas para dummies*. Grupo planeta.
- Andrade, Alejandra, y Omar Landines (2016). *Identificación y evaluación de riesgos de control interno en las áreas de inventarios y cuentas por pagar en una compañía de comercio minorista (retail) y sus posibles soluciones*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Arias, Fidias (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Arias, José (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL.
- Arnold, Marcelo, y Francisco Osorio (1998). «Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas.» *Cinta de Moebio*.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *Revista del centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 15-29.
- Ayala, Sara, y Guillermo Fino (2015). *Contabilidad Básica Geenral*. Corporación Universitaria Republicana.
- Baena, Guillermina (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). «Reactiva Perú - BCRP.».

- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). «Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2020.»
- Benavides, Mayumi, y Carlos Gómez (2005). «Métodos en investigación cualitativa: triangulación.» *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Bernal, César (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Boned, Josep, y Llorenç Bagur (2006). «Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica.» *Revista de contabilidad y dirección*, 103-127.
- Burke, E., & Thompson, E. (2001). *Estrategia, organización y negocios*.
- Carhuancho, Irma, Fernando Nolzco, Luis Sicheri, María Guerrero, y Kelly Casana (2019). *Metodología para la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Carvalho, Claudinê, y Rafael Schiozer (2015). «Determinantes da oferta e da demanda de créditos comerciais por Micro, Pequenas e Médias empresas.» *Revista Contabilidade & Finanças*, 208-222.
- Castillo, Isabel (25 de Agosto de 2020). *7 Instrumentos de Investigación Documental*. <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental/>.
- Cegarra, José (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Curvelo, José (2010). «Teorías y praxis de los modelos contables para la representación de la información financiera.» *Cuadernos de contabilidad*, 11(29), 395-412.
- Dávila, Gladys (2006). «El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales.» *Redalyc*, 184.
- Domínguez, Víctor, y Miguel López (2016). «Teoría general de sistemas, un enfoque práctico.» *Tecnociencia Chihuahua* 10(3), 125-132.
- Donolo, Danilo (2009). «Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación.» *Revista Digital Universitaria*, 10(8).
- Esquivas, Sofía (2019). *Planeamiento financiero para mejorar las cuentas por pagar en una empresa de servicios, Lima 2019*. Universidad Norbert Wiener.
- Fierro, Angel (2009). *Contabilidad de pasivos*. Ecoe Ediciones.

- Fondo Monetario Internacional. «Prevención y gestión de los atrasos en el pago de los gastos públicos.» 214.
- García, Nicolás, y Ana Méndez (2016). *Análisis de su aplicabilidad en Mendoza y desarrollo del proceso administrativo de pagos sin papel*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Gómez, Mauricio (2005). «Reseña de la teoría de la contabilidad y el control.» *Revista Innovar Journal vol. 15*, 140-143.
- Gómez, Sergio (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio S.C.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y María Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Hurtado, Jacqueline (2000). *Metodología de la investigación holística*. Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Instituto de estudios peruanos (2004). «Morosidad en el sistema bancario Peruano».
- Label, Wayne, y Javier de León (2012). *Contabilidad para no contables*. Ediciones Pirámide.
- Lizano, María (2020). *Estrategias financieras para reducir las cuentas por pagar en una empresa constructora, Lima 2020*. Universidad Norbert Wiener.
- Lizarzaburu, Edmundo, Gerardo Gómez, y Robert Beltrán (2016). *Ratios Financieros Guía de uso*. Comercio SA.
- Maldonado, Melissa (2020). *El control interno y su impacto en la gestión de cuentas por pagar en la empresa Dimerc Perú, distrito de San Isidro - Lima, 2019*. Universidad Privada del Norte.
- Microsoft Excel (2007). «Introducción a la informática apunte Excel.» Denver.
- Monje, Carlos (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Neiva.
- Münch, Lourdes (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2005). El control estratégico. Lo que no debemos obviar. *Tecnología en marcha*, 18(4), 3-8.
- Nuño, Patricia. *Gestión de riesgos*. 14 de Junio de 2017.  
<https://www.emprendepyme.net/gestion-de-riesgos>.

- Ortega, Rosa, Ana Pacherras, y Ronald Díaz (2010). *Dinámica Contable Registros y casos prácticos*. Editorial Tinco.
- Otzen, Tamara, y Carlos Manterola (2017). «Técnicas de muestreo sobre una población a estudio.» *International Journal of Morphology* 35(1), 227-232.
- Pacheco, María (2019). *Diseño de manual de procedimientos de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar para la empresa Piscinas Soluciones Ecuador, en la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
- Paniagua, Felix, y Porfirio Condori (2018). *Investigación científica en educación*. Porfirio Condori Ojeda.
- Pedrosa, Steven. *Gestión de pagos*. 19 de Octubre de 2015. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-pagos.html>.
- Pérez, Luis (2006). «Microsoft Excel: una herramienta para la investigación.» *MediSur*, 68-71.
- Prieto, Carlos (2010). *Análisis Financiero*. Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Quispe, Ana (2019). *Estrategias para optimizar el control interno en la gestión de cobranzas y de pagos de la empresa DZ Group SAC, periodo 2017*. Universidad Ricardo Palma.
- Redondo, A. (2001). *El control de gestión basado en las actividades: ABC/ABM*. Asociación Española de Contabilidad Directiva.
- Ricra, Mariela (2014). *Análisis financieros en las empresas*. Pacífico Editores.
- Ríos, Franklin (20 de Abril de 2010). *Importancia del manual de organización y funciones - MOF*. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>.
- Rivadeneira, Katlyn (2017). *Propuesta de manual de procesos de cuentas por pagar a Viajeros SA*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Robbins, Stephen, y Mary Coulter (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, Yordi, Ivis Guerrero, Susana Gonzáles, y Miriam Pérez (2010). «Administración financiera de cuentas por pagar.» *Revista Observatorio de la economía Latinoamericana*.
- Salazar, Aníbal, y Mary Rivas (2017). «El flujo de caja enfocado a la optimización del manejo de las cuentas por pagar a proveedores.» *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-2.

- Sarache, William, Omar Castrillón, y Luisa Ortiz (2009). «Selección de proveedores: Una aproximación al estado del arte.» *Universidad Nacional de Colombia*, 145-167.
- Sunder, Shyam (1997). *Teoría de la contabilidad y el control*. Universidad Nacional de Colombia.
- Sy, Helmut (27 de Mayo de 2019). *Razones de liquidez: Qué es liquidez y ejemplos*. <https://www.lifeder.com/razones-liquidez/>.
- Tolentino, Edinson (2016). *El rol del factoring sobre la productividad de las empresas manufactureras*. Asociación Latinoamericana e Ibérica de Derecho y Economía.
- Torrents, Juan (2006). «Eficacia empresarial».
- Urueña, Olga (2010). *Contabilidad Básica*. Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Vásquez, Claudia, y Sandra Arango (2011). «Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje.» *Revista Lasallista de Investigación*, 112-123.
- Velásquez, Francisco (2000). «El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo.» *Estudios gerenciales*, 16(77), 27-40.
- Von, Ludwig (1989). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura económica.
- Wild, John, K Subramanyam, y Robert Halsey (2007). *Análisis de Estados Financieros*. McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Título: Estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Cuentas por pagar				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Documentos	Nive 1
¿Cómo optimar las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021?	Proponer estrategias de control para la optimización de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021	Ratios financieros	1. Ratios de liquidez	1	Estados financieros	
			2. Ratios de gestión	2		
			3. Ratios de endeudamiento	2		
		Pasivos	4. Cuentas por pagar comerciales	3	Reportes de compras y beneficios laborales	
			5. Obligaciones con el personal	4		
			6. Otras cuentas por pagar	5		
		Gestión administrativa	7. Manual de funciones	6	Reporte al control documentario	
			8. Control documentario	6		
			9. Gestión de riesgo	7		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Estrategias de control				
¿Cuál es la situación de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021?	Diagnosticar la situación de las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021	Problemas	Objetivos	Alternativas		
		Déficit de liquidez para afrontar los compromisos corrientes con los proveedores	Incrementar la liquidez en 12% en los próximos 5 años	Implementación de pre y post ventas con descuentos y el factoring electrónico		
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021?	Identificar los factores de mayor incidencia en las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021	Decrecimiento del margen bruto	Incrementar el margen bruto en 6% a partir del segundo año en adelante	Implementación de política de compras y su respectivo proceso		
		Incremento de inconsistencias en los reportes trimestrales del área de tesorería y contabilidad	Reducir en 8% las inconsistencias en los reportes trimestrales de tesorería y contabilidad en los siguientes 5 años	Implementación del software Pirani Riskment para el control de los riesgos y contratación de personal contable		
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos		
Enfoque: Mixto Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Inductivo, deductivo y analítico	Población: Documentos y trabajadores Muestra: Documentos Muestreo: Por conveniencia Unidades informantes: 4	Técnicas: Análisis documental, entrevista Instrumentos: Registro documental y guía de entrevista		Procedimiento: 5 pasos Análisis de datos: Excel, Atlas ti y triangulación		

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### CONTRATO DE PRE-VENTA O POS-VENTA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Conste por el presente documento, el Contrato de Venta que celebran de una parte....., empresa constituida bajo las leyes de....., inscrita en la ficha..... en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en....., debidamente representado(a) por el señor(a)....., identificado(a) con..... (a quien en adelante se le denominará “**El Vendedor**”; y, de la otra parte....., identificada con....., señalando domicilio para efectos del presente contrato en....., debidamente representada por el señor(a)....., identificado(a) con..... según poder inscrito en ....., (a quien en adelante se le denominará “**El Comprador**”), en los términos y condiciones siguientes:

#### ANTECEDENTES

1.1. (Empresa vendedora)....., es una sociedad constituida por escritura pública de fecha....., extendida ante el Notario Público de Lima Dr....., cuyo objeto social es.....

1.2. (Empresa compradora)....., es una Sociedad constituida por escritura pública de fecha....., otorgada por el Notario Público....., cuyo objeto social es.....

#### PRIMERA: (OBJETO DEL CONTRATO)

Teniendo en consideración las actividades que cada una de las partes realiza, éstas dejan constancia por el presente documento, que consienten en celebrar un Contrato de:

Pre-Venta (...) con descuento del 4.1% de la venta total

Pos-Venta (...) con descuento del 2.1% de la venta total dentro de los 4 días hábiles después expuesto el prospecto.

Mediante el cual, **“El Comprador”** se compromete a pagar la mercancía enviada una vez recibida en el lugar designado por ambas partes.

**“El Vendedor”** se compromete a enviar la mercancía señalada en el Anexo 1 al lugar determinado por ambas partes en el plazo indicado por **“El Comprador”**.

#### SEGUNDA: (OBLIGACIONES DEL VENDEDOR)

Son obligaciones de **“El Vendedor”**:

1. **“El Vendedor”** se compromete a transportar y entregar la mercancía en el lugar y plazo determinado, previo acuerdo y en las condiciones requeridas por **“El Comprador”**.
2. **“El Vendedor”** debe dar a **“El Comprador”** aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada.
3. **“El Vendedor”** debe pagar los gastos de aquellas operaciones de verificación, comprobar la calidad de la mercancía, medida, peso y recuento.
4. **“El Vendedor”** debe prestar a **“El Comprador”**, con riesgo de éste último la ayuda precisa para obtener cualquier documento o mensaje electrónico equivalente emitido en el país de expedición y/o de origen que **“El Comprador”** pueda requerir para la importación de la mercancía y, si es necesario, para su tránsito en cualquier país.

#### TERCERA: (OBLIGACIONES DEL COMPRADOR)

1. **“El Comprador”** debe pagar el precio según lo dispuesto en la Cláusula cuarta del presente contrato.
2. **“El Comprador”** debe obtener, a su propio riesgo y expensas, cualquier licencia de importación o autorización oficial y realizar, si es necesario, todos los trámites aduaneros, para la importación de la mercancía y, si es necesario, para tránsito de cualquier otro país.
3. **“El Comprador”** deberá pagar todos los gastos relativos a la mercancía desde el momento en que haya recibido la carga, así como de cualquier otro gasto adicional en que haya incurrido.
4. **“El Comprador”** debe pagar los gastos previos al embarque de la mercancía, excepto cuando la inspección sea ordenada por las autoridades del país de exportación.
5. **“El Comprador”** debe cubrir todos los gastos que haya incurrido en obtener los

documentos y/o mensajes electrónicos que confirmen la entrega de la mercancía, así como rembolsar aquellos gastos incurridos por **“El Vendedor”** al prestar su ayuda al respecto.

#### CUARTA: (PRECIO Y MODALIDAD DE PAGO)

Como resultado de la valorización de la mercancía, el precio pactado por las partes es de S/..... (Soles) / US\$..... (Dólares americanos) el cual será cancelado por **“El Comprador”** al término de la exposición de la pre venta o pasado los 4 días en el caso de post venta una vez recibida la mercancía en correcto estado para su adecuado uso y/o distribución. Para ello, **“El Comprador”**, deberá confirmar a **“El Vendedor”** la llegada de la mercancía a su almacén.

En caso que el precio no sea pagado dentro del plazo acordado por las partes, se ejecutará automáticamente la Carta de Crédito por parte de **“El Vendedor”**, a fin de garantizar el pago de la mercancía vendida y embarcada al punto de embarque determinado por **“El Comprador”**.

Ambas partes dejan expresa constancia de que el precio pactado por la adquisición de la mercadería materia del presente contrato equivale al valor de las mismas, renunciando en forma irrevocable al ejercicio de cualquier acción o pretensión que tenga por objeto cuestionar dicho precio.

#### QUINTA: ARBITRAJE

Toda controversia o desacuerdo entre las partes que se derive de la interpretación o ejecución del presente acuerdo, serán sometidos a la decisión inapelable de un Tribunal Arbitral compuesto por tres miembros, uno de los cuales será nombrado por cada una de las partes y el tercero será designado por los árbitros así nombrados. Si no existiera acuerdo sobre la designación de este tercer árbitro o si cualquiera de las partes no designase al suyo dentro de los diez días de ser requerida por la otra parte.

Firmado en (lugar donde se firma el contrato), a los (número) días del mes de (...) de dos mil (.....).

## **POLITICA DE COMPRAS**

### **1. ALCANCE**

Proveedores de productos de baterías que importa la empresa comercial. Existe una política específica para la línea de seguros denominada “Política de Externalización de Funciones Clave”.

### **2. DEFINICIONES**

Proveedor: Todas las empresas jurídicas o naturales así como nacionales o internacionales que provean bienes (mercaderías) o servicios a la empresa comercializadora, así como sus empleados y demás representantes.

### **3. DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE COMPRAS**

#### **3.1 ASPECTOS GENERALES**

- Para la empresa los proveedores son parte relevante de su Cadena de Valor, al poder incidir directa o indirectamente en la satisfacción del cliente.
- En consecuencia, es deseo de la empresa es fomentar una relación comercial integradora y con potencial de desarrollo con los proveedores, basada en el crecimiento, beneficio y respeto mutuo, la responsabilidad, la honestidad, altos estándares de calidad, la ética y la transparencia que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos y estrategias.
- Con carácter general el proceso de compras debe velar porque las compras se contraten en las mejores condiciones de calidad, plazo y precio de mercado.
- En los procesos de compra deben evitarse los conflictos de intereses, especialmente por aquellas personas implicadas en realizar la valoración de las propuestas y la toma de decisión sobre la oferta más beneficiosa para la empresa.

#### **3.2 EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS**

La empresa comercial se planteará la externalización de aquellos servicios que reúna alguno de los siguientes requisitos:

- Servicios, procesos, funciones en las que no seamos expertos o que no sean económicamente o cualitativamente (en términos de calidad) rentable hacerlo de manera interna.

- Servicios que, pese a tener recursos internos capacitados para desarrollarlos, la dedicación de dichos servicios pueda perjudicar al funcionamiento de la Organización.

### 3.3 PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA DE COMPRA

Principios de la relación con los proveedores:

#### 3.3.1 Condiciones de selección

- Se ha de seleccionar a los proveedores de acuerdo a criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades, para evitar favoritismos o conflictos de interés, basados en la ética y en la libre competencia (precios competitivos, valor agregado y fortaleza financiera).
- Se han de conocer las expectativas del cliente interno.
- Se exigirá a los proveedores que cumplan con todas las leyes, códigos y regulaciones aplicables, incluidas a título enunciativo cualquier ley local o estatal relativa a salarios y beneficios, compensación a los colaboradores, horario y condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades, no discriminación y seguridad de los colaboradores y productos, así como que sean respetuosos con el medio ambiente durante la producción y entrega.
- Se elegirá a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de calidad, plazo y precios que se ajusten al mercado, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cuando resulte apropiado se hará seguimiento de cumplimiento de dichos estándares.
- Se seleccionarán proveedores de primer nivel, solventes tanto a nivel técnico como económico, que garanticen la entrega del producto o la prestación del servicio contratado, con los estándares de calidad exigidos por la empresa.
- Cuando los servicios o productos puedan afectar al cliente, nunca debe primar el criterio de precio sobre el de calidad o plazo.

#### 3.3.2 Detalles de las condiciones de selección

Relación rentable y sostenible a largo plazo. Se buscará fomentar relaciones de colaboración con los proveedores a largo plazo y por lo tanto se tendrá especial consideración con los proveedores habituales u homologados, si bien:

- Se revisarán las condiciones y los precios pactados de manera periódica, salvo contratos a largo plazo que se hayan suscrito para conseguir mejores condiciones económicas o se pedirán para cada encargo varios presupuestos, en función del coste de la operación.
- Se estará abierto a ofertas de nuevos proveedores y/o se realizará la búsqueda activa de otros nuevos que permitan compararlas con las condiciones de los homologados, con objeto de verificar que están según mercado.

#### **Comunicación mutua:**

- Se establecerán canales de comunicación adecuados para favorecer y garantizar la transparencia de la gestión de compras y la objetividad en la toma de decisiones.
- Se ha de fomentar un diálogo abierto con los proveedores, para atender sus preocupaciones, sugerencias, opiniones y mantener una buena relación comercial.

#### **Cumplimiento de compromisos.**

- Cuando resulte apropiado, se acordará mediante contrato las condiciones de adquisición de los productos o servicios, así como posibles penalizaciones por incumplimiento.
- La empresa espera que sus proveedores entreguen los productos y servicios con los más altos estándares de calidad y que sean flexibles en su capacidad de respuesta, para que pueda cumplir con los requerimientos de los clientes.

#### **Lealtad**

- El proveedor que incurra en falta de lealtad por incumplimiento de la debida confidencialidad, incumplimiento de los estándares de calidad o de cualquier otra condición recogida en esta política, dará opción a la empresa a dar por terminada la relación.
- El proveedor que finalice su relación comercial con la empresa por razones que van en contra de la moral y las leyes, no podrá ser reincorporado, aun con otra razón social.

### **3.3.3 Control de riesgos**

Para evitar el riesgo en las operaciones de la compañía:

- Cuando resulte apropiado, se implementarán mecanismos de evaluación continua del desempeño de los proveedores, de acuerdo a criterios establecidos por la empresa en función de las características del producto o servicio.
- Se fomentará la sana competencia entre proveedores.

## RESPONSABILIDADES

El almacén y área de Compras es el responsable del proceso de compras y de servicios generales de la empresa.

## REVISIÓN Y MODIFICACIÓN DE LA POLÍTICA

La presente política será revisada al menos una vez al año y siempre que se produzcan hechos significativos que afecten al contenido de la misma. Cualquier cambio requerirá del acuerdo y aprobación por parte de la gerencia.

### 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</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Analizar los saldos de las cuentas por pagar.	Son informes que reflejan la situación económica de una empresa de forma anual. Además, son instrumentos que aportan a la gerencia en la toma de decisiones.	Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis
1	Estado de situación financiera	Representa la situación económica de un determinado periodo	Ratios financieros Análisis horizontal	<b>Índice de liquidez: AC / PC</b> <b>2019</b> $\frac{3,913,606.45}{3,640,080.89} = 1.08$ <b>2020</b> $\frac{3,782,252.97}{3,449,257.45} = 1.10$	Se puede observar que la empresa cuenta con S/ 1.08 y S/ 1.10 en el año 2019 y 2020 respectivamente, esto refleja que en ambos periodos la empresa es sumamente efectiva y capaz de solventar cada sol del pasivo corriente lo que representa resultados favorables. La prueba ácida comprueba una situación diferente a la gráfica anterior del indicador de liquidez debido a que si contaba con la capacidad efectiva, sin embargo, la realidad muestra resultados nada favorables puesto que la empresa sin contar con los inventarios no cuenta con suficiente liquidez para responder a las deudas de corto plazo, siendo 0.42 para el año 2019 y 0.60 para el 2020, el resultado muestra un escenario que está muy por
		Representa los ingresos, gastos y el resultado del ejercicio ya sea positivo o negativo	Análisis vertical	<b>Índice de prueba ácida: AC – Inv. / PC</b> <b>2019</b> $\frac{3,913,606.45 - 2,393,757.55}{3,640,080.89} = 0.42$ <b>2020</b> $\frac{3,782,252.97 - 1,699,129.63}{3,449,257.45} = 0.60$	
2	Estado de resultados			<b>Índice de caja y bancos: Caja y bancos / PC</b> <b>2019</b> $\frac{65,080.28}{3,640,080.89} = 0.02$ <b>2020</b> $\frac{253,805.08}{3,449,257.45} = 0.07$	





### Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>	<b>Reporte de compras y beneficios laborales</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2019 – 2020</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Analizar las facturas de compras y cotejar las provisiones de los beneficios sociales del trabajador.	Los comprobantes de pago son documentos que sustentan el acuerdo de la compra o venta de un bien o servicio, se registran en la contabilidad y se declaran para efectos tributarios. Los beneficios sociales son otorgados por la empresa hacia los trabajadores.	Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis												
1	Reporte de compras	El nivel de adquisición de mercaderías mayores a 2UIT en los años del 2019 y 2020.	<b>Comparación del nivel de compras</b> <b>2019</b> 791,096.31 <b>2020</b> 203,356.89	En el 2019 las compras ascendieron a S/ 791,096.31 y en comparación del 2020 tuvo un total de S/ 203,356.89 lo que hace una deferencia abismal de S/ 587,739.42 causada por 2 factores importantes entre ellas está el inicio de la emergencia sanitaria del 2020 y la crisis política del Perú que afectó al tipo de cambio. La empresa al cierre mensual y anual de las cuentas de pasivo ha generado pérdidas por la dif. De cambio puesto que al elaborar los informes financieros los pasivos tienden a incrementar su valor.												
2	Política de cuentas por pagar															
3	Reporte de beneficios laborales		<b>Comparación de vacaciones acumuladas</b> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Vacaciones pendientes en Días</td> <td style="text-align: center;">Vacaciones pendientes en Soles</td> </tr> <tr> <td><b>2019</b></td> <td style="text-align: center;">310</td> <td style="text-align: center;">34,282.00</td> </tr> <tr> <td><b>2020</b></td> <td style="text-align: center;"><u>482</u></td> <td style="text-align: center;"><u>52,461.00</u></td> </tr> <tr> <td><b>Dif.</b></td> <td style="text-align: center;">172</td> <td style="text-align: center;"><b>18,179.00</b></td> </tr> </table>		Vacaciones pendientes en Días	Vacaciones pendientes en Soles	<b>2019</b>	310	34,282.00	<b>2020</b>	<u>482</u>	<u>52,461.00</u>	<b>Dif.</b>	172	<b>18,179.00</b>	Se ha detectado que los empleados no hacen uso de sus vacaciones, las provisiones se realizan de forma mensual. Se muestra un incremento de S/ 18,179.00 en las vacaciones originado por vacaciones no gozadas de los trabajadores, esto representa un aspecto negativo para la gestión administrativa porque la empresa no cuenta con reemplazos de personal para apoyar las gestiones del empleado que quiera tomar días libres así como también surge el temor o la intranquilidad de acumular trabajo a su regreso. No hay estrategias que ayuden a mitigar estos resultados, no existen acuerdos establecidos entre ambas partes.
	Vacaciones pendientes en Días	Vacaciones pendientes en Soles														
<b>2019</b>	310	34,282.00														
<b>2020</b>	<u>482</u>	<u>52,461.00</u>														
<b>Dif.</b>	172	<b>18,179.00</b>														

Fecha: 02 de octubre de 2021

Lugar: Lima

### Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>	<b>Control documentario</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2019 – 2020</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Constatar el proceso y las inconsistencias en las cuentas por pagar.	Consta de supervisar, verificar la documentación física y digital remitidos por los proveedores. El reporte de inconsistencias es el detalle de las operaciones erradas ya sean por transferencias sin sustento, duplicidad de pagos, pagos de multas.	Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición			Análisis	
1	Reporte de inconsistencias	Reporte de inconsistencias donde se detallan los motivos, los importes afectados y la cifra en veces que se haya suscitado en el proceso de un ejercicio.	<b>Reporte de control</b>			Los conceptos más comunes son los pagos duplicados y los abonos sin sustento que se suscitaron en el 2019 y 2020. Se puede entender en la tabla 12 el informe de inconsistencias que presentó la empresa a gerencia, hasta el 2020 no se han tomado medidas al respecto. Los sucesos representan riesgos en la gestión administrativa por lo que el personal no está comprometido con su trabajo, siendo que para el 2019 se cometieron errores 16 veces lo que en UM representa para S/ 33,428.57 y para el 2020 ocurrió 21 veces representado en S/ 46,181.51. Ambos resultados demuestran deficiencias en el área de tesorería puesto que no trabaja en función al manual de responsabilidades más allá de la carga laboral y su prestación o asistencia de servicios a la empresa matriz.	
			<b>MN</b>	<b>ME</b>	<b>TOT</b>		
			<b>2019</b>	13,588.24	19,840.33		<b>33,428.57</b>
			<b>2020</b>	21,657.18	24,524.33		<b>46,181.51</b>
			<b>Veces</b>				
			<b>2019</b>	16			
			<b>2020</b>	21			

Fecha: 02 de octubre de 2021

Lugar: Lima

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Ratios financieros	¿Cuál es la situación de la liquidez frente a las cuentas por pagar?
2		¿Cómo afecta el nivel de endeudamiento a los activos y patrimonio de la empresa?
3	Pasivos	¿Cuál es la situación del crédito comercial de la empresa en los últimos dos años?
4		¿Cuáles son los efectos tributarios en el atraso de los pagos de los beneficios laborales?
5		¿Qué factores inciden o generan las otras cuentas por pagar? ¿Por qué?
6	Gestión administrativa	¿Cuáles son las deficiencias en el proceso del control documentario?
7		¿De qué manera la gestión de riesgo influye en las cuentas por pagar?

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

		<b>Facultad de Ingeniería y Negocios</b>							
<b>FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL</b>									
<b>Título del documento:</b> Periodo o año:		Estados Financieros 2019 - 2020							
<b>Objetivo del documento:</b>		<b>Descripción del documento:</b>		<b>El documento responde al área o institución:</b>					
Analizar los saldos de las cuentas por pagar		Son informes que reflejan la situación económica de una empresa de forma anual. Además, son instrumentos que aportan a la gerencia en la toma de decisiones.		Contabilidad					
<b>CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL</b>									
N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera	X		X		X			
2	Estados de resultados	X		X		X			
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:</b> Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia									
Opinión de aplicabilidad: <b>Aplicable [ X ]</b> <b>Aplicable después de corregir [ ]</b> <b>No aplicable [ ]</b>									
Nombre y Apellidos		Fernando Alexis Nolazco Labajos		DNI N°		400961822			
Condición en la universidad		Docente metodólogo		Teléfono / Celular		947480893			
Años de experiencia		19 años		Firma					
Título profesional/ Grado académico		Licenciado/ doctor		Lugar y fecha		Setiembre del 2021			
Metodólogo/ temático		Metodólogo							
<small> <sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.  <sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.  <sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.                 </small>									
<small>                     Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.                 </small>									

		<b>Facultad de Ingeniería y Negocios</b>							
<b>FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL</b>									
<b>Título del documento:</b> Periodo o año:		Reporte de compras y beneficios laborales 2019 - 2020							
<b>Objetivo del documento:</b>		<b>Descripción del documento:</b>		<b>El documento responde al área o institución:</b>					
Analizar las facturas de compras y cotejar las provisiones de los beneficios sociales del trabajador.		Los comprobantes de pago son documentos que sustentan el acuerdo de la compra o venta de un bien o servicio se registran en la contabilidad y se declaran para efectos tributarios. Los beneficios sociales son otorgados por la empresa en beneficio de los trabajadores.		Contabilidad					
<b>CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL</b>									
N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Reporte de compras	X		X		X			
2	Política de cuentas por pagar	X		X		X			
3	Reporte de beneficios laborales	X		X		X			
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:</b> Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia									
Opinión de aplicabilidad: <b>Aplicable [ X ]</b> <b>Aplicable después de corregir [ ]</b> <b>No aplicable [ ]</b>									
Nombre y Apellidos		Fernando Alexis Nolazco Labajos		DNI N°		400961822			
Condición en la universidad		Docente metodólogo		Teléfono / Celular		947480893			
Años de experiencia		19 años		Firma					
Título profesional/ Grado académico		Licenciado/ doctor		Lugar y fecha		Setiembre del 2021			
Metodólogo/ temático		Metodólogo							
<small> <sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.  <sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.  <sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.                 </small>									
<small>                     Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.                 </small>									

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Control documentario	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Constatar el proceso y las inconsistencias en las cuentas por pagar	Consta de supervisar y verificar la documentación física y digital remitidos por los proveedores. Y el reporte de inconsistencias es el detalle de las operaciones erradas ya sean por transferencias sin sustento, duplicidad de pagos, pagos de multas.	Contabilidad

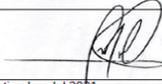
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Reporte de inconsistencias	X		X		X			
2	Procesos de recepción	X		X		X			
3	Manual de funciones	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Nombre y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Estados Financieros	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Analizar los saldos de las cuentas por pagar.	Son informes que reflejan la situación económica de una empresa de forma anual. Además, son instrumentos que aportan a la gerencia en la toma de decisiones.	Contabilidad

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera	x		x		x			
2	Estados de resultados	x		x		x			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ x ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Nombre y Apellidos	Julio Ricardo Capristán Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	953708849
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04/10/2021

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Reporte de compras y beneficios laborales	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Analizar las facturas de compras y cotejar las provisiones de los beneficios sociales del trabajador.	Los comprobantes de pago son documentos que sustentan el acuerdo de la compra o venta de un bien o servicio que se registran en la contabilidad y se declaran para efectos tributarios. Los beneficios sociales son otorgados por la empresa en beneficio de los trabajadores.	Contabilidad

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Reporte de compras	x		x		x			
2	Política de cuentas por pagar	x		x		x			
3	Reporte de beneficios laborales	x		x		x			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristán Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	953708849
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro	Lugar y fecha	04/10/2021
Metodólogo/ temático	Temático		

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Reportes al control documentario	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Constar el proceso y las inconsistencias en las cuentas por pagar.	Consta de supervisar y verificar la documentación física y digital remitidos por los proveedores. Y el reporte de inconsistencias es el detalle de las operaciones enadas ya sean por transferencias sin sustento, duplicidad de pagos, pagos de multas.	Contabilidad

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Reporte de inconsistencias	x		x		x			
2	Procesos de recepción	x		x		x			
3	Manual de funciones	x		x		x			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristán Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	953708849
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro	Lugar y fecha	04/10/2021
Metodólogo/ temático	Temático		

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Estados Financieros	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Analizar los saldos de las cuentas por pagar.	Son informes que reflejan la situación económica de una empresa de forma anual. Además, son instrumentos que aportan a la gerencia en la toma de decisiones.	Contabilidad

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera	X		X		X			
2	Estados de resultados	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES	DNI N°	45491996
Condición en la universidad	DOCENTE	Teléfono / Celular	951917571
Años de experiencia	10 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADOR PUBLICO COLEGIO / MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA	Lugar y fecha	2 DE OCTUBRE DEL 2021
Metodólogo/ temático	TEMATICO		

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Reporte de compras y beneficios laborales	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Analizar las facturas de compras y cotejar las provisiones de los beneficios sociales del trabajador.	Los comprobantes de pago son documentos que sustentan el acuerdo de la compra o venta de un bien o servicio que se registran en la contabilidad y se declaran para efectos tributarios. Los beneficios sociales son otorgados por la empresa en beneficio de los trabajadores.	Contabilidad

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Reporte de compras	X		X		X			
2	Política de cuentas por pagar	X		X		X			
3	Reporte de beneficios laborales	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES	DNI N°	45491996
Condición en la universidad	DOCENTE	Teléfono / Celular	951917571
Años de experiencia	10 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADOR PUBLICO COLEGIO / MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA	Lugar y fecha	2 DE OCTUBRE DEL 2021
Metodólogo/ temático	TEMATICO		

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	Reportes al control documentario	
<b>Periodo o año:</b>	2019 – 2020	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Constar el proceso y las inconsistencias en las cuentas por pagar.	Consta de supervisar y verificar la documentación física y digital remitidos por los proveedores. Y el reporte de inconsistencias es el detalle de las operaciones erradas ya sean por transferencias sin sustento, duplicidad de pagos, pagos de multas.	Contabilidad

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Reporte de inconsistencias	X		X		X			
2	Procesos de recepción	X		X		X			
3	Manual de funciones	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES	DNI N°	45491996
Condición en la universidad	DOCENTE	Teléfono / Celular	951917571
Años de experiencia	10 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADOR PUBLICO COLEGIO / MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA		
Metodólogo/ temático	TEMATICO	Lugar y fecha	2 DE OCTUBRE DEL 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo 6: Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Implementación de estrategias de control para optimar las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021  
Nombre de la propuesta: Estrategias de control

Yo, ...Julio Ricardo Capristán Miranda identificado con DNI Nro. ...06663183. Especialista en.....Finanzas. Actualmente laboro en...U. Wiener. Ubicado en...Lince.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

Fecha: ...25/11/2021...

Apellidos y nombres:	Julio Ricardo, Capristán Miranda		
Profesional en:	Administración	Título / grado	Maestro
Experiencia en años:	20	Experto en:	Finanzas
DNI:	06663183	Celular:	953708849
		Relación con la entidad	Docente

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: Implementación de estrategias de control para optimar las cuentas por pagar de una empresa comercial en Lima, 2021  
Nombre de la propuesta: Estrategias de control

Yo, Shirley Grissel Any Alfaro Marcelo identificado con DNI Nro. 74993100. Especialista en contabilidad. Actualmente laboro en Lujecas Ubicado en Surco. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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

Y después de la revisión opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

Firma

Fecha: 25/11/2021

Apellidos y nombres:	Alfaro Marcelo Shirley Grissel Any		
Profesional en:	Contabilidad	Título / grado	Título profesional
Experiencia en años:	7	Experto en:	Contabilidad
DNI:	74993100	Celular:	912394149
		Relación con la entidad	Jefe de contabilidad

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

**Estado de situación financiera histórico 2019 y 2020**

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019</b>					
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>					
<u>Activo</u>	2019	2020	<u>Pasivo y Patrimonio Neto</u>	2019	2020
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	65,080.28	253,805.08	Sobregiros Bancarios	-	-
Cuentas por cobrar comerc-Terceros	663,000.97	1,046,266.04	Tributos y aport. por pagar	73,428.75	10,761.89
Cuentas por cobrar diversas - Terceros	786,027.23	780,558.74	Cuentas por pagar comerc-Terceros	3,485,106.15	3,246,706.31
Gastos contratados por anticipado	5,743.41	2,482.22	Remuneraciones y particp. por pagar	34,282.00	52,461.00
Mercaderías (Neto)	2,393,754.56	1,699,140.89	Cuentas por pagar diversas - Terceros	47,263.99	139,328.25
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3,913,606.45</b>	<b>3,782,252.97</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,640,080.89</b>	<b>3,449,257.45</b>
<b>Activo No Corriente</b>			<b>Pasivo No Corriente</b>		
Inmueble, Maquinaria y Equipo (Neto)	72,585.00	56,700.13	Cuentas por pagar div -Relac LP	-	-
Activo diferido	6,506.69	7,329.16	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	-	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>79,091.69</b>	<b>64,029.29</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>3,640,080.89</b>	<b>3,449,257.45</b>
			<b>Patrimonio</b>		
			Capital	1,000.00	1,000.00
			Reserva legal	-	-
			Resultados Acumulados	162,915.54	351,617.25
			Resultado del ejercicio	188,701.71	44,407.56
			<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>352,617.25</b>	<b>397,024.81</b>
<b>Total Activo</b>	<b>3,992,698.14</b>	<b>3,846,282.26</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>3,992,698.14</b>	<b>3,846,282.26</b>

## Estado de resultados histórico 2019 y 2020

### ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019 (EXPRESADO EN SOLES)

INGRESOS OPERACIONALES:	2019	2020
Ventas Netas	2,952,254.91	3,506,938.35
Costo de Venta	-2,314,869.11	-2,853,012.36
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>637,385.80</b>	<b>653,925.99</b>
Gastos de Administración	-46,895.45	-46,397.93
Gastos de Ventas	-392,195.97	-301,225.39
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>198,294.38</b>	<b>306,302.67</b>
Otros Ingresos	6,508.69	129.39
Otros Gastos	-	-12.28
Ingresos Financieros	244,693.26	96,726.61
Gastos Financieros	-189,428.94	-353,486.34
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>260,067.39</b>	<b>49,660.05</b>
Impuesto a la Renta	-71,365.68	-5,252.49
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>188,701.71</b>	<b>44,407.56</b>

## Reporte de vacaciones del 2019 y 2020

Reporte global de Vacaciones 2019 (expresado en soles)								
N°	Area	Fecha Ingreso	Fecha de corte	Vacaciones Ganadas (días)	Vacaciones Gozadas (días)	Vacaciones Pendientes (días)	Remuneración Computable	Provisión Acumulada
1	Ventas	01/10/2017	31/12/2019	68	45	23	4,100.00	3,075.00
2	Ventas	01/01/2018	31/12/2019	60	15	45	3,998.00	5,997.00
3	Ventas	01/07/2018	31/12/2019	45	15	30	3,000.00	3,000.00
4	Administración	01/06/2014	31/12/2019	168	90	78	2,700.00	6,975.00
5	Tesorería	02/08/2018	31/12/2019	42	-	42	1,800.00	2,545.00
6	Contabilidad	01/10/2014	31/12/2019	158	90	68	5,200.00	11,700.00
7	Contabilidad	04/03/2019	31/12/2019	25	-	25	1,200.00	990.00
		Total		565	255	310	21,998.00	34,282.00

Reporte global de Vacaciones 2020 (expresado en soles)								
N°	Area	Fecha Ingreso	Fecha de corte	Vacaciones Ganadas (días)	Vacaciones Gozadas (días)	Vacaciones Pendientes (días)	Remuneración Computable	Provisión Acumulada
1	Ventas	01/10/2017	31/12/2020	98	45	53	4,100.00	7,175.00
2	Ventas	01/01/2018	31/12/2020	90	30	60	3,998.00	7,996.00
3	Ventas	01/07/2018	31/12/2020	75	30	45	3,000.00	4,500.00
4	Administración	01/06/2014	31/12/2020	198	90	108	2,700.00	9,675.00
5	Tesorería	02/08/2018	31/12/2020	72	-	72	1,800.00	4,345.00
6	Contabilidad	01/10/2014	31/12/2020	188	90	98	5,200.00	16,900.00
7	Contabilidad	04/03/2019	31/12/2020	55	8	47	1,200.00	1,870.00
		Total		775	293	482	21,998.00	52,461.00

## Reporte de saldos de las cuentas por pagar según el cierre al año 2019 y 2020

F. Emisión	Invoice	Sumatoria de Débito	Sumatoria de Crédito	Saldo final	F. Emisión	Invoice	Sumatoria de Débito	Sumatoria de Crédito	Saldo final
15/06/2016	16006011	-	231,163.44	-231,163.44	15/06/2016	16006011	-	231,163.44	-231,163.44
18/09/2016	16009335	-	122.36	-122.36	20/03/2018	DP183590	-	240,218.84	-240,218.84
30/07/2017	1700583-4	-	2,515.26	-2,515.26	28/04/2018	POI18410	-	244,748.39	-244,748.39
18/02/2018	C001-27700018	-	40,982.59	-40,982.59	08/05/2018	51000422	-	233,446.72	-233,446.72
15/03/2018	CP151538	-	39,251.65	-39,251.65	15/05/2018	C001-18000463	-	184,715.26	-184,715.26
20/03/2018	DP183590	-	240,218.84	-240,218.84	13/06/2018	VF1-18000464	-	323,251.70	-323,251.70
28/04/2018	POI18410	-	244,748.39	-244,748.39	13/06/2018	VF1-18000465	-	23,493.89	-23,493.89
08/05/2018	51000422	-	233,446.72	-233,446.72	14/07/2018	VF1-18000544	-	213,983.48	-213,983.48
15/05/2018	C001-18000463	-	184,715.26	-184,715.26	15/10/2018	C001-10800591	-	223,983.48	-223,983.48
13/06/2018	VF1-18000464	-	323,251.70	-323,251.70	17/12/2018	VF1-18000738	-	632,132.78	-632,132.78
13/06/2018	VF1-18000465	-	23,493.89	-23,493.89	02/07/2019	C001-27800061	-	23,494.98	-23,494.98
14/07/2018	VF1-18000544	-	213,983.48	-213,983.48	18/10/2019	VF1-19000490	-	85,673.88	-85,673.88
15/10/2018	C001-10800591	-	253,983.48	-253,983.48	18/10/2019	VF1-19000492	-	227,129.39	-227,129.39
17/12/2018	VF1-18000738	-	662,132.78	-662,132.78	18/10/2019	VF1-19000493	-	155,913.19	-155,913.19
02/07/2019	C001-27800060	-	23,494.98	-23,494.98	25/09/2020	C001-27900050	-	12,196.47	-12,196.47
02/07/2019	C001-27800061	-	23,494.98	-23,494.98	30/09/2020	VF2-40000115	-	4,001.70	-4,001.70
13/07/2021	DP020719	-	16,496.03	-16,496.03	30/09/2020	VF2-40000116	-	20,008.50	-20,008.50
30/07/2019	DP300719	-	492.69	-492.69	30/09/2020	DP300920	-	32,702.56	-32,702.56
18/10/2019	VF1-19000489	-	29,164.34	-29,164.34	22/10/2020	C001-27900110	-	32,511.00	-32,511.00
18/10/2019	VF1-19000490	-	85,673.88	-85,673.88	23/10/2020	VF2-40000128	-	26,385.02	-26,385.02
18/10/2019	VF1-19000491	-	52,867.75	-52,867.75	23/10/2020	VF2-40000129	-	13,535.25	-13,535.25
18/10/2019	VF1-19000492	-	258,315.04	-258,315.04	23/10/2020	DP231020	-	8,713.91	-8,713.91
18/10/2019	VF1-19000493	-	155,913.19	-155,913.19	11/11/2020	DP111120	-	4,489.21	-4,489.21
18/12/2019	C001-27800181	-	45,602.66	-45,602.66	23/11/2020	C001-27900134	-	14,465.52	-14,465.52
18/12/2019	C001-27800182	-	17,269.05	-17,269.05	23/11/2020	VF2-40000135	-	9,099.75	-9,099.75
18/12/2019	C001-27800183	-	45,829.59	-45,829.59	21/12/2020	DP211220	-	12,624.00	-12,624.00
18/12/2019	C001-27800184	-	36,482.13	-36,482.13	21/12/2020	C001-27900140	-	12,624.00	-12,624.00
<b>Total general</b>		-	<b>3,485,106.15</b>	<b>-3,485,106.15</b>	<b>Total general</b>		-	<b>3,246,706.31</b>	<b>-3,246,706.31</b>

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

### Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Contador
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	04/10/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	En la empresa

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Cuál es la situación de la liquidez frente a las cuentas por pagar?	La empresa no cuenta con suficiente capacidad económica para cumplir sus obligaciones a corto plazo mayormente con los que nos proveen mercaderías, entonces, analizando la situación de liquidez de la empresa se puede apreciar en los estados financieros que las cuentas por pagar son mayores que su efectivo. Si bien la liquidez permite a la empresa enfrentar todas las necesidades que se presenten durante la operatividad como en cumplir adecuadamente y oportunamente los pagos a los trabajadores, tributos y afines.
2	¿Cómo afecta el nivel de endeudamiento a los activos y patrimonio de la empresa?	El endeudamiento que presenta la empresa se debe básicamente al mal manejo y la falta de control de las cuentas por pagar, ante la falta de liquidez la empresa busca estrategias para cumplir sus obligaciones puesto que el activo se perjudica porque la empresa no tiene la capacidad de volver rápidamente efectivo a las cobranzas lo que limita el pago de las deudas y en cuanto al patrimonio ante esta situación usa sus recursos ajenos para poder financiar sus pasivos cayendo en el riesgo de no poder asumir la deuda y tener que capitalizar las acreencias disminuyendo las ganancias entre los accionistas.
3	¿Cuál es la situación del crédito comercial de la empresa en los últimos dos años?	Las condiciones de pago deben de modificarse para mejorar la gestión, los créditos según la política de pagos están dadas a 30 días y posteriores a ello se empiezan a recargar los intereses, entonces comparando con las cobranzas que son a 90 días a más estas perjudican el efectivo y se evidencia en la información financiera el incremento de los pagos pendientes.
4	¿Cuáles son los efectos tributarios en el atraso de los pagos de los beneficios laborales?	El cumplimiento de los pagos de los beneficios laborales es primordial para la empresa puesto que cumplir en los plazos establecidos evita problemas a futuro, al no cumplir en con la obligación en los plazos determinados esto nos genera intereses o en algunos casos multas por lo que genera mayor capacidad de pago. En la empresa se puede evidenciar la falta seguimiento en las vacaciones no gozadas por los trabajadores y en la demora de los depósitos de las CTS.
5	¿Qué factores inciden o generan las otras cuentas por pagar? ¿Por qué?	La falta de control genera que se tengan mayores obligaciones debido a los retrasos en los pagos generando intereses y en algunos casos se generan sanciones por no revisar los documentos debidamente en su momento de recepcionar, en algunas oportunidades se comete el error de recepcionar documentos sin verificar si todos los datos están debidamente llenados

		para hacer uso de los mismos. Asimismo, están los préstamos realizados por los socios en años anteriores.
6	¿Cuáles son las deficiencias en el proceso del control documentario?	Las deficiencias que presenta la empresa son cuando el asistente contable no sigue los procesos adecuados al momento de recepcionar los documentos ya sean físicos o electrónicos, el personal registra facturas sin verificar previamente si cumple con todas las condiciones de acuerdo a ley, al no realizar las revisiones y falta de orden generan problemas a futuro y como consecuencia se generan infracciones y la multa respectiva que al final perjudica económicamente a la empresa.
7	¿De qué manera la gestión de riesgo influye en las cuentas por pagar?	La gestión que se maneja en cuanto a las cuentas por pagar no es la adecuada por lo que se requiere mejorar. Al tener mayor obligación no es adecuada para la empresa porque puede llegar a cerrar el negocio por falta de capacidad de solvencia para hacer frente a sus obligaciones.

### Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Responsable de tesorería
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 2 (Entrev.2)
<b>Fecha</b>	04/10/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	En la empresa

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál es la situación de la liquidez frente a las cuentas por pagar?	Hay que diferenciar entre liquidez y solvencia, entonces partiendo de esa premisa puedo decir que la empresa tiene liquidez pero no es solvente para pagar a los proveedores netamente comerciales porque no hay una buena gestión en las cobranzas, esto conlleva a que la empresa solo pueda cumplir oportunamente con el pago de planillas y otros gastos que no excedan el importe de una UIT. La situación económica no es eficiente para la empresa frente a las cuentas por pagar a corto plazo.
2	¿Cómo afecta el nivel de endeudamiento a los activos y patrimonio de la empresa?	Es un tema que se viene hablando con gerencia puesto que el endeudamiento refleja en porcentaje el nivel más alto que tiene la empresa en los últimos dos años, al no haber un control y estrategias que permitan acelerar las cobranzas no habrá buenos resultados en los pasivos y respecto del patrimonio cabe la posibilidad de que los proveedores se conviertan en socios de la empresa por la figura de capitalización de acreencias.
3	¿Cuál es la situación del crédito comercial de la empresa en los últimos dos años?	Una de las desventajas que tiene la empresa es el tiempo pactado para el pago, ya que dentro de las políticas establecieron a 30 días, esto origina intereses, la empresa debe limitarse a realizar más compras y trabajar con los inventarios que aún permanecen en almacén

4	¿Cuáles son los efectos tributarios en el atraso de los pagos de los beneficios laborales?	Según la ley peruana puede surgir el pago de intereses, indemnizaciones y multas por no pagar o quizás en destiempo impuesto por la entidad fiscalizadora Sunafil. Las multas varían en función al número de trabajadores, en el caso de las vacaciones no gozadas se tributariamente se calculan para activos diferidos y se pueden usar contra el impuesto a la renta anual.
5	¿Qué factores inciden o generan las otras cuentas por pagar? ¿Por qué?	Gastos se surgen en el proceso de entrega de los productos, los gastos de representación y otras actividades que realiza la empresa. Están las sanciones por el incumplimiento de la normativa en Sunat y en su mayoría están los préstamos de los socios que provienen de ejercicios anteriores, también como los préstamos de la matriz.
6	¿Cuáles son las deficiencias en el proceso del control documentario?	El proceso de control documentario por parte del personal de contabilidad no es efectiva, algunos procesos son eludidos, falta de profesionalismo, carga de trabajo, falta de planificación en la recepción de documentos. Estas deficiencias reflejan a gerencia limitaciones que no aportan para alcanzar los objetivos de la empresa.
7	¿De qué manera la gestión de riesgo influye en las cuentas por pagar?	Las operaciones que realiza el personal pueden ser erróneas, como se han identificado en mi área con personal que ya no labora es la duplicidad de pagos o transferencias que para contabilidad no debieron ser pagadas por falta de sustentos en las carpetas. La declaración de facturas que no están validadas por la gerencia comercial influye en el cálculo de los créditos fiscales.

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

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Administrador
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 3 (Entrev.3)
<b>Fecha</b>	04/10/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	En la empresa

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Cuál es la situación de la liquidez frente a las cuentas por pagar?	Si bien contar con liquidez y solvencia genera grandes beneficios, pero el escenario de la empresa en los dos últimos años se puede decir que está atravesando por una situación económica poco favorable lo que lo limita a pagar las cuentas comerciales a corto plazo, sus activos no llegan a convertirse rápidamente en efectivo por los créditos que concede a sus cliente en plazos mayores a 90 días. Por otra, la empresa no se restringe al vender por lo que sigue incrementando los pasivos.
2	¿Cómo afecta el nivel de endeudamiento a los activos y patrimonio de la empresa?	Afecta cuando la empresa quiere adquirir financiación de entidades bancarias, si bien la empresa ha obtenido ganancias en los dos últimos ejercicios, los bancos no lo acreditan. Entonces, los socios con su patrimonio personal inyectan efectivo para solventar algunos pagos. La falta de control a las cuentas por pagar y cobrar genera que los créditos que se otorga a los clientes no aporten dinero de forma inmediata.

3	¿Cuál es la situación del crédito comercial de la empresa en los últimos dos años?	Definitivamente las políticas de las cuentas por pagar se deben actualizar, puesto que ello origina los intereses prematuros, teniendo como plazos solo 30 días calendarios para pagar a los proveedores y después se corren los intereses. En los dos últimos años, los pasivos representan un aproximado de 3'000,000 soles.
4	¿Cuáles son los efectos tributarios en el atraso de los pagos de los beneficios laborales?	Según la normativa peruana si el trabajador no goza de vacaciones después de haber laborado un año en la empresa, se le otorga una indemnización de hasta tres remuneraciones por lo que como empresa se ha conversado con el trabajador y ha mantenido firmemente que no quiere vacaciones, entonces es por ello que el 50% es pagado y la diferencia está pendiente en nuestros pasivos según los estados financieros. Por otra parte, está el atraso de los pagos de la c.t.s y las gratificaciones fuera de la fecha establecida lo que originan intereses quizás mininos pero perjudican a la empresa.
5	¿Qué factores inciden o generan las otras cuentas por pagar? ¿Por qué?	Las otras cuentas por pagar se originan por los gastos que generan los socios extranjeros al venir a Perú, los regalos o presentes que entregan a sus clientes, los gastos realizados por vales de consumo para los trabajadores, suscripciones que otorgan a una fundación, reparaciones o mantenimientos del vehículo del área de ventas y los préstamos de los socios que vienen de años anteriores. Cabe resaltar la falta de orden y control de esta cuenta ya que algunos provienen del año 2015.
6	¿Cuáles son las deficiencias en el proceso del control documentario?	Considero que las deficiencias de la empresa son la falta de organización y seguimiento de los procesos ya determinados por la empresa, el área contable vienen arrastrando este problema en los últimos tres años debido a la rotación del personal y carga laboral que surgen por prestar servicios a dos empresas, por lo que se pierde documentación o también se duplican los documentos por estar en distintas carpetas, se debe actualizar el proceso con la aprobación de la gerencia comercial para minimizar tiempo y tener mayor control sobre la vigencia o estado de los CP.
7	¿De qué manera la gestión de riesgo influye en las cuentas por pagar?	La gestión de riesgo abarca las deficiencias que existen en la operatividad del área contable y tesorería siendo los más comunes la duplicidad en el registro de CP al sistema contable, que no sean aceptados por sunat generan un aumento en las cuentas por pagar y existe el riesgo de ser notificados por sunat.

## Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Asistente contable
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 4 (Entrev.4)
<b>Fecha</b>	04/10/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	En la empresa

Nro.	Preguntas	Respuestas
------	-----------	------------

1	¿Cuál es la situación de la liquidez frente a las cuentas por pagar?	La empresa carece de liquidez para pagar a los proveedores potenciales a diferencia de los pasivos con los trabajadores que si están al corriente en más del setenta por ciento. Las cuentas por pagar son muy elevadas en comparación con la liquidez; por lo tanto, perjudica para hacer proyecciones y programaciones de pagos a un corto plazo, en vista de que tiene sus cuentas por pagar superior a la liquidez genera un desequilibrio en su gestión y desarrollo de la empresa.
2	¿Cómo afecta el nivel de endeudamiento a los activos y patrimonio de la empresa?	La empresa al endeudarse genera un obligación, es decir cuentas por pagar a terceros lo cual incluye los intereses, puesto que el mal manejo y control deficiente de los pasivos genera que el patrimonio de la empresa sea menor a los activos y así sea también difícil es el acceso a préstamos bancarios. En general la empresa se endeuda más de lo necesario y es ahí que viene desbalance de los recursos a corto plazo.
3	¿Cuál es la situación del crédito comercial de la empresa en los últimos dos años?	La situación del crédito comercial en los dos últimos años no es favorable porque para ambos años la deuda representa en más del 80% del total de los activos de la empresa, lo que significa que no se están tomando medidas o estrategias que ayuden a disminuir los pasivos y por ende la morosidad también incrementa, cabe resaltar que las cobranzas influyen significativamente porque no tienen una adecuada gestión.
4	¿Cuáles son los efectos tributarios en el atraso de los pagos de los beneficios laborales?	La empresa es puntual en el pago de nóminas, sin embargo, al no cumplir con dichas obligaciones básicamente en el pago de la cts, incurre la empresa a generar una multa lo cual conlleva intereses por el atraso del pago. Cabe destacar que la empresa está en la obligación de remunerar al personal lo cual incluye todo beneficio laboral, por otra parte SUNAFIL es la entidad quien tiene la facultad de realizar y citar para las inspecciones respectivas.
5	¿Qué factores inciden o generan las otras cuentas por pagar? ¿Por qué?	Las otras cuentas por pagar se originan por suscripciones y otros gastos por representación realizados por los representantes legales de la empresa. Además, de otros gastos que incurre la empresa y que están indirectamente relacionados con la venta del producto y su posterior instalación en el local del cliente. También están los préstamos de los socios y según los contratos estos generan intereses en uno o más periodos y eso disminuye la liquidez.
6	¿Cuáles son las deficiencias en el proceso del control documentario?	Como asistente contable se sugirió a gerencia un personal más para mi área, porque desarrollo actividades no solo para la empresa también para la matriz lo cual no me abastece en seguir todos los procesos establecidos por la empresa. La gestión documentaria no es favorable porque los proveedores envían sus CP incompletos, sin antes verificar el estado de sus facturas, no hay orden llegada de los documentos durante el día o semana, el no registrar los documentos en su debido momento, se pierde el ritmo al armar las carpetas por proveedores y así la demora en pagos.
7	¿De qué manera la gestión de riesgo influye en las cuentas por pagar?	La gestión de riesgo se da más en el área administrativa, contable y tesorería, debido a que no se toman las medidas correctas al registrar los comprobantes, ya que no son validadas puesto que no cumplen con los requisitos mínimos según la norma y esto generó en varias oportunidades la rectificatorias de las declaraciones mensuales de SUNAT, recibiendo notificaciones del fisco y en el año 2018 se tuvo que pagar la multa e intereses por presentar datos falsos.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

**Explorador del proyecto**

- Qualitativo\_Apaza
  - Documentos (1)
  - Códigos (15)
  - Memos (0)
  - Redes (4)
    - Cuentas por pagar (94)
    - Gestión administrativa (44)
    - Pasivos (71)
    - Ratios financieros (39)
    - Grupos de documentos (0)
    - Grupos de códigos (4)
      - Cuentas por pagar (15)
      - Gestión administrativa (3)
      - Pasivos (4)
      - Ratios financieros (4)
    - Grupos de memos (0)
    - Grupos de redes (0)
    - Transcripciones de multimedia (0)

**D 1: Respuesta a las entrevistas**

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál es la situación de la liquidez frente a las cuentas por pagar?	La empresa no cuenta con suficiente capacidad económica para cumplir sus obligaciones a corto plazo mayormente con los que nos proveen mercaderías, entonces, analizando la situación de liquidez de la empresa se puede apreciar en los estados financieros que las cuentas por pagar son mayores que su efectivo. Si bien la liquidez permite a la empresa enfrentar todas las necesidades que se presenten durante la operatividad como en cumplir adecuadamente y oportunamente los pagos a los trabajadores, tributos y afines.
2	¿Cómo afecta el nivel de endeudamiento a los activos y patrimonio de la empresa?	El endeudamiento que presenta la empresa se debe básicamente al mal manejo y la falta de control de las cuentas por pagar, ante la falta de liquidez la empresa busca estrategias para cumplir sus obligaciones puesto que el activo se perjudica porque la empresa no tiene la capacidad de volver rápidamente efectivo a las cobranzas lo que limita el pago de las deudas y en cuanto al patrimonio ante esta situación usa sus recursos ajenos para poder financiar sus pasivos cayendo en el riesgo de no poder asumir la deuda y tener que capitalizar las acreencias disminuyendo las ganancias entre los accionistas.
3	¿Cuál es la situación del crédito comercial de la empresa en los últimos dos años?	Las condiciones de pago deben modificarse para mejorar la gestión, los créditos según la política de pagos están dadas a 30 días y posteriores a ello se empiezan a recargar los intereses, entonces comparando con las cobranzas que son a 90 días a más estas perjudican el efectivo y se evidencia en la información financiera el incremento de los pagos pendientes.
4	¿Cuáles son los efectos tributarios en el atraso de los pagos de los beneficios laborales?	El cumplimiento de los pagos de los beneficios laborales es primordial para la empresa puesto que cumplir en los plazos establecidos evita problemas a futuro, al no cumplir en con la obligación en los plazos determinados esto nos genera intereses o en algunos casos multas por lo que genera mayor capacidad de pago. En la empresa se puede evidenciar la falta seguimiento en las obligaciones de pagar a los trabajadores y en la demora de

**Etiquetas de código:** C1.1.1 Ratios de liquidez, C1.2.1 Cuentas por pagar com..., E1 Liquidez, C1.1.3 Ratios de endeudamiento, C1.2.1 Cuentas por pagar com..., C1.2.3 Otras cuentas por pagar, E1 Liquidez, C1.1.3 Ratios de endeudamiento, C1.2.1 Cuentas por pagar com..., C1.2.3 Otras cuentas por pagar, C1.3.1 Manual de funciones, C1.3.3 Gestión de riesgo, C1.2.1 Cuentas por pagar com..., C1.2.3 Otras cuentas por pagar, C1.3.3 Gestión de riesgo, C1.1.2 Ratios de gestión, C1.2.1 Cuentas por pagar com..., C1.2.3 Otras cuentas por pagar, C1.1.3 Ratios de endeudamiento, C1.2.1 Cuentas por pagar com..., C1.2.2 Obligaciones con el per..., C1.2.3 Otras cuentas por pagar, C1.2.2 Obligaciones con el per..., C1.3.1 Manual de funcion, C1.2.2 Obligaciones con el per...

**Administrar códigos**

**Explorador del proyecto**

- Qualitativo\_Apaza
  - Documentos (1)
  - D 1: Respuesta a las entrevistas (90)
  - Códigos (15)
    - C1 Cuentas por pagar (0-0)
    - C1.1 Ratios Financieros (0-0)
    - C1.1.1 Ratios de liquidez (5-0)
    - C1.1.2 Ratios de gestión (4-0)
    - C1.1.3 Ratios de endeudamiento
    - C1.2 Pasivos (0-0)
    - C1.2.1 Cuentas por pagar comer
    - C1.2.2 Obligaciones con el perso
    - C1.2.3 Otras cuentas por pagar (
    - C1.3 Gestión Administrativa (0-0)
    - C1.3.1 Manual de funciones (12-
    - C1.3.2 Control documentario (24
    - C1.3.3 Gestión de riesgo (27-0)
    - E1 Liquidez (17-0)

**Administrador de códigos**

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
Cuentas por pagar (15)	C1 Cuentas por pagar	0	0	[Cuentas por pagar]
Gestión administrativa (3)	C1.1 Ratios Financieros	0	0	[Cuentas por pagar]
Pasivos (4)	C1.1.1 Ratios de liquidez	5	0	[Cuentas por pagar] [Ratios financieros]
Ratios financieros (4)	C1.1.2 Ratios de gestión	4	0	[Cuentas por pagar] [Ratios financieros]
	C1.1.3 Ratios de endeudamiento	16	0	[Cuentas por pagar] [Ratios financieros]
	C1.2 Pasivos	0	0	[Cuentas por pagar]
	C1.2.1 Cuentas por pagar com...	25	0	[Cuentas por pagar] [Pasivos]
	C1.2.2 Obligaciones con el per...	15	0	[Cuentas por pagar] [Pasivos]
	C1.2.3 Otras cuentas por pagar	30	0	[Cuentas por pagar] [Pasivos]
	C1.3 Gestión Administrativa	0	0	[Cuentas por pagar]
	C1.3.1 Manual de funciones	12	0	[Cuentas por pagar] [Gestión administrativa]
	C1.3.2 Control documentario	24	0	[Cuentas por pagar] [Gestión administrativa]
	C1.3.3 Gestión de riesgo	27	0	[Cuentas por pagar] [Gestión administrativa]
	E1 Liquidez	17	0	[Cuentas por pagar] [Ratios financieros]

**Comentario:**

Selecciona ítem para ver su comentario

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda **Redes** Buscar & Filtrar Vista

Crear red Crear grupo inteligente Duplicar Renombrar red Eliminar Editar comentario Abri administrador de grupos Abri red Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar Analizar

Explorador del proyecto Administrador de redes

Buscar

- Qualitativo\_Apaza
  - Documentos (1)
    - D 1: Respuesta a las entrevistas (90)
  - Códigos (15)
  - Memos (0)
  - Redes (4)
    - Cuentas por pagar (94)
    - Gestión administrativa (44)
    - Pasivos (71)
    - Ratios financieros (39)
  - Grupos de documentos (0)
  - Grupos de códigos (4)
    - Cuentas por pagar (15)
    - Gestión administrativa (3)
    - Pasivos (4)
    - Ratios financieros (4)
  - Grupos de memos (0)
  - Grupos de redes (0)

No se ha comentado aún

4 redes

Administrador de redes

Buscar redes

Nombre	Grado	Grupos	Creado por	Modificado por	Creado
Cuentas por pagar	94		Alexandra Apaza	Alexandra Apaza	10/10/2021
Gestión administr	44		Alexandra Apaza	Alexandra Apaza	10/10/2021
Pasivos	71		Alexandra Apaza	Alexandra Apaza	10/10/2021
Ratios financieros	39		Alexandra Apaza	Alexandra Apaza	10/10/2021

No hay grupos de redes  
Cargar redes para así agruparlas  
[Conoce más sobre grupos](#)

Comentario:

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda **Grupos de códigos** Buscar & Filtrar Vista

Crear grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abri administrador de códigos Abri red Explorar en Internet Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar Informe

Explorador del proyecto Administrador de grupos de códigos

Buscar

- Qualitativo\_Apaza
  - Documentos (1)
  - Códigos (15)
  - Memos (0)
  - Redes (4)
    - Grupos de documentos (0)
    - Grupos de códigos (4)
      - Cuentas por pagar (15)
      - Gestión administrativa (3)
      - Pasivos (4)
      - Ratios financieros (4)
    - Grupos de memos (0)
    - Grupos de redes (0)
    - Transcripciones de multimedia (0)

Selecciona ítem para ver su comentario

4 grupos de códigos

Administrador de grupos de códigos

Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Cuentas por pagar	15	Alexandra Apaza	10/10/2021 11:01 p.m.	Alexandra Apaza	10/10/2021 11:01 p.m.
Gestión administrativa	3	Alexandra Apaza	09/10/2021 08:25 p.m.	Alexandra Apaza	09/10/2021 08:25 p.m.
Pasivos	4	Alexandra Apaza	09/10/2021 08:24 p.m.	Alexandra Apaza	09/10/2021 08:24 p.m.
Ratios financieros	4	Alexandra Apaza	09/10/2021 08:24 p.m.	Alexandra Apaza	09/10/2021 08:24 p.m.

Códigos en grupo:

Códigos no en grupo:

- C1 Cuentas por pagar
- C1.1 Ratios Financieros
- C1.1.1 Ratios de liquidez
- C1.1.2 Ratios de gestión
- C1.1.3 Ratios de endeudamiento
- C1.2 Pasivos

Comentario:

No se han seleccionado grupos (o se ha seleccionado más de un grupo).

0 códigos en grupo 15 no en grupo