



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Estrategias de control para mejorar la gestión de tesorería en  
una empresa minera Perú, Lima 2021**

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

**AUTORA**

**Br. Chacon Prado, Ross Mily**

**Código ORCID**

**0000-0002-6689-3214**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **Tesis**

# **Estrategias de control para mejorar la gestión de tesorería en una empresa minera Perú, Lima 2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Sistema de calidad

**Asesor**

Mg. /Dr. Cynthia Polett Manrique Linares

**Código ORCID**

0000-0002-7351-5406

## **Miembros del Jurado**

Dr. Sandoval Nizama Genaro Edwin (ORCID: 0000-0002-9684-9935)

Presidente del Jurado

Dr. Pineda Villavicencio German Alexis (ORCID: 0000-0001-9220-3187)

Secretario

Mtro. Capistrán Miranda Julio (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Vocal

Asesor temático

Mg. /Dr. Cynthia Polett Manrique Linares

(ORCID: 0000-0002-7351-5406)

Asesor metodólogo

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

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres por todo el apoyo, motivación y sobre todo la paciencia que siempre me brindaron en toda mi corta vida, incluida mi carrera profesional donde fueron fundamentales para cada logro de cada uno de mis objetivos.

### **Agradecimiento**

A Dios por la sabiduría y fortaleza necesaria cada día durante el desarrollo de mi tesis.

A la universidad Norbert Wiener y a todo su equipo que llevo a cabo este camino de mucho esfuerzo, hacia la culminación de mi tesis.

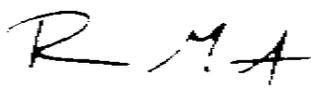
A mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brindaron durante el camino de la vida que voy recorriendo.

## Declaración de autoría

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

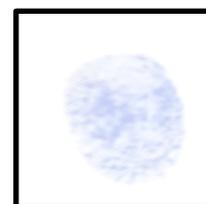
Yo, Chacón Prado, Ross Mily estudiante de la escuela académica de Negocios y Competividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Estrategias para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa minera Perú, Lima 2021." para la obtención del título profesional 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

Chacon Prado, Ross Mily  
DNI: 71560370



Huella

Lima, 2 de diciembre de 2021.

## Índice

Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Declaración de autoría	VI
Índice	VII
Índice de tablas	X
Índice de figuras	XI
Índice de cuadros	XII
Resumen	XIII
ABSTRACT / O RESUMO	15
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
1.3.1 Objetivo general	20
1.4 Justificación de la investigación	20
1.4.1 Teórica	20
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	25
2.2 Bases teóricas	27
2.2.1 Marco fundamental (Gestión de tesorería)	27
2.2.2 Marco conceptual	30
2.2.3 Marco fundamental (Control)	37

2.2.4 Marco conceptual	40
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	54
3.7.1. Técnica	54
3.7.2. Instrumento	54
3.7.3. Validación	55
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	56
3.9 Aspectos éticos	57
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>58</b>
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	58
4.2 Descripción de resultados cualitativos	63
4.5 Propuesta	68
4.5.1 Priorización de los problemas	68
4.5.3 Categoría solución (conceptualización)	69
4.5.4 Objetivo general y específico de la propuesta	70
4.5.6 Objetivo general y específico de la propuesta	72
4.5.7 Impacto de la propuesta	72
4.5.9 Entregable 1	77
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
5.1 Conclusiones	94
5.2 Recomendaciones	95
<b>REFERENCIAS</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>101</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia	102
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	103
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	123
Anexo 4: Instrumento cualitativo	129
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	130

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	136
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	140
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental	142
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti	151

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorías de Control	40
Tabla 2 Tipos de Control	42
Tabla 3 Matriz de Categoría problema	51
Tabla 4 Matriz de Categorización de Categoría Solución	53
Tabla 5 Expertos que validaron el instrumento	55
Tabla 6 Expertos que validaron la propuesta	56
Tabla 7 Ratios de liquidez general del año 2019 y 2020	57
Tabla 8 Efectivo equivalente de efectivo del año 2019 y 2020	58
Tabla 9 Prueba defensiva del año 2019 y 2020	59
Tabla 10 Grado de endeudamiento del año 2019 y 2020	60
Tabla 11 Grado de propiedad del año 2019 y 2020	61
Tabla 12 Análisis de rotación cuentas por pagar – proyección	78
Tabla 13 Análisis de ratio de liquidez general – proyección	78
Tabla 14 Proyección de liquidez	84
Tabla 15 Proyección de proyectos de inversión	85
Tabla 16 Comparación de indicador de rentabilidad real y proyectada	87
Tabla 17 Comparación del ratio de endeudamiento real y proyectado	88

## Índice de figuras

	Pág
Figura 1 Rol del administrador financiero	44
Figura 2 Ratios de liquidez general de periodo 2019 y 2020	57
Figura 3 Efectivo equivalente de efectivo 2019 y 2020	58
Figura 4 Ratios de liquidez – prueba defensiva del periodo 2019 y 2020	59
Figura 5 Ratios de solvencia – grado de endeudamiento periodo 2019 y 2020	60
Figura 6 Ratios de solvencia – grado de propiedad del periodo 2019 y 2020	61
Figura 7 Análisis cualitativo de la categoría de Gestión de tesorería	62
Figura 8 Análisis de la sub categoría Flujo de Caja	63
Figura 9 Análisis de la sub categoría Cuentas por Pagar	64
Figura 10 Análisis de la emergente Costos hundidos	65
Figura 11 Políticas de pago anterior	76
Figura 12 Políticas de pago reformulado – mapeo de procesos	77
Figura 13 Directiva de niveles de autorización	77
Figura 14 Flujo de caja proyectado escenario pesimista	82
Figura 15 Flujo de caja proyectado escenario estable	83
Figura 16 Flujo de caja proyectado escenario agresivo	84
Figura 17 Estado de situación financiera proyectada	86
Figura 18 Estado de resultados proyectado	87

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Matriz de direccionalidad de la propuesta Mapeo de procesos, directiva de autorizaciones y el Manual reformulado de políticas de gestión de pagos.	73
Cuadro 2 Matriz de direccionalidad de la propuesta Flujo de caja proyectado en 3 escenarios (pesimista, estable y agresivo).	74
Cuadro 3 Matriz de direccionalidad de la propuesta Estados financieros proyectados	75
Cuadro 4 Análisis de gastos no proyectados y costos hundidos período 2020	80
Cuadro 5 Datos proyectados para flujo de caja libre	81

## Resumen

El presente trabajo de investigación contiene lineamientos característicos y concisos donde tiene por objeto, lograr un sistema de políticas adecuado en pagos y procedimientos de tesorería en una empresa minera de Lima 2021, considerando que sean coherentes con antecedentes internacionales y nacionales, conjuntamente alineadas con la teoría de contabilidad, liquidez y control interno.

En el estudio se empleó mediante el enfoque mixto, donde se trabajó el método cualitativo y cuantitativo, que permitió obtener los problemas en la empresa minera afectando la liquidez. Cabe mencionar que, para lograr obtener información, en resultados de los informantes se obtuvieron mediante los trabajadores conformados por; analista de control interno, jefa de tesorería y gerente de administración y finanzas a través del instrumento guía de entrevista. Finalmente, se realizó el respectivo procesamiento de información a través del programa Atlas TI, donde permitió poder realizar la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos y posteriormente su expresión a través de gráficos y cuadros.

De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se determinó que la empresa minera carece de lineamientos correctos en el control, donde arrastró a la realización de los desembolsos de efectivo sin medición, llevando consigo costos hundidos y gastos no proyectos impactando al flujo de caja. Por tanto, para la estructuración y regularización de lo mencionado, hace falta la reformulación de políticas de gestión de pagos, formulación de directiva de autorizaciones y mapeo de procesos de pagos, que conllevó una serie de actividades involucrado todo el personal de la empresa minera. Cabe mencionar que será de gran utilidad también el análisis de los costos hundidos y gastos no proyectados, donde ambos se refleja positivamente en el flujo de caja libre proyectado en tres escenarios y estados financieros

*Palabras clave:* Control, liquidez, Flujo de caja, políticas de pagos y cuentas por pagar

## **Abstract / O resumo**

This research work contains concise guidelines where it aims to achieve a system of adequate policies in payments and treasury procedures in a mining company in Lima 2021, considering that they are consistent with international and national antecedents, then aligned with the theory of accounting, liquidity and internal control.

In the study, the mixed approach was used, where the qualitative and quantitative method which obtained the problems in the mining company affecting liquidity. It is worth mentioning that in order to obtain information, the results of the informants were obtained through the workers made up of; internal control analyst, head of treasury and manager of administration and finance through the interview guide instrument. Finally, the respective information processing was carried out through the Atlas TI program, where the quantitative and qualitative results could be triangulated and subsequently expressed through graphs and tables.

According to the results of the present investigation, it was determined that the mining company correct guidelines in the control, where it dragged the realization to the cash disbursements without measurement carrying with it sunk costs and expenses we projects impacting cash flow. Therefore, for the structuring and regularization of the aforementioned, it is necessary to reformulate payment management policies, formulation of authorization directives and mapping of payment processes, which entailed a series of activities involving all the personnel of the mining company. It is worth mentioning that the analysis of sunk costs and non-projected expenses will also be very useful, where both are positively reflected in the projected free cash flow in three scenarios and financial statements.

*Key words:* Control, liquidity, cash Flow, payment policies and accounts payable.

## **Introducción**

En el preámbulo de cada uno de los acontecimientos, la gestión de tesorería correspondiente al departamento de administración y finanzas adecuaron sus políticas de pagos e aplicaron directivas de autorizaciones como también el mapeo de procesos, que era necesario referentes a la diversas actividades del estudio de investigación. Su aplicación de los mismos da lugar a un adecuado proceso de pago, bajo el control requerido de la liquidez, posteriormente se muestra a través de flujo de caja libre proyectado en tres escenarios y estados financieros obteniendo resultados que impactan de manera positiva en los resultados que son positivos para la empresa minera.

En el capítulo I, se detalla información necesaria de la investigación, como el título de ensayo, empleando opiniones de autores desde la perspectiva internacional, nacional, y del sector respectivamente; se muestra reconocer datos anteriores necesarios de la investigación examinada, y el tiempo de extensión del proyecto que fue de 3 meses la duración de la misma, destacando como problema en la empresa minera inadecuado control y sistematización en el área de tesorería, como también desembolsos de gastos no proyectados en el flujo de caja. Asimismo, se centra en la planificación de la investigación, en recopilar los datos, que se encuentran en la formulación del problema, basados en la problemática que se realizó de acontecimientos actuales que vive la empresa minera. De igual forma, se detalla la justificación de la empresa, metodología, práctica, recursos y los objetivos de la investigación, los mismos que se encuentran alineados en que la información sea relevante para la continuidad del negocio.

En el capítulo II, respecto al trabajo de investigación se asignaron como referencias internacionales y nacionales 5 autores respectivamente, donde se destaca trabajos de investigación relacionados al control de la liquidez y su gestión; donde la mayoría utiliza el análisis mixto, obteniendo un impacto positivo en la investigación. Además, se considera la combinación precisa en realizar el análisis cuantitativo y cualitativo considerando un enfoque preciso donde las propuestas adecuadas son soluciones positivas para perfeccionar la sucesión de elaboración median políticas establecidas. Cabe mencionar que, se adicionan bases teóricas ligadas a la investigación de la categoría problema y solución, respectivamente, adicionando características, tipos y modelos de la misma.

En el capítulo III, se detalla la metodología de la investigación aplicada, donde conlleva conceptos de indicadores de las sub categorías y categorías de la investigación.

Asimismo, identificar la muestra, objeto y las unidades informantes para la indagación correspondiente, tomando en cuenta que se aplicará el análisis documental y se utilizará documentos tales como estados financieros, flujos de cajas ejecutados y políticas de gestión de pagos; cabe mencionar que se utilizó la técnica guía de entrevista finalmente se adjunta su validación y confiabilidad respectiva del mismo.

En el capítulo IV, contiene datos cuantitativos y cualitativos con sus respectivos análisis y la triangulación de ambos. Además, detalla la propuesta de solución y su impacto favorable para la empresa minera, seguidamente con las actividades que conlleva y el presupuesto respectivo. Se muestra los tres entregables y el impacto positivo de la investigación.

Finalmente, en el capítulo V, se expone las conclusiones y recomendaciones alineadas íntimamente con los objetivos, que representa como sugerencias de la empresa minera pueda tomar decisiones para superar los problemas expuestos a detalle y analizados, mostrando también el impacto positivo que este mismo conlleva y favorece en la liquidez.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

Respecto a la gestión de tesorería, se expone que actualmente las empresas a nivel mundial experimentan cambios, asimismo estos definen el rumbo de la empresa en un futuro, así como también la estabilidad de la misma, avance y/o descenso dentro de los mercados competitivos en el transcurso del tiempo. En algunos países es más perceptible dichos cambios, donde se destaca notablemente América Latina y/o Centro América. Asimismo, se detalló que las empresas, no tienen de manera segura su logro en el mercado, si en la realización de sus actividades no toman en cuenta el riesgo, siendo esto un factor importante, por ello que los financieros usan el término de provisiones en caja. Desde este punto de vista, se mantiene un enfoque utilitario, donde resalta la realidad de cada organización y de gestión de grupos, que están conformados por los colaboradores con finalidad benéfica, y así poder examinar cada uno de las variables que influyen y nos lleva al éxito y su durabilidad. En síntesis, es importante destacar que, la realidad actual, el personal de dirección tiene que velar los aspectos involucrados a la administración de la caja, a la utilización del efectivo, de divisa extranjera, exposición y riesgo, usando herramientas tales como flujo de caja y ratios financieros, con la finalidad de medir y realizar una gestión positiva y beneficiosa, de allí nace la envergadura que tiene la tesorería en el contexto actual de unidad estratégica (Banco de desarrollo de América Latina, 2018).

Después de la revisión de diferentes fuentes primarias en el estudio extensivo de la gestión de tesorería, se cerró el período 2020 con una disminución cerca de 11,5%, la valoración que efectúa el ente económico se avala en un efecto rebote, se encontró que en el Perú un total de 34,718 suspendieron sus operaciones de manera definitiva debido que la rentabilidad obtenida durante sus años en funcionamiento no logró una estabilidad económica. Por lo tanto, se define que dichas organizaciones no lograron recuperarse de la paralización de actividades durante un determinado periodo, sin embargo, en el aspecto económico, el deficiente manejo de caja, las decisiones financieras, la falta de control y la toma de medidas necesarias; son las principales causantes de la baja definitiva de las empresas en mención (BBVA Research, 2021).

En relación al rubro minero se afirma que Perú figura en la posición 34 (treinta y cuatro) de 77 (setenta y siete), asimismo, en el periodo 2019 se encontraba ubicado en el lugar Nro.24. Y si seguimos retrocediendo en el tiempo, en el período 2018 se encuentra posicionado en el Nro. 14 de 83 países que fueron evaluados. Cabe mencionar que el

rendimiento minero no logró su recuperación plena de la rígida limitación de actividades de las diversas empresas, que se dio al comienzo de la pandemia Covid-19, en aquel período se presentó un baja de -13.5% en el período 2020. Siendo así el resultado más inferior reportado las tres últimas décadas, por tanto, los meses menos productivos son; marzo con - 23.1%, abril con -47.3%, mayo con -49.9% del período 2020 datos que fueron concluyentes de manera trascendental en su impacto para el productor mundial de cobre. Además, se demuestra que, actualmente el sector presenta incertidumbre por las elevadas caídas en su producción, lo que afecta un reflejo incremental en su economía. En síntesis, el sector minero fue golpeado duramente en su economía por la coyuntura actual, las razones más destacadas fue que no tomaron en cuenta riesgos como la coyuntura que trajo consigo Covid-19, que afectaron notablemente a la caja y su efecto en sus resultados económicos de la empresa (Gestión, 2021).

En el estudio realizado a la empresa de un grupo empresarial minero, que se dedica a la refinación, comercialización y producción de metales preciosos y sus derivados, se encontraron problemas relacionados a la tesorería y su gestión. Conforme a cada uno de los resultados adquiridos se observó la existencia de mala utilización del instrumento de flujo de caja, debido a que la empresa comúnmente no presentaba inconvenientes de liquidez, no contaba con un análisis referente a cada operación que realizaba, es decir, una operación de inversión, operativa, financiera o de capital. Por tanto, se desconoce si el desembolso realizado por concepto de inversión tendría retorno y cuánto tiempo demanda su retorno. Cabe mencionar, que la organización presenta costos hundidos de manera consecutiva en sus flujos de caja.

Además, al tener la baja de ingresos debido a la coyuntura actual, se siguió comprando a crédito, por tanto, actualmente se tiene pasivos por cubrir, debido a la falta de uso del manejo de índices financieros, logrando examinar el comportamiento de la caja durante cada período determinado. Entre otras cosas, no se tuvieron en cuenta las diversas previsiones de tesorería, para hacer frente a la liquidez inestable que actualmente presenta la empresa, a razón que las plantas procesadoras de minerales con quien se mantiene relación comercial tuvieron que paralizar sus operaciones desde abril hasta fines de junio del año 2018. Notablemente, se destaca respecto al control interno, que se tiene procedimientos, políticas de pagos, directivas desactualizadas, donde no enfatizan el control del efectivo, además basados en lineamientos al margen de la situación regular que se estaba manejando antes de la coyuntura actual.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mejorar la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la situación de la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021?

¿Cuáles son los factores de mayor relevancia en la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un sistema de políticas adecuado en pagos y procedimientos de tesorería para la mejora de la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Disminuir las desviaciones presentadas entre flujo de caja proyectado y ejecutado en una empresa minera de Lima, 2021.

Disminuir el incremento de los costos hundidos en una empresa minera de Lima, 2021.

Determinar el nivel de liquidez en una empresa minera de Lima, 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

La existencia de diversas teorías acredita la autenticidad del presente estudio; se menciona a tres básicas, la teoría financiera de Copeland, Westen, Gitman, Chad y Urquijo, afirman que en una empresa es favorable la explicación del procedimiento financiero, a fin de decidir y elegir las diferentes alternativas financieras que debe ser seleccionada conforme a la conveniencia con el objetivo de la empresa. Así mismo, es claro que el estudio de lo financiero en una empresa direcciona a una mejora continua, permite estrategias financieras para la salud financiera de la empresa y asegurar su crecimiento, ya que expresa la mecánica de finanzas y contribuyen a diversas reglas y perspectivas con el fin de tomar decisiones para la mejora del área financiera. También se cuenta con la teoría de contabilidad de Ramírez, Littleton, Lavine y Wackman, se considera beneficiosa en la investigación porque se

entendió la posición económica actual del ente económico desde la perspectiva de estados de situación financiera. Ayuda en la fiabilidad del movimiento económico y financiero, nos direcciona en el análisis de estados de situación financiera. Refleja una información fiable que se genera en cada registro contable y supone que la información de las operaciones a través del sistema ERP. Finalmente, teoría de tesorería de Xunta de Galicia, que se enfoca directamente en la gestión de la caja dentro de un sistema empresarial para administrar la misma de manera eficiente, enfatiza en el efectivo que fluye debido a las cobranzas por bienes o servicios, así como también los desembolsos que se efectúen a proveedores u otros y en su capacidad de la mejora de la gestión de tesorería, siendo eficaz; con el fin de lograr un objetivo establecido acorde al rubro y necesidad de la empresa, sin embargo dichos procedimientos deben ser actualizados o mejorados debido a la alta competitividad del mercado, en caso de no realizar dichas mejoras el procedimiento se volverá obsoleto e incurrirá en errores.

#### **1.4.2 Metodológica**

La investigación permitió proponer la actualización del sistema de políticas de pagos, procedimientos de tesorería, y directiva de gastos a fin de la mejora de la gestión en la empresa minera de Lima.

Para el presente estudio se usó la metodología sintagma holística a través del enfoque mixto, imputando el método cuantitativo y cualitativo, por consiguiente, se realiza la integración y discusión de forma conjunta, en base a la recolección de información. Cabe mencionar que el objetivo de la investigación es conseguir información y efectuar un análisis de las variables de estudio, resaltando mediante datos numéricos y datos porcentuales, con datos verbales para luego proceder a la triangulación. De modo que, se realizó mediante un enfoque proyectivo, y dio lugar al diseño y planteamiento de alternativas de solución, precisamente para poder solucionar determinados problemas. Contrariamente, las técnicas e instrumentos acceden al dictamen y la proposición mediante la recolección de datos, entonces, la muestra es de 03 trabajadores que componen el área de administración corporativa, tesorería y finanzas de una empresa minera. Del mismo modo, el análisis documental fue de utilidad en la presente investigación, ya que permitió examinar el comportamiento y movimientos de la caja a través de los estados de cuenta, el cual evalúa mediante las ratios financieras, y también mediante los estados de situación financiera del periodo 2019 y 2020. La entrevista fue aplicada en la investigación para conseguir mayores posibilidades de averiguar hallazgos no visibles en el área de tesorería.

### **1.4.3 Práctica**

Referente a la investigación se identificó deficiencias de las áreas de tesorería y finanzas respecto a su gestión en el área de tesorería, por ello gerencia de la empresa minera pudo utilizar la investigación para ejecutar un plan de estrategias de implementación de un sistema de políticas de pagos y procedimientos de tesorería que permitirá una mejor Gestión de tesorería en una compañía minera.

Cabe mencionar que la investigación se puso en marcha con la finalidad de contribuir conocimientos precisos para el crecimiento profesional, por consiguiente, para ser utilizada como antecedentes para otras investigaciones a futuro. En consecuencia, el presente estudio propone sugerencias para solucionar los diferentes problemas que acontecen, el futuro de nuestra comunidad científica se asegura con la perseverancia de la juventud investigadora, de modo que actualmente es mi inspiración con las alternativas de solución de la presente investigación.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

La delimitación temporal de la presente investigación se llevó a cabo en el transcurso de tres meses, de agosto a noviembre del 2021, cabe mencionar que se presentó un problema con respecto al trabajo en campo debido a la coyuntura actual, en el cual no se puede trabajar físicamente con las personas y será de manera mixta. Cabe mencionar que el fundamento analizado corresponde a los periodos 2019 y 2020.

### **1.5.2 Espacial**

La presente investigación se realizó en el área de tesorería de la empresa minera ubicada en el distrito de Ate Vitarte, departamento y provincia de Lima.

### **1.5.3 Recursos**

Por consiguiente, las observaciones en un proyecto, los recursos de la investigación se presentaron obstáculos al encontrar los recursos virtuales como investigaciones de fuentes académicas reconocidas, y aceptadas para la presente investigación, ya que la información virtual es limitada.

Por lo consiguiente la planificación se ejecutó con el propósito de los presupuestos con un monto de 470.00 soles. Se considera que el 95% serán analizados en la empresa minera, los recursos utilitarios para la investigación.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

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

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En España, Inés, Tenesaca, Arroba y Villalta (2018) llevaron a cabo una investigación sobre los beneficios de la tributación y su incidencia en la liquidez y la rentabilidad de las asociaciones de economía popular y solidaria. La finalidad del estudio fue el análisis del rendimiento tributario positivo de la asociación afroamericana de la EPS, el estudio fue ejecutado a través de la perspectiva cualitativa, usando el aspecto descriptivo, no tuvo muestra, se utilizó como población a los encargados con vínculo a la economía popular solidaria (EPS), utilizó las técnicas de entrevistas y las observaciones. Se obtuvo como resultado, que el ente económico en estudio, relacionan los beneficios tributarios, accediendo la mejora de la liquidez y rentabilidad alcanzando un mejor rendimiento en el área de evaluación. Permitiendo su expansión en el mercado, mediante la inversión. Se concluyó que las compañías de EPS, deben ejecutar sus compromisos tributarios, en consecuencia, tiene que mejorar su organización y cumplir los mandatos y reglas, para no causar su incremento generando interés, causando la disminución de la rentabilidad y/o liquidez.

En Ecuador, Pincay y Sarabia (2018) realizó un estudio sobre el Análisis de la eficiente gestión de tesorería. El objetivo de la investigación fue aplicar un plan eficiente de gestión tesorería en DISPROVEF, para un manejo eficiente de caja. En la investigación se aplicó un enfoque de tipo explicativo, aplicando como método no experimental, a favor de ello se eligió 20 trabajadores como muestra que fueron tomadas de las distintas áreas de la empresa tales como; comercialización, contabilidad, cuentas por cobrar, créditos y finanzas. Se empleó la recolección de datos como instrumento, también se utilizó el cuestionario con énfasis en dirección de cuentas por cobrar, créditos y liquidez; y por su parte la realización del estudio de cuentas pendientes de cobranza y también indicadores financieros. Se obtuvo de resultado que la compañía posee 52% de pendientes de cobranza con fecha de vencimiento caduca ya que se debe un retorno de cartera extensiva. Se concluyó que la poca gestión de cobro, control y operación ha producido que su activo corriente se vea involucrado debido a la pésima gestión del área de tesorería presentando graves deficiencias.

En Colombia, Cárdenas (2017) realizó una investigación sobre metodología para la implementación de un sistema de control interno de tesorería. Mediante la investigación realizada consideró como objetivo diseñar procedimientos para la aplicación de este mismo

como control interno en el área de tesorería. El trabajo de investigación fue mixto, y se aplicó la encuesta, a través del método descriptivo, tomando en consideración toda el área contable como población. Se obtuvo como resultado, que la gerencia de la compañía desconoce del problema que existe en gestión del área de tesorería, por ello no reconoce que el ámbito económico presenta inconsistencias. Asimismo, por la deficiente gestión a menudo se opta por préstamos por parte de accionistas para la continuidad de sus operaciones. Se concluyó que debido que no tiene desarrollado el control interno como área, la alta dirección de la empresa no conocía los riesgos y deficiencias que se encontraba expuesta el área de Tesorería.

En Colombia, Vásquez, Rech, Mirand, y Tavares (2017) realizaron la investigación sobre convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agro negocio. El objetivo de la investigación fue valorar el vínculo entre la liquidez y la rentabilidad en compañías de agro negocio, el estudio fue desarrollado por el método cuantitativo diseño - descriptivo, adaptando el análisis segregación y correlacional, se utilizó como muestra 20 empresas, y la población fue de 231 observaciones en general, utilizó la base de datos como técnica, también la observación fue el instrumento utilizado. En síntesis, en la investigación se encontró incidencia entre la rentabilidad y liquidez, por consiguiente, el RAF fue elegido como variable de adecuación del estudio. Asimismo, la rentabilidad y la liquidez son divisores que interactúan de manera positiva, entonces mientras más rentabilidad obtenga la compañía, su liquidez se incrementa entonces, manifestará los estados financieros, demostrando utilidad positiva y productiva, influenciando en la toma de decisiones y realizar incremento de inversiones estructurales.

En Colombia, Escobar (2016) realizó un estudio sobre los flujos de efectivo y el entorno económico, el presente estudio tuvo como objetivo hallar la incidencia que existe en medio del entorno económico y flujo de efectivo, el estudio fue mixto, aplicando el método de tipo empírico – analítico, aplicando la base metodológica carácter documental descriptiva - correlacional, se realizó como muestra se trabajó con todas las empresas de Risaralda; se utilizó las técnicas de entrevista, encuestas, en la recolección de datos. La investigación arrojó de resultado que se necesita financiarse y también invertir para alcanzar rentabilidad de los activos de los diversos entes económicos. Concluyentemente se demostró que existe relación entre los flujos de efectivo y las estructuras de una empresa ya sean económicas o financieras.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Espinoza y Castañeda (2018) realizaron la tesis sobre Presupuesto de Tesorería y su incidencia en la Liquidez de la Empresa Corporación Fays S.A.C., Puente Piedra, 2018, teniendo como objetivo precisar los presupuestos y su incidencia positiva en la liquidez. La investigación se realizó mediante un método descriptivo y transversal, su muestra está integrada por los siguientes documentos; estados financieros y flujos de caja por períodos correspondientes a octubre, noviembre y diciembre el año 2017; continuamente enero, febrero y marzo del año 2018. Por consiguiente, se ejecutó el análisis documental, recolección de datos y por último la observación, alcanzando como resultado lo siguiente; tras culminar la evaluación del ratio de liquidez por los períodos del estudio, se corroboró un excedente de 2.21% en los primeros tres meses de los años 2018 a diferencia de los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2018 posterior de la adjudicación de presupuestado por tesorería. Se concluyó que procedimientos de cobro y pago debidamente presupuestado influye notablemente en la liquidez; por este motivo la tesorería de la empresa debe consignar el efectivo necesario, con el fin de cumplir con los compromisos pactados y asegurando la persistencia del negocio.

Paredes (2018) realizó la tesis sobre, el área de tesorería y la gestión financiera del club centro piurano, 2016 -2017, se tiene como objetivo hallar de que forma la gestión de tesorería está relacionada con la liquidez. Asimismo, el estudio realizado es descriptivo, no experimental, aplicando la muestra de 6 trabajadores del área de tesorería. Se utilizó el análisis documental para la recopilación de datos de entrevista y su respectiva revisión, logrando como resultado que su 40% del club centro piurano están reflejado en su activo no corriente, demostrando que tiene mercadería muerta financieramente llamado. Se concluyó que la escasa eficacia de la gestión de cobro y también no se cuenta con las oportunas herramientas para poder realizar una respectiva evaluación de los índices financieros, ya que no se logró que la compañía en estudio pueda provisionar los distintos excesos en gastos que influyeron notablemente en la liquidez.

Monge (2018) realizó una investigación denominada Gestión de cobranzas para incrementar la liquidez en la empresa Insumos Químicos Alfa S.A.C., 2018, donde el objetivo principal es resolver el estado de la gestión de cobros, juntamente con cada uno de los procedimientos para incrementar la liquidez. Cabe mencionar que, se utilizó la perspectiva proyectivo y empírico, empleando el método no experimental - transversal, se tiene tres personas de las siguientes áreas de administración, finanzas y contabilidad, la

muestra del estudio. Para el desarrollo del trabajo fue empleada la recopilación de datos y de instrumento la entrevista. En adición el resultado obtenido fue que no se muestra la oportuna posición de liquidez a través del ratio de prueba acida, debido que arrojó un 0.88 de no tener capacidad para gestionar el pago de sus obligaciones. Asimismo, la conclusión fue que para poder mejorar los índices negativos y deficientes de liquidez que muestra la evaluación, se tiene que levantar las deficiencias encontradas relacionadas con el cobro ineficiente, ausencia de procedimientos y políticas de crédito y cobranza; se debe también sincerar la proyección de cobro.

Cadillo, Guerrero y Yanqui (2018) en su investigación de Gestión de tesorería y la liquidez de la Compañía Minera Santa Luisa S.A., periodos 2012-2016, don el objetivo es aplicar un sistema de tesorería para incrementar la liquidez. Sumado a esto, se empleó mediante diseño no experimental, teniendo como muestra los balances financieros de los periodos 2021 hasta 2016, utilizando el análisis documental donde se obtuvo como resultado que, se demostró la relación entre la gestión de la tesorería y la liquidez. Específicamente, se detalla que, al incrementar el ciclo del efectivo, se incremente también la liquidez, por ellos en algunos periodos mostró saldos positivos que permitió cumplir con sus obligaciones. En conclusión, se afirma que, si la gestión de cuenta por cobrar se vuelve cíclica y evolutiva, esto afecta de manera positiva a la liquidez, dando lugar al mejor posicionamiento de la empresa y asegurando cumplir obligaciones pactadas a corto plazo.

Miranda (2017) llevo a cabo el estudio que tiene por nombre, Control interno y la gestión de tesorería en la empresa Tigre Perú – Lurín 2017. Teniendo como objetivo determinar la relación del control interno y la gestión de la tesorería, el presente estudio fue realizado con el diseño tipo descriptivo – correlacional, asimismo, la encuesta fue la técnica que se empleó. En adición, la población fue seleccionada del área de administración y finanzas, también se concluyó que efectivamente si se presenta relación del control interno y la gestión de la tesorería; por consiguiente, se deduce que los procedimientos de control interno influyen a nivel alto en la tesorería porque para que el ente económico pueda desarrollarse en el mercado sin problemas de efectivo es por la gestión implementada en cada uno de los procesos por control interno. Finalmente, la exitosa gestión de la misma, para lograr un mejor equilibrio financiero recomienda endeudarse, utilizando los distintos productos que ofrecen las entidades bancarias.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental (Gestión de tesorería)**

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

La teoría financiera sustentada por Copeland, Westen, Gitman, Chad y Urquijo afirman que actualmente se tienen varias opciones financieras de cualquier sector económico tiene la libertad de elegir la mejor y adoptarlas conforme a la necesidad de la empresa, tiene como objetivo de la mejora del estado de situación económica – financiera del ente económico. Asimismo, exponen, que los presupuestos a largo plazo financieramente es un factor importante de acuerdo a las necesidades de la empresa, debido que da lugar nos llevan por caminos que, sistematizan y examinan las actividades económicas y financieras de la empresa para poder lograr sus objetivos corporativos, en consecuencia, dan a conocer que existen dos elementos esenciales para la realización de la proyección de finanzas, las cuales son planificación del dinero y las utilidades. Puesto que, afirman que la efectividad de un plan financiero se ejecuta con la preparación de un plan efectivo anual para la entidad. Así que la viabilidad de las técnicas, sistemas y proyecciones financieras va establecida con los demás elementos de proyección de la empresa para su mejor gestión financiera (Parada, 2000; Gitman, & Chad, 2012; Morales, 2014).

La teoría financiera fue beneficiosa en la presente investigación, como base para constatar en la propuesta un análisis y plan financiero para la empresa. En consecuencia, estas teorías permitieron en la investigación la obtención del examen de los índices y ratios financieros mediante estados de situación financiera de la empresa.

Asimismo, desde otra perspectiva sustentada por Terán, Leyva y Reyes; es fundamental la teoría porque coopera a hacer frente la incertidumbre, implantando directrices financieras exactas para un mejor desempeño. De igual forma generan la adecuación de las medidas y soporte necesario conforme a los cambios pronosticados en el contexto, donde resalta en la dirección y control, al consolidar resultados entre el objetivo y recursos que facultan lograr objetivos trazados. Además, la teoría financiera explica la dinámica financiera adecuada en modelos y estrategia para la toma de decisiones, ligado mucho con el planeamiento y control para el futuro y buen funcionamiento de la empresa y ayuda a la utilización eficiente de los recursos con la finalidad de alcanzar objetivos y metas a corto y largo plazo, para maximizar la rentabilidad de la empresa (Terán, 2018; Leyva y Reyes, 2014).

La teoría influyó positivamente, ya que la utilización de modelos y técnicas financieras conlleva a las estrategias que permitió la toma de decisiones correctas que aportan para la formulación del mapeo de procesos de pagos y directiva de autorización, como también la reformulación de políticas de pagos, y asimismo ayudará a tener un mejor control y eficiencia de la liquidez, interpretación del análisis vertical - horizontal y ratios financieros en base a la información financiera y poseer una eficiente gestión financiera y contar con la solvencia y rentabilidad.

Teoría de Contabilidad respaldada por los siguientes autores; Ramírez, Littleton, Lavine y Wackman, sostiene que la contabilidad administrativa es un método de información de las cuales está disponible para la administración empresarial con modelos factibles con la finalidad de realizar una proyección y un mejor control, que tiene como finalidad mejorar el estado de situación financiera optimizando los recursos. En adición, se resalta que la compañía expone que su contabilidad es adecuada a cualidades de la empresa de acuerdo a cada necesidad, con la consecuencia que sirvió de manera beneficiosa como instrumento efectivo de control, dado que la contabilidad conlleva a todos los participantes a formar parte de la gestión y negociación para que la empresa cumpla sus objetivos trazados. Precisamente, dan a proponer la mejora y actualización de procesos y políticas a posibles situaciones de gestión empresarial. En adición, sus propuestas se basan en la realización de diseños y guías matemáticas que tiene la posibilidad impacte de manera positiva en las decisiones de la gerencia y directorio para el descubrimiento de peligros que alejan a la empresa de cumplir la buena gestión empresarial, además, con la ayuda de la información sistematizada, que fueron elaborados para suministrar información a la gerencia, con ello se logró perfeccionar la gestión económica empresarial (Ramírez, 2015; James, 2015; Lavine y Wackman, 2014).

La utilidad de la teoría de la contabilidad se utilizó con el fin de examinar las directivas, procesos, políticas y el status actual de las cuentas por pagar, y la explicación de las causas posibles del panorama de la empresa. Entonces, estas teorías sumaron en la investigación de manera positiva, con el sustento teórico en la ejecución de probables alternativas de solución para mejorar el estado de resultados de la compañía.

La teoría de la contabilidad manifiesta que, las empresas es la suma de interrelación de los que componen, ya que se adquiere información entre las partes que interrelacionan, con todos los movimientos que ejecuta la empresa. Cada organización cuenta con un concepto diferente de cada integrante que compone, estas mismas se enforcan de diversas perspectivas donde se involucra las relaciones humanas como redes complicadas de

comunicación. Por tanto, define a la organización como un todo de decisiones entre los involucrados. Asimismo, la dirección correcta de la información beneficia al diseño de los lineamientos para el manejo de las operaciones ejecutadas en la organización. Entonces, es donde se involucra el control en las organizaciones centralizándose en sistemas contables que con el tiempo fue en evolución, de acuerdo a formas contractuales. Además, se menciona la teoría contable como control de organizaciones, donde se involucra principalmente a clientes, gerencia, propietarios, proveedores y auditores; como también detalla la definición de contabilidad, como el conducto que ayuda a la estructuración y además a la evaluación de lo estipulado que componen las empresas. En otro orden, se detalla a ejecutar un balance de equilibrio, donde involucra intereses de los personajes (Sunder, 2016).

Fue de gran utilidad la teoría de contabilidad, ya que se emplea con el fin de estudiar cada proceso, políticas y los estados financieros con anexos y poder entender las razones e hipótesis del panorama de la empresa. De esa manera, las teorías aportan con el soporte teórico en su aplicación de opciones de solución.

Teoría de Tesorería, está sustentada por los autores Araiza, López, Soriano y Xunta de Galicia, sostienen que la administración de tesorería empieza a tener mayor influencia en el ámbito económico-empresarial debido a que las funciones básicas de administración y contabilidad solo servían como control y supervisión de cobranzas y pagos. Su intención es indagar el manejo eficiente de los recursos monetarios a través de un plan económico que dé lugar a un buen manejo del dinero para la mejora de la empresa en el mercado. La teoría de tesorería fomentó para la investigación, que los procedimientos, políticas y directivas de tesorería tienen que ser actualizados o mejorados debido a la elevada competitividad del mercado, ya que de no realizar mejoras el procedimiento se incurrirá en el error, causando un impacto negativo en la rentabilidad empresarial de la empresa. De la misma manera, la teoría de tesorería se puede observar como un todo el cual está conformado el manejo eficiente de la caja, esta teoría no solo se enfoca en estudiar los componentes de administración económica financiera y tesorería que son de mucha importancia las relaciones entre ellos y cómo inciden en el comportamiento del estado de situación financiera. Por consiguiente, los autores afirman que los fondos monetarios de una empresa no actúan a favor para el desarrollo de las actividades, por ello se debe desarrollar un plan estratégico para solventar las proyecciones de la empresa (Araiza, 2014; López y Soriano, 2014; Xunta de Galicia, 2013).

La teoría de tesorería fue beneficiosa en la investigación para poder analizar si existe una administración eficiente de la caja, también para el análisis, si se tiene políticas adecuadas, directivas y procedimientos acorde a la actualidad y a la necesidad de la empresa. Así mismo, estas teorías aportaron en la investigación a la sustentación de que las políticas, directivas y procedimientos deben estar actualizados y debe ser difundido entre los empleados de la empresa, logrando una sinergia que permitió el desarrollo de manera eficaz las estrategias, procesos y políticas adoptadas por la entidad.

### **2.2.2 Marco conceptual**

#### **Gestión de tesorería (Categoría problema)**

La gestión de la tesorería, a fin de obtener sobrantes económicos es importante la exitosa gestión del área de tesorería, que implica una lista de diversos procedimientos donde conllevan al mejor manejo de procedimientos de ingresos y salidas, por consiguiente, da la posibilidad de lograr un estado económico positivo y con ello cumplir obligaciones. En adición, se debe llevar a cabo las previsiones de tesorería cada periodo para lograr una conveniente gestión del efectivo y la mejora en su gestión. Asimismo, cada ente económico tiene que poseer distintas líneas de crédito de acuerdo a la necesidad de la empresa, para que sean utilizadas en probables escenarios donde presentan déficit en su flujo de caja; sin embargo, no se descarta la inversión del efectivo, en el escenario de reflejar en sus cuentas excedentes de efectivo. Es importante la disposición del efectivo para poder cumplir con los pasivos de corto plazo, esto se puede lograr con armonización de ingresos y egresos. Precisamente, tampoco es favorable un exceso de disponible de efectivo, ya que conlleva a pérdidas porque con el efectivo podría gestionarse inversiones para la mejora futura de la liquidez, cabe mencionar la importancia de la misma, ya que la precisa colocación del efectivo excedente, también los presupuestos y provisiones de gastos para un futuro, evitando financiamiento (Bahillo, 2017; Rey, 2012; Ena y Delgado, 2008).

Se considera que resulta útil la elaboración de anexos, por ejemplo, los libros auxiliares de caja y bancos y las conciliaciones bancarias, también libros con consecuencia comercial. Sumado a esto, en relación de la tesorería y finanzas de la empresa se tiene distintos documentos financieros que conviene dar a conocer el estatus a la gerencia. Por otro lado, mencionan que los flujos de caja financieros es una forma que el área de tesorería puede cambiar la inestabilidad que se presentan con respecto a ingresos y egresos que conlleva cada ente económico. Cabe mencionar que, si la empresa se encuentra en pérdida,

ya que se incurrirá a la financiación, y si se encuentra en positivo podrá cubrir sus gastos, por las provisiones. En resumen, son los excedentes y déficit que presenta la empresa, con la fin finalidad de alcanzar el equilibrio económico de la empresa.

En otro orden, la gestión de tesorería abarca las decisiones que deben realizarse en una compañía para poder realizar las siguientes actividades; (i) Poder disponer del efectivo que se necesita para el desarrollo de actividades propias del negocio, por ejemplo, pago de proveedores, empleados, impuestos, entre otros). Y se consigue a través de un control continuo, de cada movimiento dinerario. (ii) Rentabilizar los excedentes de efectivo que se muestra en el flujo de caja, evitando así fondos ociosos. Esto se resuelve mediante el uso de productos financieros obteniendo rendimientos positivos sin involucrar la liquidez y seguridad de los fondos. (iii) Racionalizar los costos financieros generados. Ello se logra con la elección correcta de productos financieros adecuados a cada circunstancia, negociación de operación de cambio y operaciones financieras, variación de productos contratados con el fin de adaptarlos a la actualidad del mercado, ó los prepagos de deudas financieras, entre otras decisiones posibles. (iv) Ejecutar una correcta gestión de las posibles pérdidas financieras, tales como riesgo cambiario y la tasa de interés.

Además, también en la gestión de tesorería se tiene que velar las siguientes funciones; Ejecución y control del efectivo respecto a ingresos y salidas, Actualización y seguimiento de las posiciones bancarias diarias, Toma de decisiones para inversión de excedentes de tesorería, Obtener financiamiento de las necesidades de la empresa a través de tesorería (Pérez, 2015; Simonovsky, 2011).

Estos conceptos permitirán analizar el estado de situación financiera, desde una perspectiva de hacer efectiva la liquidez que presenta el ente económico y la toma de decisiones, asimismo para presentar disponibilidad de dinero con el seguimiento respectivo de la posición bancaria, es decir saldos positivos se debe ejecutar diversas provisiones de gastos anticipadamente en los respectivos flujos de caja, de lo contrario tomar decisiones de la inversión de los excedentes de tesorería y además el uso correcto de financiamientos o créditos bancarios, que permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por consiguiente, permitió el análisis de la situación empresarial a nivel de liquidez para la toma de decisiones oportuna, mejorando la situación financiera de la empresa utilizando los períodos 2019 y 2020 en la empresa minera.

## **Flujo de caja**

El flujo de caja es una herramienta financiera donde se refleja los movimientos que se realizan con el efectivo, se obtiene como resultado de actividades comerciales, en definitiva, es la herramienta que da lugar al análisis utilizando la administración de fondos de la empresa. Asimismo, cabe mencionar que es un factor importante para la medición de tesorería, a través de efectivo de un ente económico, ya que nos da lugar al análisis de estructura económica, el nivel de financiamiento, el nivel de endeudamiento y ahorro. Así mismo permite evaluar los componentes que intervienen en la preparación del flujo de caja, ello implica a la información necesaria para proyecciones realista, ajustándose a la necesidad de la empresa (Hirache, 2015; García, 2014). Sin embargo, la herramienta financiera en mención desde su visión proyectiva, se menciona el aspecto financiero, por tanto, la administración financiera es importante ya que está compuesta por ingresos y egresos, como resultado final un informe de planeamiento financiero que se demuestra en distintos periodos. En otro orden, también llamado el cash Flow, se define como la estimación que una compañía desea captar en un período determinado, es el efectivo que genera la empresa mediante su actividad, utilizada también como instrumento contable que refleja el flujo de recursos de efectivo que se genera dentro de la compañía, representado por un cuadro que representa los ingresos menos gastos en un período determinado (Madroño, 2016).

Por consiguiente, los flujos de caja son importantes para la evaluación de la solvencia económica de la empresa, y el del cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo. Asimismo, permite evaluar los presupuestos de caja, y analizar cada una de las desviaciones de flujo de caja. En consecuencia, nos lleva a las directivas, procedimientos y políticas de pagos en la compañía minera, ya que influye positivamente o negativamente de la misma.

## **Flujo de caja de operaciones**

Lo flujos de caja operacionales, principalmente están basados en las operaciones comerciales, debido a que es un factor importante para la medición de flujos de efectivo de un ente económico, dado que da lugar para determinar la estructura económica, el nivel de financiamiento interno y de endeudamiento. De esta manera, permite investigar elementos que interfirieron en la elaboración de dicho flujo de caja, ya que es beneficioso porque se logrará realizar presupuestos reales basados en actividades comerciales de la empresa (García, 2016).

### **Flujo de caja de inversión**

Se define como dicho flujo que está vinculado a las actividades asociadas a inversiones ya sean internas o externas, asimismo el flujo refleja el nivel de liquidez que presenta la empresa en el momento del análisis. Asimismo, permite realizar pronósticos de futuras inversiones para el posterior crecimiento económico de la empresa, por tanto, la finalidad es la expansión de la empresa en el mercado o la adquisición de tecnología que logre que el ente económico se convierta más competitivo (García, 2016).

### **Flujo de caja financiero**

El flujo de caja financiero está basado en la necesidad del financiamiento de la empresa y su respectivo análisis, para lograr el cumplimiento de los distintos compromisos que la compañía pacto a corto plazo. Asimismo, se destaca que el flujo de caja financiero es relevante para la compañía en estudio dado que la información reflejada, da lugar establecer estrategias respecto a fuentes de financiamiento, evaluar financiamiento exterior y cada una de las políticas sobre los respectivos pagos (García, 2016).

### **Flujo de caja de capital**

También llamado flujo de caja de accionistas debido a que, nos muestra los egresos de acreedores y a los propietarios de acciones, capitalizaciones, inversiones de los accionistas en la empresa en un periodo determinado. Cabe mencionar que, el flujo de caja entre accionistas se le envía rendimientos en base a la inversión, en cambio, el flujo de caja entre acreedores se le va devolviendo periódicamente sus fondos. Por consiguiente, dicho flujo nos da a conocer que está integrado por financiamientos efectuados solamente por parte de los accionistas de la empresa (Hirache, 2016).

### **Características**

Se destacan entre las fundamentales características del cash flow lo siguiente; por su naturaleza, el flujo de caja es un mecanismo financiero de utilización de corto plazo, en cambio, de acuerdo a las necesidades de la compañía se formula proyecciones y/o presupuesto de períodos más extensos, están basados en información que se proyecta que va acontecer, dicho con otras palabras, al ser elaborado debe realizar con la mayor objetividad posible, requiere procesar en base al principio de prudencia, en otras palabras, se debe ser

rigurosos respecto a las entradas de efectivo y flexible con la salida de efectivo (Hirache, 2013).

### **Importancia de flujo**

El flujo de caja se considera importante, ya que da lugar a la gerencia de finanzas realizar previsiones de las necesidades de efectivo que la empresa necesita para gastos corrientes (corto plazo). Asimismo, la principal herramienta que utiliza el gerente financiero para poder controlar los gastos de la compañía, es el presupuesto de efectivo mediante un sistema donde la empresa incurrirá con ingresos y egresos durante el período del presupuesto. Además, sirve similar a las chequeras, donde se anotan los depósitos y pagos. Respecto al presupuesto se refiere principalmente al efectivo líquido, y lo demás a los devengados; y respecto a ingresos conlleva a la proyección de ventas solo de los que se tiene seguridad de percibir en el período presupuestado.

Cabe mencionar también, que la finalidad del flujo de caja abarca en la coordinación de las fechas donde la compañía tiene necesidad de pago donde requiere desembolsos de efectivo, señalando fechas difíciles de cobranza, para así poder lograr financiamientos sin presiones indebidas por las áreas involucradas. El cash flow presenta a detalle las necesidades de efectivo con cada partida, por ejemplo, el pago de un servicio básico (energía eléctrica); menciona también los excedentes o déficit de cada período, donde se pueden tomar decisiones de inversión. La gerencia financiera anota los recursos excedentes por períodos cortos, por ejemplo, mensual o bimestral; a fin de no perder intereses. Y es importante también, no tener el efectivo en caja, porque es considera financieramente efectivo ocioso, ya que no está produciendo, sea inversión y/u otro para el beneficio de la empresa (Hirache, 2016).

### **Cuentas por pagar**

También llamados pasivos de la compañía o cuentas por pagar son compromisos de pagos que surgen de la adquisición de bienes o servicios, de parte de la empresa con la realización de actividades comerciales. Por consecuencia, dichos movimientos deben figurar en el estado de situación financiera, en la parte de pasivos corrientes. Por ende, el comprador acepta pagar el importe establecido en el comprobante de pago, aceptando las condiciones de pago. Igualmente, las cuentas por pagar son los medios de fuentes externos que permite la empresa para el desarrollo de cada una de sus actividades comerciales, en consecuencia, nace una obligación de pago con los proveedores de cancelar el bien o

servicio, por el medio de pago pactado (Gitman y Zutter, 2012; CONASEV, 2011). Asimismo, se sustenta cada pasivo corriente, reflejados en pendientes de pago reflejado como crédito, juega a favor de la compañía al no aparecer ninguna firma de documentos que afecta de manera fundamental las salidas de efectivo operativas. En suma, se resalta las rebajas por pagos oportunos y constatados eficientemente en los registros contables y el estado de resultados de operaciones de finanzas para su posterior cálculo de operación (Fierro, 2016).

Dichos conceptos permite un análisis y examen de la situación financiera correspondiente y su eficiencia en los pasivos adquiridos a corto plazo que actualmente se mantiene en el entorno, como son proveedores, bancos, trabajadores, socios y otros que mantienen vínculo con la empresa minera de los periodos de estudio 2019 y 2020, con la finalidad de sincerar información y evaluar el comportamiento financiero, evaluando causas probables del no pago, de tales compromisos teniendo como finalidad de tomar decisiones financieras provocando disminuir las cuentas por pagar. Asimismo, da lugar a la evaluación de los pasivos actuales que mantiene la misma, y así lograr el análisis de cada crédito que nos brindan los proveedores, de ser el caso.

### **Control interno**

Se recomienda la correcta distribución del control operativo con los informes revisados dando muestra de distintos instrumentos de programas, con la revisión exquisita bajo la administración tributaria, cumpliendo con los compromisos de pagos pactados. Asimismo, culminado la evaluación por los encargados se concluyó en realizar una programación e implementación de procedimientos y políticas de los servicios. En otro orden, los factores que incurren en el sistema de control interno de una empresa, intervienen para el logro de los objetivos, y por ello se tiene que establecer reglas de operatividad, lo que se llama control interno. Y tiene por objeto la revisión donde se involucra el contador público, quien, valida las operaciones realizadas en la empresa, lo cual está obligado a las regulaciones internacional y nacional, lo cual es responsabilidad de gerencia su ejecución y su correcto funcionamiento (Mantilla, 2018; Norka, 2055).

Por consiguiente, se considera importante la aplicación de los controles en la investigación como sistematización de políticas y directivas, que se convierten en alertas de control, de tal forma que la gestión deberá realizar actualización, implementación y planes de mejora para poder cumplir una gestión eficiente y poder lograr los objetivos de las áreas

de estudio. Las cuales deben ir de la mano conforme a la realidad actual ajustándose a la necesidad de la empresa.

### **Las previsiones de tesorería**

También llamado proyección, las previsiones de tesorería están centrados en que cada ente económico alcance los objetivos de su tesorería; por tanto, debemos ejecutar una evaluación anticipada de los sobrantes o déficits que se muestra en un flujo de caja, correspondiente a un período determinado. Asimismo, cada financiamiento obtenido y/o inversión se deberá examinar los distintos escenarios para conseguir el equilibrio financiero, reflejado en la rentabilidad positiva (Ena y Delgado, 2008).

### **Ratio de liquidez**

El término liquidez puntualiza la velocidad eficiente de la realización líquida de un activo en dinero en efectivo, logrando liquidez para un ente económico. También, existen distintos tipo de razones de liquidez que se utiliza en el campo de las finanzas, la primera es la liquidez circulante, la rápida, la de capital de trabajo y la de efectivo, donde la más utilizada es la liquidez o razón circulante y se calcula por la división matemática del activo corriente y pasivo corriente, dicho resultado obtenido viene ser el número de veces que el activo circulante de la empresa cubre su pasivo circulante, por consiguiente determinamos que cuanto el resultado sea más elevado, mayor será la capacidad de la empresa para asumir sus compromisos (Emery, Finnerty & Stowe, 2011).

Liquidez es un índice, define como indicador que determina la capacidad de una empresa para hacer frente a sus pagos de corto plazo, dicho ratio puntualiza la proporción del activo corriente está cubierta por activos corrientes de la empresa (Ricra, 2014).

### **Ratios de solvencia**

Nos permiten aplicar análisis respecto al estado de obligaciones que mantiene la empresa tanto a largo como corto plazo, asimismo, nos da lugar a observar el respaldo financiero, la cual cuenta la empresa para poder enfrentar sus compromisos (Bustamante, 2009). Por consiguiente, la solvencia mide la capacidad del volumen de endeudamiento que posee la empresa, igualmente, nos da conocer la situación económica real de la compañía para el respectivo cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo o también llamados pasivos de corto (Panez, 2000).

### **2.2.3 Marco fundamental (Control)**

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

La teoría de Control, se considera un legado de la cultura, esto procede de las ideas europeas continental donde la contabilidad y las prácticas de control se rigen a través de lineamientos dentro del marco legal de cada institución, juega un papel importante en materia del control de los negocios, juntamente en el campo judicial porque funciona como medio de prueba entre comerciantes. Asimismo, el control tiene características propias, donde se destaca cobertura general dentro de la empresa, actividades de control, lo que se busca es medir cada desviación presentada y analizarlas al instante, continuamente estudiar los antecedentes y parámetros antecedente antes de la realización económica, en el aspecto general supervisa el desarrollo del control, como también los resultados y efecto que llevo consigo, ya que su fin superior es evitar daños a la empresa, salvaguardando el interés de la misma.

Por tanto, el control en la época romana, se practicaba en entidades del estado, partiendo desde ese momento lo que actualmente se conoce como fiscalización, que son responsables cada funcionario público, personajes que se involucraban en actividades que consistía en vigilar el actuar de cada organismo, donde se aplicaba el control sobre los siguientes aspectos; (i) informes que realizaban, (ii) cumplimiento de las reglas, (iii) cuidado del bien y recurso existente en la entidad, requiriendo eficiencia y eficacia en cada una de las actividades mencionadas. Además, este modelo expuesto es considera el origen de los ahora llamados Modelos de control fiscal.

Los resultados del modelo mencionado de control funcionan como cimiento para realizar documentos de testimonio los cuales se brindaba veracidad sobra cada operación realizada, su cumplimiento y legalidad de acuerdo a las normas. La acción de control explicada como anteriormente expuesto, se extendió al sector privado como efecto de la secuencia y regulación del Estado en su economía, por tanto, en el sector privado genera distribución a las diversas áreas integrado en cada ente económico, con el fin que se cumpla las normas y se logre los objetivos trazados.

De igual modo, la teoría de Control interno, está conformado por los procedimientos que objeta por salvar y preservar los bienes de la compañía, evitando desembolsos de dinero indebido, asimismo, avala la seguridad de no pactar obligaciones de pago sin autorización alguna. Cabe mencionar también que es importante establecer sistemas adecuados de registros de cada uno de los movimientos de efectivo, que afecta favorablemente al negocio,

donde parte desde la necesidad que plantea cada gerencia de área (Zarpan, 2012; Holmes, 2011).

La teoría de Control Interno influyó de manera positiva a la presente investigación, como base para realizar el análisis de las actividades de control, donde se abarca de los precedentes y parámetros. Asimismo, permite analizar las desviaciones, es decir la razón por la cual no se cumple los procedimientos, directivas, entre otras; y en base a ello tomar la decisión de reformular o mantener la misma para el beneficio de la compañía.

De acuerdo a los autores Koontz y O'Donnell, nos menciona que la teoría de Control Interno es una función gerencial que tiene como finalidad proteger y resguarda los bienes de la compañía, por tanto, poder eludir desembolsos indebidos e invitar la seguridad de que no se ejecutarán desembolsos y/o pagos sin las autorizaciones correspondientes, es decir sin tener todas las validaciones. En otro orden, el control interno facilita a la administración la seguridad de que cada informe realizado por las distintas áreas de cada empresa su contenido es fiable. Además, el control interno involucra a la gerencia en el desempeño de las funciones, donde sus objetivos es proteger los recursos administrados, evitando malversación de fondos, robos, desfalcos, y el mal uso de los fondos dinerarios y no dinerarios; nos da la seguridad de que los recursos administrados son utilizados de manera eficiente y eficaz, todo bajo la vista y/o autorización de la gerencia de la empresa. También, abarca para la toma de decisiones para el bien de la empresa, ya que la información brindada por las áreas es verídica (Koontz y O'Donnell, 2010).

La teoría que fundamenta la categoría solución del trabajado de investigación, el control es fundamental ya que establece parámetros que dan lugar a corregir el desarrollo de las actividades donde se pueda alcanzar los planes, y analizar las causas para actuar sobre ello y no se repita en el futuro, y nos dé lugar a reducir costos y tiempo sin caer en el error, todo bajo la supervisión de la gerencia.

Teoría de liquidez, se define por la capacidad que posee el ente económico para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, de acuerdo a vencimiento pactado. Asimismo, significa la propiedad de la conversión más sencilla en liquidez y vinculada al efectivo equivalente de efectivo (Gitman, 2016; Holmes, 2014).

La teoría de la liquidez en la organización determina por la pericia que se tiene para cubrir los pagos a corto plazo, donde se pague a tiempo en su fecha de vencimiento establecido. Además, la liquidez se basa principalmente en la solvencia a nivel económico general de la empresa, donde tiene que cubrir las necesidades de cada área. Respecto, a los

antecedentes es común las dificultades económicas y poca liquidez, estos sucesos detalla anticipadamente el manejo de pérdidas. Cabe resaltar, que una compañía cumpla con sus compromisos de pagos, lo cual tiene q tener un adecuado manejo de liquidez (Fierro, 2016).

La teoría de la liquidez influye positivamente porque nos muestra el buen manejo y control del efectivo y lo importante que es el cumplimiento de compromisos de pago. Asimismo, el buen control del efectivo va de la mano con la aplicación de los lineamientos de control interno.

Teoría de Contabilidad, afirma que la contabilidad administrativa es un método de información que se dispone para la administración empresarial con modelos viables con el objetivo de realizar proyecciones y lograr un mejor control, mejorando el estado de situación financiera optimizando los recursos. Asimismo, la contabilidad es adecuada a cualidades de la empresa conforme a cada necesidad propia de cada negocio, teniendo como consecuencia que afecta positivamente y beneficiosa empleando instrumento efectivo de control, ya que la contabilidad implica a todos los participantes a formar parte de la gestión y negociación con finalidad de que la empresa cumpla sus objetivos trazados (Ramírez, 2015; James, 2015; Lavine y Wackman, 2012).

En otro orden, la teoría de la contabilidad afirma que, las empresas con un grupo de interacciones de los que componen, donde intercambian información y al final su consolidación es interpretada mediante estados financieros. Además, cada individuo que interactúa esté ligado con la compañía, cada individuo ingresa diferente información entrelazada entre sí mismas. Las empresas son redes complejas de comunicación, se de asegurar que la información ingresada por cada individuo sea la correcta, la información mencionada debe estar basada en procesos establecidos por la compañía, adecuados a la necesidad del negocio. Cabe mencionar también que el control juega un papel fundamental, y se debe tener en cuenta sistemas contables, considerando que la actualización de cada una es contractual, la cual facilita el trabajo para representar a través de estados financieros los movimientos de cada ente económico (Sunder, 2014).

La siguiente teoría es de gran utilidad, ya que se emplea con el fin de estudiar los procesos, políticas y directivas si están adecuados a la realidad de la empresa, además también está íntimamente ligado con los estados financieros que demuestra numéricamente las operaciones de la empresa, que nos permite entender los motivos posibles del panorama. Por tanto, las teorías aportan a la investigación con el sustento teórico de posibles soluciones de mejora.

## 2.2.4 Marco conceptual

### Control (Categoría solución)

El control, es una sucesión que se integra a los procesos, y no una agrupación de complicados mecanismos administrativos añadidos a los mismos, es un proceso integrado a los procesos, y no es un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos efectuado por la administración, la gerencia rigiendo a todo el personal de una empresa o entidad, fue estructurado con el objeto de brindar garantía razonable para el cumplimiento de los objetivos especificadas en las siguientes categorías;

**Tabla 1.**

*Categorías de Control*

	<b>Categorías</b>	<b>Actividades</b>
Control	Confiabilidad de la información financiera	Planificación
	Eficacia y eficiencia de las operaciones	Ejecución
	Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.	Supervisión

Fuente: Elaboración propia

Además, también el control es un medio para alcanzar objetivos, no es considerado una circunstancia, todo lo contrario, una cadena de acciones que dan lugar a las actividades de una empresa. Es una cadena de acciones dilatada a la serie de actividades consubstancial a la gestión que se integra a los procesos básicos los cuales son; (i) planificación, (ii) ejecución y (iii) supervisión y los controles deben estar implementados “dentro” de la base de cada empresa y no “sobre ella” (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway COSO, 2013).

Asimismo, el control es un procedimiento integral ejecutado desde la gerencia y todo el personal de la compañía, y está estructurado para hacer frente a los riesgos y brindar seguridad en la búsqueda del cumplimiento de la misión y lograr objetivos gerenciales teniendo en cuenta lo siguiente: (i) ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva

de cada operación realizada, (ii) cumplimiento con las obligaciones (iii) cumplimiento de políticas establecidas y (iv) resguardar recursos dinerarios y no dinerarios de la compañía.

Este mismo, sus hechos son sutiles e inherentes de forma que la administración dirige las actividades, de la vista de gerencia (INTOSAI Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras, 2013; Yarasca, P., 2006; Mantilla, S., 2005).

Por consiguiente, por lo anterior expuesto fue útil para la investigación, compete al área de control interno y responsable de cada área en cuanto a establecer de unas políticas, procedimientos y directivas idónea y eficiente; como también la revisión para determinar si procede a actualización o se mantiene. Ambas definiciones se complementan y se acomodan una versión extensa del Control Interno; primer punto destacando referente a su carácter de proceso constituido por un proceso de acciones integradas en la gestión, segundo punto poner énfasis principalmente a los objetivos; por tanto nos sirvió la base teórica de sistema de Control Interno para su aplicación y examinar las políticas y tomar la decisión de actualizarla que fue el caso, además todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción de la empresa, incorporando a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera contable.

### **Tipos de Control**

El Control Interno abarca las acciones con cautela previa verificación que realiza la empresa sujeta a control, con el fin que gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su aplicación es previa, simultánea y posterior. El control interno previo y simultáneo está dirigido exclusivamente a todo el personal que forma parte de la empresa como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen a la empresa.

El control interno posterior es ejecutado principalmente con los responsables de cada área, en función del cumplimiento de los lineamientos establecidos mediante políticas y procedimientos.

**Tabla 2.***Tipos de Control*

<b>Tipos</b>	<b>Control Previo</b>	<b>Control Simultaneo</b>	<b>Control Posterior</b>
¿Qué es?	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.
¿Cuál es su finalidad?	Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la empresa se efectúa correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.		

Fuente: Contraloría General de la Republica orientaciones básicas para el fortalecimiento del Control Interno, (2020).

Respecto a todos los tipos de control, está ligado externamente el conjunto de políticas, procedimientos y directivas que compete ejecutar bajo el sistema establecido, esto se realiza a través de control con carácter selectivo o posterior. El cual se tiene que esta vigilantemente examinado, para su reformulación y su cumplimiento.

**Liquidez y solvencia (Sub categoría)**

La liquidez y la solvencia, son fundamentales para la continuidad del negocio, por tanto, se debe prevenir, por tanto, acudir a las entidades bancarias, ya que es importante mantener niveles de tesorería de acuerdo a compromisos del pasivo. El nivel de liquidez, que una empresa hace frente a sus pasivos corrientes de corto plazo a medida de su liquidez, asimismo, la liquidez es la capacidad de conversión de los activos en disponible para hacer frente a los vencimientos en un corto plazo. En referencia a la solvencia se define en varios grados; primero, contar con la solvencia final, es la diferencia del pasivo exigible y el activo total. Con esto se mide que el valorizado de los bienes del activo respalda deudas contraídas por la empresa, es comúnmente empleada la solvencia corriente y el de liquidez a corto plazo. Por tanto, se debe de cumplir con la existencia de distintos niveles de liquidez, ya que el no tener la liquidez puede significar que la empresa no es capaz de realizar rentables

oportunidades. En otro orden, puede conjeturarse un freno al crecimiento, más bien, el no tener liquidez a nivel que se requiere da lugar a menor elección en todos los aspectos incluido la capacidad de la maniobra. En las entidades financieras, el dilema de la liquidez tiene connotaciones que hace la diferencia en comparación a las demás empresas, ya que en los bancos la liquidez no se mide directamente en relación con el vencido de la deuda exigible, ya que la cobertura de los pasivos ocasiona inmovilización financiera alta, generando costo alto que sería falta de rentabilidad. Cabe mencionar que, la escasez de la liquidez alta se interpreta que la empresa es incapaz hacer frente sus compromisos de pagos, y esto nos lleva a disminuir las operaciones por falta de pagos, a romper relaciones comerciales con proveedores, la quiebra o la venta forzada de los activos de la empresa.

Es importante no caer en la escasez de liquidez puede suponer a la (a) Pérdida total o parcial de las cantidades prestadas; (b) Disminución de rentabilidad; (c) Atraso en el cobro de intereses y principal de sus créditos; (d) Disminución de oportunidades de expansión y de crecimiento; (e) Pérdida total o parcial del capital invertido, ya que los acreedores de la empresa se ven involucrados; (f) Pérdida de control de la compañía, “La solvencia en los bancos gira en torno al titular de la operación activa, ya que con el cumplimiento de este objeto lo que se persigue es que los recursos invertidos se recuperen”. Entonces, se comprende por solvencia corriente a corto plazo a la capacidad de la organización para atender a las obligaciones de pago que tiene como vencimiento a un próximo horizonte temporal, generalmente menor o igual a doce meses, es una relación entre los recursos financieros que poseen a corto plazo y los bienes económicos y lo que a corto plazo debe. La solvencia corriente, por lo tanto, está vinculada a la definición de fondo de maniobra y corresponde con el equilibrio financiero a un plazo corto (Haro & Rosario, 2017; Rubio, 2007; Marín & Martínez, 2019).

Por consiguiente, la liquidez y la solvencia son importantes para la continuidad del negocio, ya que no tener ambos arrastra a factores de pérdida, ya que no puede cumplir con obligaciones, y detiene la continuidad de las operaciones, es decir no brinda muchas salidas. Asimismo, para que una empresa posea solvencia, debe poseer la capacidad de la liquidación de los pasivos pactados al vencimiento de los mismos y además demostrar a través del estudio correspondiente, que puede continuar con trayectoria que les posibilite la conservación de la situación en el futuro.

## Tesorería estratégica

Es un “Fundamento Financiero”; donde la liquidez de enfoque principal, es decir es de relevante importancia para la generación de valor en estos, siendo por este motivo que la tesorería estratégica constituye el medio adecuado para asegurar la liquidez necesaria, mediante la gestión de tesorería se establecen las políticas financieras de corto plazo que permitan asegurar y monitorear la liquidez corriente, el riesgo, los costos y la debida asignación y rentabilización de los recursos financieros (Avolio, B., Hansen, D. y Mowen, M. 2018).

### Figura 1.

*Rol del administrador financiero*



Fuente: Centrum PUCP, (2021).

### Estado de situación financiera

Es un estado que estos relacionados directamente con la medida de la situación financiera. Asimismo, está relacionado con los activos, los pasivos y el patrimonio; donde el activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos; tiene que ser medible; el pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos; tiene que ser medible; y por último el patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos (NIIF, 2019).

### Estados de ganancias y pérdidas

Es un estado financiero que está directamente relacionados con la medida del rendimiento en el estado de resultados son los ingresos, costos y los gastos. De tal modo; los ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo

contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de los pasivos; que dan como resultado aumentos del patrimonio, y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios a este patrimonio; los costos incrementales directamente atribuibles a la disposición de un activo (o grupo de activos para su disposición), excluyendo los costos financieros y los gastos por impuestos a las ganancias; y por último los gastos son las disminuciones en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos que dan como resultado decrementos en el patrimonio, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio (NIIF, 2019).

### **Políticas de tesorería**

Las políticas de tesorería, es un sistema que comprende procedimientos, directivas y mapeo de procesos que intervienen en el proceso de recaudación, como también el proceso de pago de las necesidades. Dicho sistema permitirá cumplir sus funciones como programar y administrar los flujos de efectivo, asegurar el pronto disponible de efectivo y su eficaz y eficiente aplicación, dentro del marco de transparencia de tesorería en coordinación con las áreas involucradas, previa validación de la jefatura correspondiente para su viabilidad (Club de Banqueros y Empresarios, 2020).

Asimismo, las políticas de tesorería son un grupo de procedimientos, principios y reglas establecidas a detalle por una organización, con el fin de cumplir sus objetivos. Estos mismos deben poseer el detalle específico dependiendo de cada desembolso, y asegurando la eficacia de la misma, con las autorizaciones correspondientes para no caer en el desfase del flujo. De igual forma, en referencia a la actualización de las políticas deben realizarse de acuerdo con las disposiciones actuales, como también de acuerdo a la necesidad de la empresa y su realidad actual, ya que el departamento de tesorería suele ser muy cambiante (Elizalde, 2019; Vernor, 2017).

Lo mencionado fue de utilidad para la aplicación en la empresa minera, ya que las políticas de tesorería abarcan procedimientos, mapeo de procesos y directivas, su tratamiento y medición de las transacciones, así como para la preparación de los flujos de caja y su respectivo análisis nos llevó a la implementación de directivas, y la necesidad de reformular procedimientos de tesorería. Son parámetros bajo los cuales una empresa reconoce, mide y

revela todos sus desembolsos efectuados de manera correcta y veraz garantizando la continuidad del negocio.

### **Excedente de tesorería**

Es el remanente de efectivo sobre los requerimientos ordinarios de la empresa, que se puede invertir en activos que no son del giro del negocio. Puede ser permanente o temporal. El primero supone un exceso estructural y su inversión es una decisión del órgano de administración (Elizalde, 2019).

### **Mapeo de procesos**

Es un conjunto de procesos y subprocesos integrados en una organización, con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema. Pero ¿qué es un modelo? Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él (Vernor, 2017).

### **Flujo de caja libre**

En indicador, donde se muestra el dinero que queda disponible y que puede destinarse al pago de dividendos, la reducción de deuda o la recompra de acciones de la propia sociedad (Vernor, 2017).

### **Costos Hundidos (Categoría emergente)**

Los costos hundidos no deberían ser parte de una decisión de inversión "racional". Son aquellos desembolsos que ya ocurrieron, fueron en el tiempo de su evaluación, pero ya no lo son más, son gastos que ya no se pueden revertir. Además, la decisión de revertir la inversión está sujeta a otra evaluación. No es lo mismo costos fijos que costos hundidos, los primeros son recurrentes, se diluyen con el volumen de operación, suelen ser imprescindibles y demanda mucho tiempo reducirlos o variabilizarlos. Los segundos suelen ser un proceso de arrastre y no permite la agilidad en la organización (Cueto, 2020).

Fue de gran utilidad ya que permitió un análisis de los gastos realizados en un período determinado, y se pudo encontrar con frecuencia presencia en los flujos de caja, ya que es dinero irrecuperable

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

El método inductivo, está basado en la formación del caso, en ser desarrollado cada uno de los procedimientos correspondientes, propósitos éticos sobre las disciplinas, asimismo, en la entrevista, la observación y análisis de documentos, en los estudios de hallazgos, se emplea los métodos para poder evaluar el trabajo de estudio (Simons, 2011). El desarrollo donde se obtienen distintas conclusiones por medio de análisis de casos particulares mediante la división de elementos relevantes con la finalidad de dar a entender los fenómenos estudiados. (Rodríguez, 2005). Por ende, influye de manera positiva, ya que da lugar a la descripción mediante teorías establecidas en la línea de investigación, asimismo puede ser tomada para una consolidación cada una de las conclusiones de los análisis realizados a fin que se pueda aplicar en un futuro y proveer conocimientos en otras investigaciones.

El método deductivo es todo lo opuesto al método inductivo, este método nos muestra conclusiones generales para darnos a conocer respuestas singulares, utilizando las conclusiones de distintos autores, con el requisito que la aplicación sea de información verdadera, para buscar soluciones singulares. Asimismo, dicho método hace que el investigador posea una hipótesis previa, sabiendo el origen de la teoría, ya que se inicia con planteamiento del problema (Berna, 2010; Hurtado de Barrera, 2000). En consecuencia, podemos mencionar que dicho método requiere de teorías iniciales de investigación. Ya que nos permite la adquisición de distintas suposiciones para la presente investigación referente a gestión de tesorería para la aplicación en la empresa minera.

El método analítico está centrado en la observancia particular de una totalidad, con el fin del análisis del comportamiento y sus vínculos entre sí, menciona también que es el proceso de separar la unilateralidad de la totalidad para el estudio de comportamiento y su incidencia. En resumen, se basa en el análisis como la separación en partes que dan la forma y definiciones, y de la misma manera el método como un sistema para concluir en un resultado particular (Gómez, 2012; Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010). Por consecuencia fue beneficioso, por tanto, y permitió el desarrollo del análisis minucioso de cada variable de la investigación con el objetivo de las posibles soluciones del problema en la investigación.

### **3.2 Enfoque**

El enfoque mixto, busca acortar las debilidades principales de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa, aplicando y mezclando fortalezas para poder realizarlas más resistentes, a través de la recolección de datos. Conjuntamente el enfoque mixto está compuesto por distintos métodos prácticos, asimismo, se integran los métodos cuantitativo y cualitativo sin dejar de lado la esencia inicial, logrando así una correcta visión del enfoque, ya que son adecuadas a la investigación para mejorar los costos del estudio (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2010; Hernández, Baptista, & Fernández, 2014). En consecuencia, el método mixto fue aplicado en la presente investigación, con la recolección de datos y se utilizó ambos métodos, cualitativo como cuantitativo, posterior se elaboró resultados y conclusiones para aplicar en la empresa minera.

### **3.3 Tipo de investigación**

La investigación proyectiva, es utilizada mediante evaluaciones para obtener una tentativa solución, asimismo se puede llevar a cabo mediante una proyección de organización, teniendo como inicio un problema planteado, por ello se tiene que enfocar en el objetivo, siguiente seguir los pasos, que radica desde la definición del estudio hasta dar una posible alternativa de solución. Asimismo, en dichas investigaciones es esencial la recopilación de datos, sin embargo, es notable que la recolección de datos es dificultosa, debido a que cada estudio se trabaja con diferentes unidades de estudio atípico a su población y muestra, e instrumentos de diferente grado de dificultad (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Hurtado, 2000). Por ende, este tipo de investigación suma positivamente a la investigación con el objeto de analizar y por consiguiente brindar alternativas de solución, mediante estrategias de políticas, directivas y procesos para mejorar la gestión de la tesorería en la empresa minera.

El nivel comprensivo indaga situaciones comparando distintos escenarios de mayor implicancia, dando énfasis en el origen del problema y por ende la consecuencia, ya que tiene como fin de plantear el motivo, proyectar y proponer. De igual forma todo lo expuesto da lugar al investigador prevenir situaciones y proponer alternativas para revertir categoría problema (Hurtado, 2000; Vásquez, Arango, 2011). Por consiguiente, el nivel de investigación es particularmente similar con el proyectivo, en resumen, dicho nivel fue beneficioso para la investigación, ya que se logró identificar explicar, predecir y por último la realización de propuesta de solución para la presente investigación.

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

El diseño aplicado en la presente investigación es explicativo secuencial, se expone haciendo primero la recopilación, posteriormente datos cualitativos. Posteriormente, se hace el análisis de datos cuantitativos. Es más, cabe mencionar, la mezcla mixta se realiza en el momento cuando los resultados cuantitativos que se dieron desde un inicio y se comunican a la recolección de datos cualitativo. Se menciona también que, necesariamente los resultados que se hicieron inicialmente, ya que luego se realiza en base a lo primero. Es posible priorizar de los datos cuantitativo a datos cualitativos, tomando como prioridad datos cuantitativos. Dicho análisis está compuesto de datos cuantitativos encontrados en los instrumentos utilizados de la investigación, consiguiente se procede a analizar cada uno de los resultados e interpretar, finalmente se realiza la triangulación dicha información cualitativa y luego las dos informaciones consiguiendo un diagnóstico amplio del fenómeno (Hernández, Baptista, Fernández, 2014; Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, Casana, 2019). Por ende, resulta beneficiosa para la investigación porque se logró utilizar mediante diversos métodos, técnicas, enfoques y dando énfasis diversos conceptos, posteriormente unificar secuencial y lograr los resultados adquiridos en la empresa minera.

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

La muestra es totalidad en su mínima expresión de manera específica, se obtiene de la población para el estudio de investigación. Por otro lado, se menciona que está basado en la selección de grupo que forma parte del estudio, para así obtener resultados (Robledo, 2010; Hurtado de Barrera, 2000). De acuerdo a lo mencionado, la indagación de la muestra se lleva a cabo usando el análisis documental cuantitativo, ya que en esta investigación no se usará una encuesta. Por tanto, en el presente estudio se ejecutará el muestreo por conveniencia, los documentos que se utilizaran son tres documentos de los períodos 2020 y 2021 tales como, políticas de procedimientos pagos, estados de situación financiera y resultados, ratios financieros tales como, liquidez y solvencia. En general se analizará 06 documentos, debido a que se presentará un documento por los dos períodos acumulados.

El objeto de estudio, es aquel fenómeno de interés de la investigación, que surge en consecuencia de un problema presentado, el cual es objeto de estudios (Bernal, 2010; Gómez, 2012). Conforme a lo mencionado, el presente estudio se ejecuta a través del análisis de documentos, donde la muestra es de 03 colaboradores encargados del área de

Administración y finanzas, Tesorería, Control Interno, donde el objeto de la investigación fue mejorar la gestión de tesorería, que repercute en distintas áreas de la empresa minera.

Las unidades informantes, aquellos recursos donde brindan pesquisa, ya que poseen disponibilidad de información, tales como estados financieros, registro y competitividad en las funciones, ya que desempeñan roles y/o puestos a fin de evaluar el estudio del problema de la investigación. Asimismo, sirve para evaluar los sucesos que se dan a conocer en el estudio, es por ello que se concluye que juegan un papel importante en la investigación. (Robledo, 2010; Segura, 2019). Por ende, en la presente investigación se consideraron unidades informantes tales como; Gerente de Administración y Finanzas, jefe de tesorería y Analista de Control Interno. La justificación de la elección de los colaboradores mencionados, ya que tienen acceso a la información y la interrelación entre áreas de interés y están vinculadas al área de estudio de la empresa minera.

### **3.6 Categorías y subcategorías**

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

##### **Gestión de tesorería**

La gestión de la tesorería, a fin de obtener sobranes económicos es importante la exitosa gestión del área de tesorería, se trata de la situación con la que todo tesorero o persona encargada de finanzas comienza cada mañana, y en donde cada etapa de este flujo de efectivo no tiene la misma probabilidad de ocurrencia. El tesorero necesita tener a mano información en línea de los fondos que mantiene en cuenta. No nos referimos a los saldos contables pues si bien estos forman parte de mi posición financiera, no me permiten disponer de la totalidad de fondos, por lo tanto, tendré que conocer el balance de fondos disponibles con que la empresa cuenta, fondos que se encuentran netos de operaciones en canje, de cheques en proceso, de retenciones o afectaciones en cuenta por obligaciones impagas o deuda no atendida, entre otros (Herrera, 2021).

##### **Flujo de Caja**

Es un proyectado que una compañía espera obtener en un periodo determinado en otras palabras, el cash flow es el dinero que genera la empresa a través de su actividad, es utilizado también como instrumento contable y financiero que mejor refleja el flujo de recursos líquidos que se generan internamente por la empresa, también puede ser definido

como un cuadro que da a conocer el flujo de “ingresos menos egresos” aportados por las operaciones durante un periodo determinado (Alvarado, 2015).

### **Cuentas por pagar**

El ciclo empieza con la solicitud de compra, por parte del área que necesita productos o servicios, y culmina con el pago de los beneficios recibidos. La forma más común de que una empresa resguarde las adquisiciones de bienes y servicios de manera moderada y necesaria es solicitando una autorización de la alta dirección. Esta autorización solo puede ser aprobada por aquellos funcionarios supervisores o directores de cada departamento. Sería un caos total si el personal de una organización pudiera adquirir activos a su voluntad. Debe existir un control ante ello. Es por esto que se debe implementar políticas de autorización (Alvin, 2017).

### **Costos Hundidos**

Son aquellos costos realizados en el pasado para la adquisición de un activo o de un recurso reciben el nombre de costos sumergidos. No pueden cambiarse, sin importar que curso futuro de acción se tome, porque los gastos históricos no son recuperables, sean cuales sean las circunstancias actuales (Barfield y Raiborn, 2008).

**Tabla 3**

*Matriz de Categoría problema*

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Gestión de Tesorería	Flujo de Caja	Flujo de Caja de Operaciones Flujo de inversión Flujo financiero Flujo de capital
	Cuentas por pagar	Control interno Las provisiones de tesorería
	Costos hundidos	Ratio de liquidez Ratio de solvencia

Fuente: Elaboración propia

## **Definición conceptual categoría solución**

### **Control**

El control es un medio para alcanzar objetivos, no es considerado una circunstancia, todo lo contrario, una cadena de acciones que dan lugar a las actividades de una empresa. Es una cadena de acciones dilatada a la serie de actividades consubstancial a la gestión que se integra a los procesos básicos los cuales son; planificación, ejecución y supervisión; los controles deben estar implementados “dentro” de la base de cada empresa y no “sobre ella”. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway COSO, 2013)

### **Líquidez y solvencia**

Existe una notable distinción entre liquidez y solvencia de la empresa, la liquidez es la capacidad que posee la empresa para realizar el pago de sus obligaciones inmediatas median el flujo de caja actual, mientras tanto, la solvencia es la capacidad que posee la empresa para satisfacer a los accionistas en el caso de la venta de activos productivos. Asimismo, una empresa puede ser ilíquida pero solvente, es decir, genera flujo de caja bajo, pero la reventa de sus activos alto, o también la empresa puede ser líquida pero insolvente, donde el efecto es inverso (Braouezec y Lehalle, 2010).

### **Políticas de tesorería**

Es un sistema de lineamientos donde se abarca, procedimientos, directivas y mapeo de procesos que participan en el proceso de cobro, como también el proceso de pago de pagos. Dicho sistema permite cumplir sus funciones como programar y administrar los flujos de dinero y asegurar excedentes de tesorería y su eficiente aplicación, dentro de los lineamientos de tesorería establecidos por la empresa en coordinación con las áreas involucradas, previa validación de la jefatura correspondiente para su viabilidad (Club de Banqueros y Empresarios, 2020).

**Tabla 4***Matriz de categorización de la categoría solución*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
a			
Control	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el mapeo de procesos de pagos y directiva de gastos y reformular políticas de pagos de acuerdo a la realidad actual de la empresa minera con la finalidad que cada uno tenga funciones determinadas y así contribuyan en los documentos de tesorería, para un desembolso eficiente y controlado.</li> <li>2. Analizar gastos no proyectados y su impacto en el flujo de caja (costos hundidos).</li> <li>3. Presentar estados financieros proyectados, para una correcta toma de decisiones con el fin de obtener liquidez.</li> </ol>	<p>KPI 1. Rotación de cuentas por pagar</p> <p>KPI 2. Ratio de liquidez general</p> <p>KPI 3. Proyección de liquidez</p> <p>KPI 4. Proyección de proyectos de inversión (CAPEX)</p> <p>KPI 5. Ratio de rentabilidad</p> <p>KPI 6. Ratio de endeudamiento</p>	<p>Evidencia 1. Mapeo de procesos, directiva de autorizaciones y el Manual reformulado de políticas de gestión de pagos.</p> <p>Evidencia 2. Flujo de caja libre proyectado (estable, agresivo y pesimista)</p> <p>Evidencia 3. Estados financieros proyectados</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Técnica**

##### **Análisis documental**

El análisis documental, es un proceso que expresa el valor de la existencia en ciertos documentos, como se tiene un texto escolar, un cuento, reseña de vida, entre otros. En resumen, es una técnica donde se agrupa los elementos originados por medio de ciertas categorías con el fin de mostrar la interpretación de forma concisa. Cabe mencionar que, el análisis documental, es utilizada como técnica que se refleja en fichas bibliográficas con el fin de evaluar los documentos, también utilizada a fin de preparar el marco teórico de la presente investigación (Hernández, 2014; Bernal, 2010). Por ende, el análisis documental afecta de manera positiva a la investigación para la evaluación del comportamiento de las cuentas bancarias, así como también las cuentas contables, y como resultados los ratios financieros, por tanto, se realizará la indagación de los estados financieros y anexos de períodos del 2019 y 2020, empleando fundamentos financieros para un análisis de gestión de tesorería.

##### **Guía de entrevista**

La guía de la entrevista, es aquel instrumento que se emplea para la elaboración de la entrevista, es decir puede ser física o virtual, en la presente investigación se utilizará la forma virtual. Cabe mencionar que es una lista de cuestionamientos en un tiempo determinado. Por ende, se dice que la guía de entrevistas, tiene que ser elaborada con los datos de manera general a la persona, igualmente debe reflejarse también la información censal y el aspecto sociológico, para rescatar el tema de indagación (Carhuancho, 2019; Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014). Asimismo, el documento mencionado primeramente debe ser revisado en base a la situación problema y posteriormente se realizará la comparación anticipada de la presente investigación, mediante la recolección de datos en la empresa minera.

#### **3.7.2. Instrumento**

##### **Registro documental**

El registro documental es considerado la materialización de una información en un soporte, con el fin de conservar, preservar y comunicar en el tiempo; con entrada al contenido, por tanto, dejar conformidad de la existencia de información, como un tipo de

apoyo. Se caracteriza por el uso de documentos como fuente de datos, a través de recolección, selección, análisis y resultados (Hernández, 2014; Gómez, 2012). Por ende, aporta favorablemente, en el conocimiento sobre el problema, análisis y hallazgos de los resultados, mediante la revisión, el análisis de los documentos presentados en la empresa minera en la presente investigación.

### 3.7.3. Validación

La validez muestra es el nivel donde puedes deducir conclusiones de la investigación, a partir de los resultados que se obtuvieron mediante las distintas técnicas. Dicha validez se da a conocer desde distintas perspectivas, como lo real que se da a conocer con la prudencia que se hace con respecto con la calidad, donde el instrumento de medición realiza su cálculo. Cabe mencionar que el juicio que se emite de la calidad avala la validez del contenido (Bernal, 2010; Hernández, Baptista, Fernández, 2014). En síntesis, la validación para el estudio de investigación será de la mano con el juicio de profesionales que aportan conocimiento metodológico para la validación del uso de los documentos tales como registros contables, estados financieros, flujo de caja y ratios que obtuvieron en el estudio. El proceso de validación fue a través de los siguientes expertos;

**Tabla 5**

*Expertos que validaron el instrumento*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Nolzco Labajos Fernando Alexis	Licenciado en Educación / Administración	Aplicable
2 Julca Garcia Paola Corina	Contadora Pública / Maestra en Contabilidad y Finanzas	Aplicable
3 Manrique Linares Cynthia Polett	Contadora Pública / Magister en Administración Pública	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6**

*Expertos que validaron la propuesta*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Palma Torres, Antonio Jaime	Contador general	Aplicable
2 Manrique Linares, Cynthia Polett	Contadora Pública / Magister en Administración Pública	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

### **3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos**

En la presente investigación se ejecutará los siguientes; paso 1) recolección de Información, paso 2) búsqueda o realización de instrumentos, paso 3) validación de instrumentos, paso 4) aplicación de los instrumentos con el permiso correspondiente y finalmente paso 5) recojo de información y procesamiento de datos.

### **Triangulación**

La triangulación, es aquella técnica que permite la obtención de información de datos cualitativos como cuantitativos de muestras, para poder comparar y poder relacionar los tipos de triangulación (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Gil, 2015). Por ende, el análisis de datos mixto, fue beneficiosa porque permitió tener mejores resultados, reduciendo errores.

### **EXCEL Y EL SPSS 22 – 25**

El análisis estadístico con Excel, ayuda a resumir y organizar la información de forma entendible, asimismo dicha información por categoría, también se puede comprobar la hipótesis, El SPSS es una herramienta que tiene la capacidad de adquirir datos de gran volumen y tiene la capacidad de estudiar textos y datos certeros. (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero; Gil, 2015). Por ende, este método cuantitativo ayudará positivamente a la empresa minera, ya que son herramientas que ayudan a la investigación y hacen que sea mucho más rápido.

### **ATLAS TI 8**

El ATLAS TI, sirve para la organización del análisis del estudio, usando el programa ya que permite dividir citas textuales, el registro, categorización, y organizar las teorías

mediante diagramas y gráficos. Asimismo, es un sistema creado para que sea compatible con la multimedia de Windows, para que así se pueda operar a grandes cantidades de información, como textos, observaciones imágenes, datos gráficos, sonoros y audiovisuales. La utilidad del ATLAS TI en la investigación es útil ya que organiza cada uno con sus conceptos y resultados que va de la mano con la investigación, con el objetivo de confrontar las distintas características y cualidades halladas en un determinado grupo de observaciones. (San Martín, 2014; Varguillas, 2006). Por ende, El ATLAS TI es usado con particularidad datos en unidades de significados., por tanto, se recopila datos para armar los supuestos que van de la mano con teorías y categorías de estudio en la investigación. Para lograr ello se añaden datos o documentos, para utilizar el programa. En resumen, para realizar la triangulación de datos es imprescindible que las técnicas que serán ejecutadas en la observación se puedan comparar.

### **3.9 Aspectos éticos**

La investigación se emplea en margen a la estructura de citas de APA sexta edición, desarrollando la totalidad de referencias bibliográficas tomadas para la presente investigación fueron citadas conforme a las reglas APA. Así mismo, la muestra tomada en la investigación fue bajo los parámetros indicados en la metodología de estudio explicado en párrafos anteriores, de tal manera que la población y la muestra analizada fueron tomadas de un sector específico de la realidad empresarial, es decir, información verdadera. Por último, toda la información recopilada es totalmente verídica y no copiada e inventada, es por ello que se obtuvieron información de fuentes confiables totalmente académicas que fueron debidamente citados cada estudio, tesis, informes y libros con sus respectivos autores

## CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

#### Resultados cuantitativos

**Tabla 7.**

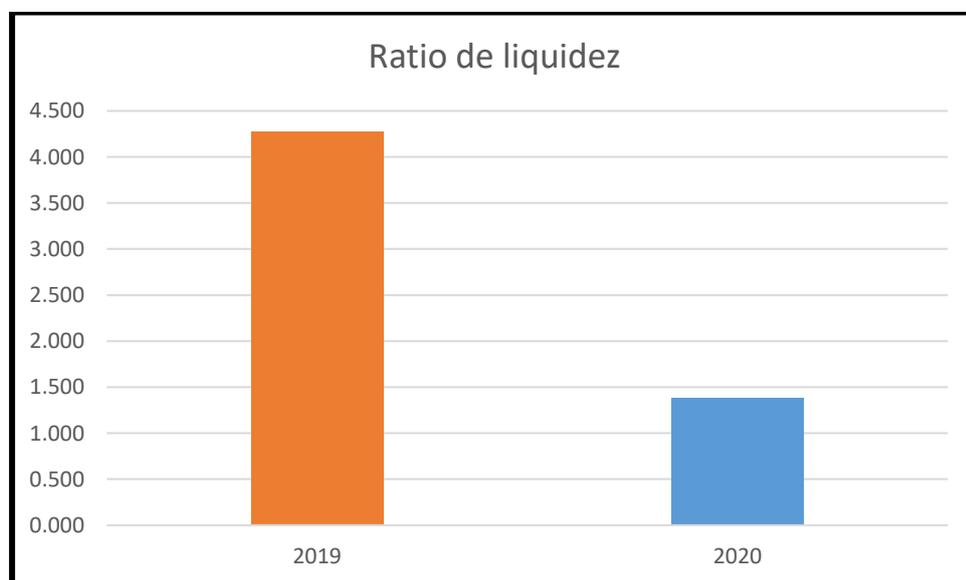
*Ratios de liquidez general del año 2019 y 2020*

Ratio	Descripción	Fórmula	Decimales
Liquidez General 2019		$\frac{25'261,482}{5'909,916}$	4.274
Liquidez General 2020	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{9'402,482}{6'805,199}$	1.382

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.**

*Ratios de liquidez general de periodo 2019 y 2020*



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene en el presente estudio, un análisis de liquidez en los períodos 2019 y 2020. Donde se comprueba que el año 2019, que por cada 1 sol por pagar tiene como respuesta 4.274 soles por cobrar, a diferencia del período 2020, que por cada 1 sol por pagar se obtiene 1.382

soles por cobrar. Donde se logra obtener una disminución notable, frente a la solvencia de obligaciones de la compañía, donde se sugiere un mejor control de los pagos, de la mano con las políticas y directivas establecidas del área de control interno.

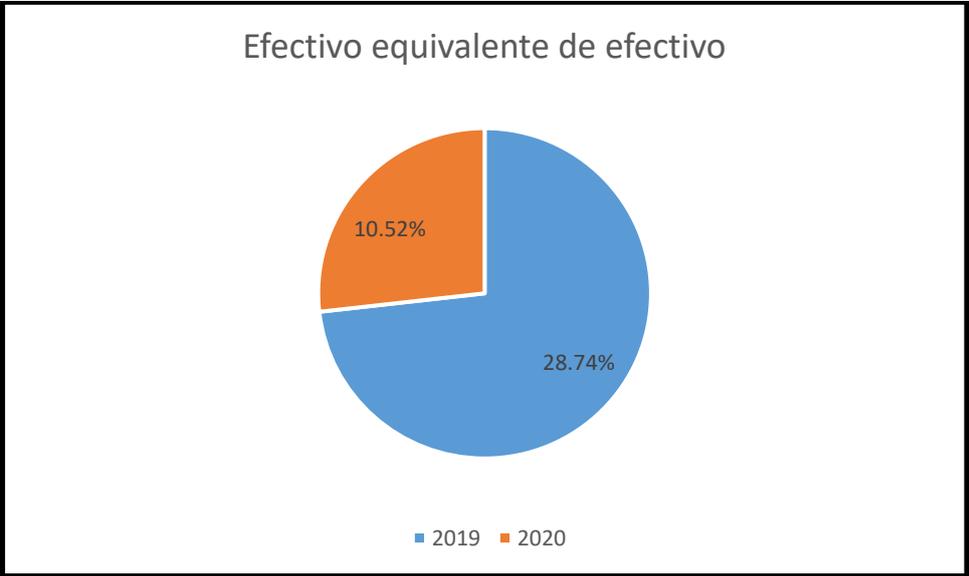
La liquidez demuestra la eficiencia del desarrollo líquido de un activo en dinero, obteniendo liquidez para la compañía, ya que es benéfica la aplicación de la herramienta para la buena gestión de la tesorería. (Emery, Finnerty & Stowe, 2001)

**Tabla 8.**  
*Efectivo equivalente de efectivo del año 2019 y 2020*

Período	Descripción	Fórmula	Variación
2019		$\frac{13'067,867}{45'464,403}$	0.287
2020	<u>Efectivo</u> Total Activo	$\frac{4'099,799}{38,988,502}$	0.105

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.**  
*Efectivo equivalente de efectivo 2019 y 2020*



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de los períodos 2019 y 2020, donde el año 2019 el efectivo representa el 28.74% del total activo, sin embargo, el año 2020 el efectivo representa un 10.52% del total del activo. Donde se señala que el efectivo ha disminuido en un 18.22% entre el periodo 2019 y 2020, sin embargo, se observa una disminución de 4.5%, a diferencia de otros períodos. Se

concluye que existió una mala eficiencia del manejo del efectivo, donde está vinculado con las previsiones de tesorería, ya que no se debió tener el mismo nivel de gastos debido a que el nivel de ingresos no es el mismo debido a la coyuntura actual.

**Tabla 9.**  
*Prueba defensiva del año 2019 y 2020*

Período	Descripción	Fórmula	Decimales
2019	Efectivo y equivalentes de efectivo Pasivo Corriente	$\frac{13'067,867}{5'909,916}$	2.21
2020		$\frac{4'099,799}{6'805,199}$	0.60

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.**  
*Ratios de liquidez – prueba defensiva del periodo 2019 y 2020*



Fuente: Elaboración propia

En el estudio realizado de los períodos 2019 y 2020, se encuentra un 2.21 a diferencia del periodo 2020 un 0.60, lo que interpretamos que en el período 2019 podemos enfrentar las deudas a corto plazo con mayor seguridad, a diferencia del 2020 que se alcanza solo un 0.60. Cabe mencionar también que se tenía dinero en caja sin movimiento, lo que llamamos capital ocioso,

por tanto, si se podría cubrir las deudas a corto plazo, pero no se tomó medidas establecidas en políticas de tesorería como hacer frente el caso de baja de ingresos.

**Tabla 10.**

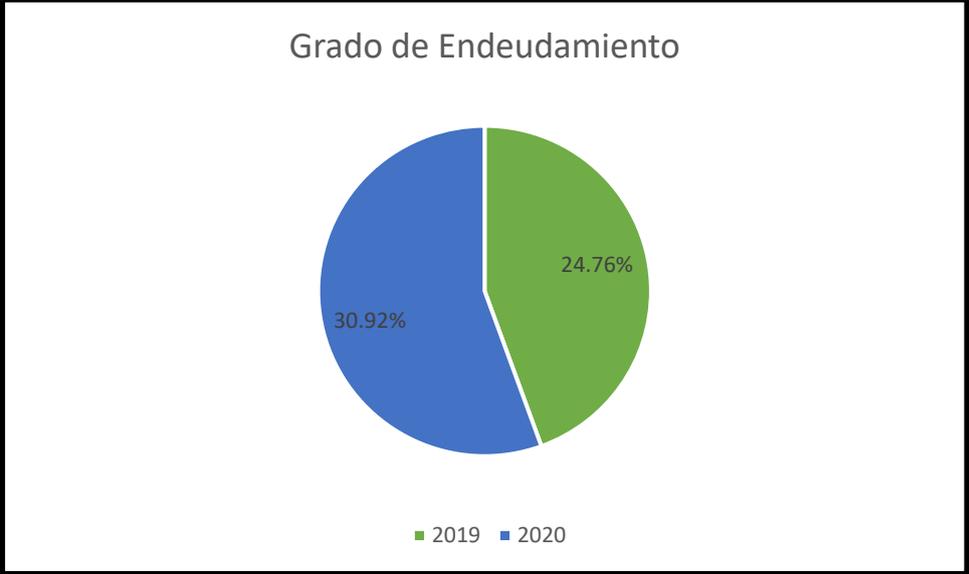
*Grado de endeudamiento del año 2019 y 2020*

Período	Descripción	Fórmula	Variación
2019	<u>Pasivo Total</u> <u>Activo Total</u>	$\frac{11'254,770}{45'464,403}$	24.76%
2020		$\frac{12'056,890}{38'988,502}$	30.92%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.**

*Ratios de solvencia – grado de endeudamiento periodo 2019 y 2020*



Fuente: Elaboración propia

Se obtiene como respuesta tras el análisis del presente estudio, se demuestra en los ratios de solvencia frente al margen de endeudamiento logrado en el período 2019 está conformado por 24.76% donde se comprueba la variación del próximo periodo del 2020 que está conformado de un 30.92%, obteniendo como resultado que en el período 2020 se incrementó en un 6.16% de endeudamiento, donde las inversiones están siendo financiadas por terceros. Asimismo, siempre se espera que cada compañía financie hasta 50%, sin embargo, el efectivo que se tiene en caja, es dinero de inversionistas con la finalidad de obtener una planta aurifica de metales preciosos

propia. Lo que significa que, no se logró la finalidad del efectivo, haciendo gastos operativos diversos en la compañía.

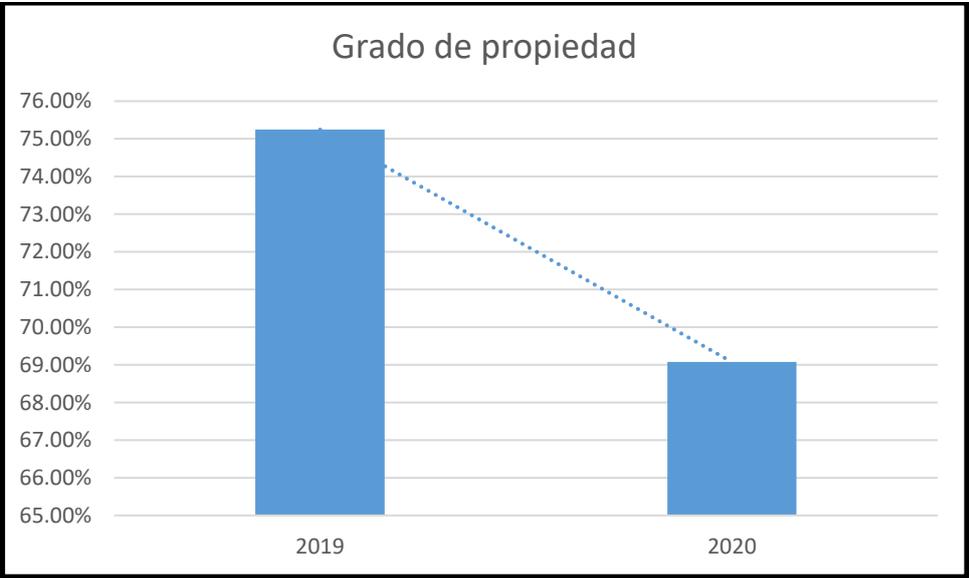
En tanto, el índice de solvencia mide la capacidad que tiene la compañía hace frente a sus obligaciones destacando el volumen de endeudamiento, además, se muestra la situación económica real de la empresa logrando resolver sus pasivos (Panez, 1990).

**Tabla 11.**  
*Grado de propiedad del año 2019 y 2020*

Período	Descripción	Fórmula	Variación
2019	<u>Patrimonio Total</u> Activo Total	$\frac{34'209,633}{45'464,403}$	75.24%
2020		$\frac{26'931,612}{38'988,502}$	69.08%

Elaboración: Fuente propia

**Figura 6.**  
*Ratios de solvencia – grado de propiedad del periodo 2019 y 2020*



Fuente: Elaboración propia

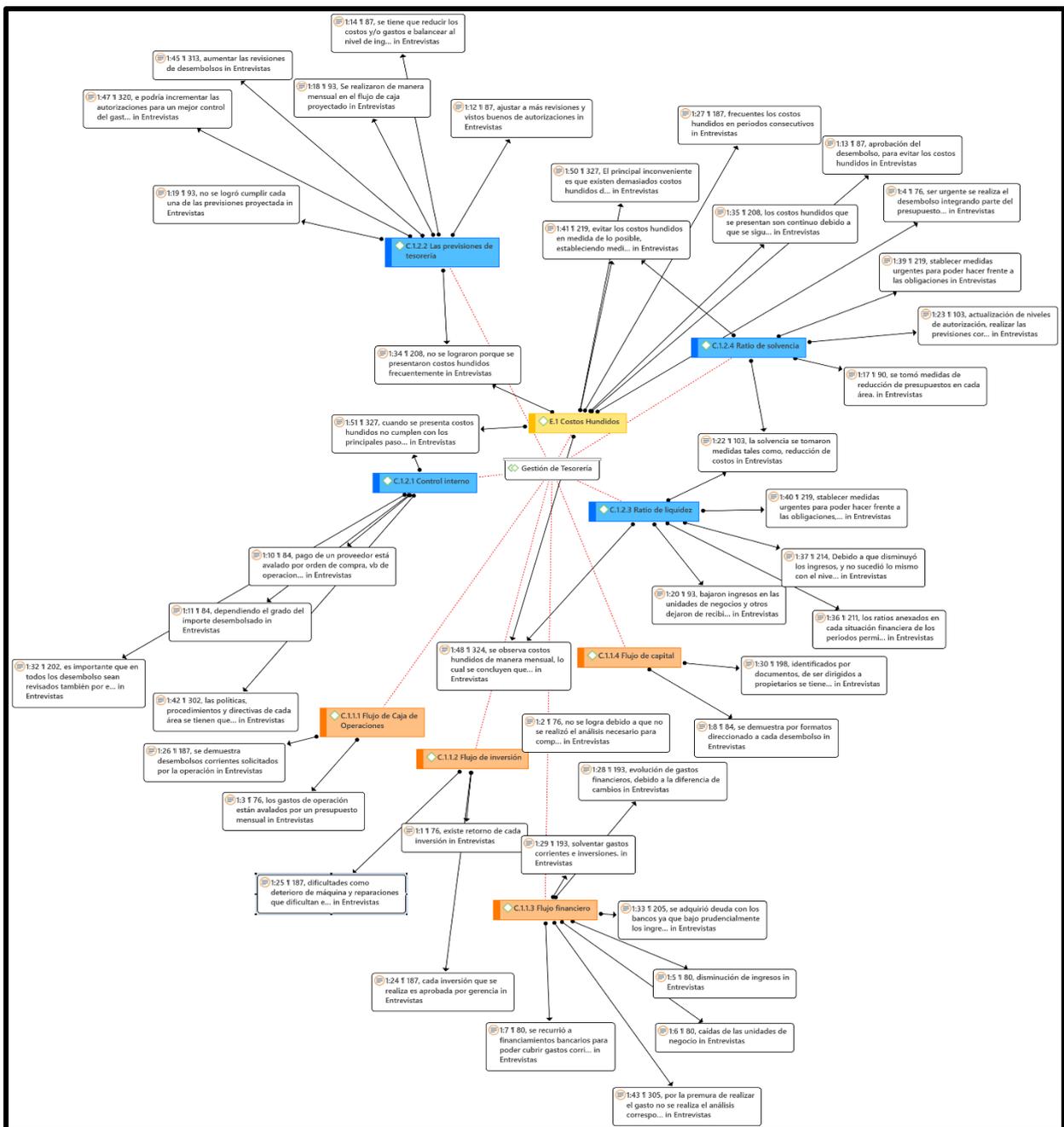
En el presente estudio, se logra obtener que en el periodo 2020 un 69.08% de las inversiones están siendo financiadas por los accionistas, a diferencia del año 2019 donde se financio un 75.24% por accionistas. Donde refleja notablemente el incremento por un 6.16% entre ambos períodos, asimismo, si bien es cierto se cuenta con liquidez en caja, se incrementaron

los gastos entre período y período. Por tanto, fueron necesarias tomar medidas con respecto a los gastos, tomando en cuenta que el dinero que existía en caja es referente a una inversión de accionista para otros fines, que no son operativos.

## 4.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7.

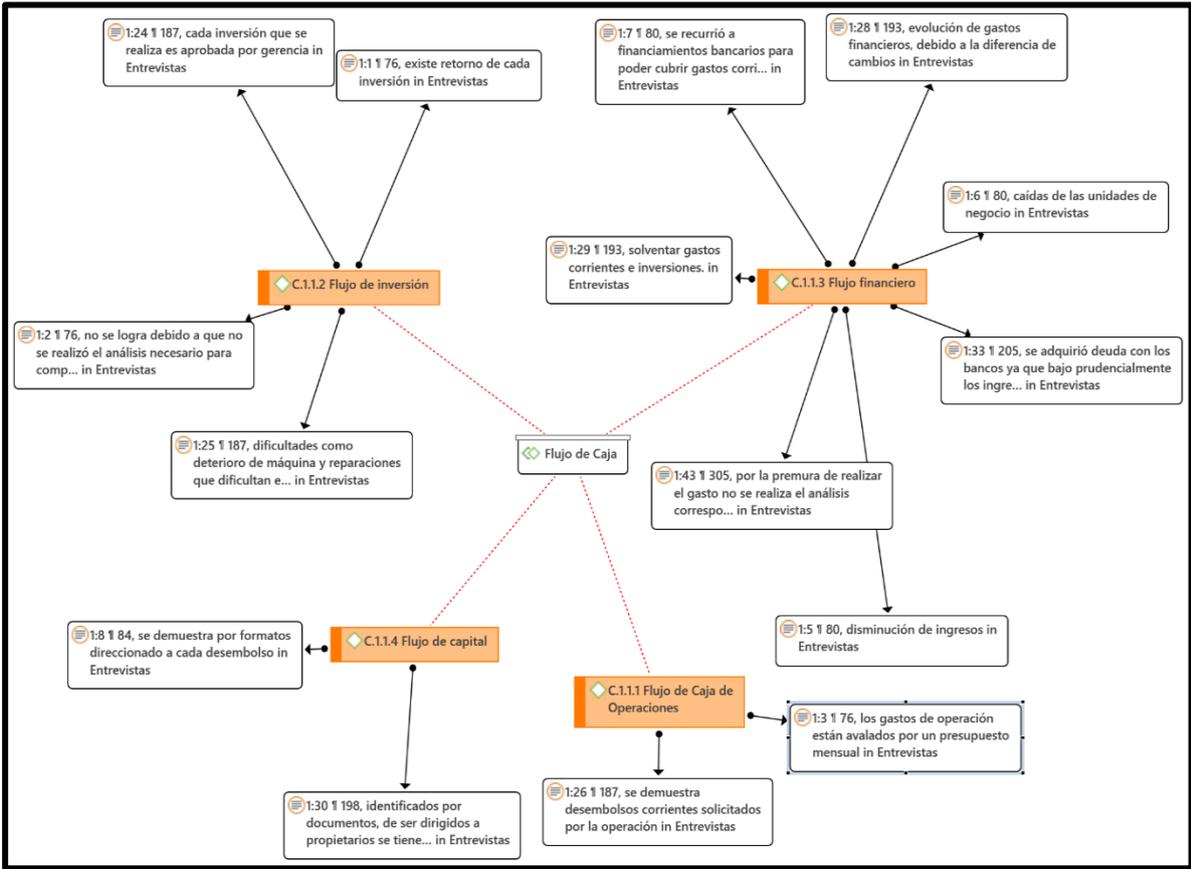
Análisis cualitativo de la categoría de Gestión de tesorería



Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se observa sobre la categoría problema, gestión de tesorería, el cual está vinculado íntimamente con las subcategorías las cuales son; que son: flujo de caja donde sus indicadores son flujo de caja de operación, inversión, financiero y de capital; la segunda subcategoría es cuentas por pagar donde los indicadores son; control interno, previsión de tesorería, ratios de liquidez y solvencia. También se encontró la categoría emergente que cobra peso durante las entrevistas, la cual es costos hundidos. Desde la perspectiva económica la minería es el sector más rentable, sin embargo, fue duramente afectado por la coyuntura ya que tuvo que parar sus operaciones durante un mes. Asimismo, tenía 3 unidades de negocio, las cuales una se encuentra paralizada, notablemente afecto a caja. Cabe mencionar que; está íntimamente vinculado los flujos de caja con el control interno; sin embargo, en la entrevista resalta los costos hundidos ya que está vinculada con la caja, ya que se presentó en periodos consecutivos.

**Figura 8.**  
Análisis de la sub categoría Flujo de Caja

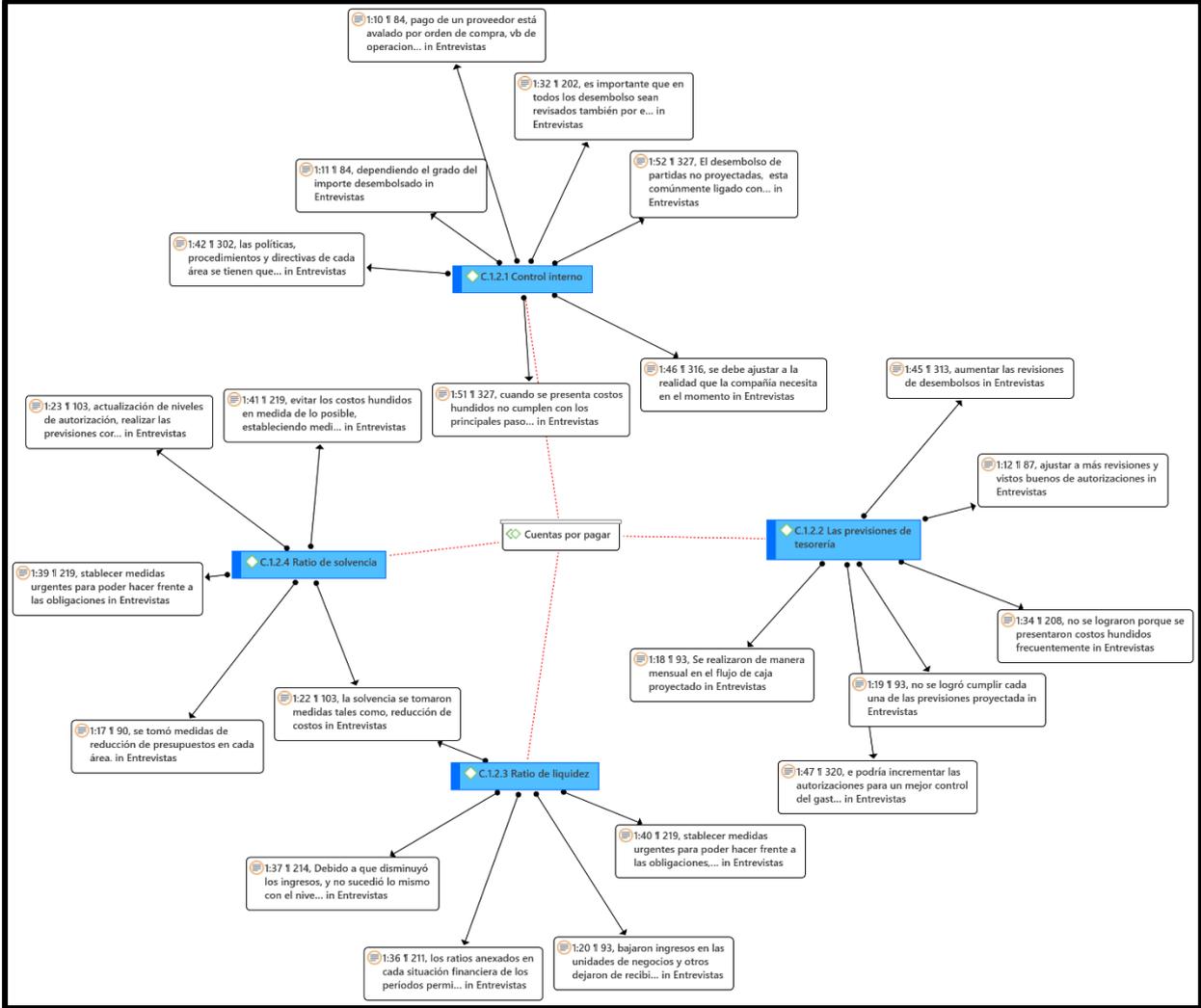


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 8 tiene los siguientes indicadores que son el flujo de caja de operación, de inversión, financiero y de capital, que trabajan con la categoría problema que es gestión de

tesorería, demostrando que se utiliza cada periodo el flujo de caja, sin embargo, presenta demasiada falencia, donde está íntimamente vinculada con los famosos costos hundidos que presenta la empresa. Asimismo, los documentos que regulan las operaciones financieras son de control interno, ya que se tiene un procedimiento distinto por cada desembolso de efectivo que se realiza. Considerando que se tendrá que actualizar las políticas, directivas de tesorería con la finalidad de ajustarse al ingreso actual que está teniendo la compañía, se tiene que tomar decisiones en la parte financiera para la continuidad del negocio.

**Figura 9.**  
*Análisis de la sub categoría Cuentas por Pagar*



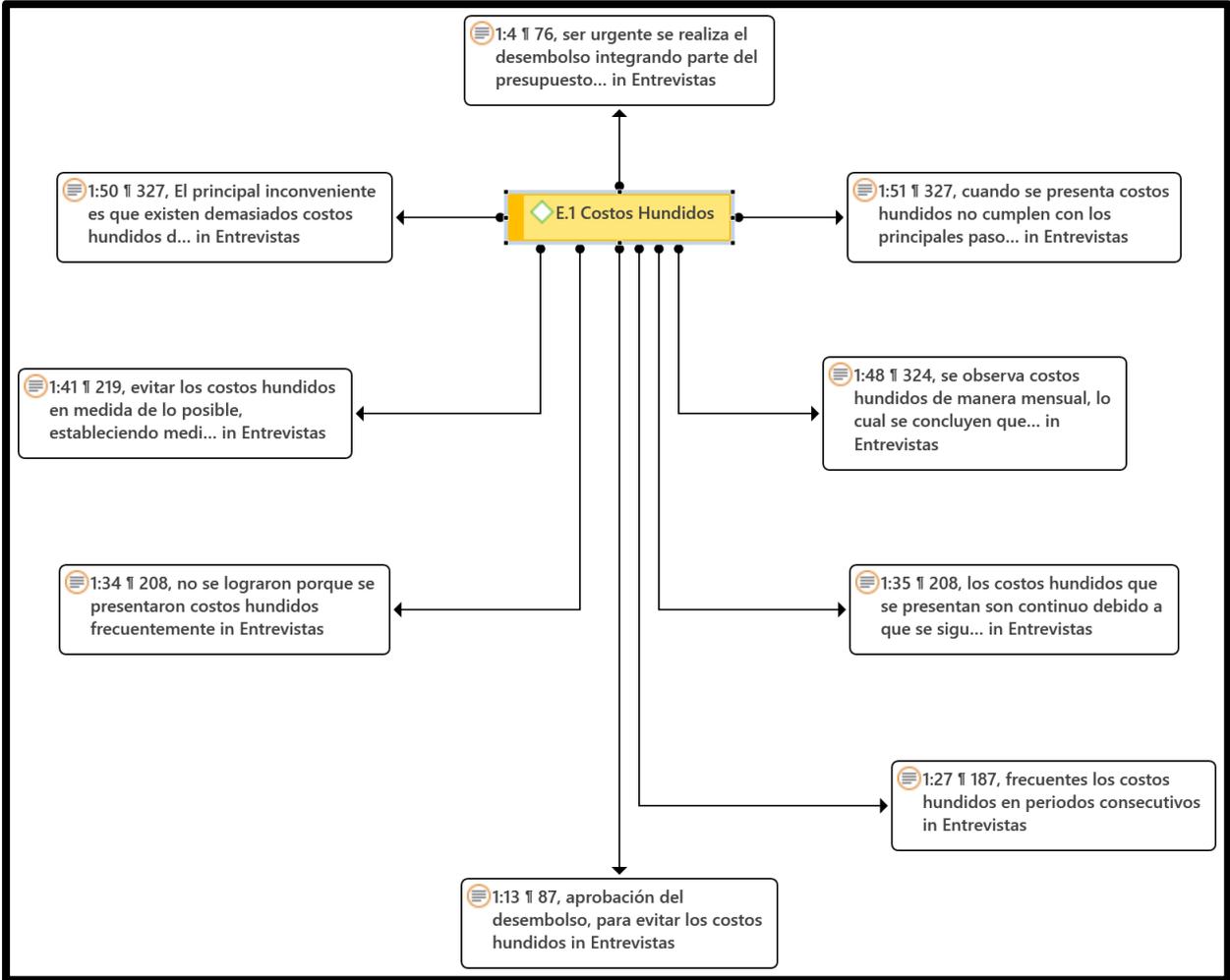
Fuente: Elaboración propia

El análisis de las cuentas por pagar que tiene los siguientes indicadores: control interno, previsión de tesorería y ratios de liquidez y de solvencia. Con respecto a las cuentas por pagar, cada uno de los entrevistados afirma que se realizó cronogramas de pago, para establecer

seguridad a los proveedores de pago, debido a que no se tiene las políticas, directivas adecuadas al nivel actual de la compañía, ya que no se ajusta en nivel de gastos con los ingresos. Por tanto, se observa una disminución de solvencia y liquidez entre los períodos 2019 y 2020. En cuanto a las previsiones de tesorería, tampoco se cumplió, y cada una de las medidas a adoptar parte de la actualización de las directivas y políticas establecidas por el área de Control Interno.

**Figura 10.**

*Análisis de la emergente Costos hundidos*



Fuente: Elaboración propia

En la figura 10, los costos hundidos toman fuerza, es mencionado por los entrevistados en cada subcategoría planteada. Asimismo, se menciona que de manera mensual figuran los costos hundidos, y es una de las causas principales del porque la disminución de la liquidez. Cabe mencionar que, los costos hundidos, son aquellos que no se recupera el gasto, en pocas palabras es gasto perdido; en el análisis se resalta también que el término es confundido por costo de oportunidad, y recaen en el error al aprobar costos hundidos para el desembolso. Dichos costos

que se volvieron frecuentes reflejados en el flujo de caja y la coyuntura actual y cambios vertiginosos en el mercado, se tomó la decisión de establecer medidas en las políticas de reducir los costos hundidos, para no recaer en el desembolso perdido.

### **4.3 Diagnóstico mixto**

La gestión de tesorería que se observa en la empresa minera del distrito de Ate Vitarte, muestra una serie de dificultades en su gestión del área de tesorería, la cual está influyendo en la liquidez y la solvencia, por tanto, peligra la continuidad del negocio si no se toman medidas estrictas y necesarias. En la triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos, es importante precisar el impacto a la rentabilidad que trajo consigo la pandemia, el cual se arrastra en la actualidad; un 75% de los entrevistados concluyen que falta actualizar las políticas y directivas vinculadas con el desembolso de efectivo, el cual conlleva al flujo de caja, cuentas por pagar y previsiones de tesorería. Esto afirma que todo parte del área de control interno estableciendo nuevas medidas que se ajusten a la situación actual de la empresa, dado que un 33% afirman que también va de la mano con el incremento de los costos hundidos, teniendo como respuesta la disminución de liquidez.

Asimismo, es un punto crítico considerable la disminución de los indicadores de liquidez y solvencia en referencia del período 2019 y 2020 por no adecuar sus políticas a la realidad actual, esperando tener mayores ingresos. Según Instituto Peruano de economía - IPE (2020), el sector minero se vio afectado notablemente por las severas restricciones del gobierno, sin embargo, se estima la recuperación prudencial en el periodo siguiente a inicios del año 2021 por el crecimiento de la inversión en gobiernos regionales, donde existe mejoras en salud transportes.

Es importante destacar que, en el área de finanzas y tesorería, menciona en las entrevistas el incremento de los costos hundidos, donde se vincula íntimamente con las directivas de autorizaciones, debido a que en los últimos períodos se estuvo dando de manera mensual, incrementando entre los períodos 2019 y 2020 un 10%, donde genero una inestabilidad de liquidez en representación en caja por 18.22% a nivel de los activos de la empresa.

Se conoce que el mayor ingreso de la empresa es su unidad de negocio de la planta aurifica, sin embargo, en el año 2020 la unidad no produjo, por tanto, no obtuvo ingresos, sin embargo, al no poder exportar debido que la planta no puede continuar con su producción actualmente por las nuevas medidas que estableció el gobierno para los permisos de producción, las unidades mineras tuvieron que vender a otras plantas terceras. Notablemente, se destaca que la ganancia no es el mismo que procesar los metales preciosos y exportarlos, que venderlos a otra planta que exporta nuestro producto en bruto. De este modo los ingresos cayeron prudencialmente, sin embargo, no

se estableció la reducción de gastos en las unidades mineras y oficinas administrativas, todo lo contrario, el gasto subió, por el alza de los productos de primera necesidad. Cabe mencionar también que las previsiones de tesorería establecidas no se cumplieron, reflejando constantemente los costos hundidos. Un preocupante 6.16% disminuyó el nivel de solvencia que tiene la empresa para hacer frente sus obligaciones a corto plazo, lo cual con llevo a realizar cronogramas con los proveedores para mantener el trato comercial con cada uno de ellos. Resalta también en la gestión de tesorería, que no se cumplieron las proyecciones establecidas en el flujo de caja un 52% en el periodo 2020 y un 25% en el año 2019, lo cual se refleja en las entrevistas las afirmaciones de gastos de emergencia que se han realizado durante los períodos de estudio.

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

La gestión de tesorería en una empresa minera, se encontraron problemas en la liquidez, debido que no se tenía unas políticas de tesorería adecuada a nivel de ingresos, donde en el período 2020 sufrió disminución de ventas por la paralización de operaciones ocasionados por pandemia. Asimismo, se siguió realizando pagos sin control, en el período 2021 no se contaba con el dinero destinado para inversión de la unidad principal del negocio, ya que empezaba a retomar operaciones. Al realizar el análisis respectivo, ya que al no tener liquidez conllevó atrasos en pagos, operación y otros; realizando análisis de los gastos efectuados y al saber la razón porque se gastó dinero destinado para otro fin, se encontró que las políticas de procedimientos de pagos son precarias y simples, donde no exigen las visaciones correspondientes para cada desembolso, y esto arrastró que existían costos hundidos consecutivos y se presentaban frecuentemente gastos no proyectados en el flujo de caja.

#### **4.5 Propuesta**

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

En la presente investigación se realizó el diagnostico de los análisis cuantitativo y cualitativo, posterior se realizó triangulación, donde destaca notablemente lo siguiente; (i) Inadecuado control y sistematización en el área de tesorería, (ii) presenta frecuentemente en sus flujos de caja costos hundidos y desembolsos no proyectados y, por último, (iii) Imposibilidad en caja para hacer frente pasivos de corto plazo.

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

En la empresa minera del distrito de Ate Vitarte, muestra una serie de dificultades en su gestión del área de tesorería, la cual está influyendo en la liquidez y la solvencia, por tanto, peligra la continuidad del negocio si no se toman medidas estrictas y necesarias. En la triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos, es importante precisar el impacto a la liquidez que trajo consigo la pandemia, donde se tuvo que paralizar las operaciones por 45 días desde el período de marzo 2020, el cual se arrastra hasta la actualidad; un 75% de los entrevistados concluyen que falta actualizar las políticas y directivas vinculadas con el desembolso de efectivo, el cual conlleva diferencias flujo de caja proyectado y ejecutado, asumiendo gastos no proyectados, también se observa un incremento mensual de costos hundidos.

También se observa incremento de pasivos y el no cumplimiento de las previsiones de tesorería, debido a la falta de control de los desembolsos en medida a ingresos, destacando que se utilizó el dinero proyectado para una inversión (compra de minerales), en gastos corrientes, esperando compensar con los ingresos, el cual no se dio. Asimismo, se muestra en las ratios índices de liquidez más de 1 un punto, sin embargo, no es así, ya que el 89% de efectivo representa dinero destinado a una inversión.

Cabe mencionar también la importancia que toman los costos hundidos, en la presente investigación, debido que se incrementa de manera mensual en los flujos de caja, es decir a parte que se desembolsan gastos no proyectados, también la empresa asume costos hundidos que afecta a la caja ya que son desembolsos que no se recuperan a futuro, esto sucede porque existen proyectos aprobados con Gantt presentado, sin embargo, en el camino se presentan gastos no incluidos en el presupuesto, y en la mayoría de los casos se desiste del proyecto.

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

Teoría de Control interno, está conformado por los procedimientos que objeta por salvar y preservar los bienes de la compañía, evitando desembolsos de dinero indebido, asimismo, avala la seguridad de no pactar obligaciones de pago sin autorización alguna. Cabe mencionar también que es importante establecer sistemas adecuados de registros de cada uno de los movimientos de efectivo, que afecta favorablemente al negocio, donde parte desde la necesidad que plantea cada gerencia de área (Zarpan, 2012; Holmes, 1987).

Teoría de liquidez, se define por la capacidad que posee el ente económico para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, de acuerdo a vencimiento pactado. Asimismo, significa

la propiedad de la conversión más sencilla en liquidez y vinculada al efectivo equivalente de efectivo (Gitman, 2000; Holmes, 1987).

Teoría de Contabilidad, afirma que la contabilidad administrativa es un método de información que se dispone para la administración empresarial con modelos viables con el objetivo de realizar proyecciones y lograr un mejor control, mejorando el estado de situación financiera optimizando los recursos. Asimismo, la contabilidad es adecuada a cualidades de la empresa conforme a cada necesidad propia de cada negocio, teniendo como consecuencia que afecta positivamente y beneficiosa empleando instrumento efectivo de control, ya que la contabilidad implica a todos los participantes a formar parte de la gestión y negociación con finalidad de que la empresa cumpla sus objetivos trazados. (Ramírez, 2005; James, 2005; Lavine y Wackman, 1992)

La gestión de tesorería en una empresa minera, tiene como finalidad desarrollar mapeo de procesos de pagos, directivas de pagos y reformular las políticas de pago vinculadas con la gestión de tesorería que contribuya evitar pérdidas de liquidez y asegure la continuidad del negocio, es decir cada uno de los desembolsos tendrán el análisis necesario para la ejecución del gasto. Asimismo, la reformulación de un sistema de políticas de gestión de pagos adecuado, conlleva a la utilización de ratios financieros, elaborando proyecciones, y realizando el análisis necesario de las desviaciones presentadas en la caja. Cabe mencionar que, logrando la estabilidad de liquidez, nos conlleva a las proyecciones de estados financieros con distintos escenarios, abarcando la liquidez con la rentabilidad que están íntimamente comprometidos, de la siguiente manera lograr la estabilidad en caja, y compensar el dinero desembolsado que estaba destinado a una inversión específica de la unidad de negocio. Y poder cumplir sin ningún problema los cronogramas que se pactaron y las obligaciones de corto plazo.

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

La empresa minera plantea el siguiente objetivo general, lograr un sistema de políticas adecuado en pagos y procedimientos de tesorería. Asimismo, abarcan los siguientes objetivos específicos tales como; (i) Disminuir las desviaciones presentadas entre flujo de caja proyectado y ejecutado, (ii) Disminuir el incremento de los costos hundidos y por último (iii) Determinar el nivel de liquidez.

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

El impacto generado en nuestra propuesta es positiva debida que los resultados favorecen a la compañía minera y aseguran su continuidad en el mercado, es decir, se logrará un mejor control del efectivo para su desembolso reflejado en el estado financiero, y ratios financieros (rentabilidad y liquidez).

Procedimiento a ejecutar:

(i). - Formular el mapeo de procesos de pagos y directiva de gastos y reformular políticas de pagos de acuerdo a la realidad actual de la empresa minera con la finalidad que cada uno tenga funciones determinadas y así contribuyan en los documentos de tesorería, para un desembolso eficiente y controlado.

En la siguiente propuesta se reformula las políticas de pagos y se adiciona en el mismo el mapeo de procesos de pagos que tiene como objeto establecer los lineamientos generales para asegurar el pago de las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas definidas y administrar adecuadamente los fondos. Asimismo, se formula la directiva de pagos donde se fijan lineamientos necesarios para la adecuada y oportuna liquidación de los gastos, otorgados al personal de la empresa minera, cumpliendo con la política de “tolerancia cero” a la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo de la Compañía. Con lo expuesto en resumen se logrará definir funciones específicas para aprobaciones de pago con un mejor control, además se mejora el ratio de liquidez ya que los pagos no serán tan constantes, por ende, también la rentabilidad de la compañía.

(ii). - Analizar gastos no proyectados y su impacto en el flujo de caja (costos hundidos).

En la siguiente propuesta, se realizan una serie de actividades donde se analiza el periodo 2020, período que se incrementaron los costos hundidos de manera relevante, también los gastos que se realizaron que no estaban proyectados en caja. Al culminar se determina los factores por el cual se incurrió a ello, está ligado también a procedimientos de pagos que se alinean con respectos a los costos hundidos, es decir se evitarán proyectos inconclusos, impidiendo así pérdida de liquidez. Con respecto a los gastos no proyectados el impacto es que se evitará su reflejo en el flujo de caja, ya que, según procedimientos, cada una de las áreas tiene que alinearse al presupuesto anual otorgado.

(iii). - Presentar estados financieros proyectado, para una correcta toma de decisiones con el fin de obtener liquidez.

En la siguiente propuesta, aplicando lo anterior expuesto se desarrolla estados financieros proyectados donde el impacto es favorable para la compañía, que permitirá visualizar de forma cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que pueden presentarse

en el futuro para poder tomar decisiones en distintas posiciones financieras- contables disminución de liquidez y rentabilidad. Cabe mencionar que el escenario utilizado para la realización de la proyección de estados financieros es el estable, debido que se utilizó el efectivo destinado a la compra de minerales de manera desordenada sin un control alguno, ni una certeza en ingresos. Por tanto; debido que se tiene líneas de crédito aprobadas con los bancos, las cuales no ha sido necesario hasta el momento de gestionarlas, se realiza la proyección y su impacto en la misma, de manera beneficiosa. El producto financiero para el apalancamiento de la empresa es el pre embarque y post embarque, donde se tiene una línea aprobada por 1M de dólares.

#### **4.5.6 Objetivo general y específico de la propuesta**

La empresa minera plantea el siguiente objetivo general, lograr un sistema de políticas adecuado en pagos y procedimientos de tesorería. Asimismo, abarcan los siguientes objetivos específicos tales como; (i) Disminuir las desviaciones presentadas entre flujo de caja proyectado y ejecutado, (ii) Disminuir el incremento de los costos hundidos, desembolsos de gastos no proyectados y por último (iii) Determinar el nivel de liquidez.

#### **4.5.7 Impacto de la propuesta**

El impacto generado en nuestra propuesta es positiva debida que los resultados favorecen a la compañía minera y aseguran su continuidad en el mercado, es decir, se logrará un mejor control del efectivo para su desembolso reflejado en el estado financiero, y ratios financieros (rentabilidad y liquidez).

Procedimiento a ejecutar:

(i). -Formular el mapeo de procesos de pagos y directiva de gastos y reformular políticas de pagos de acuerdo a la realidad actual de la empresa minera con la finalidad que cada uno tenga funciones determinadas y así contribuyan en los documentos de tesorería, para un desembolso eficiente y controlado.

En la siguiente propuesta se reformula las políticas de pagos y se adiciona en el mismo el mapeo de procesos de pagos que tiene como objeto establecer los lineamientos generales para asegurar el pago de las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas definidas y administrar adecuadamente los fondos. Asimismo, se formula la directiva de pagos donde se fijan lineamientos necesarios para la adecuada y oportuna liquidación de los gastos, otorgados al personal de la empresa minera, cumpliendo con la política de “tolerancia cero” a la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo de la Compañía. Con lo expuesto en resumen se logrará definir funciones específicas para aprobaciones de pago con un mejor control, además

se mejora el ratio de liquidez ya que los pagos no serán tan constantes, por ende, también la rentabilidad de la compañía.

(ii). - Analizar gastos no proyectados y su impacto en el flujo de caja (costos hundidos).

En la siguiente propuesta, se realizan una serie de actividades donde se analiza el periodo 2020, período que se incrementaron los costos hundidos de manera relevante, también los gastos que se realizaron que no estaban proyectados en caja. Al culminar se determina los factores por el cual se incurrió a ello, está ligado también a procedimientos de pagos que se alinean con respecto a los costos hundidos, es decir se evitarán proyectos inconclusos, impidiendo así pérdida de liquidez. Con respecto a los gastos no proyectados el impacto es que se evitará su reflejo en el flujo de caja, ya que, según procedimientos, cada una de las áreas tiene que alinearse al presupuesto anual otorgado.

(iii). - Presentar estados financieros proyectado, para una correcta toma de decisiones con el fin de obtener liquidez.

En la siguiente propuesta, aplicando lo anterior expuesto se desarrolla estados financieros proyectados donde el impacto es favorable para la compañía, que permitirá visualizar de forma cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que pueden presentarse en el futuro para poder tomar decisiones en distintas posiciones financieras- contables disminución de liquidez y rentabilidad. Cabe mencionar que el en la misma, de manera beneficiosa. El producto financiero para el apalancamiento del escenario utilizado para la realización de la proyección de estados financieros es el estable, debido que se utilizó el efectivo destinado a la compra de minerales de manera desordenada sin un control alguno, ni una certeza en ingresos. Por tanto; debido que se tiene líneas de crédito aprobadas con los bancos, las cuales no ha sido necesario hasta el momento de gestionarlas, se realiza la proyección y su impacto empresa es el pre embarque y post embarque, donde se tiene una línea aprobada por un millón de dólares.

#### 4.5.8 Direccionalidad de la propuesta

##### Cuadro 1.

*Matriz de direccionalidad de la propuesta* Mapeo de procesos, directiva de autorizaciones y el Manual reformulado de políticas de gestión de pagos.

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Mantener equilibrio entre los gastos e ingresos que se perciben actualmente.	Alternativa 1. Formular el mapeo de procesos de pagos y directiva de gastos y reformular políticas de pagos de acuerdo a la realidad actual de la empresa minera con la finalidad que cada uno tenga funciones determinadas y así contribuyan en los documentos de tesorería, para un desembolso eficiente y controlado.	A1 Clasificación de gastos por partida y/o área.	18/10/2021	01	19/10/2021	a. Asistente de tesorería b. Analista de Tesorería	0	KPI 1. Rotación de cuentas por pagar	Evidencia 1. Mapeo de procesos, directiva de autorizaciones y el Manual reformulado de políticas de gestión de pagos.
		A2 Clasificación de personal para mapeo de procesos	20/10/2021	02	22/10/2021	a. Analista de Control Interno b. Gerente de administración y finanzas c. Analista de Tesorería	10		
		A3 Capacitación al personal para el desarrollo de procesos	25/10/2021	02	27/10/2021	a. Analista de Control Interno b. Jefe de Administración y Finanzas c. Secretaria	5		
		A4 Preparación y agregado con comentarios de funcionarios las directivas	28/10/2021	01	29/10/2021	a. Analista de Control Interno b. Asistente de Tesorería c. Analista de Tesorería	0	KPI 2. Ratio de liquidez general	
		A5 Revisión de registro de proveedores	01/11/2021	02	02/11/2021	a. Asistente de Tesorería b. Analista de Tesorería c. Gerente de Administración y Finanzas	0		
		A6 Difusión de políticas y directivas en comité diario a todo personal.	03/11/2021	01	03/11/2021	a. Personal en general b. Analista de tesorería	0		

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta Flujo de caja proyectado en 3 escenarios (pesimista, estable y agresivo)*

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
<b>Objetivo 2. Disminuir el incremento de los costos hundidos y ejecución de gastos no proyectados</b>	Alternativa 2. Analizar gastos no proyectados y su impacto en el flujo de caja (costos hundidos).	A7 Revisión de viabilidad proyecto de inversión para el siguiente período.	04/11/2021	02	05/11/2021	a. Gerente de Administración y Finanzas b. Analista de tesorería c. Gerente de proyectos	0	KPI 3. Proyección de liquidez	Evidencia 2. Flujo de caja proyectado en 3 escenarios (pesimistas – estable – agresivo).
		A8 Presentación y sustentación de proyectos seleccionados por finanzas	06/11/2021	03	08/11/2021	a. Gerencia de operaciones b. Gerente de proyectos c. Gerente de Administración y Finanzas	25		
		A9 Reunión de presentación plan anual del área de Comercial respecto a los ingresos.	09/11/2021	01	10/11/2021	a. Analista Comercial b. Gerente Comercial c. Gerente de Administración y Finanzas	0		
		A10 Consolidación para el proyectado anual del siguiente período de compromisos de pago.	11/11/2021	02	12/11/2021	a. Analista de Tesorería b. Gerente de Administración y Finanzas c. Asistente de Tesorería	0	KPI 4. Proyección de proyectos de inversión (CAPEX)	
		A11 Exposición de evaluación crediticia actual y proyección apalancamiento financiero y capacidad de pago.	15/11/2021	02	17/11/2021	a. Gerencia de Administración y Finanzas b. Gerencia general c. Analista de tesorería	0		
		A12 Difusión de viabilidad del proyecto de acuerdo a liquidez y proyecciones de flujo de caja para el siguiente período.	18/11/2021	02	19/11/2021	a. Gerencia de Administración y Finanzas b. Gerencia de Proyectos c. Gerencia General	0		

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta Estados financieros proyectados*

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Determinar el nivel de liquidez	Alternativa 3. Evaluación de estados financieros proyectados para visualización para una correcta toma de decisiones con el fin de obtener liquidez.	A13 Reunión de entrega de proyecto Capex aprobado y compromisos de pago.	22/11/2021	02	23/11/2022	a. Sub- contador b. Analista de tesorería c. Gerencia de Finanzas	0	KPI 5. Ratio de rentabilidad	Evidencia 3. Estados Financieros proyectados
		A14 Entrega de presupuestos, órdenes de compra del único proyectado aprobado.	24/11/2021	02	25/11/2021	a. Asistente contable b. Coordinador de logística c. Asistente de tesorería	0		
		A15 Entrega de compromisos de pago con proveedores	26/11/2021	01	26/11/2021	a. Asistente contable b. Analista de tesorería c. Asistente de tesorería	8		
		A16 Entrega de proyección de crédito bancario, incluido gastos financieros e intereses.	29/11/2021	01	29/11/2021	a. Analista de tesorería b. Asistente contable c. Sub contador	0	KPI 6. Ratio de endeudamiento	
		A17 Ingreso de información en módulos de presupuesto.				a. Analista de contador b. Sub contador c. Asistente contable	0		
		A18 Presentación de estados financieros proyectados revisados.				a. Contador General b. Gerencia General c. Gerencia de Administración y finanzas	10		

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.9 Entregable 1

##### Evidencia 1. Mapeo de procesos, directiva de autorizaciones y el manual reformulado de políticas de gestión de pagos

Objetivo 1. Mantener equilibrio entre los gastos e ingresos que se perciben actualmente. Actualmente la empresa minera no cuenta con mapeo de procesos y las políticas que se tiene son muy básicas, las cuales actualmente no están reguladas con la posición actual de la empresa ya se debe de exigir un control de cada desembolso, por tanto, reformula las políticas dándole énfasis al control y se adiciona el mapeo de procesos en el mismo. Asimismo, se formula la directiva de autorizaciones de pagos.

##### Figura 11.

Políticas de pago anterior

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER. No	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
1	20/04/2021	Documento Nuevo	Analista Control Interno	Gerente de Administración y Finanzas	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12.**

*Políticas de pago reformulado – mapeo de procesos*

INDIMETAL

## PROCEDIMIENTO DE PAGOS

VERSIÓN. **01**

CÓDIGO: TES.PRO.001

---

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

---

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER. No	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
01	20/04/21	Nuevo	Analista Control Interno	Analista Tesorería	Gerente de Administración y Finanzas
<b>02</b>	<b>02/11/21</b>	<b>Actualización</b>			<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13.**

*Directiva de niveles de autorización*

INDIMETAL

## DIRECTIVA DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN

VERSIÓN 01

CÓDIGO: DIR.GAF.002

---

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

---

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER. No	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
1	01/11/2021	Nuevo	Analista control interno	Gerente de Administración y Finanzas	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

## Evidencias del KPI para el objetivo 1.

**Tabla 12.**

*Análisis de rotación cuentas por pagar – proyección*

Indicador	Descripción	Fórmula	Decimales
2019		$\frac{2'852,052}{109,985}$	25.931
2020		$\frac{2'500,482}{35,199}$	71.038
2021	Compras totales a proveedores Promedio de cuentas por pagar	$\frac{1'950,010}{19,916}$	97.912
2022		$\frac{1'511,874}{23,985}$	63.034
2023		$\frac{2'120,850}{25,140}$	35.977

Fuente: Elaboración propia

Se demuestra en el indicador, es para saber el promedio de días que la empresa tardar en gestionar los pagos de una factura. De acuerdo al análisis realizado en relación a los períodos de estudio se obtuvo la proyección de mejora de los días de pago, se proyecta en el período 2022 mejorar 63 días de demora de pago, incluyendo los cronogramas que se tienen pactados. Sin embargo, el período 2023 se proyecta 35 días de demora. Es preciso, que las compras eran al contado antes de la pandemia, al tener paralización de operaciones y desfase en ingresos, y sumando el desorden en la gestión de pagos generaron que los períodos 2020 y 2021 se demore en pagar hasta 97 días, generando incomodidad de los proveedores.

**Tabla 13.**

*Análisis de ratio de liquidez general – proyección*

Ratio	Descripción	Fórmula	Decimales
2019		$\frac{25'261,482}{5'909,916}$	2.245
2020		$\frac{9'402,482}{6'805,199}$	1.382
2021	Activo Corriente Pasivo Corriente	$\frac{5'261,482}{8'841,100}$	0.595
2022		$\frac{17'525,191}{11'539,000}$	1.519
2023		$\frac{18'166,477}{9'725,174}$	1.868

Fuente: Elaboración propia

En el indicador, donde nos indica la capacidad que tiene la empresa para asumir sus pasivos de corto plazo. Se realizó la proyección, donde podemos demostrar respecto a los períodos de estudios 2019 y 2020 respectivamente, aplicando las medidas propuestas se visualiza una mejora en los periodos 2022 y 2023 donde el indicador vuelve nuevamente a 1. Si bien es cierto en los períodos 2019 y 2020 los indicadores superan a 1, debido que se tenía dinero de los inversionistas destinado al funcionamiento de la planta, sin embargo, por el mal control y no proporcionalidad de ingresos fue destinado para gastos corrientes, el cual se toman medidas para poder seguir con la continuidad del negocio y se logra 1.519 y 1.868 de los períodos 2022 y 2023 respectivamente.

#### **4.60 Entregable 2 Flujo de caja proyectado en 3 escenarios (pesimistas – estable – agresivo).**

Objetivo 2. Disminuir el incremento de los costos hundidos y ejecución de gastos no proyectados En la actualidad con la finalidad de equilibrar los ingresos e ingresos, asegurando la continuidad del negocio se expone a detalle partidas de gastos no proyectados y costos hundidos, correspondientes al período 2020, realizando un análisis respectivo.

**Cuadro 4.**

*Análisis de gastos no proyectados y costos hundidos período 2020.*

<b>Proyecto</b>	<b>Importe Inicial pto.</b>	<b>Período</b>	<b>Detalle del imprevisto</b>	<b>Importe adicional al pto.</b>
Campamento minero - (Gasto no proyectado reflejado en el flujo de caja marzo - 2020)	S/ 269,330.00	Mar-20	Se tuvieron retrasos en el proyecto, por ende, se incurrieron a gastos adicionales de espera, las personales encargados de proyectos como albañiles solicitaron materiales adicionales lo que arrastro a movilidades por traslado.	S/ 22,360.00
	-S/ 22,360.00	Mar-20		
Mantenimiento 250 Compresora sullair - 05 unidades (Costo Hundido reflejado en el flujo de caja marzo - 2020 y gasto no proyectado reflejado en el flujo de caja abril 2020)	S/ 6,372.00	Mar-20	Se aprobó el mantenimiento de 5 unidades de compresora, teniendo operando 3 unidades más, debido a la pandemia los proveedores adicionaron su precio por material en su cotización, el cual decidimos retirar las maquinas, ya habiendo desembolsado 3250 soles, el cual el proveedor no devolvió porque ya utilizó parte de materiales en el equipo, estando igual inoperativo. En el mes de mayo que se volvió a operar, se necesitaba tener operativo la maquinaria, por tanto, se realizó mantenimiento en mayo 2020 S/. 5850 soles	S/ 5,850.00
	-S/ 3,250.00			
	-S/ 5,850.00	May-20		
Campaña de descuento (Costo Hundido y gasto no proyectado reflejado en el flujo de caja junio 2020)	-	Mar-20	En el mes de marzo de 2020 notificaron por una campaña de descuento de la deuda total por el importe 19282\$ a pagar solo 11569.74\$. Sin embargo, fue un mes complicado porque la operación estaba paralizada, se tuvo que realizar el pago en el mes de junio del 2020 sin el descuento, para limpiar el récord crediticio y poder acceder a un crédito.	S/ 70,768.28
	-S/ 42,460.98	Jun-20		
	-S/ 28,307.30	Jun-20		
Proyecto video cámaras - vigilancia (Costo Hundido en el flujo de caja julio 2020)	S/ 58,223.56	Jul-20	Se aprobó proyecto de video cámaras, se pagó en julio 2020 el 50% según contrato. Sin embargo, por costes se eligió la opción alternativa, el cual por el equipo que se tenía en la unidad no se adecuaba.	S/ 58,223.56
	-S/ 29,111.78	Jul-20		
Estudios de factibilidad para inversión winche 9TN (Costo Hundido en el flujo de caja agosto 2020)	S/ 14,086.00	Ago-20	Con el fin de realizar un proyecto en la unidad minera que fue presentado con una rentabilidad muy buena. Gerencia decide realizar un estudio de factibilidad para poder aprobar el proyecto, esto conlleva el gasto por el estudio, sumando los viáticos por los días de estudio que fue una semana.	S/ 14,086.00

Viáticos a la unidad minera (Costo Hundido en el flujo de caja set, oct, nov 2020)	S/ 6,806.00	Set-20	Debido a la coyuntura actual, cayó uno de los principales negocios. Por ello, durante los meses septiembre, octubre y noviembre se realizaron viajes a la unidad minera con el fin de captar clientes, pactando reuniones, eventos, etc.; sin éxito alguno.	S/ 6,806.00
		Oct-20		
		Nov-20		
Donación comunidad campesina (flujo no proyectado dic 2020)	S/ 3,252.00	Dic-20	Conforme al acta firmado 15-12, de acuerdo a acta se compromete a una donación para la oficina administrativa para comunidad campesina antes de culminar el presente mes.	S/ 3,252.00
			<b>Total, costos hundidos período 2020</b>	<b>S/ 74,755.08</b>
			<b>Total, gastos no proyectados período 2020</b>	<b>S/ 144,691.26</b>

Fuente: Elaboración propia

De todo lo anterior expuesto y aplicando las políticas de pagos reformulado, mapeo de procesos de pagos y directiva de autorizaciones se realiza el siguiente proyectado de flujo de caja en los siguientes escenarios, donde se considera proyecto de inversión CAPEX por la compra e instalación de winche de 7 toneladas, para aumento de producción en ventas al siguiente detalle;

### Cuadro 5.

*Datos proyectados para flujo de caja libre*

Inputs de valor		
Winche 7TN (CAPEX)	175,000	
Lanzamiento y Publicidad	100,000	
CAPEX anuales	35,000	
Depreciación	5.00	años
Impuesto	30.00%	
Ventas esperadas	1,250,000	
Comisión	5.00%	
Gastos comerciales	5,000	mensual
Gastos administrativos	8,000	mensual
Costo de ventas	60% - 56% - 40%	
Alquiler Fijo	8,050	mensual
Alquiler Variable	3%	Ventas
PPC	0	días
PPI	120	días
PPP	60	días
Precio de venta	52,500	
<b>Valor de recupero = Precio de vta - imp x (ganancia de capital)</b>		

<b>Ganancia de capital = Precio de venta - valor contable</b>		
CCPP (WACC)	14.00%	
tasa del Banco	10.00%	

Fuente: Elaboración propia

Se desarrolla el flujo de caja libre en el escenario pesimista, estable y agresivamente

**Figura 14.**

*Flujo de caja proyectado escenario pesimista*

<b>Flujo de caja libre</b>						
	0	1	2	3	4	5
+ Ventas		\$1,250,000	\$1,500,000	\$1,800,000	\$2,160,000	\$2,592,000
- Costo de ventas		\$750,000	\$900,000	\$1,080,000	\$1,296,000	\$1,555,200
= Margen Bruto		\$500,000	\$600,000	\$720,000	\$864,000	\$1,036,800
Comisiones		\$43,750	\$52,500	\$63,000	\$75,600	\$90,720
Gastos comerciales		\$160,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Gastos administrativo		\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000
Gastos de Alquiler		\$134,100	\$141,600	\$150,600	\$161,400	\$174,360
= EBITDA		\$66,150	\$249,900	\$350,400	\$471,000	\$615,720
- Depreciacion		\$35,000	\$42,000	\$49,000	\$56,000	\$63,000
= EBIT		\$31,150	\$207,900	\$301,400	\$415,000	\$552,720
- Impuestos		\$9,345	\$62,370	\$90,420	\$124,500	\$165,816
+ Depreciación		\$35,000	\$42,000	\$49,000	\$56,000	\$63,000
= NOPAT		\$56,805	\$187,530	\$259,980	\$346,500	\$449,904
- CAPEX	\$175,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000
- Inversiones en capital de trabajo		\$125,000	\$25,000	\$30,000	\$36,000	\$43,200
+ Valor de recupero						\$68,250
+ Recupero del cap de trabajo						\$259,200
<b>= Flujo de caja libre</b>	<b>-\$175,000</b>	<b>-\$103,195</b>	<b>\$127,530</b>	<b>\$194,980</b>	<b>\$275,500</b>	<b>\$699,154</b>

Fuente: Elaboración propia

En este caso el proyecto se financia el 40% con un crédito Bancario, es decir el 60% de la inversión inicial. Cabe mencionar que solo se considera la inversión con la finalidad del compensar el dinero gastado en gastos de operación, y no en la adquisición de la planta. Se observa que el primer año se muestra negativo en 103,195.

**Figura 15.***Flujo de caja proyectado escenario estable*

Flujo de caja libre						
	0	1	2	3	4	5
+ Ventas		\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000
- Costo de ventas		\$700,000	\$700,000	\$700,000	\$700,000	\$700,000
= Margen Bruto		\$550,000	\$550,000	\$550,000	\$550,000	\$550,000
Comisiones		\$43,750	\$43,750	\$43,750	\$43,750	\$43,750
Gastos comerciales		\$160,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Gastos administrativo		\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000
Gastos de Alquiler		\$134,100	\$134,100	\$134,100	\$134,100	\$134,100
= EBITDA		\$116,150	\$216,150	\$216,150	\$216,150	\$216,150
- Depreciacion		\$35,000	\$42,000	\$49,000	\$56,000	\$63,000
= EBIT		\$81,150	\$174,150	\$167,150	\$160,150	\$153,150
- Impuestos		\$24,345	\$52,245	\$50,145	\$48,045	\$45,945
+ Depreciación		\$35,000	\$42,000	\$49,000	\$56,000	\$63,000
= NOPAT		\$91,805	\$163,905	\$166,005	\$168,105	\$170,205
- CAPEX	\$175,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000
- Inversiones en capital de trabajo		\$116,667	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Valor de recuperero						\$68,250
+ Recuperero del cap de trabajo						\$116,667
<b>= Flujo de caja libre</b>	<b>-\$175,000</b>	<b>-\$59,862</b>	<b>\$128,905</b>	<b>\$131,005</b>	<b>\$133,105</b>	<b>\$320,122</b>

Fuente: Elaboración propia

En este caso el proyecto se financia el 40% con un crédito Bancario, es decir el 60% de la inversión inicial. Cabe mencionar que solo se considera la inversión con la finalidad del compensar el dinero gastado en gastos de operación, ya que con ello se incrementará la producción, por ende, las ventas. Se observa que el primer año se muestra en 59,862; Cabe mencionar que se tiene líneas disponibles de financiamiento. Sin embargo, en el año 5 se observa recuperación de 320,122.00

**Figura 16.***Flujo de caja proyectado escenario agresivo*

Flujo de caja libre						
	0	1	2	3	4	5
+ Ventas		\$1,250,000	\$1,500,000	\$1,800,000	\$2,160,000	\$2,592,000
- Costo de ventas		\$500,000	\$600,000	\$720,000	\$864,000	\$1,036,800
= Margen Bruto		\$750,000	\$900,000	\$1,080,000	\$1,296,000	\$1,555,200
Comisiones		\$43,750	\$52,500	\$63,000	\$75,600	\$90,720
Gastos comerciales		\$160,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Gastos administrativo		\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000
Gastos de Alquiler		\$134,100	\$141,600	\$150,600	\$161,400	\$174,360
= EBITDA		\$316,150	\$549,900	\$710,400	\$903,000	\$1,134,120
- Depreciacion		\$35,000	\$42,000	\$49,000	\$56,000	\$63,000
= EBIT		\$281,150	\$507,900	\$661,400	\$847,000	\$1,071,120
- Impuestos		\$84,345	\$152,370	\$198,420	\$254,100	\$321,336
+ Depreciación		\$35,000	\$42,000	\$49,000	\$56,000	\$63,000
= NOPAT		\$231,805	\$397,530	\$511,980	\$648,900	\$812,784
- CAPEX	\$175,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000
- Inversiones en capital de trabajo		\$83,333	\$16,667	\$20,000	\$24,000	\$28,800
+ Valor de recupero						\$68,250
+ Recupero del cap de trabajo						\$172,800
<b>= Flujo de caja libre</b>	<b>-\$175,000</b>	<b>\$113,472</b>	<b>\$345,863</b>	<b>\$456,980</b>	<b>\$589,900</b>	<b>\$990,034</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el presente escenario se observa recuperación desde el primer año, logrando así el quinto periodo un recupero de 990,034 lo que demuestra que el ajuste de costos se ve reflejado en cada período, con el recupero respectivo.

**Evidencias del KPI para el objetivo 2.****Tabla 14.***Proyección de liquidez*

Ratio	Descripción	Fórmula
2019		13,067,867.00
2020		4,099,799.00
2021	Efectivo equivalente de efectivo	2,035,100.00
2022		4,125,150.00
2023		5,995,808.00

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo al análisis, en el período 2019 se mantenía el equilibrio debido que se tenía ingresos regulares y no influía en la caja, y no se ejecutaba el dinero con un fin específico. Sin embargo, el período 2020 con la llegada de la pandemia y la paralización de las operaciones se siguió gastando de la misma proporción, y el control seguía siendo básico.

Sin embargo, al no tener capital para la compra de minerales se realiza la proyección del efectivo disponible, donde en los períodos 2022 y 2023 se puede visualizar el recupero de la misma con las medidas tomadas, donde el retorno en promedio en los períodos 2022 y 2023 respectivamente es 1 millón y medio.

**Tabla 15.**

*Proyección de proyectos de inversión*

<u>Período</u>	<u>Descripción</u>	<u>Fórmula</u>
2019	Cámaras planta Casma	239,967.20
	Sistema de filtros ionizador	25,120.00
	Implementación línea eléctrica planta	2,835,000.00
2020	Campamento minera UMA	269,330.00
	Video cámaras vigilancia	58,223.56
	Compra de chancadora para laboratorio	54,450.00
2021	Mejora de infraestructura lab. (horno fundición)	37,511.00
2022	Winche 7TN	175,000.00
2023	-	-

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado aplicando las políticas reformuladas y directiva de gastos se determinó la ejecución de inversión de 175,000 y el proyectado para el 2023 no se tiene proyecto Capex, debido que la finalidad del proyecto del winche 7TN es poder incrementar la producción en un 20% de los períodos donde las entregas eran continuas, sin considerar el período donde afectó notablemente la pandemia.

#### **4.61 Entregable 3 Estados Financieros proyectados**

Objetivo 3. Determinar el nivel de liquidez

Se realizó la proyección de estados financieros que son: el estado de situación financiera y estado de resultado proyectados a 02 períodos, tomando en cuenta el Manual reformulado de procedimientos con el mapeo de procesos adicionado y aplicación de directiva de niveles de autorización, por tanto, siguiendo los lineamientos no permiten caer en costos hundidos y evita desviaciones en el flujo de caja. Se presenta estados financieros con las ventas proyectadas según cuadro de producción, en cuanto a los gastos se mantiene en relación a los gastos de los períodos 2018 y 2019. Porque los análisis cuantitativos y cualitativos realizados reflejan que la compañía tiene la capacidad de incrementar sus ventas, sin ajustar

los gastos ya que no caerá nuevamente en costos hundidos y desviaciones en el flujo de caja por gastos no proyectados. Asimismo, se realiza un proyecto de inversión lo que generará incremento en las ventas, porque se eleva la producción.

**Figura 17.**

*Estado de situación financiera proyectada*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
Cuenta	2023	2022	Analisis Horizontal		Analisis Vertical	
Activos			Variación Absoluta	Variación Porcentual	2022	2023
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	5,995,808	4,125,150	1,870,658	45.35%	13.17%	8.76%
Cuentas por Cobrar Comerciales	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	193,329	98,205	95,124.00	96.86%	0.42%	0.21%
Cuentas por cobrar diversas - terceras	5,308,536	5,646,578	- 338,042.00	-5.99%	11.66%	11.99%
Cuentas por cobrar diversas - relacionadas	6,615,348	7,631,856	- 1,016,508.00	-13.32%	14.53%	16.20%
Inventarios	53,456	23,402	30,054	128.42%	0.12%	0.05%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>18,166,477</b>	<b>17,525,191</b>	<b>641,286</b>	<b>3.66%</b>	<b>39.91%</b>	<b>37.20%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Inversiones mobiliarias	903,128	1,107,086	- 203,958.00	-18.42%	1.98%	2.35%
Inmuebles, maquinaria y equipo	5,322,499	5,412,987	- 90,488.00	-1.67%	11.69%	11.49%
Depreciación de 1,2 e IME acumulados	-1,463,512	-1,642,287	178,775.00	-10.89%	-3.22%	-3.49%
Activo diferido	6,908,908	6,908,908	-	0.00%	15.18%	14.67%
Otros activos no corrientes	15,678,001	17,797,436	- 2,119,435.00	-11.91%	34.45%	37.78%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>27,349,024</b>	<b>29,584,130</b>	<b>- 2,235,106.00</b>	<b>-7.56%</b>	<b>60.09%</b>	<b>62.80%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>45,515,501</b>	<b>47,109,321</b>	<b>- 1,593,820.00</b>	<b>-3.38%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Cuenta	2023	2022	Analisis Horizontal		Analisis Vertical	
Pasivos y Patrimonio			Variación Absoluta	Variación Porcentual	2022	2023
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Trib y aport sist pens y salud p pagar	9,234	10,345	- 1,111.00	-10.74%	0.02%	0.02%
Remuneraciones y participaciones por pagar	52,467	98,760	- 46,293.00	-46.87%	0.12%	0.21%
Cuentas por Pagar comerciales - terceros	5,398,726	6,240,102	- 841,376.00	-13.48%	11.86%	13.25%
Cuentas por Pagar diversas - terceros	3,005,678	3,099,807	- 94,129.00	-3.04%	6.60%	6.58%
Cuentas por Pagar diversas - relacionadas	1,259,069	2,089,986	- 830,917.00	-39.76%	2.77%	4.44%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>9,725,174</b>	<b>11,539,000</b>	<b>- 1,813,826.00</b>	<b>-15.72%</b>	<b>21.37%</b>	<b>24.49%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Pasivos financieros	2,129,957	1,516,923	613,034	40.41%	4.68%	3.22%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>2,129,957</b>	<b>1,516,923</b>	<b>613,034</b>	<b>40.41%</b>	<b>4.68%</b>	<b>3.22%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>10,169,744</b>	<b>13,055,923</b>	<b>- 2,886,179.00</b>	<b>-22.11%</b>	<b>22.34%</b>	<b>27.71%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Emitido	35,720,100	35,720,100	0	0.00%	78.48%	75.82%
Resultados Acumulados	-1,666,702	-2,367,256	700,554	-29.59%	-3.66%	-5.03%
Resultado del ejercicio	1,292,359	700,554	591,805	84.48%	2.84%	1.49%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>35,345,757</b>	<b>34,053,398</b>	<b>1,292,359</b>	<b>3.80%</b>	<b>77.66%</b>	<b>72.29%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>45,515,501</b>	<b>47,109,321</b>	<b>- 1,593,819.70</b>	<b>-3.38%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18.**

*Estado de resultados proyectado*

ESTADO DE RESULTADOS						
Cuenta	2023	2022	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Variación Absoluta	Variación Porcentual	2022	2023
Ingresos de Actividades Ordinarias	3,946,104	2,968,450	977,654.00	32.93%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	-2,209,818	-1,662,332	547,486.24	32.93%	-56.00%	-56.00%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,736,286</b>	<b>1,306,118</b>	<b>430,167.76</b>	<b>32.93%</b>	<b>44.00%</b>	<b>44.00%</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-333,786	-456,785	122,999.00	-26.93%	-8.46%	-15.39%
Gastos de Administración	-934,536	-915,524	19,012.00	2.08%	-23.68%	-30.84%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>467,964</b>	<b>-66,191</b>	<b>534,154.76</b>	<b>-806.99%</b>	<b>11.86%</b>	<b>-2.23%</b>
Ingresos Financieros	198,765	90,654	108,111.00	119.26%	5.04%	3.05%
Gastos Financieros	-76,754	-105,377	28,623.00	-27.16%	-1.95%	-3.55%
Otros ingresos gravados	1243159	1074608	168,551.00	15.68%	31.50%	36.20%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,833,134</b>	<b>993,694</b>	<b>839,439.76</b>	<b>84.48%</b>	<b>46.45%</b>	<b>33.48%</b>
Impuesto a la renta	-540,774	-293,140	247,634.73	0.00%	-13.70%	-9.88%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,292,359</b>	<b>700,554</b>	<b>591,805.03</b>	<b>84.48%</b>	<b>32.75%</b>	<b>23.60%</b>

Fuente: Elaboración propia

### Evidencias del KPI para el objetivo 3.

**Tabla 16.**

*Comparación de indicador de rentabilidad real y proyectada*

Ratio	Descripción	Fórmula	Porcentaje
2019		$\frac{452,629}{35'720,100}$	1.27%
2020		$\frac{(-856,789)}{35'720,100}$	-2.40%
2021	Utilidad Neta Patrimonio Promedio	$\frac{32,854}{35'720,100}$	0.09%
2022		$\frac{700,554}{35'720,100}$	1.96%
2023		$\frac{1'292,352}{35'720,100}$	3.62%

Fuente: Elaboración propia

Conforme al análisis, se muestra comparación de los índices de rentabilidad de los períodos 2019 y 2020 que ya fueron ejecutados, juntamente con el del 2020 ejecutado hasta agosto, los demás meses fueron proyectados conforme a ingresos. Además, también los períodos 2022 y 2023 proyectados de acuerdo al análisis. Se realizó el análisis de los periodos consecutivos, con el fin de mostrar la relación entre los años con la inversión

realizada por los accionistas. Se observa, que el año 2019 período donde existía producción normal el indicador es de 1.27%, en el año 2020 el índice es negativo de -2.40% período donde se paralizaron operaciones 04 meses y los ingresos bajaron, en el año 2021 el índice es 0.09%. Sin embargo, en el año 2022 y 2023 aplicando lineamientos de control interno el indicador es de 1.96% y 3.62% respectivamente.

**Tabla 17.**

*Comparación del ratio de endeudamiento real y proyectado*

Ratio	Descripción	Fórmula	Porcentaje
2019		$\frac{11'254,770}{45'464,403}$	24.76%
2020		$\frac{12'056,890}{38'988,502}$	30.92%
2021	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{15'852,365}{38'988,502}$	40.66%
2022		$\frac{13'055,923}{47'109,321}$	27.71%
2023		$\frac{10'169,744}{45'515,501}$	22.34%

Fuente: Elaboración propia

Conforme al análisis realizado, muestra el grado de cuánto de las inversiones están siendo financiadas por terceros; donde observamos en el período 2019 el grado de endeudamiento de 24.76%, el período 2020 el grado de endeudamiento 30.92% donde se incrementó porque se fue adquiriendo créditos a raíz de no tener ingresos, el período 2021 el grado es de 40.66% donde siguió incrementando a pesar de realizar compromisos de pagos. Para el período 2022 y 2023 aplicando las propuestas de mejora y su impacto en la misma, tomando en cuenta también que los cronogramas realizados se cumplan el grado de endeudamiento sería de 27.71% y 22.34% respectivamente observando así una disminución del 20% con relación al período 2021.

## 4.6 Discusión

El presente trabajo de investigación designado Estrategias de Control para mejorar la Gestión de Tesorería en una empresa minera Perú, Lima 2021; con la finalidad de obtener resultados positivos en la liquidez. Como propuesta de solución se realizó la formulación del mapeo de procesos de pagos y directiva de gastos y reformulación de políticas de pagos de acuerdo a la realidad actual de la empresa minera logrando así que cada personal tenga funciones determinadas y así contribuyan en los documentos de tesorería, para un desembolso eficiente y controlado; y esto nos conlleva a evitar gastos no proyectados y costos hundidos reflejados de manera negativa en el flujo de caja, como también el impacto positivo en los estados de situación financiera y estados de resultados.

La empresa minera necesita ejecutar un cambio o mejorar la gestión de tesorería mediante sus políticas, con el propósito de lograr el objetivo de la empresa de mantener equilibrio entre los gastos e ingresos que se perciben actualmente, con la finalidad que la empresa pueda realizar proyecciones sobre las decisiones de inversión y reflejar estos en sus flujos de caja, logrando un manejo eficiente de la caja, se relaciona con Pincay y Saravia (2018), menciona claramente que las evaluaciones administrativa que se trabaja en la empresa, no llevan un control adecuado en sus pagos por falta de lineamientos adecuados donde se realiza proyectos de inversión debidamente estudiados, todo esto pasa por no realizarse adecuadamente los procedimientos de gestión de pagos y que el personal de cada área tengan funciones determinadas que contribuyan con los documentos de tesorería, y ser más eficiente en su flujo de caja.

El sistema de control es una ayuda para mejorar la eficiencia en flujos de caja, en el área de tesorería, porque es una necesidad de las empresas de hacer cumplir los objetivos, pero por diversas razones se presentan motivos que inciden en las operaciones, lo que se concluye con un informe sobre gastos ejecutados donde se muestran desviaciones en el flujo de caja por motivos de liquidez, según menciona Cárdenas (2017), tomando en consideración el reporte de cuentas por pagar con morosidad, todo esto debe ser trabajando bajo un control de las operaciones de todas las áreas con la finalidad de ser más eficaz y poder obtener resultados positivo.

Por medio de las entrevistas que se hicieron al Gerente de Administración y Finanzas, jefa de Tesorería y Analista de Control Interno, y el análisis realizado a los siguientes documentos; políticas de pagos versión 01, flujos de cajas de los períodos 2019 y 2020 y por último la información de los estados financieros con sus respectivos indicadores de los años

2019 y 2020. Entonces, al no tener control adecuado en los pagos, sumándose a ello la paralización de actividades y disminución de ingresos, en el período 2020 se presentaron inconvenientes con la liquidez, porque al volver nuevamente con las operaciones ya no se tenía el dinero destinado para inversión de unidad minera (compra de minerales), por tanto, no se tiene capital de trabajo para seguir con las operaciones; y el no tener liquidez arrastra también atrasos en los pagos a proveedores. Al no realizar y aplicar políticas de procedimiento, mapeo de procesos y directivas recién implementadas se incurrieron en errores referentes al efectivo y como producto de ello el ratio de liquidez se muestra disminución en 20% respectivamente a los períodos anteriores. También cuentan con endeudamiento significativo con los empleados, lo cual hace que se priorice el cumplimiento de pago de estas y por ende existe atraso para el pago de los proveedores.

El sistema de control es beneficioso para la eficacia de las operaciones, considerando en el área de tesorería una de las áreas más críticas dentro de una empresa, porque es necesidad de la empresa cumplir con sus objetivos, pero por motivos diversos se presentan razones que impiden o retrasa las operaciones, lo que se concluye que cada políticas de áreas sensibles tales como tesorería, logística y recursos humanos no logran sus objetivos porque no reformulan sus políticas cada cierto tiempo, ya que cada organización evoluciona sus necesidades y funciones cada cierto período. El área de tesorería es muy sensible, ya que se presta a acciones de fraude tales como; malversación de fondos, robos, entre otros, por esa misma razón dicha área requiere estrictos controles del efectivo y exige ciertos lineamientos acorde a la necesidad de cada empresa, según menciona Pérez y Ramos, tomando en consideración al flujo de caja como herramienta fundamental para la gestión de tesorería, todo esto debe ser trabajando bajo un control de las operaciones de todas las áreas en conjunto con la finalidad de ser más eficaz y poder obtener resultados positivo. De acuerdo a Delgado en su investigación menciona que es necesario requerir la implementación de un control de los procesos de pagos. Esto debido a que la gestión del personal de tesorería es deficiente al no contar con manuales para poder realizar las exigencias a cada área referente al desembolso, lo que induce a que se presente flujos de cajas con demasiadas desviaciones de manera consecutiva y como consecuencia se tome decisiones no acordes a la realidad. Asimismo, los controles internos intervienen fundamentalmente en el éxito de la empresa. Sin embargo, pocas compañías aplican el sistema de control, que comprende en la implementación de políticas, procedimientos y directivas, su objetivo es brindar una mayor seguridad y orden respecto al procedimiento de cada área, es decir, si no tuviera

procedimientos bien alineados de tesorería, por ejemplo, cada funcionario requeriría efectivo sobrevaluados en su precio, generando esto impacte en sus finanzas. (Delgado, 2018; Pérez y Ramos 2016).

Las cuentas por pagar son indispensables para cualquier compañía al momento de percibir realmente el flujo de efectivo de una empresa, porque aseguran el desarrollo de su actividad económica y la continuidad del negocio, tomando en consideración los procesos de pagos según situación, los trabajos realizados en el año 2019 se visualizan el cumplimiento de las cuentas por pagar, sin embargo, en el período 2020 por la paralización de actividades se presentaron incumplimientos de pagos a proveedores, llegando a obtener un importe elevado reflejado en estados financieros desfavorable para la empresa, esto demuestra que se ha incrementado las cuentas por pagar, tomando en consideración el trabajo del área de tesorería porque es poco eficiente y no logra el objetivo de cumplir las previsiones de tesorería en los flujos de caja, más aún dice Ena y Delgado (2015), la importancia que tiene las políticas y procesos de gestión de pagos, que se alinean con las previsiones de tesorería expresadas en flujos de caja de la empresa afectando el cumplimiento de las obligaciones.

Es preciso mencionar que la liquidez y la solvencia, son fundamentales para la empresa, se logra realizar un proyectado de flujo de caja, determinarlo para poder conocer y luego tomar la decisión de cómo llegar a cumplir con los importes establecidos, tomando los argumentos de Haro y Rosario (2017), llegó a tener la misma conclusión, sobre el control de las operaciones de pagos, esto ayudaría a la mejora en la liquidez, evitando incrementar factores de pérdida.

Con respecto a los ratios financieros son una herramienta esencial para el área de finanzas, porque contribuye a comprender la situación de la empresa, teniendo en cuenta que también puede realizar el área contable, conocer el estado económico de la empresa, además coincide con Ricra, Emery, Finnerty y Stowe (2011, 2014); sobre el uso de los ratios, una herramienta que permite examinar el estado de la empresa, donde también interviene en la toma de decisiones adecuadas para crecer económicamente.

Las cuentas pendientes de pagos a proveedores, el resultado del indicador de cuentas por pagar tiene que ser promedio no mayor a 60 días dependiendo del crédito, para que la empresa logre un buen estado financiero, pero en caso de presentarse dificultades como en los procedimientos de pagos, sobre el área de tesorería no logre cumplir adecuadamente el logro del objetivo, la empresa se involucra en riesgo y tomaría nuevas medidas para llegar

al objetivo, como lo indica, Avolio , Hansen y Mowen, (2018), se debe tomar en cuenta la empresa no está logrando el objetivo, de generar valor, cumpliendo con sus pagos corrientes, tomando en consideración que los ratios aplicado en esta investigación demuestra que la empresa necesita tomar nuevas medidas respecto a políticas de tesorería, ya que los valares en comparación a años anteriores muestran relevancia significativa, y disminuyendo las cuentas por pagar con compromisos de pagos, para lograr estabilidad respecto a los ingresos y egresos, y que los pagos se realicen con el control respectivo . Además, tomando en consideración de aplicar un nuevo modelo reformulado de política para el buen funcionamiento del área de tesorería para que puedan seguir las políticas y cumplir con sus obligaciones para estar estables en liquidez y ser eficaz en el área.

En cuanto a los ratios se debe elaborar de una manera adecuada para poder realizar bien el estudio y análisis de los estados financieros de la empresa, por ello es necesario de presentar los estados financieros, ya que nos da conocer la situación económica real de la compañía, según el autor Bustamante y Panez (2009, 2000), destaca como llevar a cabo una mejora y analizar la capacidad de la empresa para asumir sus compromisos, por ello se deben de realizar los estados financieros y aplicar los ratios para interpretar la realidad económica de la compañía, posterior una reunión con la gerencia y manifestar los problemas que se presentan y poder tomar decisiones de cambio para lograr la estabilidad, y la alta gerencia tomara las decisiones adecuadas conociendo la situación de la compañía para mejorar el control y disminuir el incremento de las cuentas por pagar, para poder recuperar su liquidez.

En su investigación Espinoza y Castañeda (2018), indica que, para una mejor gestión de tesorería mediante políticas y procedimientos, es importante el manejo de presupuestos y cumplirlos con precisión, donde influye positivamente en la liquidez. Asimismo, es importante tener procedimientos de cobro y pago debidamente presupuestado. Por este motivo la tesorería de la empresa debe asignar el efectivo necesario, con el fin de cumplir con los compromisos pactados y asegurando la persistencia del negocio, basándose en presupuestos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Primera** : Los procedimientos de tesorería de la empresa minera no lograron satisfacer las necesidades de la misma, con el debido tratamiento que representa el área de tesorería. Ya que el que se tenía establecido estaba realizado de manera general, es decir no estaba alineado de acuerdo a los desembolsos que realiza la empresa minera. Y esto trajo consigo efectos en el flujo de caja, estados de resultados y estados financieros donde se muestra notablemente incidencias tales como, pérdidas en los resultados, incremento de endeudamiento, inversiones realizadas fallidas y se repercute en costos hundidos, desviaciones en el flujo de caja por desembolsos no proyectados y disminución incremental de la liquidez.
- Segunda** : Al diagnosticar los problemas de la presente investigación, no se tenía establecido el mapeo de procesos por tanto el personal realizaba sus funciones de acuerdo al criterio y experiencia laboral de cada personal, sin tomar en cuenta la clasificación de cada gasto. Existe una supervisión del área de tesorería con la gerencia de finanzas, sin embargo, los pagos no presentan uniformidad de procesos, cada requerimiento de pago cumple distintos procesos, y pasan por autorizaciones discontinuas.
- Tercera** : En la empresa minera, se realiza el proceso de autorizaciones de operaciones CAPEX directamente por la gerencia general, sin realizar estudios respectivos de viabilidad de inversión, son presentando el Gantt y en algunas ocasiones el presupuesto final resulta sientto mucho mayor, entonces la rentabilidad de la inversión se ve afectada. Asimismo, muchas veces las inversiones se caen en su totalidad de inversión.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se debe reformular procedimientos de gestión de pagos y formular mapeo de procesos de pagos y directiva de nivel de autorizaciones, así como también asesorar al personal para que pueda aplicarlos con el fin de mejorar la gestión de tesorería alineados con el control.
- Segunda** : Se debe de realizar un flujo de caja proyectado con las respectivas previsiones de tesorería, como también el flujo de caja ejecutado con todas las operaciones que se realiza dentro de la empresa minera, para tener un mayor control de las operaciones de ingresos y egresos, y poder analizar las desviaciones.
- Tercera** : Se recomienda realizar trimestralmente una presentación de los estados financieros, para poder evaluar su desarrollo y luego realizar una proyección de los mismos. Además, se debe aplicar los ratios financieros para conocer el estado económico de la empresa.
- Cuarta** : Se recomienda solicitar a todas las áreas elaborar el presupuesto respectivo de los proyectos, y a la gerencia de finanzas analizar cada uno antes de aprobación mediante el flujo de caja libre, para que el área de tesorería no tenga incremento por costos hundidos reflejados en el flujo de caja.

## REFERENCIAS

- Alvarado, B. & Cuchula, Y. (2015). *Flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones de la asociación de comerciantes del mercado la unión de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de pregrado). Callao – Perú
- Araiza, V. (2014). *La evolución de la tesorería en las empresas*. DF de México: Ejecutivo de Finanzas.
- Avolio, B., Hansen, D. & Mowen, M. (2018). *Administración de costos: contabilidad y control*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3 ed.)*. Pearson Educación.
- Braouezec, Yann y Lehalle, Charles Alberth (2010), *optimal financial policy and agency costs*. International Journal of Theoretical and Applied Finance Singapore, pp 537-576.
- Bustamante, E. (2009). *La empresa* (Cuarta ed.). Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Cárdenas, E. (2017). *Metodología para la implementación de un sistema de control interno de tesorería de Inversiones Juan Corporate liquidity, dividend policy and default risk: y Shirley S.A.* (Tesis de título profesional). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway COSO. (2013).
- Club de Banqueros y Empresarios. (2020). Principales conceptos financieros y contables para MiPymes.
- CONASEV. (2011). *Manual para la preparación de información financiera*. Lima: [https://WWW.smv.gob.pe/Uploads/MIF\\_2008.pdf](https://WWW.smv.gob.pe/Uploads/MIF_2008.pdf).
- Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*. Digital Publisher. Edición especial
- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2001). *Introducción a la administración financiera*. Colombia: Prentice Hall.
- Ena, B. y Delgado, S. (2008). *Contabilidad General y Tesorería*. Madrid, España: Paraninfo.
- Escobar. (2016). *los flujos de efectivo y el entorno económico en el sector productivo en las empresas de servicios de Risaralda*. (Tesis de título profesional). Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.

- Espinoza y Castañeda. (2018). *Presupuesto de Tesorería y su incidencia en la Liquidez de la Empresa Corporación Fays S.A.C., Puente Piedra, 2018*. (Tesis de título profesional). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Fierro Celis, F. A., y Fierro Celis, F. M. (2016). *Contabilidad de Pasivos*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- García, J. (2013). *Estado de flujos de efectivo - Formato 3.18 (Parte I)*. Actualidad Empresarial, 277; Lima, Perú.
- Gil, J. (2015). *Metodología Cuantitativa En educación*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Gitman, J., & Zutter, J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Gitman, J., & Zutter, J. (2012). *Principios de administración financiera* (Décimo-segunda edición.). México: Pearson Educación.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Estado de México.: Red tercer milenio.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). (S. D. C.V., Ed.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). (S. D. C.V., Ed.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill
- Hirache, L. (2013). *El flujo de caja como herramienta financiera*. Actualidad Empresarial, 277; Lima, Perú.
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (3 ed.). Caracas, Venezuela: Sala.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Inés, Tenesaca, Arroba y Villalta. (2018). *Los beneficios tributarios su incidencia en la liquidez y la rentabilidad de las asociaciones de economía popular y solidaria*. (Tesis de posgrado). Universidad Politécnica de Valencia UPV, Valencia, España.
- James, F. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control* (E. Y Administración, Ed ed.). Bogotá, Colombia: Yaly University.
- Lavine, J., & Wackman, D. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid de España: Ediciones RIALP.
- Lopera, J.; Ramírez, C.; Zuluaga, M.; y Ortiz, J. (2010). *El método analítico*. Antioquia, Colombia: Revista de psicología udea.

- López, F., & Soriano, N. (2014). *La gestión de tesorería en que consiste y como debe abordarse*. Barcelona España: Libros de Cabecera S.L.
- Madroño, C. (2016). *Administración financiera circulante*. México: Patria.
- Mamani Q. P.L. (2016). *Normas de Control Interno en el Área de Tesorería Región Puno, Periodo 2013 - 2014*
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Revista espacios.
- Mantilla, S. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. México: Patria.
- Marín, J. (2019). *Finanzas para todos*. Madrid: LID Editorial.
- Norka Vilorio (2005) “Factores que inciden en el sistema de Control Interno de una organización”. *Actualidad Contable Faces*. Vol. 8, núm. 11
- NIFF (2019). Marco Conceptual para la preparación de los estados financieros, párrafo 66
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa- cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Panez, J. (1990). *Contabilidad financiera*. Lima, Perú: Iberoamericana de Editores S.A.
- Parada, R. (2000). *Teoría financiera moderna fundamento y método*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica Conosur Ltda.
- Paredes. (2018). *El área de tesorería y la gestión financiera del club centro piurano, 2016 - 2017, 2018* (Tesis de título profesional). Universidad César Vallejo, Perú.
- Pérez Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. España: <https://books.google.com.pe/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Pincay y Sarabia. (2018). *Análisis de la eficiente gestión de tesorería -DISPROVEF*. (Tesis de título profesional). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Ramírez, D. (2005). *Contabilidad administrativa* (Séptima edición ed.). Editorial McSA.
- Rey, J. (2012). *Proceso integral de la actividad comercial*. España: <https://es.scribd.com/document/338656207/Proceso-Integral-de-La-Actividad-Comercial>.
- Ricra, M. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Ed. Pacifico.
- Robledo, P., García J., & Miranda, A. (2010). *Relaciones metodológicas*. Venezuela: Caracas.

- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito* (Quinta ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- San Martín, C. (2014). *Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa*. Revista Electrónica de Investigación Educativa.
- Segura, M. (2019). *Implementación de un plan financiero para disminuir las cuentas por pagar de la empresa A. Hartrodt Perú S.A.C.*, Lima, 2020. (Tesis pregrado). Universidad Norbert Wiener, Lima.
- Simonovsky, S. (2011). *Contabilidad para principiantes*. España: <https://books.google.com.pe/books?id=WQi7SoMPeRkC&printsec=frontcover&dq=contabilidad+para+principiantes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjirKOEv5HgAhWHiVQKHZr0DD8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=contabilidad%20para%20principiantes&f=false>
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Catalogación en la publicación de la Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- T. Barfield Jesse- A.Raiborn Cecily - R, k. M. (2008). *Contabilidad de Costos*. Mexico: Thomson
- Terán, F. (2018). *Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes*. V. 29(13-20). Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article>.
- Varguillas, C. (2006). *El uso de atlas Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel*. Instituto pedagógico rural el mácaro.
- Vásquez, C., & Arango, S. (2011). *Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje*. Revista Lasallista de investigación, 8(2), 112-123.
- Vásquez, Rech, Mirand, y Tavares. (2017). *Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio*. (Tesis de título profesional). Pontificia Universidad, Bogotá, Colombia.
- Vernor, M. F. (2017). *Aplicaciones Prácticas de las NIIF: Normas Internacionales de información Financiera: Tecnológica*.
- Xunta de Galicia. (2012). *Conceptos básicos de tesorería*. Santiago de Compostela: C.E.E.I Galicia S.A, Galicia de España: Coruña.

Yarasca, P. (2006). *Auditoría, fundamentos con un enfoque moderno*. Lima-Perú

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**  
**Estrategias de control para mejorar la gestión de tesorería en una empresa minera Perú, Lima 2021**

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión de Tesorería	
		Sub categorías	Indicadores
¿Cómo mejorar la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021?	Proponer un sistema de políticas adecuado en pagos y procedimientos de tesorería para la mejora de la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021.	Flujo de Caja	1. Flujo de Caja de operaciones
			2. Flujo de Caja de inversiones
			3. Flujo de Caja financiero
			4. Flujo de Caja capital
		Cuentas por Pagar	1. Control Interno
			2. Previsión de tesorería
		3. Ratio de liquidez	
		4. Ratio de solvencia	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Control	
¿Cuál es la situación de la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021?	Disminuir las desviaciones presentadas entre flujo de caja proyectado y ejecutado en una empresa minera de Lima, 2021.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el mapeo de procesos de pagos y directiva de gastos y reformular políticas de pagos de acuerdo a la realidad actual de la empresa minera con la finalidad que cada uno tenga funciones determinadas y así contribuyan en los documentos de tesorería, para un desembolso eficiente y controlado.</li> <li>2. Analizar gastos no proyectados y su impacto en el flujo de caja (costos hundidos).</li> <li>3. Presentar estados financieros proyectados, para una correcta toma de decisiones con el fin de obtener liquidez.</li> </ol>	
¿Cuáles son los factores de mayor relevancia en la gestión de tesorería en una empresa minera de Lima, 2021?	Disminuir el incremento de los costos hundidos en una empresa minera de Lima, 2021. Determinar el nivel de liquidez en una empresa minera de Lima, 2021.		
Tipo, nivel y método	Muestra, objeto y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo, deductivo, analítico.	Muestra: Documentos de tesorería Unidad informante: Gerente de Administración y Finanzas, jefe de tesorería y analista de control interno.	Técnicas: Análisis documental Instrumentos: Registro documental y guía de entrevistas.	Procedimiento: Recolección de Información, búsqueda o elaboración de los instrumentos, validación de los instrumentos, aplicación de los instrumentos con el permiso correspondiente. Recojo de información y procesamiento de datos.  Análisis de datos: Excel y el spss 22 – 25 y Atlas ti 8.

	GESTIÓN DE PAGOS		TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página	
		02/11/2021	02	1 de 16	

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

**Políticas de pago reformulado – mapeo de procesos  
VERSIÓN. 01**

**CÓDIGO: TES.PRO.001**

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

<b>CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS</b>					
VER Nº	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
01	20/04/21	Nuevo	Analista Control Interno	Analista Tesorería	Gerente de Administración y Finanzas
02	02/11/21	Actualización			Gerente de Administración y Finanzas

El uso de este documento es asignado y autorizado única y exclusivamente por ANDIMETAL SAC

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	2 de 16

## ÍNDICE

1.0	OBJETIVO	3
2.0	ALCANCE	3
3.0	REFERENCIAS	3
4.0	DEFINICIONES	3
5.0	RESPONSABILIDADES	5
6.1.	ÓRDENES DE PAGO	6
6.2	PAGO PLANILLAS	8
6.3.	OPERACIONES FINANCIERAS	10
6.4	PAGO DE COMPROBANTES	12
7.0	REGISTROS	14

	GESTIÓN DE PAGOS		TES.PRO.001	
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	3 de 16

## 1.0 OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para asegurar el pago de las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas definidas y administrar adecuadamente los fondos.

## 2.0 ALCANCE

Aplica desde la definición de listado de documentos a pagar hasta el pago a los proveedores y la contabilización.

## 3.0 REFERENCIAS

GAF.POL.001 Política de Gestión de Pagos

CNT.PRO.001 Procedimientos de Recepción, Registro y Contabilización de comprobantes de pago.

GAF.DIR.005 Directiva de Niveles de Autorización

## 4.0 DEFINICIONES

**Comprobantes de Pago:** El comprobante de pago es un documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso, o la prestación de servicios.

Documentos considerados comprobantes de pago:

- a) Facturas.
- b) Recibos por honorarios.
- c) Boletas de venta.
- d) Liquidaciones de compra.
- e) Tickets o cintas emitidos por máquinas registradoras.
- f) Recibos emitidos por los servicios públicos de suministro de energía eléctrica y agua, así como por los servicios públicos de telecomunicaciones que se encuentren bajo el control del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).
- g) Comprobante de egreso
- h) Otros documentos que por su contenido.

**4.1 Notas de crédito y débito.** - Las notas de crédito se emitirán por concepto de anulaciones, descuentos, bonificaciones, devoluciones y otros.

Las notas de débito se emitirán para recuperar costos o gastos incurridos por el vendedor con

posterioridad a la emisión de la factura o boleta de venta, como intereses por mora u otros.

**4.2 Factura Negociable:** Es un título valor a la orden, transmisible por endoso que se origina en la compraventa u otras modalidades contractuales de transferencia de propiedad de bienes o en la prestación de servicios e incorpora el derecho de crédito respecto del saldo del precio o contraprestación pactada por las partes.

**4.3 Comprobante de Pago Electrónico:** Son aquellos emitidos a través del sistema de emisión electrónica desarrollado desde los sistemas del contribuyente.

**4.4 Liquidaciones de Caja Chica y Entregas a Rendir:** Relación de documentos (Facturas, boletas de venta, recibos por honorarios, ticket de peajes, boletos de viaje, recibos definitivos, etc.), que pertenecen a un Caja Chica o Entrega a Rendir y se registran con la finalidad generar una rendición de Caja Chica o rendición de una Orden de Pago de una Entrega a Rendir

**4.5 Orden de Compra o Servicio:** Son documentos que sustentan la aprobación de la compra de un bien o la prestación de un servicio por parte de un proveedor.

**4.6 Vale de entrada de mercancías:** Documento emitido en el Sistema TISI donde se verifica la recepción en el almacén de los bienes comprados por San Martín Contratistas Generales S.A., el mismo que es entregado al proveedor en el momento de la recepción de los bienes.

**4.7 Hoja de entrada de servicios (HES):** Documento emitido en el Sistema TISI donde la persona responsable, da conformidad a un servicio realizado, por ejemplo: valorización de alquileres, pago de alimentación, hospedaje, otros servicios de terceros, etc.

**4.8 Consulta RUC:** Documento que se emite desde la página “[www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)” donde se pueden verificar los datos del proveedor tales como: RUC, razón social, estado contribuyente, dirección, si es agente de retención, etc.

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	5 de 16

**4.9 Orden de Pago:** Documento generado en el Sistema SAP para tramitar pagos inmediatos.

**4.10 Anticipos:** Comprobantes de pago que se requieren para asegurar el suministro de mercaderías o servicios que se necesitan de forma inmediata.

**4.11 Fecha de Recepción:** Fecha en la que se reciben los Comprobantes de Pago en la Empresa; a partir de esta fecha se consideran los plazos para el pago respectivo.

**4.12 Voucher Diario:** Es el documento, donde se refleja la lista de pagos que se realizan en las unidades de la compañía. Sirve como un control para el área de Tesorería, en el manejo de Administración de la Caja.

**4.13 Sistema de Detracciones:** Consiste en la detracción que efectúa el comprador o usuario de un bien o servicio afecto al SPOT (Sistema de Pagos de Obligaciones con Terceros) de un porcentaje del importe a pagar por estas operaciones, para luego depositarlo en el Banco de la Nación, en una cuenta corriente a nombre del vendedor o quien presta el servicio. Éste, por su parte, utilizará los fondos depositados en su cuenta para efectuar el pago de sus obligaciones tributarias. El sistema se aplicará a las operaciones gravadas con IGV, cuando el importe de la operación sujeta a detracción supere los S/. 700.00 (Setecientos y 00/100 Nuevos Soles); excepto en el servicio de transporte de bienes por vía terrestre, en este caso el importe de la operación sujeta a detracción deberá superar los S/. 400.00 (Cuatrocientos y 00/100 Nuevos Soles).

**4.14 Tipo de Cambio:** Es la conversión de la moneda extranjera a moneda nacional, de acuerdo a las tasas publicadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

**4.15 R 30:** Requerimientos de las distintas áreas de manera mensual.

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	6 de 16

## 5.0 RESPONSABILIDADES

**Coordinador logístico:** Es responsable de:

- Revisar la información enviada por la asistente logística, así de realizar el seguimiento dentro de las fechas señaladas.
- Enviar las solicitudes de pago a Tesorería para su procesamiento, previa aprobación de la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Hacer el seguimiento del pago y posterior entrega de la mercadería, verificando que lo comprado cumpla con lo solicitado en el requerimiento

**Área Contable:** responsable del registro documentario.

**Jefe Gestión Talento:** Responsable de dar el visto bueno respecto al pago de planillas.

**Área de Planillas:** Son los responsables de realizar la verificación, consolidar el cálculo de las planillas, contabilización de los asientos, provisiones contables, además de la generación de txt de Pago, declaraciones de AFP y PLAME.

**Analista de Tesorería:** Es el responsable de consolidar las solicitudes de pagos y de procesar los pagos en el sistema telecredito y en las diferentes plataformas bancarias.

- Administrar los fondos, programar los pagos y revisar el correcto proceso y documentación de la generación de los pagos.
- Control y administración de caja, emisiones de cheques y conciliaciones bancarias
- Realizar el flujo de caja proyectado y hacerlo aprobar por la gerencia de finanzas
- Realizar el flujo de caja ejecutado y entregarlo a la gerencia general

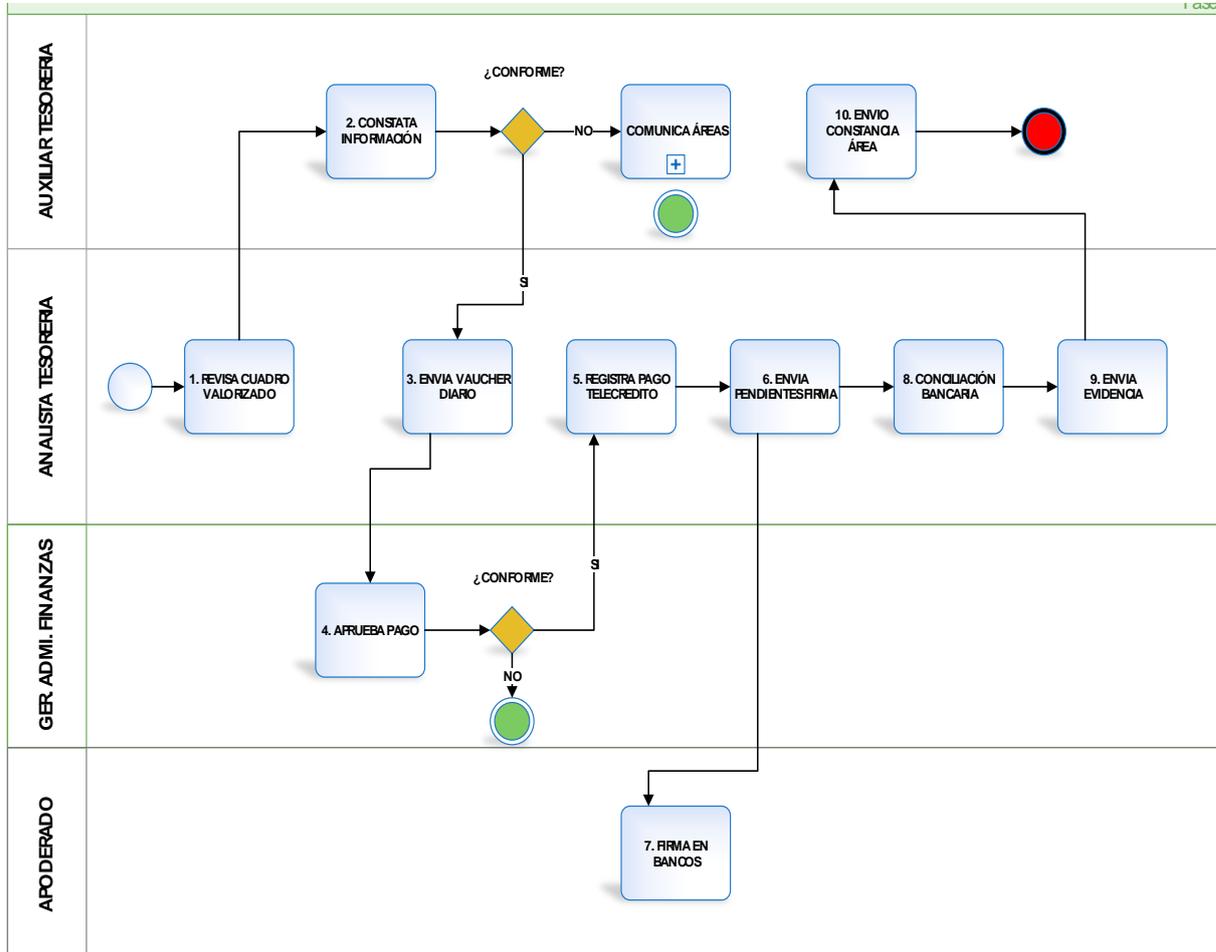
**Auxiliar tesorería:** Es responsable de verificar, y hacer seguimiento a toda la documentación, firmas y demás que garanticen una correcta gestión de pagos, los cuales serán constatados en los files de bancos.

## 6.0 DESARROLLO

### 6.1 ÓRDENES DE PAGO DE BIENES Y SERVICIOS

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	7 de 16

## FLUJOGRAMA



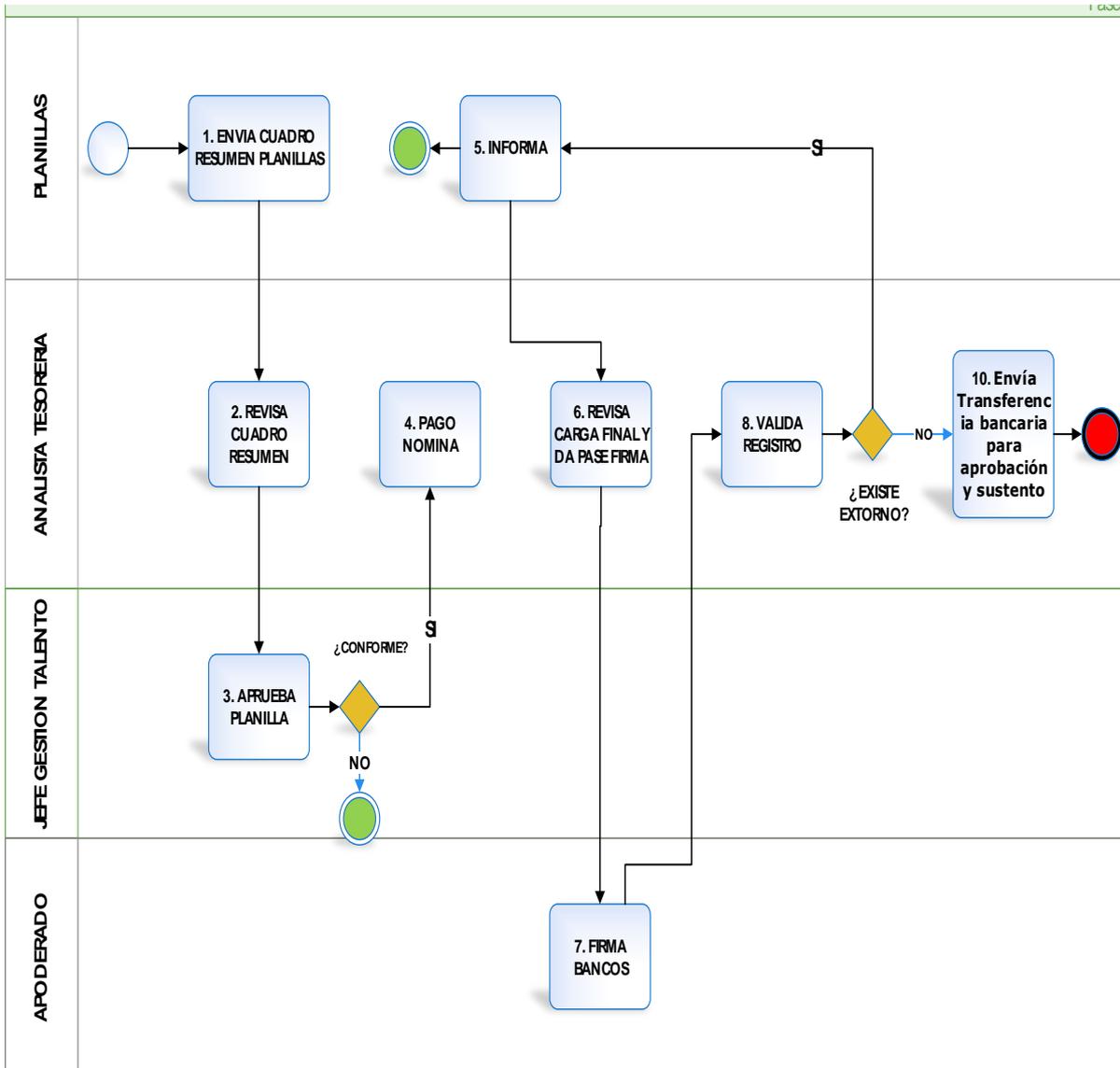
## PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable	Descripción
1. Revisa cuadro Valorizado	Analista Tesorería	Tesorería revisa los beneficiarios de acuerdo al siguiente detalle: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuadro de compras semanales</li> <li>○ Cuadro movilización de personal de manera quincenal.</li> <li>○ Cuadro de pago SCTR, Seguros EPS, ESSALUD, Seguro de vida ley, AFP de manera mensual.</li> <li>○ Pago de agua, Luz, Internet.</li> </ul>
2. Constata formación	Auxiliar Tesorería	Revisa documentos originales para esta operación:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ factura</li> <li>○ OC / OS</li> <li>○ cotizaciones</li> <li>○ orden de ingreso</li> <li>○ firmas de autorización ... (según cuadro)</li> <li>○ guías de remisión</li> <li>○ boletas en caso aplique</li> </ul> <p>Para el caso de pagos de pago SCTR, Seguros EPS, ESSALUD, Seguro de vida ley, planillas envía correo los pendientes a pagar.</p> <p><b>¿Conforme?</b>  <b>Si, Continúa a la actividad N° 3 de forma No, Continúa a la actividad N° 1</b></p>
3. Envío voucher diario	Analista Tesorería	<p>Y ejecuta de la sgte manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compras: semanal</li> <li>○ Planillas, liquidaciones, AFP, CTS, SEGURO VIDA LEY, EPS.</li> <li>○ deuda laboral: mensual</li> </ul>
4. Aprueba pago	Gerencia Administración y Finanzas	<p>Procede a verificar y aprobar</p> <p><b>¿Conforme?</b>  <b>Si, Continúa a la actividad N° 5</b>  <b>No, Continúa a la actividad N° 1, y procede a comunicarse con el área solicitante.</b></p>
5. Registra pago en tele crédito	Analista Tesorería	Se procede a registrar todas las órdenes de pago en el sistema y cumplir con las indicaciones de las mismas en bancos
6. Procede a enviar pendientes de firma	Analista Tesorería	Se procede a realizar el voucher diario (refleja saldos bancarios), para aprobación de Gerencia de Finanzas. Tesorería procede a ejecutar los pagos al banco.
7. Firma en bancos	Apoderado	Firma y envío en bancos para aprobación
8. Conciliación bancaria de los pagos	Analista Tesorería	Procede a verificar que la información de pagos del día y se realiza la conciliación bancaria de acuerdo a saldo bancos.
9. Envía evidencia	Analista Tesorería	Procede a enviar chat mediante whatsapp en las cuales incluye lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Excel de conciliación bancaria.</li> </ul> Fotos de cada transacción de forma diaria
10. envió constancia área	Auxiliar Tesorería	Procede a enviar constancia a cada responsable.

## 6.2 PAGO PLANILLAS

### FLUJOGRAMA PAGO PLANILLAS



	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	10 de 16

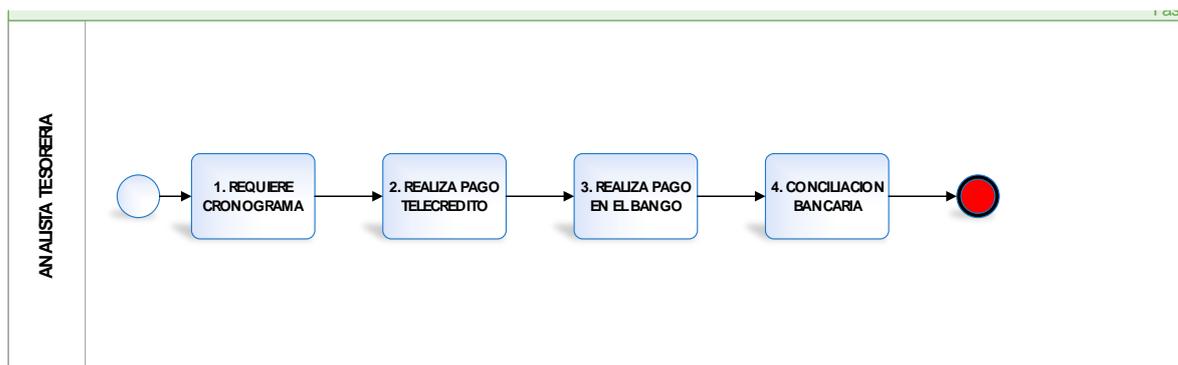
## PROCEDIMIENTO PAGO PLANILLAS

Actividad	Responsable	Descripción
1. Envío de cuadro resumen planillas.	Asistentes planillas	Se revisa el cuadro resumen de planillas, y se genera diferentes planillas en el TxT, después de haber revisado con el jefe de gestión de talento humano, para posterior envío a tesorería.
2. Revisa de planilla	Analista tesorería	Revisa el cuadro resumen de planillas en conjunto con el jefe de Gestión Talento para Revisa los txt y los importes aprobados, de acuerdo a la disponibilidad de caja.
3. Aprueba Planilla	Jefe Gestión Talento	Revisa y aprueba planilla de la organización <b>¿Conforme?</b> <b>Si, Continúa a la actividad N°4 de forma paralela.</b> <b>No, Continúa a la actividad N° 2</b>
4. Pago de Nomina	Analista Tesorería	Se ejecuta el pago de haberes. Autorizado cuadro con el monto indicado en el flujo proyectado con el que se va ejecutar. <b>¿Conforme?</b> <b>Si, Continúa a la actividad N°5 y N° 6 de forma paralela.</b> <b>No, Continúa a la actividad N° 5</b>
5. Informa a Planillas	Analista Tesorería	Informa a Planillas. <b>Continúa a la actividad N° 1.</b>
6. Revisa carga final y aprueba el pase de firma.	Analista Tesorería	Revisa carga final y aprueba el pase de firma a los Apoderados.
7. Firma en bancos (Pago en bancos)	Apoderado	Firma y envía a bancos de acuerdo al poder otorgado y se procede con el pago en bancos. <b>Se Continúa con la Actividad N° 10</b>

8. Valida el registro del pago en el banco	Analista Tesorería	Verifica que no existan errores en las transacciones bancarias. ¿Existe extorno? <b>Si, Continúa a la actividad N°9</b> <b>No, Continúa con el Proceso de conciliación bancaria.</b>
9. Notifica a planillas	Analista Tesorería	Notifica a planillas las incidencias.
10. Envía Transferencia bancaria para aprobación y sustento	Analista Tesorería	Imprime detalle de transferencia de pago de planilla de empleados, para el VB correspondiente. <b>Se continúa con el proceso de conciliación bancaria.</b>

### 6.3 OPERACIONES FINANCIERAS

#### FLUJOGRAMA



*\*Todo pago realizado es reflejado en la conciliación bancaria.*

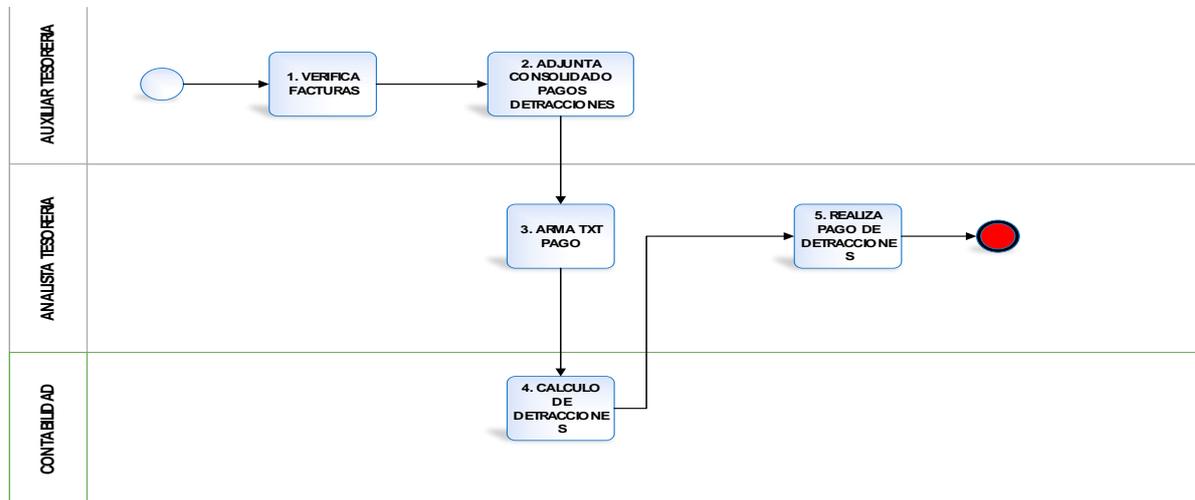
#### PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable	Descripción
1. Requiere cronograma	Analista Tesorería	Procede a programar el pago en la plataforma del banco en tele crédito, de acuerdo al cronograma establecido.
2. Realiza el pago en telecredito	Analista Tesorería	Se procede a realizar el registro del pago de la operación financiera en Telecredito.
3. Realiza el pago en el banco	Analista Tesorería	Realiza el pago en el banco.
4. Conciliación bancaria	Analista Tesorería	Luego se realiza el proceso de Conciliación Bancaria.

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	02	12 de 16

## 6.4 PAGO DE COMPROBANTES

### FLUJOGRAMA



### PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable	Descripción
1. Verifica factura	Analista de Tesorería / Auxiliar de Tesorería /	Tesorería procede a verificar facturas que se encuentren afectas a detracción para proceder a realizar el pago correspondiente <b>Importante: Los proveedores deben facilitar el número de cuenta en el banco de la nación</b>
2. Adjunta consolidado pago detracciones	Analista de Tesorería / Auxiliar de Tesorería /	Procede a realizar un consolidado de pago de detracciones de una semana.
3. Arma lote de pago en Excel	Analista de Tesorería / Auxiliar de Tesorería /	Genera una macro TXT para realizar pago de detracciones.
4. Cálculo de pago	Contabilidad	Procede a realizar cálculo de detracción referenciándose en la tabla de detracciones emitidas por sunat <b>“Sistema de detracciones”</b>
5. Realiza pago de detracciones en web de SUNAT	Analista de Tesorería	En caso de que existan pagos de detracciones pendientes por realizar, se procede a realizarlos vía pago electrónico en la web de SUNAT.

	GESTIÓN DE PAGOS		TES.PRO.001		
	DIRECTIVA DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN	Fecha	Versión	Página	
		02/11/2021	01	1 de 16	

## 7.0 REGISTROS

Registro bancos

Correo

## DIRECTIVA DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN

VERSIÓN 01 CÓDIGO: DIR.GAF.002

---

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

---

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER Nº	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
1	01/11/2021	Nuevo	Analista control interno	Gerente de Administración y Finanzas	Gerente General

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	DIRECTIVA DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	01	2 de 16

## ÍNDICE

1.0	OBJETIVO	3
2.0	ALCANCE	3
3.0	REFERENCIAS	3
4.0	DEFINICIONES	3
5.0	RESPONSABILIDADES	4
6.0	DESARROLLO	4
7.0	REGISTROS	17
8.0	ANEXOS	17

	GESTIÓN DE PAGOS	TES.PRO.001		
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Página</b>
		02/11/2021	01	3 de 16

## 1.0 OBJETIVO

Establecer los niveles de autorización de gastos de toda la empresa cumpliendo con la política de “tolerancia cero” a la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo de la Compañía.

Asimismo, definir el flujo de aprobación de documentos que generen gastos (órdenes de compra, órdenes de pago, liquidaciones de órdenes de pago, etc.), facilitando así las labores de control.

## 2.0 ALCANCE

El presente documento es aplicable a todas las áreas y sedes ANDIMETAL a nivel nacional.

## 3.0 REFERENCIAS

PRO.LOG.002 Procedimiento para compra de bienes y servicios

POL.CUM.002 Política para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo

MAN.CUM.001 Manual para la Prevención y Gestión de los Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

POL.CUM.001 Política de Gestión Anti soborno

POL.LOG.001 Política de Logística.

POL.TES.001 Política de Gestión de Pagos.

PRO.TES.002 Procedimiento de Administración de Caja chica y entregas a rendir

PRO.TES.001 Procedimiento de Pagos. DIR.GAF.001 Directiva de Gastos.

POL.CUM.003 Política de regalos, obsequios y atenciones

POL.CUM.004 política general de conflicto de intereses

## 4.0 DEFINICIONES

**R30:** Documento en el cual se registra los bienes o servicios requeridos por el área usuaria, especificando descripción del bien o servicio, cantidades, características, fecha de entrega, número de parte de fabricante, entre otros.

**ORDEN DE COMPRA/SERVICIO (OC/OS):** Documento que formaliza la adquisición de un bien o servicio de ANDIMETAL mediante el sistema TISI hacia un proveedor. Tiene

	GESTIÓN DE PAGOS		TES.PRO.001	
	PROCEDIMIENTO DE PAGOS	Fecha	Versión	Página
		02/11/2021	01	4 de 16

carácter contractual.

**ORDEN DE PAGO (O/P):** Documento generado en TISI para tramitar pagos inmediatos.

**SUBCONTRATOS:** Es el contrato que ANDIMETAL hace a otra empresa, para que haga determinados servicios.

## 5.0 RESPONSABILIDADES

**REVISOR / APROBADOR:** Verificar de forma oportuna que se cumplan los lineamientos establecidos en las políticas y procedimientos, garantizando la debida diligencia de los procesos además de incluir el visado respectivo en dichas aprobaciones y/o revisiones según aplique.

## 6.0 DESARROLLO

### Generalidades

Dentro de la Directiva de Niveles de Autorización, cuando se tenga la falta de un aprobador, se debe considerar un aprobador del mismo nivel.

Los importes referidos en el presente documento son en dólares, de requerir la moneda en soles se aplicaría el tipo de cambio del día, en caso no se indique el monto en soles referencial.

Las aprobaciones no pueden tener un rango mayor de tiempo de 1 día hábil.

La ejecución de pagos debe estar bajo los lineamientos en presupuestos establecidos en cada plan estratégico por cada área.

### APROBACIONES DE UM/ PROYECTO

#### **PEDIDO DE BIENES Y SERVICIOS (AUTORIZACIÓN ELECTRÓNICA):**

Son aquellos documentos con los cuales se realizan la compra de suministros, materiales, repuestos y prestaciones de servicios y compra de activos fijos, según el siguiente nivel de aprobación para los centros de costos de equipos y operaciones:

**Importante:** La revisión debe ir visada (firmada y sellada) por los siguientes niveles de autorización.

Compras a CC Operaciones Obra /UM		
<b>A</b>	<b>De S/0 a S/ 20,000</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente administración y finanzas	Aprobación 2+ visado

4	Gerente General	Aprobación 3+ visado
5		
<b>2</b>	<b>De S/20,001 a S/ 50,000</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente administración y finanzas	Aprobación 2+ visado
4	Gerente General	Aprobación 3+ visado
<b>B</b>	<b>De S/50,001 a S/ 100,000</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente administración y finanzas	Aprobación 2+ visado
4	Gerente General	Aprobación 3+ visado
5	Presidente directorio	Aprobación 4 + visado
<b>C</b>	<b>De S/100,001 a S/ 300,000</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente administración y finanzas	Aprobación 2+ visado
4	Gerente General	Aprobación 3+ visado
5	Presidente directorio	Aprobación 4+ visado
<b>D</b>	<b>De S/300,000 a más</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente administración y finanzas	Aprobación 2+ visado
4	Gerente General	Aprobación 3+ visado
5	Presidente directorio	Aprobación 4 + visado

### Compras a CC Equipos de UM

<b>A</b>	<b>De S/0 a S/ 5,000</b>	
1	Gerente operaciones / Superintendente mina	Revisión 1 + visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente Administración y Finanzas	Aprobación 2+ visado
4	Gerente General	Aprobación 3+ visado
<b>A</b>	<b>De S/5,001 a S/ 10,000</b>	
1	Gerente operaciones / Superintendente mina	Revisión 1 + visado
2	Sub Gerente General	Aprobación 1+ visado
3	Gerente Administración y finanzas	Aprobación 2 + visado
4	Gerente General	Aprobación 3 + visado
<b>B</b>	<b>De S/10,001 a S/ 50,000</b>	
1	Gerente operaciones / Superviniente mina	Revisión 1 + visado
2	Jefe de mantenimiento	Revisión 2 + visado
3	Sub Gerente General	Aprobación 1 + visado
4	Gerente General	Aprobación 2 + visado
5	Gerencia administración y finanzas	Aprobación 3 + visado
<b>C</b>	<b>De S/50,001 a S/ 100,000</b>	

1	Gerente operaciones / Superintendente mina	Revisión 1 + visado
2	Jefe de mantenimiento	Revisión 2 + visado
3	Sub Gerente General	Aprobación 1 + visado
4	Gerente Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado
5	Gerente General	Aprobación 3+ visado
		Aprobación 4 + visado
<b>D</b>	<b>De S/100,001 a más</b>	
1	Gerente operaciones / Superviniente mina	Revisión 1 + visado
2	Jefe de mantenimiento	Revisión 2 + visado
3	Sub Gerente General	Aprobación 1 + visado
4	Gerente Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado
5	Gerente General	Aprobación 3 + visado

### AUTORIZACIÓN FÍSICA EN ÓRDENES DE PAGO MINERÍA

<b>Aprobación de órdenes de pago en Minería y construcción:</b>		
<b>A</b>	<b>De US\$ 0 a US\$ 10 K (De S/ 0 a S/ 50 K)</b>	
1	Gerente operaciones / Intendente mina	Revisión 1+ aprobación 1
2	Gerente de UM	Revisión 2 + visado 1
3	Sub Gerente General	Aprobación 3 + visado 2
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado 3
5	Gerencia General	Aprobación 3 + visado 4
<b>B</b>	<b>De US\$10.01 K a US\$50 K (De S/ 50.01 K a S/ 175 K)</b>	
1	Gerente operaciones / Intendente mina	Revisión 1 + aprobación 1
2	Gerente de UM	Revisión 2 + visado 1
3	Sub Gerente General	Revisión 3 + visado 2
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 4 + visado 3
5	Gerencia General	Aprobación 5 + visado 4
<b>C</b>	<b>De US\$50.01 K a US\$ 200 K (De S/ 175.01 K a S/ 700 K) <sup>1</sup></b>	
1	Gerente operaciones / Intendente mina	Revisión 1 + aprobación 1
2	Gerente de UM	Revisión 2 + visado 1
3	Sub Gerente General	Revisión 3 + visado 2
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 1 + visado 3
5	Gerencia General	Aprobación 2 + visado 4
6	Presidente del directorio	V°B + Aprobación 3

<sup>1</sup>- Para montos mayores a US\$ 100K debe considerarse la aprobación del presidente del Directorio

<sup>2</sup>- Pueden programarse estrategias con "revisiones" previas a la "aprobación" a personal de menor rango, siempre y cuando sea aprobado por el nivel de autorización superior.

### AUTORIZACIÓN FÍSICA EN ÓRDENES DE CONSTRUCCIÓN.

<b>Aprobación de órdenes de pago en Minería y construcción:</b>		
<b>A</b>	<b>De US\$ 0 a US\$ 10 K (De S/ 0 a S/ 50 K)</b>	
1	Jefe Proyectos	Revisión 1+ aprobación 1
2	Gerente de UM	Revisión 2 + visado 1
3	Sub Gerente General	Aprobación 3 + visado 2
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado 3
5	Gerencia General	Aprobación 3 + visado 4
<b>B</b>	<b>De US\$10.01 K a US\$50 K (De S/ 50.01 K a S/ 175 K)</b>	

1	Jefe Proyectos	Revisión 1 + aprobación 1
2	Gerente de UM	Revisión 2 + visado 1
3	Sub Gerente General	Revisión 3 + visado 2
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 4 + visado 3
5	Gerencia General	Aprobación 5 + visado 4
<b>C</b>	<b>De US\$50.01 K a US\$ 200 K (De S/ 175.01 K a S/ 700 K) <sup>1</sup></b>	
1	Jefe Proyectos	Revisión 1 + aprobación 1
2	Gerente de UM	Revisión 2 + visado 1
3	Sub Gerente General	Revisión 3 + visado 2
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 1 + visado 3
5	Gerencia General	Aprobación 2 + visado 4
6	Presidente del directorio	V°B + Aprobación 3

<sup>1</sup> Para montos mayores a US\$ 100K debe considerarse la aprobación del presidente del directorio.

<sup>2</sup> Pueden programarse estrategias con "revisiones" previas a la "aprobación" a personal de menor rango, siempre y cuando sea aprobado por el Nivel de autorización superior.

## **AUTORIZACIÓN FÍSICA DE COMPROBANTES DE PAGO DE FONDO FIJO MINERÍA**

**Importante:** La revisión debe ir visada (firmada y sellada) por los siguientes niveles de autorización.

<b>Aprobación de facturas de fondo fijo – Mensual</b>		
<b>A</b>	<b>Hasta US\$ 111 (S/400 soles) <sup>1</sup></b>	
	Administrador de UM	Revisión 1 + visado 1
	Gerente Administración y finanzas	Aprobación 1 + visado 2

## **APROBACIONES LABORATORIO ATE / PLANTA CASMA**

### **PEDIDOS DE BIENES Y SERVICIOS LABORATORIO ATE**

<b>Autorización de bienes y servicios – laboratorio ate</b>		
<b>A</b>	<b>De S/0 a S/ 5,000</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado 1
2	Sub Gerente General	Aprobación 1 + visado 1
3	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado 2
4	Gerencia General	Aprobación 3 + visado 3
5	Presidente del directorio	Aprobación 4 + visado 5
<b>B</b>	<b>De S/5,001 a S/ 50,000</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado 1
2	Sub Gerente General	Aprobación 1 + visado 1
3	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado 2
4	Gerencia General	Aprobación 3 + visado 3
5	Presidente del directorio	Aprobación 4 + visado 5
<b>C</b>	<b>De S/50,001 a mas</b>	
1	Jefe área	Revisión 1+ visado 1
2	Sub Gerente General	Aprobación 1 + visado 1

3	Gerencia de Administración y Finanzas	Aprobación 2 + visado 2
4	Gerencia General	Aprobación 3 + visado 3
5	Presidente del directorio	Aprobación 4 + visado 5

## **7.0 REGISTROS**

Contratos.

## **8.0 ANEXOS**

No aplica.

**Anexo 3: Instrumento cuantitativo**

**Facultad de Ingeniería y Negocios**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL**

<b>Título del documento:</b>	<b>Ratios Financieros (liquidez y solvencia)</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>
El presente documento se efectuó con el fin de evidenciar la variabilidad que existe en porcentajes de ratios tales como; liquidez y solvencia de los períodos 2019 y 2020. Tomando en cuenta que el ratio de liquidez como primordial para conocer el estado de liquidez que tiene la empresa para hacer frente sus obligaciones, y el buen análisis del presente trabajo.	Las ratios de liquidez puntualizan la velocidad eficiente de la realización líquida de un activo en dinero en efectivo, logrando efectividad en el ente económico. (Emery, Finnerty & Stowe, 2001). Nos permiten aplicar análisis respecto al estado de obligaciones que mantiene la empresa tanto a largo como corto plazo, asimismo, nos da lugar a observar el respaldo financiero. (Bustamante, 2009).	El área de tesorería brinda la información necesaria, para el análisis de las ratios de la organización.

Nro	Documentos	Descripción	Registro documental	Indicadores	Análisis
01	Estado de situación Financiera	El Balance general o además también conocido como estado de situación financiera, esta herramienta es fundamental para poder conocer sobre las situación de la empresa como los recursos económicos que utilizo la entidad, clasificados en orden	Análisis horizontal al 2019 – 2020	$\frac{\text{Efectivo equivalente de efectivo 2020}}{\text{Efectivo equivalente de efectivo 2019}} \times 100 = \frac{4'099,799}{13'067,867} \times 100 = -68.63\%$	En lo que toca relacionarse sobre las partidas que se logran mostrar sobre la que tiene mayor relevancia en la empresa, donde todas se registran todas las operaciones de la empresa para tener un control y saber sobre la situación, en este parte se estudia las cuentas del activo, reconociendo que es la parte fundamental de la empresa porque el efectivo y equivalente de efectivo a demostrado un decrecimiento, en el año 2020 respecto a años anteriores resulto un porcentaje de 68.63% por importe de disminución de

		<p>para que la empresa sepa las operaciones que se manejan y necesitan, además sobre donde provienen los materiales bien sea interno o externo, también conocer las obligaciones de la empresa con los proveedores y las cuentas por cobrar a los clientes, además se conoce sobre las aportaciones de los socios, dueños de la empresa, otro punto es que todas las operaciones que realice la empresa tiene que estar registrado dentro de un periodo, para conocer la realidad de la empresa y al final puedan tomar decisiones para la mejora y el crecimiento de la empresa.</p>	<p>Análisis Vertical 2019 - 2020</p> <p>Ratios de liquidez</p>	<table border="0"> <tr> <td><u>Total pasivo corriente 2020</u></td> <td>6'805,199</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total pasivo corriente 2019</td> <td>5'909,916</td> <td>1*100=</td> <td></td> <td>15.15%</td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td><u>Cuentas por pagar comerciales - terceros 2020</u></td> <td>6'890,567</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar comerciales - terceros 2019</td> <td>5'498,726</td> <td>1*100=</td> <td></td> <td>25.31%</td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>2019=</td> <td></td> <td></td> <td>-1*100=</td> <td>-71.26%</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Efectivo disponible</u></td> <td>13'067,867</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Total activo</td> <td>45'464,403</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>2020=</td> <td></td> <td></td> <td>-1*100=</td> <td>-89.48%</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Efectivo disponible</u></td> <td>4'099,799</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Total activo</td> <td>38'988,502</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>2019=</td> <td></td> <td></td> <td>-1*100=</td> <td>-44.44%</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Total activo cte.</u></td> <td>25'261,482</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Total activo</td> <td>45'464,403</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td>2020=</td> <td></td> <td></td> <td>-1*100=</td> <td>-75.88%</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>Total activo cte.</u></td> <td>9'402,482</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Total activo</td> <td>38'988,502</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="4">Liquidez general</td> </tr> </table>	<u>Total pasivo corriente 2020</u>	6'805,199	-			Total pasivo corriente 2019	5'909,916	1*100=		15.15%	 					<u>Cuentas por pagar comerciales - terceros 2020</u>	6'890,567	-			Cuentas por pagar comerciales - terceros 2019	5'498,726	1*100=		25.31%	 					2019=			-1*100=	-71.26%		<u>Efectivo disponible</u>	13'067,867				Total activo	45'464,403			 					2020=			-1*100=	-89.48%		<u>Efectivo disponible</u>	4'099,799				Total activo	38'988,502			 					2019=			-1*100=	-44.44%		<u>Total activo cte.</u>	25'261,482				Total activo	45'464,403			 					2020=			-1*100=	-75.88%		<u>Total activo cte.</u>	9'402,482				Total activo	38'988,502			 						Liquidez general				<p>8,968,068 soles; además se puede decir que sobre lo primordial las cuentas por pagar en los periodos de 2019 y 2020 del cual se analizó que demostró sobre la variación del 25.31%, sobre del cual el importe que se reflejo es de S/ 1,391,841 soles de un margen de la diferencia sobre el incremento de cuentas por pagar: Asimismo, se logró incremento en el pasivo corriente por el préstamo con respecto al año 2020 a diferencia del año 2019, que se financiaba con capital propio, la variación de esta cuenta fue de 15.15% donde el impacto es de 895,283.</p> <p>En relación con el efectivo disponible tiene relación con el activo total con la finalidad de determinar que en el año 2019 una estabilidad, ya que, a pesar de no tener el control en tesorería, la empresa presentaba utilidad en sus operaciones. Se muestra un decrecimiento de 71.26 %.</p> <p>Por otro lado, en el 2020 se observa la disminución del activo cte con relación al total activo por un 31% la cual demuestra pérdida de liquidez.</p> <p>Se obtiene en el presente estudio, un análisis de liquidez en los períodos 2019 y 2020. Donde se comprueba que el año 2019, que por cada 1 sol por pagar tiene como respuesta 2.245 soles por cobrar, a diferencia del período 2020, que por cada 1 sol por pagar se obtiene 1.382 soles por cobrar. Donde se logra obtener una disminución notable.</p> <p>En el estudio realizado de los períodos 2019 y 2020, se encuentra un 2.21 a diferencia del periodo 2020 un 0.60, lo que</p>
<u>Total pasivo corriente 2020</u>	6'805,199	-																																																																																																																						
Total pasivo corriente 2019	5'909,916	1*100=		15.15%																																																																																																																				
<u>Cuentas por pagar comerciales - terceros 2020</u>	6'890,567	-																																																																																																																						
Cuentas por pagar comerciales - terceros 2019	5'498,726	1*100=		25.31%																																																																																																																				
2019=			-1*100=	-71.26%																																																																																																																				
	<u>Efectivo disponible</u>	13'067,867																																																																																																																						
	Total activo	45'464,403																																																																																																																						
2020=			-1*100=	-89.48%																																																																																																																				
	<u>Efectivo disponible</u>	4'099,799																																																																																																																						
	Total activo	38'988,502																																																																																																																						
2019=			-1*100=	-44.44%																																																																																																																				
	<u>Total activo cte.</u>	25'261,482																																																																																																																						
	Total activo	45'464,403																																																																																																																						
2020=			-1*100=	-75.88%																																																																																																																				
	<u>Total activo cte.</u>	9'402,482																																																																																																																						
	Total activo	38'988,502																																																																																																																						
	Liquidez general																																																																																																																							

				2019	<u>25'261,482</u> 5'909,916	2.245	<p>interpretamos que en el período 2019 podemos enfrentar las deudas a corto plazo con mayor seguridad, a diferencia del 2020 que se alcanza solo un 0.60.</p> <p>Se demuestra en los ratios de solvencia frente al margen de endeudamiento logrado en el período 2019 está conformado por 24.76% donde se comprueba la variación del próximo periodo del 2020 que está conformado de un 30.92%, obteniendo como resultado que en el período 2020 se incrementó en un 6.16% de endeudamiento, donde las inversiones están siendo financiadas por terceros.</p> <p>Se logra obtener que en el periodo 2020 un 69.08% de las inversiones están siendo financiadas por los accionistas, a diferencia del año 2019 donde se financio un 75.24% por accionistas. Se refleja notablemente el incremento por un 6.16% entre ambos períodos.</p>
				2020	<u>9'402,482</u> 6'805,199	1.382	
				Prueba defensiva			
				2019	<u>13'067,867</u> 5'909,916	2.21	
			Ratios de solvencia		<u>Efectivo y equivalentes de efectivo</u> Pasivo Corriente		
				2020	<u>4'099,799</u> 6'805,199	0.60	
				Grado de endeudamiento			
				2019	<u>11'254,770</u> 45'464,403	24.76%	
				2020	<u>12'056,890</u> 38'988,502	30.92%	
				Grado de propiedad			
				2019	<u>34'209,633</u> 45'464,403	24.76%	
				2020	<u>32'123,560</u> 38'988,502	30.92%	

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	<b>Documentos de Control interno</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>
El objetivo primordial de las políticas y directivas planteadas es analizar las tendencias para el mejor control de la empresa en sus distintas áreas.	Se recomienda la correcta distribución del control operativo con los informes revisados dando muestra de distintos instrumentos de programas, con la revisión exquisita bajo la administración tributaria, cumpliendo con los compromisos de pagos pactados. Asimismo, culminado la evaluación por los encargados se concluyó en realizar una programación e implementación de procedimientos y políticas de los servicios. (Mantilla, 2018).	El área de control interno brinda la información necesaria, para el análisis de correspondiente si se aplica las políticas y directivas adecuadas.

N	Documento	Datos que brinda el documento	Análisis								
01	Políticas de pagos	 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>POLITICA DE PAGOS</b></td> </tr> <tr> <td>Proceso: Gestión De Pagos</td> <td>Código: ABR-FO-14</td> <td>Versió n: 01</td> <td>Fecha de aprobación: 13/04/2019</td> </tr> </table>	<b>POLITICA DE PAGOS</b>				Proceso: Gestión De Pagos	Código: ABR-FO-14	Versió n: 01	Fecha de aprobación: 13/04/2019	El área de tesorería es fundamental en una empresa, para asegurar la continuidad del negocio, ya que todo parte de la administración eficiente de la caja. Asimismo, una buena gestión de la caja permite tener una clara comprensión del dinero que entra y sale de su negocio. Anteriormente no se presentaron inconvenientes porque se tenía capital de trabajo y se recibía los ingresos de la operación. Sin embargo, con la llegada de la pandemia y la implicancia del cierre de la principal unidad de negocio de la empresa minera, se presentaron inconvenientes en la liquidez. Por tanto, se analiza la única política que se tiene en el área de tesorería, donde observamos que no se ajusta con la necesidad de la empresa. Se observa que, de manera general, se describe los procedimientos de pagos, donde no se menciona las autorizaciones que
<b>POLITICA DE PAGOS</b>											
Proceso: Gestión De Pagos	Código: ABR-FO-14	Versió n: 01	Fecha de aprobación: 13/04/2019								

	<p><b>OBJETIVO</b> Mantener las buenas relaciones comerciales con los proveedores, trabajadores, terceros del Grupo a través de cumplimiento de las condiciones pactadas</p> <p>.</p> <p><b>POLÍTICA</b> Proveedores: son las personas naturales o jurídicas que suministran bienes y servicios a la empresa. Matriz de proveedores: es el conjunto clasificado de personas naturales y jurídicas habilitadas para abastecer insumos, productos y servicios del Grupo Ouro, parametrizados en el sistema</p> <p>Se establece la siguiente política dentro del pago a proveedores:</p> <p>Grupo Ouro cancelará los dineros adeudados a sus proveedores de bienes y servicios, así: La programación de pagos estará a cargo del tesorero, bajo la revisión y firma de la Dirección administrativa. Se hará pagos de acuerdo con los plazos establecidos con los proveedores, en la actualidad contamos con acuerdos de pago al contado y crédito de quince, treinta ó sesenta, contados a partir de la fecha de recibo de la factura y/o cuenta de cobro, siempre y cuando se tenga la disponibilidad de caja, juntamente con las aprobaciones del área solicitante. Se exceptúan de la política general, los pagos de bienes o servicios exclusivos, es decir, aquellos que, por la condición especial de su naturaleza, despacho, transporte o manejo por un único proveedor, exigen la cancelación en un plazo diferente al que fija la política general (ejemplo: servicios públicos, nómina, parafiscales, servicios públicos, impuestos, seguros y arrendamientos y algunos honorarios). <b>Viáticos:</b> son sumas de dinero que el empleador reconoce a los trabajadores para cubrir los gastos en que estos incurren para el cumplimiento de sus funciones fuera de la sede habitual de trabajo: reconociendo, principalmente, gastos de transporte, de manutención y alojamiento. <b>Gastos por reposición:</b> Son gastos que se realiza habitualmente y son desembolsados por reposición.</p> <p>Se establece la siguiente política:</p>	<p>se necesita, ni los documentos que se relaciona a cada desembolso. Solo se menciona la autorización administrativa, lo cual en la empresa es mucho más compleja, debido a que cada área realiza diversos proyectos y no necesariamente se centra en la administración.</p> <p>Cabe mencionar que por ser empresa minera realiza proyectos de inversión, donde en la política de tesorería que se adjunta no se visualiza su tratamiento de la misma, hay que esta requiere inversión de dinero significativa, la cual debería pasar por un tratamiento mucho más delicado, el cual debe estar adjuntado con documentos, estudios dependientes de la magnitud de la inversión. Es importante precisar que el área de tesorería debe asegurarse que cada desembolso de efectivo sea dinero debidamente tratado y no caiga en el costo hundido que significa pérdida de la empresa. Se debería realizar cada inversión una proyección de caja libre, muy aparte de estudios de factibilidad.</p> <p>Asimismo, el tratamiento financiero debe ser tratado con mayor énfasis, ya que en la política actual no se menciona. Se debería evaluar Las tasas de interés, plazos y otros. Ya que la deuda es buena para el negocio, siempre y cuando sea bien administrada.</p>
--	--	---

	<p>La programación de pagos se realiza de manera automática una vez presentada la rendición del desembolso anterior, debidamente firmada y validada por las áreas respectivas sin observación alguna. Los pagos considerados por reposición son, abastecimiento de agua y caja chica.</p> <p>Servicios y Alquileres: Son gastos solicitados por cada área dependiendo de la necesidad. No son considerados pagos recurrentes. Se establece la siguiente política:</p> <p>La programación de pagos para este concepto, se establece siempre y cuando se envíe el detalle del servicio y la valorización, en caso sea alquiler debidamente firmada por el usuario y jefe de área. Toda solicitud de pago será considerada si esta adjunta la orden de servicio, valorización y comprobante de pago.</p> <p><b>Procedimiento de Pago:</b> La cancelación de facturas y/o cuentas de cobro a los proveedores se hará con la presentación de la factura, validando previamente la solicitud o justificación del producto o servicio, la disponibilidad presupuestal, el contrato o la orden de compra o servicios, el acta de recibo a satisfacción donde aplique.</p> <p><b>RESULTADOS ESPERADOS DE LA POLÍTICA</b>  <b>Satisfacer las necesidades del cliente interno, pero también del proveedor</b>  <b>Uso eficiente de los recursos.</b></p>	
--	---	--

#### 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		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A: GERENTE DE  
ADMINISTRACION Y FINANZAS / JEFE DE TESORERÍA

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?	x		x		x			
2	¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?	x		x		x			
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	x		x		x			
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	x		x		x			
5	¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?	x		x		x			
6	¿Se han realizado provisiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?	x		x		x			
7	¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?	x		x		x			
8	¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?	x		x		x			
9	¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**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



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A: ANALISTA DE CONTROL INTERNO

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Actualmente el sistema de control interno que se maneja permite monitorear la gestión operativa de la empresa? ¿Por qué?	x		x		x			
2	¿Consideras que la empresa ejerce un óptimo control en sus operaciones financiera?	x		x		x			
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	x		x		x			
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	x		x		x			
5	¿Por qué es conveniente la actualización de las políticas y directivas?	x		x		x			
6	¿Qué políticas o directivas se tendrían que actualizar para la mejora de la Gestión de pagos?	x		x		x			
7	¿Qué inconvenientes se detectó en la gestión operativa, que no da lugar de incrementar los índices de liquidez?	x		x		x			
8	¿Podría precisar cuál es la dificultad principal que se presenta en la empresa, del porque no se cumplen las políticas planteadas?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**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 ADM. 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>**Cosntrucción 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.



**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A: GERENTE DE  
ADMINISTRACION Y FINANZAS / JEFE DE TESORERÍA**

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?	x		x		x			
2	¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?	x		x		x			
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	x		x		x			
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	x		x		x			
5	¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?	x		x		x			
6	¿Se han realizado provisiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?	x		x		x			
7	¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?	x		x		x			
8	¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?	x		x		x			
9	¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

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

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

Nombres 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>**Cosntrucción 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



**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A: ANALISTA DE CONTROL INTERNO**

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Actualmente el sistema de control interno que se maneja permite monitorear la gestión operativa de la empresa? ¿Por qué?	x		x		x			
2	¿Consideras que la empresa ejerce un óptimo control en sus operaciones financieras?	x		x		x			
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	x		x		x			
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	x		x		x			
5	¿Por qué es conveniente la actualización de las políticas y directivas?	x		x		x			
6	¿Qué políticas o directivas se tendrían que actualizar para la mejora de la Gestión de pagos?	x		x		x			
7	¿Qué inconvenientes se detectó en la gestión operativa, que no da lugar de incrementar los índices de liquidez?	x		x		x			
8	¿Podría precisar cuál es la dificultad principal que se presenta en la empresa, del porque no se cumplen las políticas planteadas?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

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

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

Nombres 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



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A: GERENTE DE  
ADMINISTRACION Y FINANZAS / JEFE DE TESORERÍA

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?	x		x		x			
2	¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?	x		x		x			
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	x		x		x			
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	x		x		x			
5	¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?	x		x		x			
6	¿Se han realizado provisiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?	x		x		x			
7	¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?	x		x		x			
8	¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?	x		x		x			
9	¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

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

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

Nombres y Apellidos	PAOLA CORINA JULCA GARCIA	DNI N°	10713347
Condición en la universidad	DOCENTE	Teléfono / Celular	945-508-639
Años de experiencia	15 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADORA PUBLICA / MAESTRA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	30.09.2021

<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>**Cosntrucción 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



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A: ANALISTA DE CONTROL INTERNO

N°	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Actualmente el sistema de control interno que se maneja permite monitorear la gestión operativa de la empresa? ¿Por qué?	x		x		x			
2	¿Consideras que la empresa ejerce un óptimo control en sus operaciones financieras?	x		x		x			
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	x		x		x			
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	x		x		x			
5	¿Por qué es conveniente la actualización de las políticas y directivas?	x		x		x			
6	¿Qué políticas o directivas se tendrían que actualizar para la mejora de la Gestión de pagos?	x		x		x			
7	¿Qué inconvenientes se detectó en la gestión operativa, que no da lugar de incrementar los índices de liquidez?	x		x		x			
8	¿Podría precisar cuál es la dificultad principal que se presenta en la empresa, del porque no se cumplen las políticas planteadas?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

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

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

Nombres y Apellidos	PAOLA CORINA JULCA GARCIA	DNI N°	10713347
Condición en la universidad	DOCENTE	Teléfono / Celular	945-508-639
Años de experiencia	15 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADORA PUBLICA / MAESTRA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	30.09.2021

<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>**Cosntrucción 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

**Título de la investigación:** Estrategias de control para mejorar la gestión de tesorería en una empresa minera Perú, Lima 2021

**Nombre de la propuesta:** Estrategias de control

Yo, CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES identificado con DNI Nro. 45491996 Especialista en Contabilidad y Auditoría Actualmente laboro en Contraloría General de la Republica Ubicado en Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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. De la revisión efectuada si cumple con los criterios de pertinencia, relevancia y construcción gramatical .....

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 27/11/2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES		
<b>Profesional en:</b>	CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS	<b>Título / grado</b>	CONTADOR PUBLICO COLEGIO / MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICA
<b>Experiencia en años:</b>	10 AÑOS	<b>Experto en:</b>	CONTABILIDAD Y AUDITORIA
<b>DNI:</b>	45491996	<b>Celular:</b>	951917571
		<b>Relación con la entidad</b>	DOCENTE



**Universidad  
Norbert Wiener**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Estrategias de control para mejorar la gestión de tesorería en una empresa minera Perú, Lima 2021

**Nombre de la propuesta:** Estrategias de control

Yo, ANTONIO JAIME PALMA TORRES identificado con DNI Nro 08571520 CONTADOR GENERAL Actualmente laboro en Business Consulting SAC en Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	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			

<b>10</b>	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			
-----------	---	---	--	---	--	---	--	--	--

Y después de la revisión opino que:

1. De la revisión realizada si cumple con los criterios de pertinencia, relevancia y construcción gramatical .....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;



ANTONIO JAIME PALMA TORRES  
CPC 42883  
CONTADOR GENERAL

Firma

Fecha: 27/11/2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	PALTA TORRES, ANTONIO JAIME		
<b>Profesional en:</b>	CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS	<b>Título / grado</b>	CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
<b>Experiencia en años:</b>	25 AÑOS	<b>Experto en:</b>	CONTABILIDAD DE COSTOS
<b>DNI:</b>	08571520	<b>Celular:</b>	944604174
		<b>Relación con la entidad</b>	CONTADOR EXTERNO

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

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
Cuenta	2020	2019	Analisis Horizontal		Analisis Vertical	
Activos			Variación Absoluta	Variación Porcentual	2020	2019
<b>Activos Corrientes</b>						
Efect, y Equivalentes de efec.	4,099,799	13,067,876	-8,968,077	-68.63%	8.71%	28.74%
Cuentas por Cobrar Comerciales	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	98,205	193,329	-95,124	-49.20%	0.21%	0.43%
Cuentas por cobrar diversas - terceras	5,172,198	5,308,536	338,042	6.37%	11.99%	11.68%
Cuentas por cobrar diversas - relacionadas	478	6,615,348	1,016,508	15.37%	16.21%	14.55%
Inventarios	31,802	76,393	-44,591	-58.37%	0.07%	0.17%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>9,402,482</b>	<b>25,261,482</b>	<b>-7,753,242</b>	<b>-30.69%</b>	<b>37.18%</b>	<b>55.56%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Inversiones mobiliarias	1,108,976	905,184	203,792	22.51%	2.35%	1.99%
Inmuebles, maquinaria y equipo	5,377,987	5,287,499	90,488	1.71%	11.42%	11.63%
Depreciación de 1,2 e IME acumulados	-1,607,287	-1,421,512	-185,775	13.07%	-3.41%	-3.13%
Activo diferido	6,908,908	6,515,624	393,284	6.04%	14.67%	14.33%
Otros activos no corrientes	17,797,436	8,916,126	8,881,310	99.61%	37.79%	19.61%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>29,586,020</b>	<b>20,202,921</b>	<b>9,383,099</b>	<b>46.44%</b>	<b>62.82%</b>	<b>44.44%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>38,988,502</b>	<b>45,464,403</b>	<b>1,629,857</b>	<b>3.58%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Cuenta	2020	2019	Analisis Horizontal		Analisis Vertical	
Pasivos y Patrimonio			Variación Absoluta	Variación Porcentual	2020	2019
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Trib y aport sist pens y salud p pagar	0	56,120	-56,120	54.99%	0.18%	0.12%
Remuneraciones y participaciones por pagar	0	253,070	43,028	12.12%	0.85%	0.78%
Cuentas por Pagar comerciales - terceros	6,890,567	5,498,726	1,391,841	25.31%	14.63%	12.09%
Cuentas por Pagar diversas - terceros	-85,408		0	0.00%	8.68%	8.99%
Cuentas por Pagar diversas - relacionadas	0	102,000	830,917	65.99%	4.44%	2.77%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>6,805,109</b>	<b>5,909,916</b>	<b>2,296,646</b>	<b>20.41%</b>	<b>28.78%</b>	<b>24.76%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Diferencia de cambio	47,042	5,154,854				
Pasivos financieros	5,204,709	190,000	190,000	18999900%	0.40%	0.00%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>5,251,751</b>	<b>5,344,854</b>	<b>190,000</b>	<b>18999900.00%</b>	<b>0.40%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>12,056,890</b>	<b>11,254,770</b>	<b>2,486,646</b>	<b>22.09%</b>	<b>29.18%</b>	<b>24.76%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Emitido	35,720,100	35,720,100	0	0.00%	75.85%	78.57%
Resultados Acumulados negativos	-1,510,467	-1,963,096	452,629	-23.06%	-3.21%	-4.32%
Resultado del ejercicio	-856,789	452,629	-1,309,418	-289.29%	-1.82%	1.00%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>32,123,560</b>	<b>34,209,633</b>	<b>-856,789</b>	<b>-2.50%</b>	<b>70.82%</b>	<b>75.24%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>38,988,502</b>	<b>45,464,403</b>	<b>1,629,857</b>	<b>3.58%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

Cuenta	2020	2019	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Variación Absoluta	Variación Porcentual	2020	2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	2,980,999	2,483,612	497,387	20.03%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	-3,888,000	-3,755,124	-132,876	3.54%	-130.43%	-151.20%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-907,001</b>	<b>-1,271,512</b>	<b>364,511</b>	<b>-28.67%</b>	<b>-30.43%</b>	<b>-51.20%</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-298,786	-300,286	1,500	-0.50%	-10.02%	-12.09%
Gastos de Administración	-980,786	-871,774	-109,012	12.50%	-32.90%	-35.10%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-2,186,573</b>	<b>-2,443,572</b>	<b>256,999</b>	<b>-10.52%</b>	<b>-73.35%</b>	<b>-98.39%</b>
Ingresos Financieros	98,970	11,970	87,000	726.82%	3.32%	0.48%
Gastos Financieros	-12,345	-90,377	78,032	-86.34%	-0.41%	-3.64%
Otros ingresos gravados	1243159	2974608	-1,731,449	-58.21%	41.70%	119.77%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-856,789</b>	<b>452,629</b>	<b>-1,309,418</b>	<b>-289.29%</b>	<b>-28.74%</b>	<b>18.22%</b>
Impuesto a la renta	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-856,789</b>	<b>452,629</b>	<b>-1,309,418</b>	<b>-289.29%</b>	<b>-28.74%</b>	<b>18.22%</b>

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

### Guía de entrevista

#### (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Nombres y apellidos</b>	Sonia Gisele Chipa Vásquez
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficinas administrativas

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Flujo de Caja	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?
2		¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?
3		¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?
4	Cuentas por Pagar	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?
5		¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?
6		¿Se han realizado previsiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?
7		¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?
8		¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?
9		¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?	En algunos casos existe retorno de cada inversión, sin embargo, en los casos que no se logra debido a que no se realizó el análisis necesario para compra por inversión. Además, los gastos de operación están avalados por un presupuesto mensual sustentado por el R30 que se presenta cada 25 de cada mes. Sin embargo, cuando ya se realiza el desembolso está amparado con oc, cotización y comprobante de pago con las firmas correspondientes. Adicionalmente existen gastos no reflejados en el r30, sin embargo, por ser urgente se realiza el desembolso integrando parte del presupuesto asignado, es decir, existen ítems proyectados que se dejan de pagar por cubrir los famosos costos hundidos.
2	¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?	Existe incremento porque al tener la disminución de ingresos y caídas de las unidades de negocio por la coyuntura actual, se recurrió a financiamientos bancarios para poder cubrir gastos corrientes, tales como, planilla, proveedores, entre otros.
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	Cada desembolso se demuestra por formatos direccionado a cada desembolso, existen procedimientos para cada pago. Por tanto, cada egreso bancario está sustentado por los documentos de respaldo. Por ejemplo, pago de un proveedor está avalado por orden de compra, vb de operaciones, facturas y cotización con las firmas correspondientes dependiendo el grado del importe desembolsado.
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	Actualmente se deberían ajustar a más revisiones y vistos buenos de autorizaciones para la aprobación del desembolso, para evitar los costos hundidos. Asimismo, actualmente desde la gerencia de finanzas se evalúa cada dólar desembolsado, ya que se tiene que reducir los costos y/o gastos y balancear al nivel de ingresos actuales.
5	¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?	Los pasivos se incrementaron debido a que se mantuvo el mismo nivel de consumos por parte de las áreas, y al no poder gestionar los desembolsos por cada uno de ellos se optó por el crédito, por tanto, se incrementó las cuentas por pagar. A medida del nivel de gastos que ya se había realizado se tomó medidas de reducción de presupuestos en cada área.
6	¿Se han realizado previsiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?	Se realizaron de manera mensual en el flujo de caja proyectado las previsiones por partidas correspondientes. Sin embargo, el período 2020 fue complicado ya que no se logró cumplir cada una de las previsiones proyectadas,

		porque bajaron ingresos en las unidades de negocios y otros dejaron de recibir ingresos.
7	¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?	En cada período existe el análisis de los ratios lo cual se puede evaluar entre un período y otro con la finalidad de aplicar nuevas decisiones para la mejora de las operaciones de la empresa. Por tanto, se concluye, que si permite la evaluación y análisis.
8	¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?	Las medidas tomadas son reuniones con los proveedores, para establecer cronogramas de cumplimiento de pago con cada uno de ellos, con la finalidad de demostrar el compromiso que se tiene con ellos, explicándoles la situación actual.
9	¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?	En conclusión, de los análisis realizados por ratios, en mención a la solvencia se tomaron medidas tales como, reducción de costos, actualización de niveles de autorización, realizar las previsiones correspondientes en cada período, con la finalidad de incrementar el parámetro de solvencia para lograr hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

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

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Jefe de Tesorería
<b>Nombres y apellidos</b>	Claudia Palma Acuña
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado2 (Entrev.2)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficinas administrativas

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Flujo de Caja	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?
2		¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?
3		¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?
4	Cuentas por Pagar	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?
5		¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?
6		¿Se han realizado provisiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?
7		¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?
8		¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?
9		¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existió y cómo demuestra el retorno de la inversión y/o gasto de operatividad?	En cada inversión que se realiza es aprobada por gerencia, con una proyección de retorno. Sin embargo, se presentan dificultades como deterioro de máquina y reparaciones que dificultan el retorno. Respecto al gastos de la operatividad, se demuestra desembolsos corrientes solicitados por la operación, es frecuentes los costos hundidos en periodos consecutivos.
2	¿Por qué existe evolución de los gastos financieros en los períodos de estudio?	Existe evolución de gastos financieros, debido a la diferencia de cambios, ya que diariamente se hacen operaciones de cambio, porque los ingresos son facturados en moneda extranjera. Además, se obtuvo préstamos pequeños en entidades financieras para solventar gastos corrientes e inversiones.
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	Existen procedimientos para desembolsos de acreedores tales como, proveedores, empleados y otros. Los cuales son identificados por documentos, de ser dirigidos a propietarios se tiene el formato de dietas para el desembolso del efectivo. Todos los desembolsos son bancarizados.
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	Se podría decir que no, porque actualmente se tienen firmas por el jefe del área correspondiente. Sin embargo, es importante que en todos los desembolsos sean revisados también por el área de control interno porque, se revisa el costo y se avala con los documentos respaldados de cada uno.
5	¿Por qué se incrementó los pasivos, respecto al último período?	Se incrementó en el período 2020 con respecto al año 2019, porque se adquirió deuda con los bancos ya que bajo prudencialmente los ingresos debido a la coyuntura actual, y aumento los gastos porque los protocolos de seguridad para seguir operando fueron incrementados.
6	¿Se han realizado provisiones de tesorería, de ser no, cual fue el motivo?	Se proyectaron hacer provisiones de tesorería, sin embargo, no se lograron porque se presentaron costos hundidos frecuentemente, y literalmente cada mes se estaba apagando incendios, es decir solucionando problemas de operación, que no tienen recuperación de efectivo. Actualmente los costos hundidos que se presentan son continuo debido a que se sigue invirtiendo en máquinas obsoletas, lo cual recae en recuperar lo perdido.

7	¿El índice de respuesta permite evaluar períodos 2019 y 2020 para la toma de decisiones?	Si, los ratios anexados en cada situación financiera de los períodos permiten el análisis y el comportamiento económico, donde se refleja notablemente la mala gestión de tesorería, que va junto con las políticas de tesorería. Se evalúa la mejora de cada una de ellas, para la mejor gestión del efectivo, y evaluación en cada desembolso.
8	¿Qué medidas se ha tomado para cumplir los pagos a proveedores?	Debido a que disminuyó los ingresos, y no sucedió lo mismo con el nivel de gastos, todo lo contrario, se estuvo resolviendo diversos gastos no esperados. Y por ese motivo, se ha tenido que realizar cronogramas y plazos con los proveedores, ya que no se pudo cumplir, porque estábamos gastando más de los que cobramos. Y dichos gastos no tenían retorno, lo cual refleja malas decisiones, por ello se detuvo el gasto y el servicio o bien ya adquirido se reprogramo pago.
9	¿Cuál es el análisis de la aplicación de parámetros de solvencia en la empresa?	Según el análisis realizado, se concluye que se tienen que establecer medidas urgentes para poder hacer frente a las obligaciones, y no seguir consumiendo el efectivo sin retorno alguno, donde el fin es realizar previsiones de tesorería en cada flujo de caja mensual. También se menciona el evitar los costos hundidos en medida de lo posible, estableciendo medidas como por ejemplo mantenimientos mensuales de las máquinas y así evitar el arreglo de cada una cuando ya no puede operar, ocasionando así no producir por lo tanto generar horas ociosas, materias primas perdidas.

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

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Analista de Control Interno
<b>Nombres y apellidos</b>	Paola Soto
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado3 (Entrev.3)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	Oficinas administrativas

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Flujo de Caja	¿Actualmente el sistema de control interno que se maneja permite monitorear la gestión operativa de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Consideras que la empresa ejerce un óptimo control en sus operaciones financiera?
3		¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?
4	Cuentas por Pagar	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?
5		¿Por qué es conveniente la actualización de las políticas y directivas?
6		¿Qué políticas o directivas se tendrían que actualizar para la mejora de la Gestión de pagos?
7		¿Qué inconvenientes se detectó en la gestión operativa, que no da lugar de incrementar los índices de liquidez?
8		¿Podría precisar cuál es la dificultad principal que se presenta en la empresa, del porque no se cumplen las políticas planteadas?

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Actualmente el sistema de control interno que se maneja permite monitorear la gestión operativa de la empresa? ¿Por qué?	Se necesita actualizar cada uno de las políticas, ajustando no solo a la coyuntura actual, sino al gasto mínimo y necesario planteado por la gerencia porque, las políticas, procedimientos y directivas de cada área se tienen que ajustar a la tesorería actual de la empresa ya que esta se encuentra involucrada con cada área.
2	¿Consideras que la empresa ejerce un óptimo control en sus operaciones financiera?	Se considera que si y no, en algunas ocasiones se analiza cada operación financiera. Sin embargo, por la premura de realizar el gasto no se realiza el análisis correspondiente y se realiza. Por tanto, esto se refleja en las revisiones de control interno, por ejemplo, cuando en un día solo se observa una cotización de venta de dólares, a diferencia de otros días que tiene mínimo 3 cotizaciones con las entidades.
3	¿Cómo demuestra que el pago está dirigido a acreedores y/o propietarios?	Existen formatos realizados por el área de control interno con numeraciones correspondientes para un mejor control de desembolsos. Asimismo, este se refleja en políticas de gestión de pagos, donde se identifica por cada partida.
4	¿Los niveles de autorización se alinean con la necesidad actual de la empresa?	Se debe incrementar más análisis de cada desembolso, es decir cuadros comparativos de proveedores. También, referente a la reducción de gastos se debe actualizar las directivas de autorizaciones, es decir aumentar las revisiones de desembolsos.
5	¿Por qué es conveniente la actualización de las políticas y directivas?	Porque, la realidad de la empresa siempre está en constante evolución, y se presentan impactos inesperados como la coyuntura actual en el período 2020. Por tanto, se debe ajustar a la realidad que la compañía necesita en el momento.
6	¿Qué políticas o directivas se tendrían que actualizar para la mejora de la Gestión de pagos?	Se tendría que actualizar los procedimientos de tesorería, aplicando un mejor análisis de los desembolsos. También se debe actualizar el nivel de autorizaciones, donde se podría incrementar las autorizaciones para un mejor control del gasto. Asimismo, se debe actualizar la directiva de gastos, donde se debe aumentar las versiones cambiando los importes de cada operación ajustando a la reducción de gastos que se plantea hacer por parte de la gerencia de finanzas.
7	¿Qué inconvenientes se detectó en la gestión	No, existen niveles de autorización ajustado al nivel actual del gasto. Además, se observa costos hundidos de manera mensual, lo cual se concluyen que el desembolso

	operativa, que no da lugar de incrementar los índices de liquidez?	es considerado pérdida para la empresa. Por tanto, se menciona también que ciertas partidas presupuestas en el flujo de caja, se ejecutan por importes mayores al presupuesto.
8	¿Podría precisar cuál es la dificultad principal que se presenta en la empresa, del porque no se cumplen las políticas planteadas?	El principal inconveniente es que existen demasiados costos hundidos de manera mensual, entonces está ligado porque traspasa sobre todas las políticas establecidas, ya que son gastos no proyectados. El desembolso de partidas no proyectadas, esta comúnmente ligado con las políticas que no se cumplen porque cada operación corresponde a cada procedimiento a realizar por cada área, y cuando se presenta costos hundidos no cumplen con los principales pasos a seguir plasmados en las diversas políticas establecidas por el área de control interno.

## Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Costos Hundidos	1	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:14	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:14
Cuentas por pagar	4	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:07	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:07
Flujo de Caja	4	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:05	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:05
Gestión de Tesorería	9	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:27	Ross Mily Chacon Prado	11/10/2021 01:27

Códigos en grupo:

Códigos no en grupo:

- C.1 Gestión de Tesorería
- C.1.1 Flujo de Caja
- C.1.1.1 Flujo de Caja de Operaciones
- C.1.1.2 Flujo de inversión
- C.1.1.3 Flujo financiero
- C.1.1.4 Flujo de capital

Comentario:

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

Network diagram showing relationships between nodes:

- Central node: **E1 Costos Hundidos**
- Node 1: 150 T 327, El principal inconveniente es que existen demasiados costos hundidos d... in Entrevistas
- Node 2: 141 T 219, evitar los costos hundidos en medida de lo posible, estableciendo medi... in Entrevistas
- Node 3: 134 T 208, no se lograron porque se presentaron costos hundidos frecuentemente in Entrevistas
- Node 4: 14 T 76, ser urgente se realiza el desembolso integrando parte del presupuesto... in Entrevistas
- Node 5: 151 T 327, cuando se presenta costos hundidos no cumplen con los principales paso... in Entrevistas
- Node 6: 148 T 324, se observa costos hundidos de manera mensual, lo cual se concluyen que... in Entrevistas
- Node 7: 135 T 208, los costos hundidos que se presentan son continuo debido a que se sig... in Entrevistas
- Node 8: 127 T 187, frecuentes los costos hundidos en periodos consecutivos in Entrevistas
- Node 9: 113 T 87, aprobación del desembolso, para evitar los costos hundidos in Entrevistas