



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE GRUPO FRIGORIFICO SAC, SANTIAGO DE SURCO, 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

**Autora:**

Guerrero Espino, Estefany Benjamina

**Asesor:**

CPC. Saldaña Suazo, Pedro Iván

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Guerrero Espino Estefany Benjamina**, denominada:

**“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL CICLO DE  
CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE GRUPO FRIGORIFICO SAC, SANTIAGO DE  
SURCO, 2016”**

---

CPC. Pedro Iván Saldaña Suazo

**ASESOR**

---

CPC. Gonzalo Gonzales Castro

**JURADO**

---

CPC. César Peña Oxolón

**JURADO**

---

CPC. Noé Valderrama Marquina

**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios, por cada día de vida, la salud y la  
sabiduría para culminar la carrera.

A mis padres, por darme educación,  
lidiar con mi rebeldía y a su manera,  
prepararme para enfrentar la vida.

A mis docentes por sus enseñanzas, en  
especial a mis asesores César Peña  
Oxolón y Pedro Saldaña Suazo por su  
dedicación, paciencia y consejos.

A María, mi segunda madre, y Antonio, mi abuelo, por su amor incondicional y  
porque con tan poco me ofrecieron un mundo lleno de felicidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por la vida, la salud y por permitirme culminar esta etapa de manera satisfactoria.

A mis padres, quienes me han apoyado en mi formación académica universitaria.

A María y Antonio, por motivarme a lo largo de sus vidas en mi formación académica y personal.

A la Universidad Privada del Norte, en especial a la Facultad de Contabilidad y Finanzas por formarme profesionalmente.

A mis asesores, por guiarnos y brindarnos consejos durante todo el tiempo de investigación que hizo posible concluir esta tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.1. Realidad problemática.....	16
1.2. Formulación del Problema.....	17
<b>1.2.1. Problema General.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2. Problemas Secundarios:.....</b>	<b>17</b>
1.3. Justificación.....	17
1.4. Limitaciones.....	18
1.5. Objetivos.....	19
<b>1.5.1. Objetivo General.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÒRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Antecedentes.....	20
<b>2.1.1. Antecedentes internacionales.....</b>	<b>20</b>
2.1.1.1. <i>Gestión del Capital de Trabajo.....</i>	<i>20</i>

2.1.1.2.	<i>Ciclo de Conversión del Efectivo</i> .....	24
<b>2.1.2.</b>	<b>Antecedentes Nacionales</b> .....	<b>28</b>
2.1.2.1.	<i>Gestión del Capital de Trabajo</i> .....	28
2.1.2.2.	<i>Ciclo de Conversión del Efectivo</i> .....	30
2.2.	Marco Teórico .....	31
<b>2.2.1.</b>	<b>Gestión del Capital de Trabajo</b> .....	<b>31</b>
2.2.1.1.	<i>Políticas Financieras</i> .....	31
2.2.1.2.	<i>Control Financiero</i> .....	32
2.2.1.3.	<i>Objetivos y Estrategias Financieras</i> .....	32
2.2.1.4.	<i>Políticas para la Gestión del Capital de Trabajo</i> .....	34
2.2.1.5.	<i>Procedimiento para la Gestión del Capital de Trabajo</i> .....	36
2.2.1.6.	<i>Proyecciones de Flujos de Caja</i> .....	37
2.2.1.7.	<i>Información Financiera Contable (Reportes y Balances)</i> .....	39
2.2.1.8.	<i>Control de Logro de Objetivos</i> .....	39
2.2.1.9.	<i>Control del Flujo de Efectivo</i> .....	40
2.2.1.10.	<i>Seguimiento y Control de las Cobranzas</i> .....	42
<b>2.2.2.</b>	<b>Ciclo de Conversión del Efectivo</b> .....	<b>43</b>
2.2.2.1.	<i>Elementos del Ciclo de Conversión del Efectivo</i> .....	43
2.2.2.2.	<i>Políticas de Crédito</i> .....	43
2.2.2.3.	<i>Políticas de Cobranza</i> .....	44
2.2.2.4.	<i>Días Promedio de Inventario</i> .....	44
2.2.2.5.	<i>Periodo de Cobranza de las Cuentas por Cobrar</i> .....	46
2.2.2.6.	<i>Periodo de Diferimiento de Cuentas por Pagar</i> .....	47
2.3.	Definición de términos técnicos .....	49
	<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS</b> .....	<b>51</b>
3.1.	Formulación de la hipótesis .....	51
<b>3.1.1.</b>	<b>Hipótesis General</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1.2.</b>	<b>Hipótesis Específicas</b> .....	<b>51</b>

3.2.	Operacionalización de variables .....	52
<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>		<b>53</b>
4.1.	Tipo de diseño de investigación.....	53
4.2.	Material.....	53
<b>4.2.1.</b>	<b>Unidad de estudio .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Población.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Muestra .....</b>	<b>53</b>
4.3.	Métodos .....	54
<b>4.3.1.</b>	<b>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos .....</b>	<b>54</b>
	4.3.1.1. <i>Técnicas</i> .....	54
	4.3.1.2. <i>Instrumento</i> .....	54
	4.3.1.3. <i>Análisis de datos</i> .....	54
<b>4.3.2.</b>	<b>Procedimientos .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO .....</b>		<b>55</b>
5.1.	Información general de la empresa .....	55
5.2.	Contexto inicial .....	55
<b>5.2.1.</b>	<b>Proceso de administración del inventario.....</b>	<b>55</b>
<b>5.2.2.</b>	<b>Proceso de cobranza .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2.3.</b>	<b>Proceso de pagos .....</b>	<b>56</b>
5.3.	Contexto del Problema.....	57
5.4.	Aplicación de ratios financieros.....	61
5.5.	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	64
5.6.	Propuestas de mejora .....	72
<b>5.6.1.</b>	<b>Proceso de administración del inventario.....</b>	<b>72</b>
<b>5.6.2.</b>	<b>Proceso de cobranzas .....</b>	<b>73</b>
<b>5.6.3.</b>	<b>Proceso de pagos .....</b>	<b>74</b>

<b>5.6.4.</b>	<b>Procedimientos Financieros.....</b>	<b>75</b>
<b>5.6.5.</b>	<b>Controles Financieros.....</b>	<b>75</b>
<b>5.6.6.</b>	<b>Aplicación de ratios financieros .....</b>	<b>78</b>
<b>5.6.7.</b>	<b>CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO AJUSTADO .....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>		<b>82</b>
6.1.	Comparación de ratios .....	82
6.2.	Contrastación de encuestas .....	88
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN .....</b>		<b>99</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>105</b>
<b>Referencias .....</b>		<b>107</b>
<b>ANEXOS</b>		



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Operacionalización de Variables .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 2 : Resultados relativos de las encuestas .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 3: Variación relacionada a la administración del inventario .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 4: Variación relacionada al proceso de cobranza .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 5: Variaciones relacionadas con el proceso de pagos .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 6: Variación relacionada a los procedimientos financieros.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 7: Variación relacionada a los controles financieros .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 8: Comparación de ratio de liquidez corriente.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 9: Comparación de ratio de prueba ácida .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 10: Comparación de ratio de prueba súper ácida .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 11: Comparación de ratio de capital de trabajo.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 12: Comparación de ratio de rotación de cobranza .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 13: Comparación de ratio de periodo promedio de cobranza .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 14: Comparación de ratio de rotación de pagos .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 15: Comparación de ratio de periodo promedio de pagos .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 16: Comparación de ratio de rotación de inventarios .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 17: Análisis absoluto de la pregunta 01 de la encuesta.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 18: Análisis absoluto de la pregunta 02 de la encuesta.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 19: Análisis absoluto de la pregunta 03 de la encuesta.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 20: Análisis absoluto de la pregunta 04 de la encuesta.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 21: Análisis absoluto de la pregunta 05 de la encuesta.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 22: Análisis absoluto de la pregunta 06 de la encuesta.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 23: Análisis absoluto de la pregunta 07 de la encuesta.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 24: Análisis absoluto de la pregunta 08 de la encuesta.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 25: Análisis absoluto de la pregunta 09 de la encuesta.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 26: Análisis absoluto de la pregunta 10 de la encuesta.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 27: Análisis absoluto de la pregunta 11 de la encuesta.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 28: Análisis absoluto de la pregunta 12 de la encuesta.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 29: Análisis absoluto de la pregunta 13 de la encuesta.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 30: Análisis absoluto de la pregunta 14 de la encuesta.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 31: Análisis absoluto de la pregunta 15 de la encuesta.....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 32: Análisis absoluto de la pregunta 16 de la encuesta.....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 33: Análisis absoluto de la pregunta 17 de la encuesta.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 34: Análisis absoluto de la pregunta 18 de la encuesta.....</b>	<b>96</b>

<b>Tabla 35: Análisis absoluto de la pregunta 19 de la encuesta.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 36: Análisis absoluto de la pregunta 20 de la encuesta.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 37: Análisis absoluto de la pregunta 21 de la encuesta.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 38: Análisis absoluto de la pregunta 22 de la encuesta.....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1 : Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2016 .</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico N° 2: Estado de Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico N° 3 : Estado de Situación Financiera 2016 ajustado .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico N° 4: Estado de Resultados Integrales al 31 de Diciembre de 2016 ajustado.....</b>	<b>77</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación nace por la existencia de empresas que tienen como problemática la realización de sus operaciones sin una planificación establecida al momento de gestionar los recursos financieros involucrados en el capital de trabajo. Las actividades de operación la realizan de manera empírica y enfocándose solo en el incremento de las ventas, que, si bien es una parte fundamental para lograr el crecimiento empresarial, no es el único componente que se debe de tomar en cuenta para lograrlo.

La gestión del capital de trabajo es fundamental para lograr un adecuado manejo de las finanzas y la obtención de rentabilidad de la empresa. Esta idea la plantea Castillo y Camejo (2007) en su artículo “La Administración de Capital de Trabajo: Un reto empresarial” en el Volumen 08 de la revista científica Visión Futuro, y reafirmada por Universidad ESAN (2016) en la publicación de su boletín informativo de Finanzas del 21.09.2016, añadiendo que los índices de riesgo disminuyen en sentido favorable.

Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo determinar de qué manera incide la gestión del capital de trabajo en el Ciclo de Conversión del Efectivo de la empresa GRUPO FRIGORIFICO SAC, del distrito de Santiago de Surco en Lima para ayudar a optimizar el uso de los recursos financieros involucrados en este proceso y poder solucionar el problema de la falta de liquidez.

Para lograrlo, se analizaron las áreas administrativas y contables de la organización, pues se requiere que la gestión del capital de trabajo que se emplee sea la más adecuada posible; buscando lograr mejores resultados con menos recursos. Para ello, se analizaron las políticas y las estrategias establecidas, los procesos y sus controles correspondientes, y la información financiera del periodo que se analiza.

Gracias a este diagnóstico, se han podido identificar los puntos débiles causantes de los problemas de desfase que presenta la empresa, permitiendo mejorar las políticas del departamento de finanzas en un enfoque más alineado a los objetivos estratégicos, así como establecer los parámetros que se deben respetar al momento de negociar con los proveedores y clientes.

Con la implementación de las mejoras presentadas con respecto a la gestión del capital de trabajo, la empresa se convierte en un mejor negociador y de esa manera logra que el resultado nominal del Ciclo de Conversión del Efectivo sea más favorable. Gracias a esto,

puede contar con las herramientas necesarias para evitar problemas de liquidez y las consecuencias propias de la misma.

**Palabras clave:** gestión del capital de trabajo, ciclo de conversión del efectivo, políticas financieras, procedimientos financieros, controles financieros, políticas del ciclo de conversión del efectivo, elementos del ciclo de conversión del efectivo.

## ABSTRACT

The present research work is born by the existence of companies that have as problematic the realization of their commercial operations in a different direction to that indicated in the economic plan established at the moment of managing the financial resources involved in the working capital. The operating activities are performed empirically and focusing only on the increase in sales, which although it is a fundamental part to achieve business growth, is not the only component that must be taken into account to achieve it.

The management of working capital is essential to achieve an adequate management of finances and the profitability of the Company. This idea is raised Castillo y Camejo (2007) in his article "The Administration of Working Capital: A business challenge" in Volume 08 of the scientific journal *Visión Futuro*, and reaffirmed by Universidad ESAN (2016) in the publication of its Finance news bulletin of 21.09.2016, adding that the risk indexes decrease in a favorable sense.

Therefore, this paper aims to determine how the management of working capital impacts on the elements and the result obtained from the Cash Conversion Cycle of the GRUPO FRIGORIFICO SAC, of the Santiago de Surco district in Lima. To help optimize the use of the financial resources involved in this process and to solve the liquidity problems that may arise.

To achieve this, the administrative and accounting areas of the organization were analyzed, since it is required that the working capital management used is the most appropriate; seeking to achieve better results with fewer resources, we analyzed: the policies and strategies established, the processes and their corresponding controls, and the Financial Statements of the period under analysis.

Thanks to this diagnosis, we have been able to identify the critical points that these areas are going through, allowing us to improve the policies of the finance department in a more aligned approach to the strategic objectives, as well as to establish the parameters that must be respected at the moment of negotiate with suppliers and customers.

With the implementation of the indicated recommendations about the working capital management that the organization has, the Company can become a better negotiator and in this way achieve the nominal result obtained from the Cash Conversion Cycle most

optimal possible. Thanks to this, you can count on the necessary tools to avoid liquidity problems and the consequences of it.

**Key words:** financial management, cash conversion cycle, financial politics, financial procedures, financial controls, cash conversion cycle politics, cash conversion cycle elements, working capital.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad es impresionante el creciente número de empresas que se constituyen cada día, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) de Demografía Empresarial, en el 2016 se han aperturado 64 849 empresas de las cuales 18 684 son dedicadas al comercio al por menor .Y es que, nuestro país se convierte en un escenario cada vez económicamente más dinámico y abierto a las oportunidades de negocio que se encuentran en dicho entorno. Este comportamiento se ve reflejado no solo en industrias del comercio de artículos de primera necesidad, tecnología y de los servicios, sino que los emprendedores se adaptan a sacarle provecho a los mercados que cuenten con la característica de tener aún necesidades no cubiertas o que están aún en su mínima expresión en este aspecto. Es así que, esta característica importante que define al emprendedor de adaptarse a las necesidades del mercado, el mismo que actualmente está centrado en lo ecológico y enfocado en un mercado modelado por las exigencias del medio ambiente y sus efectos en el cambio climático, han hecho posible que el comercio de equipos de aire acondicionado sea un tema en el cual los empresarios ponen una considerable atención al momento de elegir un determinado giro de negocio.

Ante los cambios en la naturaleza, específicamente en el clima, las empresas de comercialización de aire acondicionado han aprovechado en posicionarse de una parte del mercado mucho mayor a la de antes, logrando así que su índice de participación sea más favorable y atractivo de analizar.

Las empresas al volverse comercialmente más activas, obtienen beneficios y atraviesan dificultades propias y características de toda entidad económica y al querer lograr mantener su posicionamiento -en su industria- se somete los riesgos naturales de conservar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Alcanzar esto, sólo depende de que tan bien se confronte las situaciones diarias y el entorno, además del cumplimiento de las obligaciones y de la correcta exigibilidad de los derechos.

Con respecto a la unidad de análisis, la empresa GRUPO FRIGORIFICO SAC es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de equipos de aire acondicionado, así como de su servicio de instalación. Esta empresa ha sabido realizar la captación de clientes y de ejecutar las medidas correspondientes para cumplir con los pedidos y servicios que se les encomendaba. Pero, durante el periodo 2016, se ha observado la deficiencia en la fluctuación de efectivo, llegando a los extremos de presentar sobregiros de efectivo en determinadas ocasiones del año, los cuales han sido cubiertos con préstamos de parte de los



accionistas. En términos generales, se ha observado que la falta de liquidez de la organización es a causa de los pronto pagos a proveedores que no calzan con los extensos periodos en los que se lleva a cabo la cobranza, a lo que se suma la lenta rotación de la mercadería, debido a la larga duración de los equipos comercializados.

Debido a ello, la realización de esta investigación busca plantear posibles soluciones para la correcta administración de los recursos financieros con los que cuenta la Empresa, tomándola de esta manera como unidad de análisis.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General:**

- ¿Cuál es la relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016?

### **1.2.2. Problemas Secundarios:**

- ¿De qué manera las Políticas Financieras inciden en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016?
- ¿Cómo influyen los Procedimientos Financieros en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016?
- ¿Cómo afecta el Control Financiero en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016?

## **1.3. Justificación**

La presente investigación tiene como tema la Gestión del Capital de Trabajo y su influencia en el Ciclo de Conversión del Efectivo. Se llevará a cabo para poder comprender, analizar y plantear posibles soluciones que permitan lograr una optimización en el ciclo operativo mediante la correcta gestión de los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. De esta manera evitar que se presente el problema de la falta de liquidez, a la vez de desarrollar una buena negociación con los clientes generando apalancamientos de capital sin necesidad de financiamiento financiero.

La realización de lo planteado se basa en el problema detectado en la pequeña empresa que denominaremos GRUPO FRIGORIFICO SAC, para salvaguardar el anonimato de la denominación social en pos de mantener el no reconocimiento de sus datos, del distrito de Santiago de Surco, que no genera un Ciclo de Conversión del Efectivo adecuado que le permita obtener la liquidez suficiente para cumplir con sus compromisos de corto plazo. Cabe indicar que el enfoque que se le está dando a esta investigación es basada en la característica principal de la empresa tal como la comercialización de mercadería de larga vida útil, lo que la hace que tenga una rotación de inventarios más lenta en comparación a otras mercaderías.

Se indica que, a pesar de que se va a trabajar en base a una entidad en específica, se busca poder ayudar a las empresas de la industria del aire acondicionado que se encuentren en la disyuntiva de no saber cómo mejorar su ciclo de conversión del efectivo para lograr una mejor liquidez. Por lo mismo, adicionalmente de tomar como base la información financiera de esta organización objeto de estudio, se trabajará con información administrativa del área financiera de otras empresas que pertenezcan a la misma Industria.

#### **1.4. Limitaciones**

- Acceso limitado a la información administrativa de la empresa.

Para esta limitación, se realizará encuestas a los trabajadores del área administrativa y contable para así obtener la información requerida.

- Acceso limitado del planeamiento financiero de la empresa.

Se realizará una encuesta al Gerente de Finanzas acerca de la proyección y plan financiero establecido por la Gerencia y/o el Directorio.

- Acceso limitado de los procesos de gestión de la empresa.

Realizar encuestas a los colaboradores de las áreas administrativa, contable y ejecutiva acerca del establecimiento y de cómo se llevan a cabo los procesos de gestión de la empresa.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Determinar la relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar de qué manera las Políticas Financieras inciden en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.
- Describir cómo influyen los Procedimientos Financieros en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.
- Explicar cómo afecta el Control Financiero al Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

##### **2.1.1.1. Gestión del Capital de Trabajo**

Según Torres (2012) en su tesis de pregrado “Mejoramiento de la Gestión del Capital de Trabajo y del Ciclo del Efectivo en la Empresa NR Productos Industriales y Agrícolas S.A.” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ecuador, menciona que el ciclo de conversión del efectivo mantiene una estrecha relación de conceptos con el capital de trabajo, pues ambos tienen como elementos principales al efectivo, los inventarios de existencias, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. El capital de trabajo representa a la inversión del activo circulante y el financiamiento del pasivo circulante, pues es el resultado aritmético de la diferencia entre ellos. Si bien el concepto de capital de trabajo contiene elementos con característica de corto plazo, su correcta administración es la clave para lograr la sostenibilidad a largo plazo y el desarrollo empresarial de una organización. El logro de alcanzar un adecuado capital de trabajo conlleva a que el ciclo del efectivo sea el menor posible, y por ende, que el nivel de liquidez de la empresa se incremente permitiendo que ejerza una buena gestión de sus recursos y cumpla con sus obligaciones con terceros a tiempo.

En términos generales, los elementos del ciclo del efectivo alcanzan sus niveles óptimos cuando el periodo de rotación del inventario de las existencias y las cuentas por cobrar son los mínimos posibles, siempre que no se generen inconvenientes por desabastecimiento y no se vean perjudicadas las relaciones comerciales con los clientes. Lo contrario se debe procurar con el periodo de las cuentas por pagar, pues se busca que este sea incrementado en cuanto sea posible, sin afectar a la calificación crediticia de la empresa ni las relaciones de comerciales con los proveedores. Con estas premisas se deben establecer los objetivos y las estrategias para lograrlo, permitiendo de esa manera asegurar un nivel óptimo de valores para alcanzar un ciclo del efectivo adecuado y que, como consecuencia se obtenga la tan buscada rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

Según Vinuesa (2014) en su tesis de Maestría “Análisis y Propuesta de mejora de la Gestión Financiera de las Microempresas comerciales de acumulación ampliada en

la ciudad de Quito” de la Universidad Andina Simón Bolívar - sede Ecuador, menciona que la gestión de los recursos involucrados en el capital de trabajo es un elemento fundamental en la operatividad de una empresa. Es basada en ella que se direcciona las acciones de los integrantes de toda organización para el logro de los objetivos propuestos. La gestión financiera de una empresa es el conjunto de métodos que se emplean para la administración del capital de trabajo y optimizan los recursos mientras se logra un cumplimiento adecuado de las operaciones destinadas al cliente.

El análisis de la gestión financiera para su entendimiento y posterior mejora realizada en las microempresas es de alto valor ya que, mediante las encuestas y entrevistas permite obtener información confiable acerca de cómo operan y en qué contexto se desenvuelven esta categoría de empresas. Es así que, se permite conocer el proceso operativo que realizan estas organizaciones, que según los testimonios recopilados, no se realizan de manera muy formal debido a falta de un personal capacitado y designado netamente para esa labor. Considerar que el contar con una persona encargada específicamente de la ejecución de la gestión financiera es costosa, es una idea errónea, pues el desembolso que significa contratar a una persona con los conocimientos necesarios para la realización de la gestión en el área de finanzas es insignificante en comparación con todas las consecuencias negativas que pueden suscitarse de no brindarle al planeamiento financiero la importancia requerida.

Según Albornoz (2014) en su tesis doctoral “El Ciclo Operativo de la empresa en el mantenimiento del Capital de Trabajo, en las PYMES industriales” de la Universidad de Buenos Aires - Argentina, concluye que capital de trabajo resulta ser el resultado matemático que se obtiene de la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos de la misma naturaleza. Uno de los principales objetivos del área financiera es realizar de la manera más óptima posible la administración del capital de trabajo para aprovechar al máximo cada uno de los recursos con los que cuenta la organización.

El ciclo operativo comprende elementos que son los pilares de la organización entera, es por ello la importancia que tiene el conocer la manera idónea de administrarlos, pues una mala gestión involucra un sinnúmero de consecuencias negativas. La iliquidez como consecuencia de esto es uno de los problemas más comunes que existen, es por ello que un alto índice de empresas se ven en la necesidad de solicitar financiamiento a las entidades bancarias, que generalmente evalúan el soporte financiero y capacidad de pago con los que cuenta la empresa, volviéndose un círculo vicioso, pues se solicita financiamiento por la existencia de iliquidez y el sistema bancario no brinda los créditos por ello, por la falta de liquidez que no aseguran que la organización puede cumplir con el pago por devolución de lo solicitado.

Según Villeda (2016) en su tesis de Maestría “Análisis de la Aplicación de Herramientas Financieras de Administración Financiera en empresas PYME” de la Universidad de El Salvador – El Salvador, concluye que la gestión realizada en el área financiera de una empresa impacta en el ciclo del efectivo. Al ser, la gestión de los recursos financieros de la organización un proceso que de tanta importancia, el no realizarlo de manera correcta determina la obtención de resultados negativos para la entidad. Es decir, en el caso de que una entidad corporativa no cuente con un plan de gestión financiero establecido, de que cuente con alguno pero que no sea el adecuado y/o a pesar de ser el adecuado no se implemente y ejecute de manera correcta, los resultados a obtenerse van a ser catastróficos, considerando desde la falta de desarrollo empresarial hasta la quiebra definitiva. Es por ello que, es crucial dar la importancia correspondiente a la gestión de los recursos financieros, como el efectivo, las cobranzas, los pagos y la adquisición de las mercaderías. Es indispensable que se optimicen sus procesos para cumplir con el logro de los objetivos corporativos establecidos, así como aportar al desarrollo y crecimiento empresarial que las organizaciones anhelan al constituirse.

La aplicación de herramientas que permitan la mejora de la gestión de los recursos financieros es de vital importancia para una empresa, ya que, mediante la optimización de los procesos en los que los elementos del capital del trabajo están involucrados, se realiza también una optimización en el ciclo de conversión del efectivo de la organización, permitiendo así mejorar las condiciones y necesidades de la misma, a fin de lograr el crecimiento corporativo a través del uso de una menor cantidad de recursos. Al realizar las operaciones comerciales con una menor cantidad de recursos y sin alterar la calidad de los mismos, las empresas desarrollan la idea de valor agregado en sus productos, y con respecto a la comercialización se convierten en entidades altamente rentables y con una indiscutible ventaja sobre la competencia.

Campoverde (2014) en su tesis de pregrado “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en la Empresa MALEPRODU CIA LTDA, para optimizar los recursos financieros” de la Universidad de las Fuerzas Armadas – Ecuador, concluye que la gestión financiera permite el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, es por eso que, se debe establecer un modelo o los lineamientos correspondientes que optimicen la ejecución de los procesos que comprende la administración financiera. El contar con los objetivos establecidos de manera clara y concisa, así como con las estrategias que se emplearan para alcanzarlos es fundamental para el cumplimiento

de los mismos. Tener las bases bien establecidas permite ejecutar las operaciones y sobre todo controlar su ejecución. El control complementado a una correcta ejecución permite conocer cuáles son los puntos sensibles para reforzarlos y no caer en fallas que afecten de manera negativa los resultados. Uno de los puntos en los que se debe establecer control altamente riguroso es la salida de dinero. Estas deben ser analizadas de manera minuciosa a fin de evaluar si son realmente necesarias, de este modo evitar las excesivas y contribuir en la mejora de la gestión de los recursos financieros.

La administración financiera implica una ejecución y control de las acciones que se realizan con los elementos del capital de trabajo. Comprender esto es la base para su correcta realización, pues ejecutar de manera errónea el plan financiero establecido repercute de manera directa y sobre todo negativa en los elementos que conforman el ciclo financiero, generando resultados desastrosos que no colaboran con el principal objetivo de toda organización: la continuidad o mantenerse en marcha, sino por el contrario conllevan a un cierre definitivo.

Según Paz (2012) en su tesis de Maestría “Modelo de Gestión Financiero para la mejora en la toma de decisiones. Caso Laboratorio Biopas SA” de la Universidad Andina Simón Bolívar – sede Ecuador, concluye que la creación de un modelo de gestión del área financiera es de suma importancia debido a que la administración de la misma es fundamental para el logro de los objetivos de toda organización y para su sostenibilidad en el tiempo. Los procedimientos y métodos de gestión impropios perjudican la situación de la organización haciendo que esta mantenga inconvenientes en cuanto a la situación financiera se refiere. El desconocimiento de la evolución de datos de los contextos claves de la Empresa, así como el control de los mismo también son parte de las que se debe ejercer un monitoreo constante a fin de conocer de manera profunda su evolución y en base a ella realizar proyecciones que permitan prevenir la falta de recursos que conllevan a la falta de liquidez.

Implementar un modelo de gestión financiera permite conocer a detalle los datos de la organización, así como la relación entre ellos, de este modo se conoce en tiempo real el estatus correcto de la situación empresarial, permitiendo así brindar información correcta y sobretodo valiosa e importante para la correcta toma de decisiones. Pero, no solo se trata de conocer los datos, sino como estos cambian cada cierto momento para ejercer influencia a fin de generar resultados favorables que contribuyan con la obtención de un mejor resultado al que se espera.

La creación e implementación de un modelo de gestión financiera es de vital importancia para conocer el contexto en el que se encuentra en un determinado

momento la empresa, así como de conocer las tendencias de variaciones de los elementos que intervienen en el área financiera, pues permite prevenir inconvenientes resultantes de los cambios de en las variables financieras, sobre todo la de la disponibilidad del efectivo. Esto es de tiene influencia positiva en la toma de decisiones, pues conocer de manera clara el panorama de donde se encuentra la organización genera la ejecución de procedimientos para su mejora a fin de lograr los objetivos propuestos o mucho más.

Según Gonzales (2014) en su tesis de Maestría “La Gestión Financiera y el acceso a financiamiento de las PYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotá” de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá – Colombia, menciona que la gestión financiera es la administración de los elementos que intervienen en los procesos relacionados con las finanzas de las empresas. La correcta gestión financiera de una organización permite a esta conocer y ejercer control de sus recursos financieros, e implican tomar las acciones correspondientes para lograr la optimización en el uso de los mismos, hecho que impacta de manera directa y significativamente en la liquidez y la rentabilidad. Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) conforman el gran grupo de organizaciones que no ejercen una correcta gestión de los recursos financieros, pues no cuentan con un las políticas y estrategias financieras que les indiquen cuales son los procedimientos a seguir para lograr la ansiada mejora en el ámbito financiero y empresarial. El no contar con los lineamientos correspondientes, se generan deficiencias en la realización de los procesos de carácter financiero, provocando resultados negativos , básicamente en la liquidez, orillando así a estas empresas en la necesidad de requerir y solicitar financiamiento externo, lo que involucra costos y gastos adicionales de recursos.

El requerir financiamiento externos resulta caro para las organizaciones de volúmenes moderados como los son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es por ello que, ejercer una correcta gestión financiera es resulta de gran importancia, pues realizarla de manera correcta evita uso excesivo e innecesario de recursos que son de mucha utilidad para la generación de ingresos que contribuyan al desarrollo de la empresa, tanto de manera comercial como financiera.

### **2.1.1.2. Ciclo de Conversión del Efectivo**

Según Graziano (2016) en su tesis de pregrado “Ciclo de Conversión del Efectivo en la Inversión y Liquidez en las Empresas Picadoras de piedra caliza del municipio



Rosario de Perijá” de la Universidad Rafael Urdaneta – Venezuela, concluye que el Ciclo de Conversión del Efectivo de las empresas es el resultado aritmético de la combinación de los inventarios de existencias, las cuentas por cobrar y el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar. Esto significa el ciclo completo que realiza el efectivo, desde la adquisición de las existencias, pasando por la cancelación de las obligaciones con terceros hasta la cobranza a los clientes por las ventas realizadas. Para lograr un óptimo resultado, cada uno de los elementos debe situarse en su mejor condición. Para esto, se deben establecer las políticas y estrategias necesarias para la correcta administración de cada elemento.

En el caso de los inventarios de existencias, estos deben ser los suficientes, no deben presentarse excesos ni faltantes, pues la primera situación genera incurrir el sobrecostos, mientras que la segunda conlleva a una pérdida de ventas y clientes, lo que reduce la obtención de ingresos. Mientras que, con respecto a las cuentas por cobrar, debe contarse y ejecutarse políticas de cobranza, que faciliten el cobro a los clientes y reduzca el tiempo promedio que demora el efectivo en ingresar a la empresa. Y, para el caso del periodo de diferimiento de las cuentas por pagar, el objetivo es que estas se alarguen lo mayor posible, sin que signifique incurrir en el pago de intereses o perjudicar la calificación de crédito.

Un adecuado resultado del ciclo de conversión del efectivo tiene valor numérico negativo, lo que significa que el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar es mayor a la suma del periodo de rotación de inventarios y el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar. Esto implica que las obligaciones con terceros se cancelan después de más de un ciclo de ventas y después del ingreso del efectivo a causa de estas, permitiendo así, financiar las operaciones comerciales y generadoras de ingresos con recursos propios, cumpliendo con las obligaciones sin presentarse la necesidad de recurrir al financiamiento externo.

Según Castro (2017) en su tesis de pregrado “Ciclo de Conversión del Efectivo y la Liquidez de la Empresa Electro Frio” de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – Ecuador, concluye que el valor que se obtiene en el ciclo de conversión del efectivo es un indicador muy importante de la situación económica en la que se encuentra la empresa. Por lo general, los ejecutivos de las organizaciones no le brindan la importancia que le corresponde al ciclo de conversión del efectivo. Es decir, no invierten tiempo en la revisión de sus valores ni de los elementos que lo conforman, no otorgándole la relevancia necesaria y en algunos casos ni siquiera es considerada como parte del planeamiento financiero. Esto genera la deficiente explotación y uso

de los recursos con los que cuenta la empresa, generando una desviación en la rentabilidad y en el desarrollo empresarial de la organización.

Para la obtención de un buen resultado del ciclo de conversión del efectivo, se debe implementar políticas y estrategias que permitan administrar de manera adecuada los recursos del inventario de existencias, el stock que se mantiene debe ser en niveles adecuados para no caer en excesos ni escasez que perjudiquen las operaciones generadoras de ingresos. Además, debe contar con procedimientos de control de los ingresos y salidas de los mismos, para así tener la correcta información que permita una buena toma de decisiones. Con respecto a las cuentas por cobrar, estas deben realizarse de manera certera pero con la delicadeza que merece. El trato con los clientes es una interacción de alta sensibilidad y debe ser manejada con la mayor precisión y cautela posible. El cliente no debe sentir hostigamiento de parte de la empresa, porque esto puede significar la obtención del efectivo de una cuenta por cobrar, pero la pérdida de un potencial cliente. Asimismo, con relación a las cuentas por pagar, estas deben negociarse de tal manera que permita diferirse y sacar provecho del efectivo en lapso que se está aplazando el pago de las obligaciones con terceros, sin que esto signifique la obtención de intereses o resulte perjudicial en la calificación crediticia que la empresa mantiene. Y es que, la negociación no solo debe realizarse con los clientes, sino también con los proveedores y con todo agente que interactúe con la organización, a fin de potenciar los beneficios de la organización y permitan la sostenibilidad a largo plazo de la misma.

Según Novoa (2015) en su tesis de Maestría “Propuesta de mejora al Ciclo Financiero para la Universidad de los Llanos con la finalidad de atender oportuna y confiablemente la información y lo trámites que genera el proceso” de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales – Colombia, concluye que el ciclo de conversión del efectivo o ciclo financiero es un indicador que en muchas oportunidades no se le presta la importancia que le corresponde, pero es influyente en los resultados, pues es quien determina la cantidad de capital de trabajo que se requiere para realizar las operaciones comerciales de manera correcta, a fin de cumplir con los acuerdos con los clientes y proveedores. Con referencia al ciclo operativo, el objetivo es utilizar sus elementos de manera adecuada, formando parte de un plan financiero que presente las visiones que anhela la empresa. Esto mediante el planteamiento de las estrategias correcta, que permitan la combinación idónea de cada uno de los elementos. Es preciso analizar cada uno de ellos para identificar en qué punto se puede lograr la maximización y optimización del valor de cada elemento, ya que, de ese modo se puede lograr requerir de menor capital de trabajo, a causa

de la ejecución de una excelente gestión de los recursos con los que cuenta la empresa.

Según Malla y Mendoza (2014) en su tesis de pregrado “ Diagnóstico Financiero y Ciclo de Conversión del Efectivo a la Empresa Comercial y de Servicios RAM SYSTEM'S de la ciudad de Loja, periodo 2011 – 2012” de la Universidad Nacional de Loja – Ecuador, concluyen que ciclo de conversión del efectivo es el periodo que tarda el efectivo para desde el inicio de las operaciones comerciales, mediante la adquisición de las existencias, hasta que se hagan efectivas las cobranzas de las ventas de esas existencias. La obtención de un buen ciclo de conversión del efectivo se debe a la correcta administración de los recursos financieros involucrados en el ciclo operativo, pues a mejor sea su gestión, mayor será la velocidad de retorno del efectivo. Se menciona que para la realización de un diagnóstico de la situación de la empresa, se requiere analizar los valores de los de la información financiera para conocer el estado de la misma, y en base a esa información se pueda plantear las estrategias correctas y necesarias para el logro de una mejora financiera. De este modo, se mejora la gestión de los recursos de corto plazo, que de manera continua y sostenida, contribuye a obtener índices más competitivos, lo que permite el financiamiento con recursos propios.

Asimismo, menciona que es importante el análisis de la cantidad de efectivo que se requiere para la realización de cada una de las operaciones comerciales, lo que permite no solo conocer el objetivo a trazarse, sino el análisis para la mejora en el uso de recursos, así como el control de los mismos.

Calle (2016) en su tesis de pregrado “ Diseño de Estrategias para el Ciclo de Conversión del Efectivo de la Empresa SUPERGLAM” de la Universidad Estatal de Milagro – Ecuador, concluye que el ciclo de conversión del efectivo es un factor determinante en una organización. Este es de suma importancia al realizar las operaciones comerciales, pues tiene que ver con la velocidad de volver líquidos los recursos con los que cuenta la empresa. El nivel de liquidez de una empresa permite conocer si la organización es capaz de cumplir con las obligaciones con terceros con las que cuenta. Es por ello que, conocer el nivel, así como la capacidad de lograr un estado de liquidez es muy importante en una organización.

El reconocimiento del estado en el que se encuentra la empresa, se da gracias al análisis de los valores de la información financiera, que permite evaluar cada el

estado de cada uno de los componentes para tener claro las acciones que se deben tomar para direccionar de manera correcta los resultados.

## **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

### **2.1.2.1. Gestión del Capital de Trabajo**

Según Rodríguez (2013) en su tesis de pregrado “Administración del Capital de Trabajo y su influencia en la rentabilidad de la Empresa Consorcio ROGA SAC, Trujillo 2011-2012” de la Universidad Privada Antenor Orrego, menciona que la correcta administración de los elementos del capital de trabajo permiten mantener un adecuado nivel de los ítems que participan también del ciclo operativo, generado un muy bien nivel de disponibilidad de efectivo a corto plazo. Es decir, un óptimo manejo de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los inventarios permiten el menor uso de capital de trabajo, a la vez que se cumple con las obligaciones con terceros en los momentos establecidos. Adicionalmente a ello, es realizar una adecuada gestión de los recursos financieros permite alcanzar considerables niveles de rentabilidad en cada periodo.

Son las decisiones tomadas por la Dirección Ejecutiva o la Gerencia General, así como las acciones ejecutoras y de control que estas realizan las que hacen posible que todo esto resulte de manera exitosa. La labor de planificación se debe realizar considerando los objetivos que quiere lograr la organización, con un norte claro y preciso, para que el panorama al momento de que se establezcan las estrategias sea los más claros posibles. Solo de esta manera se puede asegurar que el impacto del resultado del ciclo operativo sobre la rentabilidad de la empresa será positivo. Es de mucha sensibilidad poder manipular esta incidencia, pues los recursos del área financiera se caracterizan por la alta sensibilidad, por lo que cualquier acción que se realice, así sea de manera ligera, diferente a lo planificado, puede resultar sumamente desfavorable para la utilidad o índice de rentabilidad con el que espera contar la empresa.

Según Gonzales (2013) en su tesis de pregrado “La Administración del Capital de Trabajo en la Gestión de las Empresas distribuidoras de medicinas de Lima Metropolitana” de la Universidad de San Martín de Porres, menciona que uno de los principales motivos por el cual no se cumplen los objetivos establecidos en el plan financiero es la falta de implementación de procedimientos financieros que realicen una correcta gestión de los recursos con los que se cuenta. Así es que, la ausencia

de alguien quien dirija es tan perjudicial como la falta de lineamientos de gestión, pues este encargado debe no solo realizar la planificación, sino también colaborar en la implementación y ejecución, así como realizar el control de los procesos que se implementan para analizar qué tan eficientes resultan ser.

Realizar la correcta gestión del capital de trabajo y que mediante sus elementos se obtenga un adecuado nivel de ciclo de conversión del efectivo, es la base la gestión empresarial que conlleva a lograr una sostenibilidad a largo plazo, pues quien logra dominar el corto plazo, puede expandirlo a horizontes mucho más futuristas. Es por ello la importancia de la correcta planificación de los elementos de características circulantes, pues aseguran buenos resultados operativos, así como el desarrollo empresarial.

Según Mandujano y Navarro (2015) en su tesis de Maestría “Factores determinantes del Capital de Trabajo en Empresas manufactureras peruanas y chilenas listadas en el Mercado Integrado Latinoamericano” de la Universidad del Pacífico, concluye que los ítems que conforman los activos, el apalancamiento, el crecimiento influyen en el método de gestión del capital de trabajo. En el caso del apalancamiento, esto viene acompañado con la facilidad con la que las Empresas pueden acceder a los créditos con entidades financieras, lo cual es muy complicado, por la serie de requisitos que les solicitan, y porque en algunos casos simplemente no alcanzan una capacidad de pago que se requiere para poder cumplir con el pago de un préstamo en el caso logren acceder a uno. Es por ello que, para alcanzar una adecuada capacidad de pago con el que se pueda respaldar algún endeudamiento, o en el mejor de los casos, no sea necesario acceder a uno, se requiere realizar una correcta gestión de los recursos hasta lograr su optimización.

Adicionalmente, se indica que la rotación de inventarios es clave para el movimiento de los demás elementos, pues al incrementar el nivel de rotación de las existencias, se incurre en una mayor cantidad de cuentas por pagar, pero el periodo de diferimiento ya depende de la capacidad de negociación de la empresa, y sobre todo de una mayor afluencia en las cuentas por cobrar, resultando así – posicionándonos en un escenario optimista - una mayor cantidad de efectivo de efectivo disponible, lo que también significa que el cumplimiento de las obligaciones con terceros se está realizando de manera adecuada y a tiempo.

Según Castañeda y Sanchez (2016) en su tesis de pregrado “Evaluación del Capital de Trabajo y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Plásticos Neoplast, periodo 2013” de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, concluye que la administración del capital de trabajo influye en la rentabilidad de las organizaciones. Un mal manejo de los elementos del mismo, los que también forman parte del ciclo operativo o del efectivo, trae como consecuencia la acción de comprometer los activos y/o recursos no corrientes, no encuadrando las obligaciones en su plazo natural de corto plazo, sino extendiéndolas haciendo que se tornen en obligaciones a largo plazo, que en la mayoría de las ocasiones originan costos adicionales y elevados. El problema de falta de liquidez, el cual es lamentable afirmar que la presencia de este es más común de lo que se deseara, es producto de un deficiente resultado del ciclo del efectivo, que a su vez es causada por una no adecuada administración de sus elementos - inventario de existencias, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y hasta el mismo efectivo. Todo esto origina el incumplimiento de las obligaciones con terceros, generando una mala calificación crediticia e imagen empresarial, dificultando las relaciones comerciales e influyendo de manera cíclica y negativa a la empresa pues, mientras menor sea el cumplimiento de las obligaciones, menor será el número de proveedores que accedan a otorgar financiamiento a la organización; y considerando que no cuenta con el efectivo para realizar las adquisiciones al contado, tampoco puede realizar el cumplimiento de pedidos de los clientes, generando una baja en los ingresos operacionales.

Contar con un capital de trabajo deficiente significa tener un inadecuado ciclo de conversión del efectivo. Esto implica que la administración de los recursos financieros en general no se está desarrollando de manera productiva, si no por el contrario que se debe evaluar y mejorar, o incluso cambiar las estrategias de ser necesario.

### **2.1.2.2. Ciclo de Conversión del Efectivo**

Según Barreda, Padzic, Ramirez y Rossel (2017) en su tesis de maestría “Diagnóstico Operativo Empresarial de la Empresa del Acero SA” de la Pontificia Universidad Católica del Perú, mencionan que para la correcta ejecución y administración del ciclo operativo de una organización, es necesario realizar el planeamiento previo de la ejecución de los procesos operativos que realiza la empresa. Es mediante esta planificación que se parametriza el uso y de recursos, asegurando que se ejecuten de manera efectiva. El ciclo operativo reúne no solo a elementos de carácter administrativo y de operaciones netamente, sino que muestra la relación que existe entre ambos para que los procesos que se realizan a fin del cumplimiento de las operaciones comerciales se den de manera optimizada.

La correcta administración de los recursos tangibles permite mantener el buen funcionamiento y resultados, tornando a la empresa en una entidad sostenible en el tiempo.

Según Huaman y Puente (2017) en su tesis de maestría “ Plan de Finanzas para la Empresa Gloria SA” de la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluye que la correcta administración de los recursos financieros y que intervienen en los procesos operativos, como lo son el efectivo, las cuentas pendientes de cobro, las obligaciones por cancelarse y la adquisición y rotación de las mercaderías tienen una incidencia directa en las fluctuaciones y lapso de la conversión de las cuentas en efectivo disponible. Por lo que, para lograr la optimización del proceso de la conversión de documentos en efectivo, se debe realizar una planificación idónea de cómo administrar los recursos financieros, para que su uso sea de manera adecuada y potencialicen los resultados de la adquisición de efectivo, sin resultar perjudicial para el desarrollo de las operaciones comerciales.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Gestión del Capital de Trabajo**

Según Angulo y Berrio (2014) indican que la gestión del capital de trabajo es de suma importancia en la administración de una organización, pues se está utilizando sus recursos de manera adecuada. Se busca realizar inversiones con los recursos disponibles de la entidad a fin de acrecentar los beneficios de éstos y repetir el ciclo la mayor cantidad de veces posibles. Para esto, se debe tomar en cuenta y analizar las características de cada uno de los recursos, para lograr obtener su máximo beneficio.

#### **2.2.1.1. Políticas Financieras**

Según Ross, Westerfield y Jaffe (2012) las políticas financieras orientadas al corto plazo incluyen dos (02) elementos: la magnitud de la inversión en activos circulantes y el financiamiento de los mismos. La primera es acerca de los ingresos por operaciones que obtiene la empresa, estos pueden ser de característica flexible, que es específicamente el mantener altos importes de activos circulantes disponibles para las ventas, y de característica restrictiva, donde sucede lo contrario. La flexibilidad de este elemento se refiere a mantener grandes saldos de efectivo y títulos negociables, contar con inventarios de gran inversión y otorgar créditos en condiciones liberadas, lo que trae como consecuencia un elevado nivel de cuentas por cobrar. Mientras tanto, las

políticas restrictivas implican que, los saldos de efectivo sean bajos y no se realicen inversiones en títulos negociables, los inventarios con los que cuenta la organización sean de pequeña inversión y sobretodo no se permiten las ventas al crédito, anulando definitivamente la opción de tener cuentas por cobrar.

El segundo elemento se refiere a la proporción de deuda a corto y largo plazo. Este elemento también, al igual que el primero, puede ser de característica flexible, lo que indica que una menor proporción de deuda a corto plazo con respecto al largo plazo; mientras que, la característica restrictiva supone tener una descripción inversa. En un escenario de financiamiento de activos circulantes flexible se considera que cuando el financiamiento de largo plazo supere a la necesidad de activos totales, la Empresa tendrá excedentes de efectivos disponibles para la inversión en títulos negociable, es decir cuando la necesidad de activos totales sea menor, el escenario será de un superávit crónico de efectivo a corto plazo. Mientras que, en un supuesto contrario, es decir, el financiamiento a largo plazo no cubre la necesidad de activos, la entidad se verá en la necesidad de solicitar préstamos a corto plazo para compensar el déficit con se generara.

### **2.2.1.2. Control Financiero**

Según Universidad ESAN (2016) menciona que el control financiero es la actividad donde se realiza la comparación de cómo se realiza la evolución de procesos direccionados según indica el plan financiero planteado con el fin de cumplir los objetivos. *“Un plan financiero sin mecanismos de control está condenado al fracaso”*. El control financiero ayuda a realizar el diagnóstico del problema mientras se encuentra presente y no cuando ya generó incidencia en los recursos de carácter financiero. De esta manera, permite realizar las acciones correctivas correspondientes y evitar impactos negativos de alta coyuntura. Pero no solo ayuda de manera correctiva, sino que es un muy buen medidor de la evolución de los recursos, permitiendo que puedan realizarse y ejercerse medidas preventivas.

### **2.2.1.3. Objetivos y Estrategias Financieras**

Según Münch y Garcia (2015) afirman que los objetivos indican los resultados que la empresa espera lograr y, en los que van a centrar sus esfuerzos y recursos para alcanzarlos. Los objetivos implican decisiones y acciones a futuro, representan los resultados y se establecen de manera cuantitativa y son definidos en un determinado periodo. Y pues, son precisamente estas características las que los distinguen como parte del planeamiento inicial de las otras etapas de planeación, pues es la base de la



planificación con la que se rige la operatividad de una empresa. Al momento de realizar la planificación, se debe tener en cuenta todos los aspectos posibles con los que puede confrontarse la empresa, así como el propósito por el cual la fue creada la entidad, pues los objetivos deben ser pegados a la realidad y mantenerse estables. Esto, adicionado a que lo establecido debe ser conocido y entendido por los miembros de la organización, permite una correcta ejecución y cumplimiento de los mismos.

Con respecto a las estrategias, son los métodos que se aplican para confrontar las circunstancias en la industria que nacen por la competencia y el contexto empresarial. Las estrategias son establecidas por la Gerencia o la Dirección Ejecutiva para ser utilizadas como respuestas ante los diversos contextos con los que tenga que lidiar una organización, mediante el uso de sus recursos a fin de lograr los objetivos. Estas se establecen mediante la consideración de todas las posibles alternativas que pueden realizarse ante cada situación que surja en la cotidianidad empresarial. Después de ello, se analizan y evalúan las ventajas y desventajas que cada una de esas acciones pueden generar, para luego escoger la más idónea y que arroje mejores resultados en favor de la empresa.

Asimismo, De Juan Garay (2004) indica que las empresas quieren y deben financiarse de manera adecuada. Una de las metas financieras más importantes de las organizaciones es obtener el máximo retorno de la inversión realizada o una elevada rentabilidad económica. Para esto, es importante fijar los horizontes o los puntos a donde se quiere llegar, así como establecer la manera de conseguirlos.

Es decir, los objetivos y estrategias financieras son los horizontes a los que apunta y espera llegar la empresa. Estos se encuentran estrechamente relacionados con la visión y la misión de la organización, pues estos determinan que metas son las que se deben lograr en cada periodo, que ayuden al logro del objetivo general en el largo plazo.

Los objetivos y estrategias financieras son de mucha importancia en la administración de una entidad, es por ello que en algunos casos, estos se establecen antes del inicio de operatividad de la empresa, pues es necesario tener claro el propósito por el cual se da inicio a una organización empresarial y hacia donde se quiere llegar con ella.

Además, Apaza (2013) en Guía Práctica de Finanzas Corporativas, indica que éstos son los objetivos y estrategias financieras, respectivamente. Con respecto a las estrategias financieras que establezca una entidad, pueden ser realizadas en base a varios enfoques, la elección dependerá de las políticas, dirección y/o giro del negocio de cada empresa. Uno de los enfoques más utilizados es el del margen, donde se establecen las estrategias financieras basadas en el análisis y comparación de los

datos en porcentajes que aparecen en el Estado de Resultados Integrales - el cual el autor menciona, por motivo de antigüedad y adopción al término de su país, como Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Otro enfoque también muy frecuentemente utilizado es el de la rotación, en donde las estrategias financieras se realizan en base a la información que aparece en el Balance de Situación Financiera – el cual, por los mismos motivos que con el término anterior, el autor menciona como Balance- más específicamente en los datos de la partida de activos. Un tercer enfoque es de la rentabilidad, donde el análisis de datos para la determinación de las estrategias financieras se realiza mediante la unión de los dos (02) anteriores, pues es basado en el rendimiento del activo, previa obtención del margen de beneficio y rotación de activos.

Según Giudice (2017) indica que las empresas no se crean para tener un ciclo de vida de cinco (05), diez (10) o quince (15) años, sino con el propósito de tener una duración infinita y que se mantiene mediante el logro de una sostenibilidad en el tiempo. Pero, esta sostenibilidad no nace de la nada, sino que se basa en una visión de largo plazo además de contar con los objetivos y estrategias bien definidos. Son los objetivos y las estrategias los que guían las acciones que se realizan para que estas contribuyan o no en alcanzar el objetivo principal propuesto. El contar con estos lineamientos ya definidos, así como que sean de total entendimiento es fundamental en la gestión de la empresa en general, pues estos indican hacia donde se quiere llegar y le da el sentido a realizar los procesos, así como a la optimización del manejo de los recursos, generando resultados de impacto positivo en la rentabilidad y en el crecimiento empresarial.

#### **2.2.1.4. Políticas para la Gestión del Capital de Trabajo**

Según Scott (2013) para establecer políticas o lineamientos que generen una correcta gestión del capital de trabajo es necesario primero conocer el concepto real y los involucrados, para luego establecer los horizontes y los las políticas para alcanzarlos. El *capital de trabajo* está conformado por los elementos del activo a corto plazo en los que invierte una empresa; mientras que el término *capital de trabajo neto* se refiere a la diferencia entre el activo circulante menos el pasivo circulante.

Las políticas del capital de trabajo son las que se establecen a fin de lograr los objetivos estratégicos propuestos por la Gerencia General y que se relacionan con los niveles objetivo de cada elemento del activo circulante y con la manera en como estos activos serán financiados.

La administración del capital de trabajo es un requisito indispensable para la supervivencia de una empresa. Hablar de capital de trabajo no es solo mencionar activos o pasivos en el corto plazo - considerando como corto plazo al periodo máximo de doce (12) meses - sino también, como en el caso de los pasivos, pueden ser largo plazo pero con vencimiento de corto plazo. Cuando se presenta un contexto de ese tipo, se indica que este pasivo no es afectado por las políticas, ya que la obligación básica es en un plazo no corriente, pero al ser al menos una de las cuotas pagadera de manera inmediata, si se vería afectado por los procedimientos establecidos para la gestión del capital de trabajo.

Según Cordoba (2016) indica que las políticas necesarias para la gestión del capital de trabajo son las que permiten disponer de manera eficiente de los recursos de la empresa, que por lo general son escasos. Las políticas tienen relación directa con la inversión de los activos circulantes, cuyo financiamiento genera pasivos circulantes. La inversión debe mantenerse en niveles apropiados para que los requerimientos de financiamiento también lo hagan y no se incrementen de manera alarmante. Para esto, las diversas industrias presentan tres (03) tipos de políticas que pueden adoptarse: la política relajada, política restringida y política moderada.

La política relajada ofrece mantener niveles elevados de efectivo e inventarios, mediante los cuales se estimulan las políticas de créditos libres, es decir, las ventas se realizan al crédito sin supervisión alguna, generando un alto nivel de cuentas por cobrar. Este tipo de políticas se utiliza generalmente en épocas de crisis económica, para atraer a más clientes y fidelizar a los clientes con los que ya se cuenta, asegurando el volumen de ventas, el cual debe ser complementado con una extraordinaria y agresiva estrategia de cobranzas para realmente obtener beneficios de este tipo de política.

Con respecto a la segunda política, esta, de manera contraria a la anterior, se basa en mantener niveles mínimos de efectivo y de cuentas por cobrar. Es decir, se realizan las ventas al contado y los ingresos se invierten en operaciones que generen ingresos adicionales a futuro. Esta política suele aplicarse en el caso de un contexto de auge o buen entorno económico, pues de esta manera, no se requiere todo el efectivo generado por las operaciones comerciales a la vez.

En cuanto a la tercera política, la moderada establece que se realice una inversión de efectivo a nivel intermedio entre las políticas anteriores. Busca mantener un equilibrio entre la política restringida y moderada, pues considera que es pertinente invertir el efectivo disponible en operaciones que generen ingresos a futuros, pues mantener los activos dormidos no colabora con el desarrollo empresarial de la organización, pero el

realizar la inversión a un nivel más alto de lo que se pueda respaldar tampoco es prudente. Esto debido a que, con niveles mínimos de efectivo, no se puede responder de manera adecuada ante cualquier eventualidad que pueda surgir, generando problemas con la cobertura de las obligaciones comerciales.

### **2.2.1.5. Procedimiento para la Gestión del Capital de Trabajo**

Según Gitman y Zutter (2012) la gestión del capital de trabajo neto se basa en las acciones designadas por el Gerente Financiero para el lograr generar ingresos y salidas de efectivo suficientes con los que se pueda realizar un correcto cumplimiento de las obligaciones de corto plazo. En el caso de los pagos de pasivos es mucho más fácil, ya que predecir las fechas de salidas de efectivo es cuestión de conocer los límites de vencimientos de las obligaciones, lo que no sucede con los ingresos. Es más difícil predecir la conversión de los activos corrientes a ingresos de efectivos, pero es ahí donde está el punto crítico a mejorar para poder conciliar las salidas con los ingresos. Es decir, entre más corto o predecible sean las entradas de efectivo en una organización, menor será capital de trabajo que requiera.

La gestión del capital de trabajo requiere de procedimientos claros y específicos para realizar una correcta labor que consiga la optimización del mismo. El capital de trabajo que requiere una empresa es indirectamente proporcional a lo predecibles que es saber cuándo se harán efectivo los ingresos de efectivo o más corto sea el tiempo que se demoren los activos volverse líquidos. Para esto, las medidas que debe de tomar la Gerencia Financiera son el negociar con los clientes para que los pagos sean lo más pronto posible y lo contrario con los proveedores, aplazar la cancelación de sus pasivos lo más posible sin que esto afecte su evaluación de crédito.

Según Oliveros (2016) indica que según los datos de la economía peruana a fines del 2015, el escenario emitía rayos de optimismo pero siempre con la preocupación de que no sean suficientes para seguir en desarrollo. Pero, no se trata de enfocarnos en los motivos externos por el cual no se puede tener la total tranquilidad de un crecimiento con tendencia elevada para la economía del país, sino de evaluar que es que no se está realizando de manera correcta dentro de los parámetros del mismo país. Esto conlleva a la evaluación del capital del trabajo de las organizaciones que realizan operaciones dentro del territorio nacional, pues el realizar la gestión de la misma de una manera más eficiente es sin duda la clave para una mejora del entorno. Pero, la optimización de la gestión del capital de trabajo no solo implica la maximización de los niveles de inventario, de un óptimo manejo de las cuentas por cobrar y por pagar, sino

que implica también cambios internos y de mejora en la organización completa, no solo en el área financiera, ya que todas las áreas deben comprender que en una organización, los departamentos y las funciones se encuentran interrelacionadas y que cada acción que se realice afecta a toda la empresa. Estas mejoras deben realizarse con compromiso y de manera perseverante a fin de que pueda tener una sostenibilidad en el tiempo, claro está, sin afectar las relaciones comerciales con los proveedores y clientes. Para alcanzar mantener en el tiempo los procesos en niveles eficientes, es preciso incentivar y promover una cultura de cuidado de caja y de capital de trabajo. En el caso de las labores operativas, se deben realizar los procesos que concentran las negociaciones con los clientes y proveedores, así como las políticas que indican los términos y condiciones bajo los cuales se realiza la negociación. De este modo, bajo una mejora de cultura organizacional y de integración de procesos optimizados, se obtiene impactos positivos en los flujos del efectivo y por supuesto, de la rentabilidad

#### **2.2.1.6. Proyecciones de Flujos de Caja**

Según Flores (2013) el flujo de caja es la determinación de saldos de efectivo de una empresa en periodo específico y que se obtiene de la diferencia algebraica de los ingresos y gastos que realiza la organización durante ese mismo periodo. La realización de un flujo de caja es de suma importancia ya que, permite al área financiera de la empresa controlar el movimiento de efectivo, determinar los periodos en lo que la organización requiere de efectivo, mostrar el nivel mínimo de efectivo con el que la entidad debe contar para poder cumplir con sus obligaciones, fijar políticas de financiamiento y proyectar ingresos para que así la empresa no deje de cumplir con los gastos operativos propios de la misma. De esta manera, la Gerencia Financiera puede prevenir las necesidades de efectivo en los que incurrirá la empresa en el corto plazo. Es así que, se cumple con la finalidad de coordinar las fechas en las que la organización requerirá del efectivo para necesidades excepcionales, pues se señala los momentos exactos en los que este escaseará, por lo que se puede solicitar préstamos y/o financiamiento con la debida anticipación y sin las presiones comunes que generan los imprevistos.

El flujo de caja es una herramienta que permite tener los datos exactos de fechas e importes del efectivo que se necesitara y que tienen relación directa con las operaciones de la empresa, a tal grado de que, en el caso de que no se cuente con lo necesario, se verá afectado el cumplimiento de estas operaciones y por ende el funcionamiento de la organización. La proyección de flujos de caja es una acción de mucha importancia para la obtención del efectivo ya que, se relaciona con el mismo

desde el establecimiento de las políticas para la generación de ingresos hasta el control de los pagos.

Según Gonzales (2011) el término inglés cash-flow puede conceptualizarse abarcando dos (02) maneras: recursos generados y flujos de caja.

Con respecto al primero, indica que, el concepto de recursos generados puede ser visto desde dos (02) enfoques: como índice de rentabilidad y como indicador de situación financiera. Como índice de rentabilidad indica el beneficio que produce una organización después de realizar las operaciones comerciales correspondientes y para las que ha sido constituida, y se le adiciona las cargas que se le hayan imputado por normativa pero que no generan disminuciones físicas en el patrimonio monetario, como lo son las depreciaciones y amortizaciones. En el segundo concepto, los recursos generados son para determinar la capacidad que tiene una entidad para financiar sus inversiones, afrontar sus obligaciones y hasta realizar las correcciones pertinentes en la gestión de sus recursos financieros que permitan colocar a la empresa en una situación tal, que no requiera financiación externa para la ejecución de los procesos operativos y de carácter comercial propias de la misma.

En cuanto al segundo concepto, se basa netamente en los flujos de dinero disponibles en un periodo determinado. A partir de esto, el objetivo es mantener un saldo de dinero disponible positivo y adecuado. Este saldo debe ser lo suficiente para cumplir con las obligaciones sin caer en el exceso que ocasione pérdidas de rentabilidad que resultan de no invertir en activos financieros.

Según Andía (2013) en su Manual Práctico de Finanzas Empresariales, Segunda Edición indica que generalmente, las proyecciones de flujo de caja se realizan en periodos equivalentes a un (01) año, esto como estrategia de estandarización o uniformidad, debido a que generalmente los datos de la práctica diaria son muy distintos a los académicos, y es común toparse con la existencia de diferencias entre los ítems de ingresos y egresos que se compraran en el flujo de caja. Es así que, para mejorar los procedimientos de análisis y en pos de mejorar la manera de mostrar la información financiera a fin de brindar las herramientas necesarias para incurrir en una buena toma de decisiones, se adoptan distintos mecanismos de perfeccionamiento a los ya existentes.

Según Andía (2015) en su libro Matemática Financiera y Evaluación de Proyectos, Cuarta edición indica que el flujo de caja es la comparación de los ingresos y egresos

de una organización, el cual se realiza para conocer de manera general y clara de las evoluciones que presenta el efectivo en un periodo determinado. Generalmente los flujos de caja se realizan cuando ya han transcurrido algunos meses en el año, para conocer cómo se desenvuelve el mercado y como se van presentando las características de la industria. Se toman los datos reales obtenido a causa de las operaciones realizadas a la fecha de la elaboración de este reporte y, en base a ellos y con el previo análisis al comportamiento de los stakeholders de la industria, se proyectan los volúmenes de efectivo que se esperan recibir, así como los egresos en los que se debe de incurrir para generar esos ingresos.

### **2.2.1.7. Información Financiera Contable (Reportes y Balances)**

Según Guajardo y Andrade de Guajardo (2014) la información financiera es el idioma en la que se comunican los negocios. Mediante esta, las organizaciones se exponen al mercado, accionistas, clientes, proveedores, y otros públicos interesados. Esta información es proporcionada por la Contabilidad, procurando que sea lo más parecido a la realidad y útil posible. Basadas en la información financiera generada, las entidades tendrán conocimiento del contexto en el que se encuentran desarrollándose, para así poder tomar las decisiones más acertadas y convenientes en pro de mejora y crecimiento.

La información financiera es una herramienta muy importante en las entidades empresariales. Es a través de sus reportes como Balances de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales que se miden a las organizaciones mercantiles de un determinado contexto, pues son el resumen de las operaciones de un todo un periodo y que indican que tan productivo y rentable puede llegar a ser, mediante la administración de sus recursos y toma de decisiones, en ese determinado tiempo.

### **2.2.1.8. Control de Logro de Objetivos**

Según Ramirez (2013) para que una organización logre el cumplimiento de los objetivos que ha planteado, es necesario establecer las estrategias que la lleven por ese camino. Estas estrategias deben ser apegadas a la realidad y contexto en los que se desenvuelve la entidad, así como permitir la medición del avance del cumplimiento de los objetivos. El monitoreo y control del avance y cumplimiento de los objetivos es de suma importancia pues, lo *“que no se controla se degenera y destruye su valor”*. En base a ello, el más óptimo procedimiento para el control de logro de los objetivos es realizarlo mediante la separación de los resultados en dos

(02) grupos: los objetivos que se cumplieron y los que no. En los casos de los objetivos que no se han cumplido, se debe realizar la retroalimentación y el análisis correspondiente en base a los objetivos en sí y a las estrategias establecidas para su cumplimiento, verificar si realmente son las adecuadas para el contexto y la industria e implementar las acciones correspondientes que permitan consolidar el logro de los objetivos que no se pudo concretar y hacer permanente los que sí.

### 2.2.1.9. Control del Flujo de Efectivo

Según Pacheco (2012) los flujos de efectivo comprenden a los ingresos y salidas, los cuales se debe realizar planeamiento y efectuar control, pues así se puede prevenir la necesidad de financiar déficits de efectivo que pueden ocurrir. Esto debido a que, planificación y el control del efectivo son las bases para la decisión de inversión con el objetivo de lograr rendimientos. El control de efectivo se relaciona con el plan del departamento de ventas, las cobranzas, los gastos y las inversiones de capital; por lo que realizar un correcto manejo de los saldos de efectivo ayuda a la mejora de la liquidez.

El correcto control del efectivo es un proceso preventivo por excelencia ya que ayuda a la organización a conocer las variaciones en sus ingresos y salidas monetarias. Adicional a ello, es de suma importancia ya que, al permitir anticipar los momentos en los cuales los saldos de efectivo se posicionarán en sus niveles más bajos, a tal punto de que no permita cumplir con las obligaciones, hace que se tome las medidas correspondientes para amortiguar y hasta evitar el efecto que una situación de esta magnitud puede ocasionar y sus posibles consecuencias.

Adicionalmente, Apaza (2013) en su Guía Práctica de Finanzas Corporativas, 2013 menciona que:

El control de efectivo en toda organización comercial es de vital importancia y menciona que existen cuatro (04) principios básicos para la administración del efectivo:

- Primer principio: “Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo”
- Segundo principio: “ Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo”
- Tercer principio: “ Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero”



- Cuarto principio: “Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero”.

Según Apaza (2014) en su libro Flujo de caja como herramienta para determinar las necesidades financieras es importante conocer la existencia de superávit o déficit de efectivo y en los momentos que estos han de presentarse. Para ello, la realización de un presupuesto es de gran ayuda, pues permite tener la información cuantitativa de manera clara acerca de los ingresos y egresos con los que requiere contar la empresa en cada determinado escenario, para así realizar el cumplimiento de sus operaciones comerciales. Adicional a los presupuestos, la elaboración de un flujo de caja permite controlar la evolución de los datos históricos acerca de las variaciones del efectivo, así como realizar las proyecciones en base a ellos, tomando como referencia los proyectos ya pactados y los que están en la mira de realización.

Gracias a la información que brindan el presupuesto y flujo de caja, se realiza un control del efectivo con el que cuenta la empresa y que ha destinado para la realización de las operaciones, permitiendo – en el caso de que se encuentren diferencias entre los resultados de la planificación y la ejecución - realizar las correcciones correspondientes a fin de prevenir mayores diferencias y así encaminar las operaciones por el rumbo planificado, y de esa manera lograr el cumplimiento de los objetivos.

Según Gestión.pe (2017) indica que los flujos de efectivo es algo muy sencillo, son los ingresos y los gastos o entradas y salidas del mismo. Tener el control de los flujos de efectivo es uno de las mejores situaciones financieras en las que un individuo o una organización pueden encontrarse. Esto es porque el efectivo es generador de problemas por naturaleza, y mucho más cuando este escasea. Se recomienda ejercer un adecuado control del efectivo que se percibe, sobretodo en el volumen y flujo que representan los egresos con respecto a los ingresos. En el caso de que los egresos representen un índice muy alto o mayor al de los ingresos, significa que se está cubriendo gastos con ingresos que aún no se han generado, esto perjudica las reservas y destruye el patrimonio. Controlar los niveles de efectivo es muy importante y de gran ayuda para una correcta planificación y elaboración de presupuesto. Esto permite conocer, en el caso de los ingresos, cual es la capacidad adquisitiva con la que se cuenta de acuerdo al volumen de efectivo que se percibe, y en cuanto a los egresos, permite tener claro cuál es el volumen que se debe

destinar para gastos y demás salidas, lo que favorece al momento de discriminar entre las necesidades y gustos o lujos, lo que hace que los importes de egresos sean más controlables.

#### **2.2.1.10. Seguimiento y Control de las Cobranzas**

Según Brachfield (2012) indica que la morosidad de los clientes es un determinante que genera impacto negativo en las empresas. El deudor busca retrasar los pagos el mayor tiempo posible y al conseguir esto obtiene un beneficio financiero, pues está generando ingresos y utilidades con un capital ajeno y con costo cero. El plazo de retraso de los pagos a la que llegan los clientes es directamente proporcional al beneficio que obtienen al realizarlo, es por ello que se debe distinguir los tipos y características de los clientes con los que se cuenta, para detectar de manera oportuna cuando este quiere aprovechar de un financiamiento gratuito mediante la morosidad. Para evitar esto, se deben establecer estrategias necesarias que ayuden, luego de identificar al cliente moroso, a una correcta negociación y persuasión para que este realice el pago de sus obligaciones, pero sin perjudicar las relaciones comerciales que se mantienen con este.

Si bien es cierto que, la empresa quiere lograr minimizar el periodo en el que se efectivizan las cobranzas, el cliente está orientado a conseguir lo contrario, pues para él esta operación representa una disminución de su efectivo; se debe plantear un periodo medio para proceder con la reclamación de este derecho en que la relación sea ganar-ganar y de este modo fortificar las relaciones con los clientes.

Según Mendieta (2015) indica que cuando se presenta la morosidad en cuanto a las cobranzas, por lo general las empresas de gran tamaño optan por realizarlas a través de una entidad bancaria o entidades dedicadas netamente a la actividad de la cobranza a terceros. Y, aunque esto aún no es de la total confianza de las organizaciones ni mucho menos de los clientes, es una de las mejores soluciones que se optan para la realizar la exigibilidad de las cuentas por cobrar.

Las empresas que tienen como giro de negocio la realización de estas cobranzas no lo hacen de manera improvisada. Estas organizaciones establece todo un plan de acción que les permita asegurar un máximo índice de logro con respecto a sus tareas propuestas, es así que, elaboran todo un planeamiento y operativo de ejecución en para lograr una contacto negociación con los clientes que se encuentran en morosidad. Establecen una serie de estrategias que les aseguren el

éxito del contacto con los consumidores y a través de esto realizar la negociación correspondiente para que estos cancelen la deuda que mantienen en su totalidad.

Al conocer esto, se concluye que la clave para la realización exitosa de las cobranzas, así como de los procesos en general, es tener claro a cuál es el objetivo a lograrse para de esa manera establecer las estrategias correspondientes, para que al poner en ejecución el plan de acción, este brinde los mejores resultados posibles.

## **2.2.2. Ciclo de Conversión del Efectivo**

### **2.2.2.1. Elementos del Ciclo de Conversión del Efectivo**

Según Liquid Capital (2016) los elementos del ciclo de conversión del efectivo son el periodo de rotación de los inventarios, el periodo de cobranza a los clientes y el periodo de pago a los proveedores.

Estos se combinan mediante cálculos aritméticos dando el tiempo que se demora la empresa u organización en realizar el proceso operativo completo desde la compra de la mercadería hasta que se hace efectiva la cobranza por la venta de la misma.

### **2.2.2.2. Políticas de Crédito**

Según Apaza (2013) en su Guía Práctica de Finanzas Corporativas menciona que las políticas de crédito no son sino las medidas que, basadas en los principios o lineamientos que direccionan una empresa, determinan las acciones a aplicarse para la realización de un caso concreto de cobranza a tal modo que se obtengan resultados favorables para la entidad. Estas medidas involucran los puntos de periodo de crédito, normase crédito, procedimientos de cobranza y documentos ofrecidos.

Las Políticas de Crédito estrategias que dirigen las acciones para llevar a cabo las operaciones de crédito, teniendo en cuenta diferentes factores para que un cliente califique a una aprobación de crédito. Estos factores deben ser determinados al momento de la creación de estas políticas, para así realizarlas de la manera más objetiva y general posible. Una generalización de conceptos conlleva a que los lineamientos a seguir sean los más estándares posibles y de esta manera, más fáciles de duplicar.

### **2.2.2.3. Políticas de Cobranza**

Según Lopez (2013) al mencionar políticas de cobranza, nos referimos a estrategias que ayuden a controlar las cuentas por cobrar y la obtención de los pagos de las cuentas ya vencidas. Para esto, es necesario que la empresa tenga altamente presente el promedio de las cobranzas y la antigüedad de las mismas, con el objetivo de gestionarlas a tiempo, evitando retrasos en las cobranzas y por ende en los pagos a los proveedores.

A la vez, comenta que, para la realización de cambios en las políticas de cobranzas, se debe evaluar las repercusiones y los costos que estos cambios puedan tener en la organización y del valor de ese efectivo en el tiempo.

Las políticas de cobranzas son los lineamientos que establece la Gerencia General que orientan las realizaciones de las cuentas por cobrar y de esa manera, realizarlas de manera óptima, ejerciendo la potestad sobre el cliente pero sin dejar de lado la delicadeza con la que se le debe tratar para que no opte por culminar con la relación comercial.

Según Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2017) indica en la Ley 29571 - Artículo 61º.- Procedimientos de cobranza que las cobranzas a los clientes se debe realizar dentro de los parámetros establecidos por la ley. Es decir, se deben realizar los procedimientos correspondientes a la exigibilidad de las cobranzas, pero sin que estos signifiquen un accionar contra la honorabilidad y la buena reputación de los clientes, así como que le causen dolo o agravio. Para eso, se deben establecer las estrategias correspondientes para la realización de las cobranzas de manera exigible y uniforme, sin tener que recurrir en acciones que vayan en contra de la ley.

### **2.2.2.4. Días Promedio de Inventario**

Besley y Brigham (2014) mencionan que los días promedio de inventario son, como el nombre lo menciona, los días promedio que tardan las existencias en pasar por el almacén de la empresa, es decir, el periodo entre su ingreso – adquisición - y salida - por venta - del almacén. Es por ello que mientras más rápido sea este periodo, mejores resultados se han de obtener en el ciclo de conversión del efectivo. Una mayor rotación de inventarios implica que la estadía de estos en el almacén sea menos costosa, así como la adquisición de otras existencias y de sus variedades para poder suplir con la demanda que ejerce el mercado en su máxima expresión. La

rotación de los inventarios significa una mayor velocidad de ventas, generado mayores ingresos en periodos más cortos para no solo generar empatía con el cliente, sino incrementar el nivel de competitividad y mejorar la gestión de los recursos con los que se cuenta.

Ochoa y Saldivar Del Ángel (2012) mencionan que el administrador financiero es responsable de la gestión de los elementos que intervienen en el ciclo de conversión del efectivo. Por lo mismo, se encarga del análisis de los valores resultantes de cada uno de estos elementos, es decir, es estudio de los datos históricos para que según su tendencia de evolución, pueda realizar las proyecciones que permitan conocer de manera anticipada, indicios de las tendencias de la demanda que se han de producir en la industria. Para ello, con respecto a los inventarios, debe recopilar toda la información que genere impacto en la rotación de las existencias. Ejemplo de ello son el índice de la tendencia de demanda y la capacidad de la adquisición de las existencias. Conocer estos datos permiten que la empresa tome las medidas correspondientes a fin de prepararse de manera correcta y cumplir con la demanda del mercado, sin caer en excesos que conlleven a tener exceso de saldos en los inventarios, que generar egresos de efectivo adicionales a los considerados en la planificación.

La labor del administrador financiero es de mucha importancia, pues es quien comanda la gestión de los recursos, así como el que canaliza, discrimina, analiza y transmite la información relevante para la toma de decisiones orientado al logro de objetivos.

Según Moreno y Munuera (2014) mencionan que para lograr el cumplimiento de los pedidos solicitados por los clientes, no solo en número sino también en características de las existencias, se debe procurar la supervisión de las mercaderías que se les hace entrega. Además, que para generar valor agregado a la empresa, desde la perspectiva de las existencias, indican que es de mucha ayuda recurrir a la innovación de las mismas, que en el caso de la comercialización se traduce en nuevos modelos la diversificación de los productos que se ofrece. Es así que, el realizar un análisis de la necesidad de los clientes que permita anticipar la tendencia de la demanda ayuda a realizar la adquisición de las existencias en fechas antes a las regulares y hasta a precios menores. Todo esto genera un efecto positivo en la rotación de los inventarios y por ende en el ciclo de conversión del efectivo, pues realizar una adecuada gestión de los inventarios no solo permite el incremento de las ventas, sino que ayuda al posicionamiento y ganancia de sector de mercado, para así abarcar una mayor parte

de la demanda, beneficiando al crecimiento de la organización. Es la correcta explotación de las existencias la que clave para generar un mayor movimiento en los inventarios y estos pueda realizar un ciclo más corto, así como evitar los gastos adicionales que implican el tenerlos por mucho tiempo como stock.

#### **2.2.2.5. Periodo de Cobranza de las Cuentas por Cobrar**

Según Izar (2013) indica que el periodo de las cobranzas es tiempo que demora en volverse efectivo los derechos a reclamarse a los clientes. Es decir, *“es el periodo de pago de un cliente, por lo cual constituye un financiamiento para éste”*, y que como consecuencia obtienen una mejora en su ciclo de conversión del efectivo. La determinación del periodo de crédito que se le otorga a cada cliente depende de las políticas financieras de la empresa, las características relacionadas con ella con las que cuente el cliente, y sobre todo con el historial crediticio que mantiene. La entidad establece las estrategias necesarias a fin de lograr que este periodo sea el menor posible, para así contar con mayores recursos económicos líquidos en plazos más cortos. Una de las estrategias más comunes es el descuento por pronto pago, que no solo permite contar con mayor afluencia de efectivo, sino que también genera un impacto positivo en la relación con el cliente ayudando a su fidelización.

Otorgar crédito a los clientes busca fomentar la demanda del producto que se comercializa, así como estrechar las relaciones con el cliente. Pero, el brindar recursos en el momento a cambio de retribuciones posteriores es un escenario en donde se debe analizar la viabilidad y los resultados de la relación costo – beneficio para determinar si es conveniente o no el otorgar dicho crédito. La evolución de esta relación es de suma importancia, ya que, el aprobar créditos a clientes que no cuenten con las condiciones necesarias implica la asunción de un alto nivel riesgos que no solo abarca la inversión de recursos extras para la realización del proceso de cobranza, sino también de asumir costos a corto plazo que no generen beneficios y hasta la no recuperación de las cuentas por cobrar.

Según Garcia (2015) indica que la rotación de las cuentas por cobrar que conforman el activo circulante es exigible en un periodo menor a un (01) año. Pero, para que la empresa continúe con el cumplimiento de las operaciones comerciales durante este periodo debe recurrir al financiamiento, que por lo general ocurre con los otros componentes del activo circulante. Y, para esto, se debe contar con un adecuado nivel de exigibilidad que permitan convertir en líquidos los derechos sin incurrir en mucha inversión de recursos. Entonces, el periodo de las cuentas por cobrar es el

tiempo que tarda en realizarse el proceso de cobranza a los clientes y que estos se hace efectivo mediante el reconocimiento de los ingresos en las cuentas de la empresa. La gestión de este elemento del ciclo de conversión del efectivo es de suma importancia, pues al significar ingresos para la organización, debe procurarse que el indicador que mide este proceso sea el menor posible, lo que significa la optimización al realizar las recuperaciones de los derechos ante los clientes, y que por supuesto genera mayores y mejores resultados económicos para la empresa.

#### **2.2.2.6. Periodo de Diferimiento de Cuentas por Pagar**

Según Court (2012) menciona que el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar es aquel periodo que se aplaza el cumplimiento de las obligaciones con terceros después del vencimiento pactado al momento de generarse la obligación. Es decir, es el periodo adicional que el proveedor brinda a su cliente para que este cumpla con la obligación que mantiene. Las cuentas por pagar representan egresos de efectivo, el valor numérico del periodo que este comprenda para ejecutarse debe ser el mayor posible, procurando que no se afecten las relaciones comerciales con los proveedores ni se afecte el record crediticio con el que cuenta la empresa.

Realizar una operación de adquisición al crédito significa financiamiento con costo cero que nos brindan los proveedores, salvo que se acuerde algún pago de intereses, pues se está financiando las operaciones comerciales con capital ajeno. Esto representa una ventaja para quien realiza la adquisición y es por ello que las estrategias se orientan a maximizar en lo posible este periodo.

Según Hernandez de Alba, Espinosa y Salazar (2014) indican que periodo de pagos es el tiempo que transcurre entre las operaciones económicas que se realizan por la adquisición de las existencias hasta las que se realizan para efectuar la cancelación de las obligaciones generadas por las mismas. Este es el periodo en donde dinero se convierte de efectivo a productivo, pues el dinero se invierte en las adquisiciones que requiere la empresa para la realizar su operaciones comerciales, las cuales han de generar un mayor rendimiento. El objeto de realizar emprendimiento a fin de obtener valores mayores a los invertidos, sigue el modelo del libre mercado, o lo que se le denomina plusvalía. Pero, a pesar de que las perspectivas del libre mercado y la comunista se ejercen a causa de razones totalmente opuestas, ambas se realizan bajo el mismo mecanismos para lograr la sostenibilidad de sus organizaciones, y es que los estándares empresariales tienen efecto de carácter universal, lo que significa

que no toma en cuenta el objeto sino el objetivo principal que es la subsistencia en el tiempo.

Según Manrique (2012) indica que la mejor estrategia para hacer frente a una eventual situación de crisis es contar con un buen nivel de liquidez. Para lograrlo, además de una correcta gestión de los inventarios y de las cuentas por pagar, es necesario realizar una correcta administración de las cuentas por pagar. Es por ello que, para realizar una gestión del periodo de pagos se debe ejecutar incrementos de aplazamiento para el cumplimiento de las obligaciones con las que se cuenta, a fin de conseguir que estos sean los mayores posibles, teniendo en cuenta que no se deben ver afectadas las relaciones comerciales con los proveedores y las calificaciones crediticias. Para ello, se deben plantear las estrategias y técnicas necesarias que logren persuadir a los proveedores de otorgar amplios plazos de vencimientos de las cuentas por pagar. Es este escenario se deben mostrar las mejores facetas del representante de la empresa en cuanto a negociación y capacidad de inducir a la contraparte para que acceda a lo que se le solicita. De este modo se financian las operaciones comerciales con financiamiento de costo cero, obteniendo beneficios que ayuden a mejorar el ciclo de conversión del efectivo, la gestión de los recursos financieros, ayudan a evitar los problemas de liquidez y generan impactos directos y positivos en la rentabilidad que obtiene la empresa al finalizar el periodo tributario, contribuyendo al reforzamiento de una sostenibilidad a largo plazo.

Según El Comercio (2017) indica que los periodos promedio de las cuentas por pagar son variables según la empresa, pero sobre todo en el al industria en la que se desarrollen. Pero, por diferentes motivos, entre ellos la competencia, por lo general se termina homogenizando el periodo por industrias. Entonces, la marcada diferencia radica ahí, en el rubro de la entidad, pues existen organizaciones que realizan un periodo promedio de pagos de siete (07) días, mientras que otras superan los 200 días. En el primero grupo podemos mencionar a las que cuentan con una rotación de inventarios de gran velocidad y cuya características de las existencias es la cercana disponibilidad, como lo son los artículos de primera necesidad. En cambio en el segundo grupo se encuentran los sectores textil, de automóviles, construcción, entre otros. Este último grupo tiene como característica predominante de sus existencias la baja velocidad de rotación debido al alto precio que significa la adquisición de existencias de este tipo.



### 2.3. Definición de términos técnicos

- **Activo:** son los bienes, derechos u otros recursos económicos que poseen las empresas y que son susceptibles de convertirse en beneficios o aportar un rendimiento económico de la compañía. Se considera que el activo es igual a la suma del pasivo más el capital.
- **Pasivo:** son las deudas que una empresa posee. Estas se presentan en el Balance de Situación Financiera y comprenden las obligaciones actuales de la entidad que tienen origen en las transacciones financieras pasadas.
- **Activo Circulante:** es un bien o derecho líquido o que puede convertirse en líquido en un periodo menor a un (01) año. Es decir, es el dinero que una Empresa tiene más o menos disponible para usar en cualquier momento.
- **Pasivo Circulante:** son las obligaciones a corto plazo de la empresa, y se define por corto plazo a un periodo menor a un (01) año.
- **Capital de trabajo:** son los recursos que requiere la empresa para realizar sus operaciones en el corto plazo.
- **Stakeholder:** en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.
- **Ratios financieros:** son coeficientes que proporcionan unidades contables y financieras de medida de comparación, que permiten conocer el estado de los valores analizados.
- **Liquidez:** la liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- **Cuentas por Cobrar:** son los derechos de una empresa ante otra a causa de las operaciones comerciales que realiza.
- **Cuentas por pagar:** Una cuenta a pagar es una cuenta deudora en una empresa e indica que ésta tiene que pagar a sus proveedores.

- **Inventario de existencias:** Es la cantidad de las existencias que se mantienen en el almacén para la venta.
  
- **Rotación de las cobranzas:** es el número de veces al año que se realizan las cobranzas de las cuentas por cobrar.
  
- **Rotación de pagos:** es el número de veces al año que se realizan los pagos de las cuentas por pagar.
  
- **Periodo promedio de cobranza:** es el número de días en promedio que demoran en realizarse las cobranzas.
  
- **Periodo promedio de pagos:** es el número de días en promedio que demoran en realizarse los pagos.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis General**

- Existe relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.

#### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- Las Políticas Financieras inciden de forma relevante en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.
- Los Procedimientos Financieros influyen de manera directa en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.
- El Control Financiero afecta de manera importante al Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.

### 3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del Capital de Trabajo	Es la planificación, ejecución y control de los elementos que componen el capital de trabajo de una organización. Es decir, de los activos y pasivos de circulantes. Universidad ESAN (2016)	Políticas Financieras Vinueza (2016)	Objetivos y estrategias financieras
			Políticas financieras
			Política para la gestión y control del capital de trabajo
		Procedimientos Financieros Vinueza (2016)	Procedimiento para la gestión del capital de trabajo
			Proyecciones de flujos de caja
			Información financiera contable (reportes y balances)
		Control Financiero Jiménez y Lozano (2017)	Control de objetivos mediante razones financieras (ratios)
			Control del flujo de efectivo
			Seguimiento y control de las cobranzas
Ciclo de Conversión del efectivo	Es el ciclo completo que realiza el efectivo, desde que es utilizado para la adquisición de las existencias hasta que se hacen efectivas las cobranzas a consecuencia de las ventas. Navarro (2018)	Políticas de Conversión del Efectivo Graziano (2016)	Políticas de Crédito
			Políticas de Cobranza
		Elementos del Ciclo de Conversión del Efectivo Torres (2012)	Días promedio de inventario
			Periodo de Cobranza de las Cuentas por Cobrar
			Periodo de Diferimiento de las Cuentas por Pagar

## CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación

Enfoque cualitativo

Diseño No Experimental

### 4.2. Material

#### 4.2.1. Unidad de estudio

Según Soto (s.f.) la unidad de análisis *“corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación”* (Pág. 1)

En esta investigación, la unidad de estudio es la Empresa GRUPO FRIGORIFICO SAC, dedicada a la venta de equipos de aire acondicionado ubicada en el distrito de Santiago de Surco, Lima.

#### 4.2.2. Población

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) menciona que *“una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”* (Pág. 174)

En la presente investigación, la población corresponde a las empresas dedicadas a la venta de equipos de aire acondicionado y que se encuentren localizadas en el distrito de Santiago de Surco.

#### 4.2.3. Muestra

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) indica que la muestra *“se centra en ‘qué o quiénes’, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio.”* (Pág. 172)

En la presente investigación, la muestra es de quince colaboradores del área administrativa y contable de las empresas dedicadas a la venta de equipos de aire acondicionado que se localizan en el distrito de Santiago de Surco.

### **4.3. Métodos**

#### **4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos**

##### **4.3.1.1. Técnicas**

- Encuesta
- Solicitud de Información Financiera ( Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales del periodo 2016)

##### **4.3.1.2. Instrumento**

- Cuestionario
- Información Financiera de GRUPO FRIGORIFICO SAC correspondiente del periodo 2016

##### **4.3.1.3. Análisis de datos**

- Tabulación de datos
- Revisión documentaria

#### **4.3.2. Procedimientos**

El procedimiento realizado fue la solicitud de la información financiera - contable de la Empresa con respecto al periodo 2016 y la realización de la encuesta colaboradores de organizaciones de la misma industria.

## CAPÍTULO 5. DESARROLLO

### 5.1. Información general de la empresa

- Denominación Social: GRUPO FRIGORIFICO S.A.C.
- Domicilio Fiscal: Av. Benavides cruce con Av. Velasco Astete, C.C. El Trigal
- Giro del Negocio: Venta, instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado y refrigeración comercial.
- Visión: “Ser la más exitosa y respetada compañía de refrigeración y aire acondicionado en el Perú ”
- Misión: Proveer soluciones completas, rentables y de alta calidad en refrigeración y aire acondicionado a nuestros clientes sobrepasando sus expectativas mientras se preserva los recursos y el medio ambiente, comprometiéndonos a mantener la excelencia, respeto e integridad en todos los aspectos de nuestras operaciones y ámbito profesional logrando así los más altos estándares éticos en las relaciones con nuestros clientes, proveedores, socios y accionistas.

### 5.2. Contexto inicial

En este capítulo, se presenta la aplicación de la investigación en la empresa GRUPO FRIGORIFICO S.A.C., dedicada a la venta, instalación y mantenimiento de equipos de aire acondicionado y refrigeración comercial.

Actualmente la empresa realiza varios procesos, algunos de ellos alineados al tema de investigación y que se relacionan estrechamente con las políticas financieras, los procedimientos financieros y el control financiero; entre los cuales se encuentran:

#### 5.2.1. Proceso de administración del inventario

En la Empresa GRUPO FRIGORIFICO S.A.C., la adquisición de las existencias se realiza en un 90% mediante importación, previa solicitud del cliente. Para la adquisición de los equipos de refrigeración, piezas complementarias y los repuestos, se realizan

importaciones de grandes volúmenes, a pesar de que los requeridos son solo algunas unidades de cada tipo. El proceso se realiza bajo la premisa de realizarlo con bajos costos unitarios de los aranceles de importación, lo que ocasiona un elevado stock.

La adquisición de nuevos equipos es contante, como ya se había mencionado, de acuerdo a las solicitudes de los clientes, sin considerar el stock que se mantiene en los almacenes.

### **5.2.2. Proceso de cobranza**

En GRUPO FRIGORIFICO S.A.C. el proceso de cobranzas se realiza de manera semanal conforme a los vencimientos de las mismas. Se lleva un control en un cuadro excel de los vencimientos de las facturas y los días lunes se realizan las cobranzas vía telefónica y correo electrónico a los clientes cuyos vencimientos ocurrieron en la semana anterior. Cuando no se logra establecer comunicación con el área de pago a proveedores de los clientes, se procede a ejecutar comunicaciones con el superior inmediato para obtener respuesta acerca de la cancelación correspondiente. De no haberse realizado la cancelación, se consulta el motivo y se acuerda que se realice a la brevedad. Se procede de esta manera hasta la ejecución de la cancelación. Las medidas de negociación para los casos en los que el cliente no cumpla con el pago correspondiente dependen de los factores frecuencia de compra, antigüedad y el volumen de ventas para cada cliente. Es así que, a los principales clientes se les permite cancelar en plazos de sesenta y hasta noventa días calendarios.

### **5.2.3. Proceso de pagos**

GRUPO FRIGORIFICO S.A.C. no cuenta con políticas de pago establecidas. Se observa que la cancelación de las adquisiciones que realiza es a través de pago al contado casi en su totalidad. Los pocos comprobantes que son sujetos a pagos diferidos, se cancelan en periodos semanales. Estos pagos se realizan los días miércoles desde las 09:00 hasta las 09:30 horas.

El periodo para la recepción de documentos a cancelarse es hasta el día anterior, pasado ese tiempo, el comprobante se programa para la siguiente semana. Las excepciones a este procedimiento son los pagos con carácter de urgencia como los derechos arancelarios y los servicios públicos – este último en el caso de que no se recepcionen los documentos correspondientes. El control de los vencimientos de los comprobantes por pagar, así como del detalle de los mismos se realiza mediante excel lo que permite conocer los importes acumulados que se han cancelado durante el ejercicio en curso.



### 5.3. Contexto del Problema

#### **18.01.2016 Problemas relacionados con Política Financiera**

El día 18.01.2016 el área de ventas recibe por correo electrónico una solicitud de cotización de tres (03) equipos de aire acondicionado e instalación para realizarse en la ciudad de Cusco. El colaborador del área realiza la cotización correspondiente de acuerdo a la plantilla establecida. La cotización enviada ascendía a S/ 12 000.00 + IGV, pero este precio no incluía el gasto por los viáticos y horas extras que se le cancelarían a los dos (02) colaboradores que serían enviados para la realización de los trabajos en provincia.

Para esto, el Gerente de Finanzas y Contabilidad, al revisar el adjunto del correo observó el ítem faltante que ascendía a S/ 2 000.00 + IGV y se lo comunicó de manera inmediata al colaborador de ventas. Este responde a la observación informando que se había basado en la plantilla establecida y que ésta, ni algún otro lineamiento comunicado por la Gerencia correspondiente, le indicaban que debía considerar ese punto en las cotizaciones. Debido a la falta de indicaciones en las políticas financieras establecidas para este caso en particular y debido a que la cotización ya había sido enviada al cliente, los gastos por viáticos y horas extras que se les cancelarían a los colaboradores fueron asumidos completamente por la Empresa.

#### **23.05.2016 Problemas relacionados con Procedimientos Financieros**

El día 23.05.2016, el cuadro de control de cobranzas a clientes indicaba que el día 19.05.2016 habían vencido las facturas 001- 1583 por el importe de S/ 153 000,00 y 001 – 1587 de S/ 74 000,00 de los clientes Cencosud Retail Perú S.A. y Supermercados Peruanos S.A. respectivamente. Por indicaciones establecidas en las políticas financieras, este día la colaboradora del área de cobranzas debió solicitar un reporte de la semana del 16.05.2016 al 22.05.2016 para verificar si los clientes habían procedido con la cancelación correspondiente, pero no lo realizó y al final del día, al momento que le solicitaron el cuadro de cobranzas con la información semanal, solo atinó a realizar la actualización de manera manual, brindando así una información incierta.

Ambos clientes no habían procedido con realizar las cancelaciones de las facturas pendientes y la información con la que contaba el Gerente de Finanzas era errada.

#### **24.05.2016 Problemas relacionados con Controles Financieros**

Al recibir al final del día 23.05.2016 el cuadro de cobranzas con la información actualizada, el Gerente de Finanzas y Contabilidad tiene que realizar el control de que la colaboradora del área de cobranzas haya registrado adecuadamente la información en dicho cuadro, pero como cada vez que realizaba la revisión de la información y el control de la labora de dicha

colaboradora, no encontraba problema alguno, en esta oportunidad no realizó la revisión correspondiente. Es así que, basados en esta información, se creyó que se podía cumplir con la obligación que se mantenía con el proveedor ColdTek Corp. International por concepto del invoice 115-1045 programada para el día 26.05.2016, cuyo importe era S/ 320,000. Al día siguiente, al momento que el Gerente de Finanza realiza la revisión de saldo de las cuentas bancarias, se percata de que la cobranza de las facturas 001-1583 y 001-1587 no se habían realizado, por lo que se lo comunicó a la colaboradora del área de cobranzas, con la indicación de que realizara y lograra hacer efectiva ambas cobranzas de manera inmediata. La colaboradora no obtuvo éxito al realizar estas labores, por lo que el Gerente de Finanzas, al no contar con el efectivo disponible para el cumplimiento de la obligación programada, solicitó un préstamo bancario por el importe adeudado, cuya tasa de interés fue del 8% del importe solicitado.

Gráfico N° 1 : Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2016

<b>GRUPO FRIGORÍFICO S.A.C</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>			
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>			
<b><u>ACTIVO</u></b>		<b><u>PASIVO</u></b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	257,377.38	Remuneraciones por Pagar	16,934.78
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	407,506.80	Cuentas por Pagar Comerciales	65,387.86
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	95,080.28	Cuentas por Pagar Diversas	<u>2,094,395.40</u>
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	29,064.00	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,176,718.04</b>
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	231,676.00		
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	7,781.09	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Mercaderías	4,885,263.15	Cuentas por Pagar Comerciales a Largo Plazo	4,198,628.31
Otros Activos	<u>1,086,526.57</u>	Obligaciones Financieras Largo Plazo	<u>37,999.50</u>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7,000,275.27</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4,236,627.81</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias	29,500.00	Capital	13,300.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	881,072.85	Resultados Acumulados	1,171,011.32
Depreciación, Amortización Acumulados	-202,225.26	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>114,791.23</u>
Activos Diferidos	<u>3,825.54</u>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,299,102.55</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>712,173.13</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7,712,448.40</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>7,712,448.40</b>

Fuente: GRUPO FRIGORIFICO S.A.C.

Gráfico N° 2: Estado de Resultados Integrales al 31 de diciembre de 2016

<b>GRUPO FRIGORÍFICO S.A.C</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>		
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>		
	<b>S/</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS:</b>		
Ventas	2,679,536.20	100.00%
Descuentos, rebajas y bonificaciones	<u>-</u>	
Ventas netas	2,679,536.20	
<b>COSTO DE VENTAS:</b>		
Costo de Ventas	<u>-1,173,223.25</u>	
Total costo de ventas	-1,173,223.25	43.78%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,506,312.95</b>	<b>56.22%</b>
Gastos Operativos	-	
Gastos Administrativos	-1,094,611.09	40.85%
Gastos de Ventas	-227,156.38	8.48%
Gastos Financieros	<u>-12,418.68</u>	0.46%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>172,126.80</b>	<b>6.42%</b>
Ingresos financieros	724,913.99	27.05%
Otros ingresos	365.24	0.01%
Otros Egresos	-	
Diferencia de Cambio	-737,973.76	27.54%
Resultado por Exposición a Inflación	<u>-</u>	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA</b>	<b>159,432.27</b>	<b>5.95%</b>
Impuesto a la renta	<u>-44,641.04</u>	1.67%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>114,791.23</b>	<b>4.28%</b>

Fuente: GRUPO FRIGORIFICO S.A.C.

## 5.4. Aplicación de ratios financieros

### - RATIO DE LIQUIDEZ

$$\frac{AC}{PC} = \frac{7,000,275.27}{2,176,718.04} = 3.22$$

El ratio de liquidez indica la capacidad de los activos para generar efectivo que permita a la empresa el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo. Mediante el análisis de los datos obtenidos de la organización en estudio, indica que la entidad en el periodo 2016 cuenta con índice de liquidez de 3,22.

### - PRUEBA ÁCIDA

$$\frac{AC - Existencias}{PC} = \frac{7,000,275.27 - 4,885,263.15}{2,176,718.04} = 0.97$$

El ratio financiero de prueba ácida brinda una información más precisa que el ratio financiero de liquidez, pues en este considera solo a los activos disponibles para el pago de las obligaciones con terceros, excluyendo a las existencias por ser un elemento del activo corriente menos líquido.

El índice resultante de aplicar este ratio a los valores de la empresa indica el valor numérico de 0,97.

### - PRUEBA SÚPER ÁCIDA

$$\frac{\text{Caja y Bancos}}{PC} = \frac{257,377.38}{2,176,718.04} = 0.12$$

La prueba súper ácida es mucho más preciso que los otros dos (02) anteriores. Este solo considera el efectivo netamente disponible en un momento determinado. La

Empresa mantiene un índice de 0,12 siguiendo la tendencia de baja según la precisión en los diferentes ratios de liquidez aplicados.

#### - CAPITAL DE TRABAJO

$$AC - PC = 7,000,275.27 - 2,176,718.04 = \mathbf{4,823,557.23}$$

El índice del capital de trabajo indica el excedente de los pasivos a corto plazo con respecto a los activos circulantes. Esto significa el importe de cuanto dispone la empresa para el financiamiento de sus operaciones comerciales, la reinversión y de ese modo la generación de utilidades en el periodo máximo de un (01) año. En el contexto operativo de la organización, el valor de este indicador es de S/ 4 823 557,23.

#### - ROTACIÓN DE COBRANZAS

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{CCC}} = \frac{2,679,536.20}{407,506.80} = \mathbf{6.58}$$

La rotación de cobranzas es el índice de la rapidez con la que se efectúan los procesos de recuperación de las cuentas por cobrar. Es decir, evalúa la efectividad de los procesos y estrategias empleadas al momento de otorgar créditos y realizar las cobranzas a los clientes. En este caso, el índice de 6,58 como resultado de los valores que presenta la organización al momento de realizar sus operaciones comerciales.

#### - ROTACIÓN DE PERIODO DE COBRANZAS

$$\frac{\text{CCC}}{\text{Ventas Netas}} \times 360 = \frac{407,506.80}{2,679,536.20} \times 360 = \mathbf{54.75}$$

El ratio financiero de la rotación de periodo de cobranzas muestra el tiempo que toma la empresa en hacer realizar el proceso de cobranza y hacer efectivas las cuentas por cobrar a los clientes. Según el análisis de los datos de GRUPO FRIGORIFICO SAC, el periodo de cobranzas promedio es de 55 días, lo que indica que sus créditos otorgados a los clientes se extienden a casi dos (02) meses.

#### - ROTACIÓN DE PAGOS

$$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{CPP}} = \frac{1,939,995.17}{65,387.86} = \mathbf{29.67}$$

El ratio financiero de la rotación de pagos indica el número de veces al año en el que se realiza totalmente el ciclo de pagos. El resultado obtenido en base a los datos que presenta la empresa menciona que al año, esta realiza treinta (30) ciclos de cancelaciones de sus obligaciones.

#### - ROTACIÓN DE PERÍODO DE PAGOS

$$\frac{\text{CPP}}{\text{Compras Netas}} \times 360 = \frac{65,387.86}{1,939,995.17} \times 360 = \mathbf{12.13}$$

El ratio de rotación de periodo de pagos indica el plazo promedio que demora en realizarse un ciclo de pagos. El valor resultante de la aplicación de este indicador en los valores de la empresa es de trece (13) días. Este índice muestra el tiempo que toma la organización en realizar de manera completa el proceso de pagos de sus obligaciones comerciales.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}} = \frac{1,173,223.25}{4,885,263.15} = \mathbf{0.24}$$

Este ratio indica el número de veces que se renueva el inventario a lo largo de un ejercicio. En este caso, se obtiene que la entidad rota el 24% de sus existencias al año, dejando como resultado una acumulación de más del 75% en el stock por cada adquisición que la empresa realiza.

**5.5. CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**

$$P \text{ Inventarios} + P \text{ CCC} - \text{PCPC}$$

$$0.24 + 54.75 - 7.37 = \mathbf{47.62}$$

El ciclo de conversión del efectivo es de 48 días

Adicionalmente, se cuantifica las respuestas obtenidas mediante una encuesta a las áreas según administrativa acerca de los procesos, en promedio de las empresas de esta industria.

La valoración de las alternativas fue de la siguiente manera:

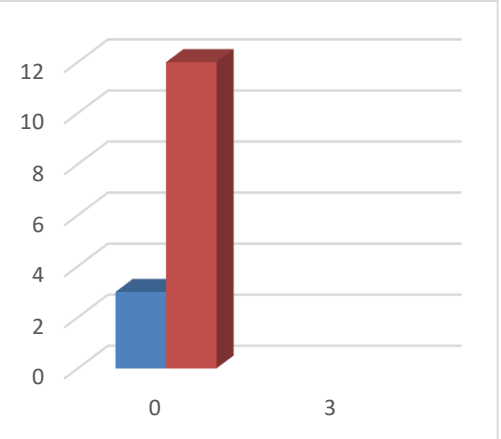
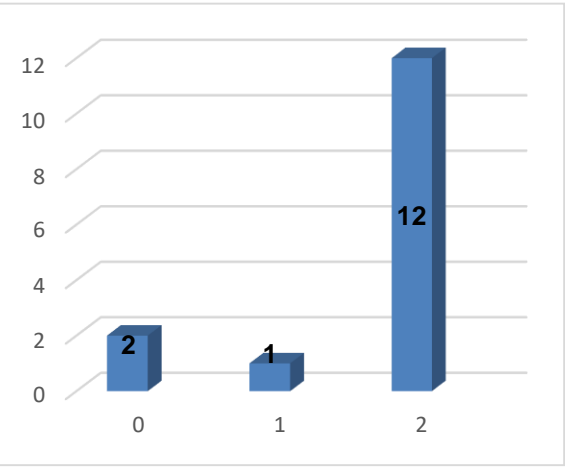
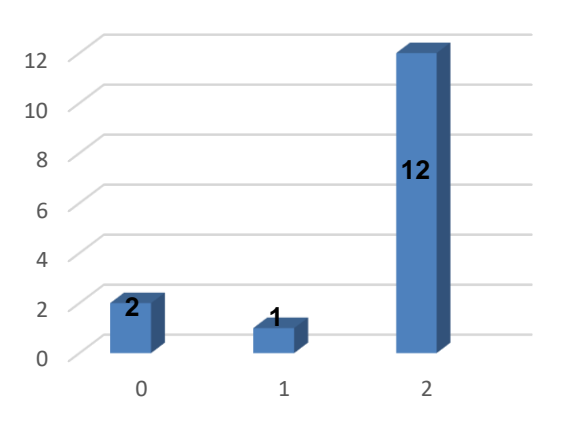
Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

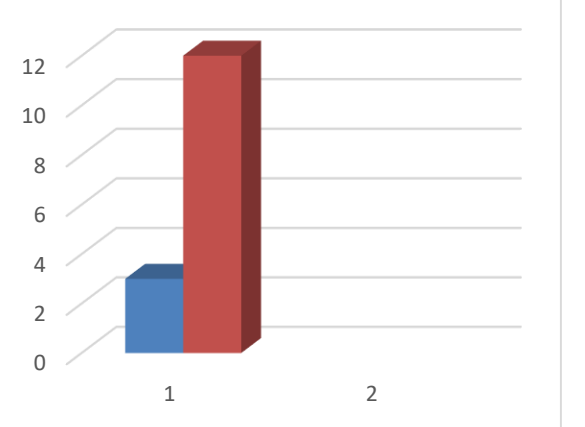
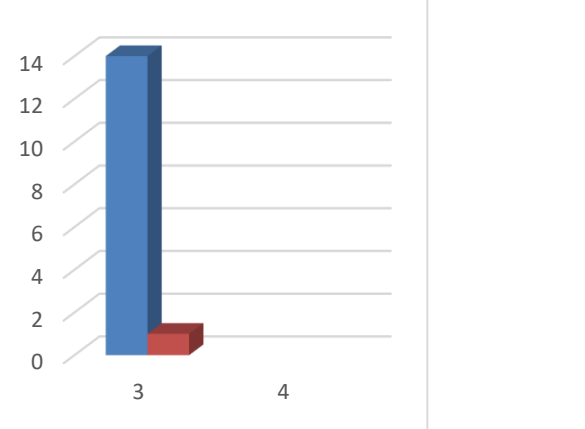
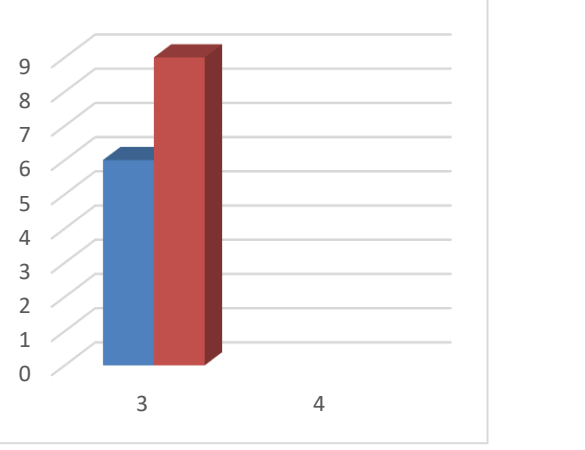


Tabla 2 : Resultados relativos de las encuestas

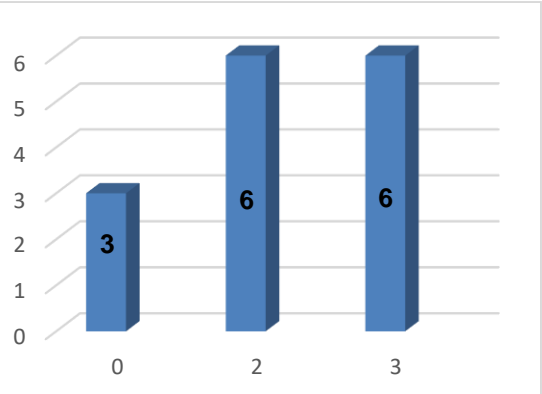
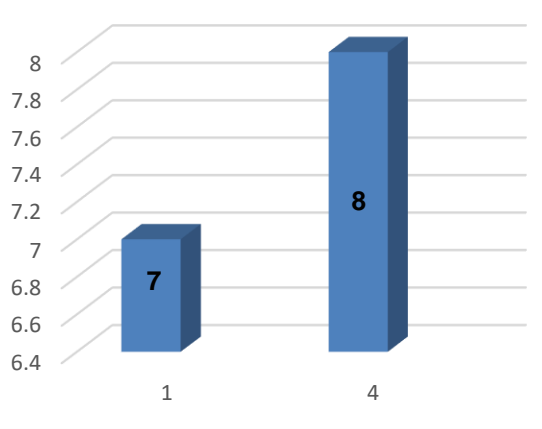
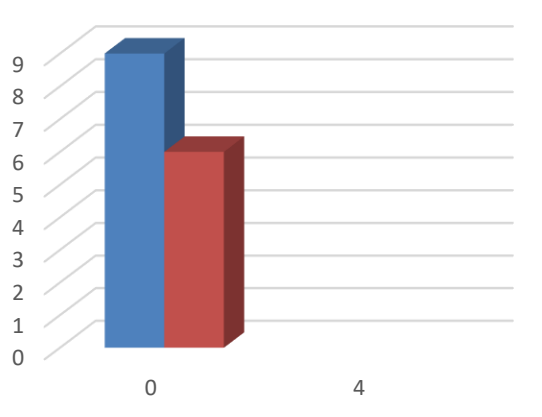
<p>1. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con objetivos y estrategias financieras?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Conteo	2	3	3	6	4	6		
Frecuencia	Conteo										
2	3										
3	6										
4	6										
<p>.2. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con políticas financieras?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Conteo	0	2	2	1	3	6	4	6
Frecuencia	Conteo										
0	2										
2	1										
3	6										
4	6										
<p>3. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas tiene políticas para la gestión del capital de trabajo?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Conteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Conteo	1	2	2	7	3	6		
Frecuencia	Conteo										
1	2										
2	7										
3	6										

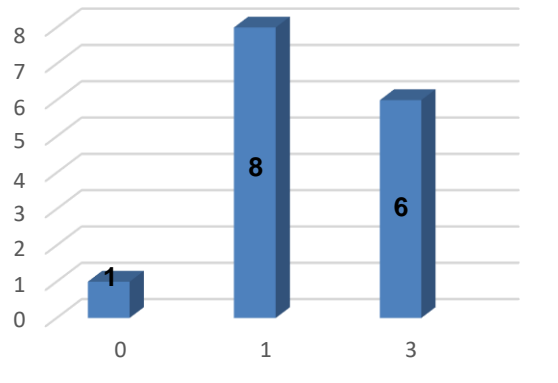
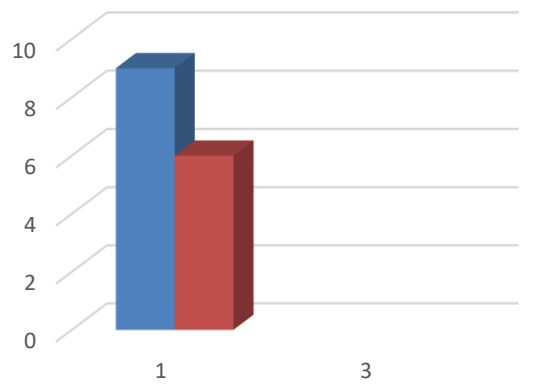
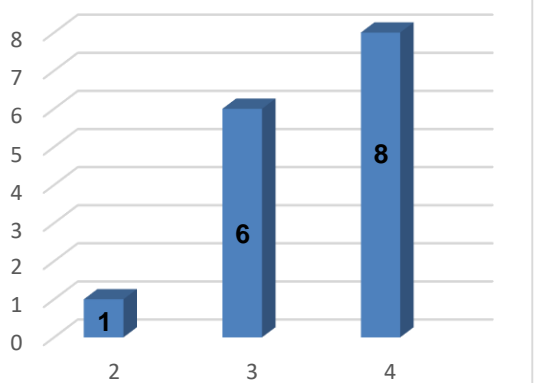
<p>4. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas dispone de procedimientos para la gestión del capital de trabajo?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	1	2	6	3	8
Categoría	Frecuencia								
1	1								
2	6								
3	8								
<p>5. ¿Con qué frecuencia se realizan las proyecciones de flujo de caja?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	0	1	1	6	4	8
Categoría	Frecuencia								
0	1								
1	6								
4	8								
<p>6. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con reportes financieros?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	0	2	1	1	3	12
Categoría	Frecuencia								
0	2								
1	1								
3	12								

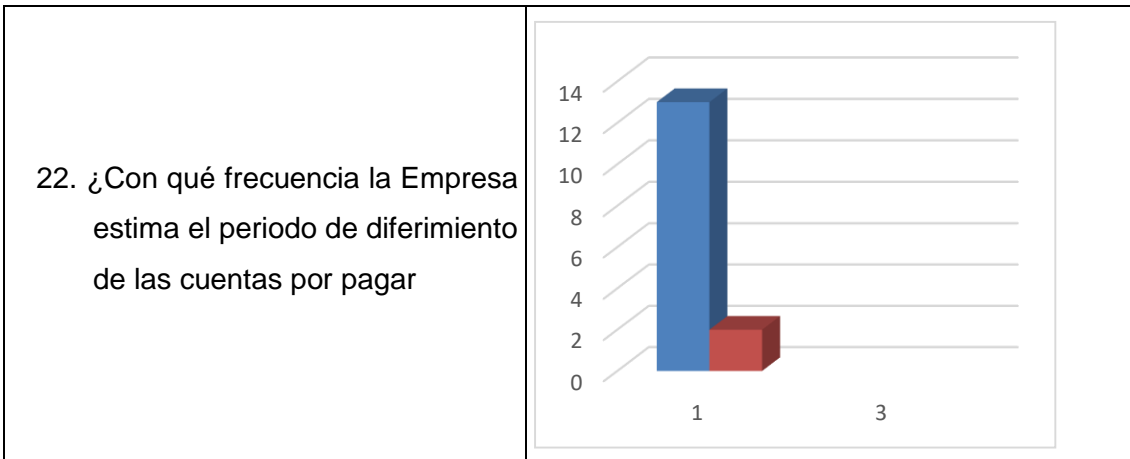
<p>7. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con balances que reflejen la situación financiera de la Empresa?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Contador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Contador	0	3	3	12		
Frecuencia	Contador								
0	3								
3	12								
<p>8. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica índices para controlar el logro de los objetivos?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Contador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Contador	0	2	1	1	2	12
Frecuencia	Contador								
0	2								
1	1								
2	12								
<p>9. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica indicadores para controlar el logro de los objetivos?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Contador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Contador	0	2	1	1	2	12
Frecuencia	Contador								
0	2								
1	1								
2	12								

<p>10. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica ratios para controlar el logro de los objetivos?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	4	2	12
Categoría	Frecuencia						
1	4						
2	12						
<p>11. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	3	14	4	2
Categoría	Frecuencia						
3	14						
4	2						
<p>12. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de las cobranzas?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	3	6	4	9
Categoría	Frecuencia						
3	6						
4	9						

<p>13. ¿Con qué frecuencia la Empresa cuenta con políticas de crédito que controlan las condiciones en las cuales se adjudica el mismo?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Frequency	3	3	4	4				
Category	Frequency										
3	3										
4	4										
<p>14. ¿Con qué frecuencia las políticas de crédito de la Empresa son respecto a la capacidad de pago del cliente?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Frequency	0	2	1	1	2	6	4	6
Category	Frequency										
0	2										
1	1										
2	6										
4	6										
<p>15. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa determinan la forma de llevar a cabo la misma?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Frequency</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Frequency	0	2	1	1	2	6	4	6
Category	Frequency										
0	2										
1	1										
2	6										
4	6										

<p>16. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa especifican el manejo de las cuentas incobrables?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	0	3	2	6	3	6
Categoría	Frecuencia								
0	3								
2	6								
3	6								
<p>17. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa son de ayuda a los trabajadores del área?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	1	7	4	8		
Categoría	Frecuencia								
1	7								
4	8								
<p>18. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene establecido el plazo promedio de tiempo que requiere para convertir la mercadería en efectivo?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Frecuencia	0	9	4	7		
Categoría	Frecuencia								
0	9								
4	7								

<p>19. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado un plazo de recuperación de cuentas por cobrar?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Plazo (días)</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Plazo (días)	Frecuencia	0	1	1	8	3	6
Plazo (días)	Frecuencia								
0	1								
1	8								
3	6								
<p>20. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo (días)</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Periodo (días)	Frecuencia	1	9	3	6		
Periodo (días)	Frecuencia								
1	9								
3	6								
<p>21. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene un registro de los vencimientos de las cuentas por pagar?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Registro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Registro	1	2	6	3	8	4
Frecuencia	Registro								
1	2								
6	3								
8	4								



Ante lo previamente visto, se observa que la industria mantiene un tipo de estándar de lineamientos que guían la ejecución de los procesos involucrados en las operaciones comerciales. Sin embargo, se observa que la empresa que se toma como unidad de estudio, no cuenta con muchas de ellas, generando un déficit en la ejecución de sus procesos.

Durante el análisis de las encuestas, se ve la necesidad de la implementación de políticas financieras para la optimización de los procesos de cobranza, pagos y administración de inventario, que permita la mejora del ciclo de conversión del efectivo. Por ello, la Gerencia ha optado por realizar la implementación de estas políticas, ejecutarlas según indiquen y realizar el control correspondiente para visualizar la incidencia que tienen en el ciclo del efectivo.

## 5.6. Propuestas de mejora

De lo anterior, se observa que existen diferencias entre lo informado por las áreas administrativas y contable de las empresas con respecto a lo que se realiza en los procesos que intervienen en las operaciones comerciales. Y, en calidad de que todos los procesos son perfectibles, se plantea la ejecución de mejoras, las cuales se expresan a continuación:

### 5.6.1. Proceso de administración del inventario

En el proceso de adquisición de las mercaderías, se ha realizado variaciones a la política donde indica el tipo de adquisición de los inventarios. De un 90% de adquisiciones que se realizaban mediante importaciones, dejando solo el 10% a compras locales, pasa a la nueva proporción de 25% de las adquisiciones mediante la importación y 75% en compras locales.



Adicionalmente, se han establecido nuevas políticas para el desarrollo de los procesos de administración del inventario:

- Las adquisiciones de mercaderías solo se ejecuta cuando ya exista una confirmación de compra por parte del cliente.
- El inventario a mantenerse en stock será de una (01) unidad de cada equipo que se comercializa.

Con la aplicación de estas nuevas políticas, el costo de la adquisición de las mercaderías, así como los gastos de almacenamiento y mantenimiento de éstas y de las que se encuentran en stock, han disminuido de manera significativa.

Tabla 3: Variación relacionada a la administración del inventario

	Sin Políticas Financieras	Con Políticas Financieras
Gastos arancelarios y percepciones	452 207,42	318 417,03

### 5.6.2. Proceso de cobranzas

Se corrigió la plantilla de cotización incluyendo los viáticos, en el caso de que se realicen trabajos fuera de Lima.

En el caso del proceso de cobranzas, el detalle de las cuentas por cobrar se continúa anotando en un Excel para su control y seguimiento.

A la par, se realizó la modificación de la política de cobranza donde se mencionan los plazos para la ejecución de la misma:

- Los plazos para la realización de las cobranzas son: al contado, a 15 días calendarios y a 30 días calendarios.

Adicionalmente, se crearon las siguientes políticas de cobranzas:

- Las ventas menores e iguales a S/ 5,000.00 (Cinco mil soles) se realizaran con pago al contado.
- Las ventas al crédito requerirán del pago adelantado de mínimo el 50% de la facturación y se solicitará una carta de garantía por el saldo, como cobertura en caso de incumplimiento de pago.

Tabla 4: Variación relacionada al proceso de cobranza

	Sin Políticas Financieras	Con Políticas Financieras
Cuentas por cobrar comerciales	407 506,80	181 662,99

### 5.6.3. Proceso de pagos

Para la realización del proceso de pagos, se continúa anotando el detalle para el seguimiento y control en una hoja excel. De igual modo, el método de recepción de comprobantes continúa de la misma manera (hasta las 18:00 horas del día anterior al programado para ejecutarse los pagos), así como la hora en la que se realizan los pagos (09: 00 am).

Lo distinto es la política de plazos de pago. Éstos se modificaron alineándose con los establecidos en el proceso de cobranzas (al contado, a 15 días calendarios y a 30 días calendarios). La clasificación de las cuentas por pagar en uno de los plazos mencionados está supeditada a la urgencia de los gastos y el impacto de éstos en proceso operativo que realiza la empresa.

- Pagos al contado: Aranceles y gastos de importación, honorarios de proyectos, mercaderías y repuestos y en proveedores nuevos
- A 15 días calendarios: gastos de servicios prestados por terceros, mercaderías y repuestos en proveedores que se haya tenido negociación previa.
- A 30 días calendarios: honorarios de servicios, servicios públicos, etc.

Tabla 5: Variaciones relacionadas con el proceso de pagos

	Sin Políticas Financieras	Con Políticas Financieras
Cuentas por pagar comerciales	4,264,016.17	7,534,899.93
Bancos	-	3,270,883.76

#### 5.6.4. Procedimientos Financieros

Con respecto a los procedimientos financieros, se creó e implementó un manual de procedimientos para cada una de las funciones del área financiera.

Tabla 6: Variación relacionada a los procedimientos financieros

	Sin Procedimientos Financieros	Con Procedimientos Financieros
Cuentas por cobrar comerciales	-	- 227,000.00

#### 5.6.5. Controles Financieros

Con respecto a los controles financieros, se ha enfatizado su cumplimiento. Se realiza la supervisión de la ejecución de los procedimientos descritos en el Manual de Funciones al área de Finanzas. Con esta información se realiza una ruta de evolución de la implementación y la incidencia que genera en los procesos.

Tabla 7: Variación relacionada a los controles financieros

	Sin Controles Financieros	Con Controles Financieros
Intereses por préstamos bancarios	-	25,600.00

A continuación, en base a las mejoras implementadas, se presenta los nuevos valores del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales del periodo 2016:

Gráfico N° 3 : Estado de Situación Financiera 2016 ajustado

<b>GRUPO FRIGORÍFICO S.A.C</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 *</b>			
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>			
<u><b>ACTIVO</b></u>		<u><b>PASIVO</b></u>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	4,000,805.73	Remuneraciones por Pagar	16,934.78
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	179,302.99	Cuentas por Pagar Comerciales	13,255.63
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	95,080.28	Cuentas por Pagar Diversas	<u>2,094,395.40</u>
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	29,064.00	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,124,585.81</b>
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	231,676.00		
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	7,781.09	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Mercaderías	4,885,263.15	Cuentas por Pagar Comerciales a Largo Plazo	7,521,644.30
Otros Activos	<u>921,522.87</u>	Obligaciones Financieras Largo Plazo	<u>37,999.50</u>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>10,350,496.12</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7,559,643.80</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias	29,500.00	Capital	13,300.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	881,072.85	Resultados Acumulados	1,171,011.32
Depreciación, Amortización Acumulados	-202,225.26	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>194,128.32</u>
Activos Diferidos	<u>3,825.54</u>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,378,439.64</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>712,173.13</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,062,669.25</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11,062,669.24</b>

Gráfico N° 4: Estado de Resultados Integrales al 31 de Diciembre de 2016 ajustado

<b>GRUPO FRIGORÍFICO S.A.C</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 *</b>		
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>		
	<b>S/</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS:</b>		
Ventas	2,681,536.20	100.00%
Descuentos, rebajas y bonificaciones	<u>-</u>	
Ventas netas	2,681,536.20	
<b>COSTO DE VENTAS:</b>		
Costo de Ventas	<u>-1,039,432.86</u>	
Total costo de ventas	-1,039,432.86	38.79%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,642,103.34</b>	<b>61.28%</b>
Gastos Operativos	-	
Gastos Administrativos	-1,094,611.09	40.85%
Gastos de Ventas	-252,756.38	9.43%
Gastos Financieros	<u>-12,418.68</u>	0.46%
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>282,317.19</b>	<b>10.54%</b>
Ingresos financieros	724,913.99	27.05%
Otros ingresos	365.24	0.01%
Otros Egresos	-	
Diferencia de Cambio	-737,973.76	27.54%
Resultado por Exposición a Inflación	<u>-</u>	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA</b>	<b>269,622.66</b>	<b>10.06%</b>
Impuesto a la renta	<u>-75,494.35</u>	2.82%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>194,128.32</b>	<b>7.24%</b>

### 5.6.6. Aplicación de ratios financieros

#### - RATIO DE LIQUIDEZ

$$\frac{AC}{PC} = \frac{10,350,496.12}{2,124,585.81} = 4.87$$

Al realizar análisis de los nuevos datos obtenidos del proceso operativo de la organización, se obtiene que el índice de liquidez es de 4,87.

#### - PRUEBA ÁCIDA

$$\frac{AC - Existencias}{PC} = \frac{10,350,496.12 - 4,885,263.15}{2,124,585.81} = 2.57$$

El índice del ratio prueba ácida, al ser aplicado a los nuevos valores obtenidos después de poner en marcha las mejoras planteadas, como le índice de 2,57 soles.

#### - PRUEBA SÚPER ÁCIDA

$$\frac{\text{Caja y Bancos}}{PC} = \frac{4,000,805.73}{2,124,585.81} = 1.88$$

En el caso del índice de la prueba súper ácida, brinda el dato mucho más preciso de acerca cual es la situación de la empresa con respecto a su liquidez. En este caso, el ratio indica un nuevo índice de 1,88 soles.

## - CAPITAL DE TRABAJO

$$AC - PC = 10,350,496.12 - 2,124,585.81 = \mathbf{8,225,910.31}$$

El índice que se obtiene en el análisis del Capital de Trabajo indica la solvencia inmediata con la que cuenta la empresa para financiar sus operaciones comerciales con recursos propios. En base al análisis de los nuevos importes de la organización, se obtiene un incremento un nuevo capital de trabajo de 8 225 910,31 soles.

## - ROTACIÓN DE COBRANZAS

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{CCC}} = \frac{2,681,536.20}{179,302.99} = \mathbf{14.96}$$

El índice de rotación de cobranzas menciona la velocidad con la que se recuperan las cuentas por cobrar en un ejercicio. El nuevo cálculo nos arroja un índice de 14,96 días.

## - PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS

$$\frac{\text{CCC}}{\text{Ventas Netas}} \times 360 = \frac{179,302.99}{2,681,536.20} \times 360 = \mathbf{24.07}$$

El nuevo índice que arroja la aplicación de este ratio a los valores ajustados es de 24,07 días.

- **ROTACIÓN DE PAGOS**

$$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{CPC}} = \frac{798,509.38}{13,255.63} = \mathbf{60.24}$$

El ratio de rotación de pagos la velocidad con la que se realizan los procesos de pago durante el periodo. Este caso, al realizarse el análisis a los valores ajustados, el indicador que se obtiene es de

- **PERIODO PROMEDIO DE PAGOS**

$$\frac{\text{CPC}}{\text{Compras Netas}} \times 360 = \frac{13,255.63}{798,509.38} \times 360 = \mathbf{5.98}$$

El periodo promedio de pagos indica el lapso que dura realizar el ciclo completo de pagos. Es decir que, en base a los valores ajustados, la empresa tarda seis (06) días.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}} = \frac{1,039,432.85}{4,885,263.15} = \mathbf{0.21}$$

La rotación de los inventarios es el índice que muestra la velocidad con la que se realizan las ventas mediante la proporción de esta que se logra comercializar. Aplicando el ratio en los nuevos valores, se indica que la empresa logra mover el inventario 21 veces en el periodo.



### 5.6.7. CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO AJUSTADO

P Inventarios + P CCC – PCPC

$$0.21 + 24.07 - 5.98 = \mathbf{18.31}$$

El ciclo de conversión del efectivo, bajo los nuevos valores que presenta la empresa es de 19 días

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. Comparación de ratios

Tabla 8: Comparación de ratio de liquidez corriente

RATIO DE LIQUIDEZ CORRIENTE		
ÍNDICE REAL	ÍNDICE AJUSTADO	GRÁFICO
3.22	4.87	<p>A 3D bar chart with two bars. The first bar, labeled 'REAL', has a height of 3.22. The second bar, labeled 'AJUSTADO', has a height of 4.87. The vertical axis is marked with 0, 2.00, 4.00, and 6.00.</p>
<b>COMENTARIO</b>	<p>El índice de liquidez corriente inicial indica una valoración de tres veces la financiación de los pasivos, en el caso de que todas las partidas que conforman el activo se conviertan en efectivo en un determinado momento. Y, con la implementación y ejecución de las políticas financieras se logra un incremento a un índice de 4,87; permitiendo obtener una mejor liquidez para afrontar las obligaciones.</p>	

Tabla 9: Comparación de ratio de prueba ácida

PRUEBA ÁCIDA		
ÍNDICE REAL	ÍNDICE AJUSTADO	GRÁFICO
0.97	2.57	
<b>COMENTARIO</b>	<p>El índice de prueba ácida muestra un valor mucho más exacto acerca de la liquidez de la empresa. El índice de inicial de 0,97 menciona que la liquidez no era la suficiente para cubrir con las obligaciones operativas mediante recursos propis. Sin embargo, con la implementación de las políticas, este índice ha sufrido un incremento hasta significativo, avalando que la implementación de lineamientos para el desarrollo de las operaciones comerciales tiene una incidencia positiva en los resultados operativos.</p>	

Tabla 10: Comparación de ratio de prueba súper ácida

PRUEBA SÚPER ÁCIDA		
ÍNDICE REAL	ÍNDICE AJUSTADO	GRÁFICO
0.12	1.88	
<b>COMENTARIO</b>	<p>El índice de la prueba súper ácida muestra ciertamente el estado de la liquidez corriente de la empresa. Por lo mismo, un primer indicador de 0,12 da indicio de un nivel de liquidez muy escasa, el cual mejora de manera significativa con la implementación de las políticas financieras, pues el indicador pasa de menos de la cuarta parte de unidad a casi dos unidades.</p>	

Tabla 11: Comparación de ratio de capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>ÍNDICE REAL</b>	<b>ÍNDICE AJUSTADO</b>	<b>GRÁFICO</b>
4,823,557	8,225,910	<p>A 3D bar chart with two bars. The first bar, labeled 'REAL', has a value of 4,823,557. The second bar, labeled 'AJUSTADO', has a value of 8,225,910. The y-axis is labeled with 0, 5,000,000, and 10,000,000. The Adjusted bar is nearly twice the height of the Real bar.</p>
<b>COMENTARIO</b>	<p>El capital de trabajo indica la cantidad de valores necesarios que se requiere para cubrir las operaciones comerciales de manera correcta, sin que tener que recurrir al financiamiento externo. Al realizar el contraste, se percibe que este indicador evoluciona de manera muy satisfactoria, logra alcanzar un índice casi del doble del inicial. Esto permite reconocer de manera más clara el grado de impacto positivo que se obtiene al realizar la implementación de las políticas financieras y del cumplimiento de sus procesos.</p>	

Tabla 12: Comparación de ratio de rotación de cobranza

<b>ROTACIÓN DE COBRANZAS</b>		
<b>ÍNDICE REAL</b>	<b>ÍNDICE AJUSTADO</b>	<b>GRÁFICO</b>
6.58	14.96	<p>A 3D bar chart with two bars. The first bar, labeled 'REAL', has a value of 6.58. The second bar, labeled 'AJUSTADO', has a value of 14.96. The y-axis is labeled with 0, 5.00, 10.00, and 15.00. The Adjusted bar is more than twice the height of the Real bar.</p>

<b>COMENTARIO</b>	<p>Mencionar la rotación de las cobranzas significa la rapidez con la que se efectivizan las cobranza de las cuentas por cobrar a los clientes. En contraste, el primer índice menciona que las cobranzas se realizaban seis veces durante el periodo; mientras que la incidencia de la ejecución de los procedimientos financieros que se plantean en las políticas financieras, permiten que este índice se incremente en más del 100%, lo que causa un mayor número de cobranzas en un mismo periodo.</p>
-------------------	--

Tabla 13: Comparación de ratio de periodo promedio de cobranza

<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA</b>		
<b>ÍNDICE REAL</b>	<b>ÍNDICE AJUSTADO</b>	<b>GRÁFICO</b>
54.75	24.07	<p>A 3D bar chart with two bars. The vertical axis is labeled from 0 to 60.00 in increments of 20.00. The first bar, labeled 'REAL', reaches a value of 54.75. The second bar, labeled 'AJUSTADO', reaches a value of 24.07.</p>
<b>COMENTARIO</b>	<p>El prime indicador del periodo promedio de cobranzas menciona que las cobranzas se hacían efectivas en un periodo aproximado de cincuenta y cinco (55) días. Al implementarse las políticas de carácter financiero realizar los procedimientos financiero como estas indican, y sobretodo cumplir con los controles financieros correspondientes, se ha logrado una reducción a más de la mitad del índice inicial, lo cual respalda la incidencia positiva que tienen estos sobre los recursos de carácter financiero.</p>	

**Tabla 14:** Comparación de ratio de rotación de pagos

ROTACIÓN DE PAGOS		
ÍNDICE REAL	ÍNDICE AJUSTADO	GRÁFICO
48.85	60.24	
<b>COMENTARIO</b>	<p>El índice inicial de la rotación de pagos indica que el cumplimiento de las obligaciones se ha desplazado desde un índice de 49 a un índice de 60, lo que indica que la velocidad de pagos ha aumentado, precisando un mayor saldo de efectivo disponible, como resultado de una mejora en la administración de los recursos financieros (efectivo, cobranzas, pagos e inventarios).</p>	

**Tabla 15:** Comparación de ratio de periodo promedio de pagos

PERIODO PROMEDIO DE PAGOS		
ÍNDICE REAL	ÍNDICE AJUSTADO	GRÁFICO
7.37	5.98	

<b>COMENTARIO</b>	<p>El periodo promedio de pagos es la duración del ciclo completo en el que se hacen efectivos los pagos de las obligaciones comerciales. El índice inicial de ocho (08) días muestra que las cuentas por pagar se realizaban aproximadamente de manera semanal, sin embargo, de manera paralela de exhibía el problema de la falta de liquidez. El índice ajustado muestra que la empresa cuenta con la capacidad de cumplir con sus obligaciones comerciales en un periodo de seis (06) días, respaldado por la mejora en los saldos de las cuentas del efectivo; pero se opta por realizarse dicho cumplimiento en base a lo mencionado en las políticas financieras implementadas.</p>
-------------------	--

Tabla 16: Comparación de ratio de rotación de inventarios

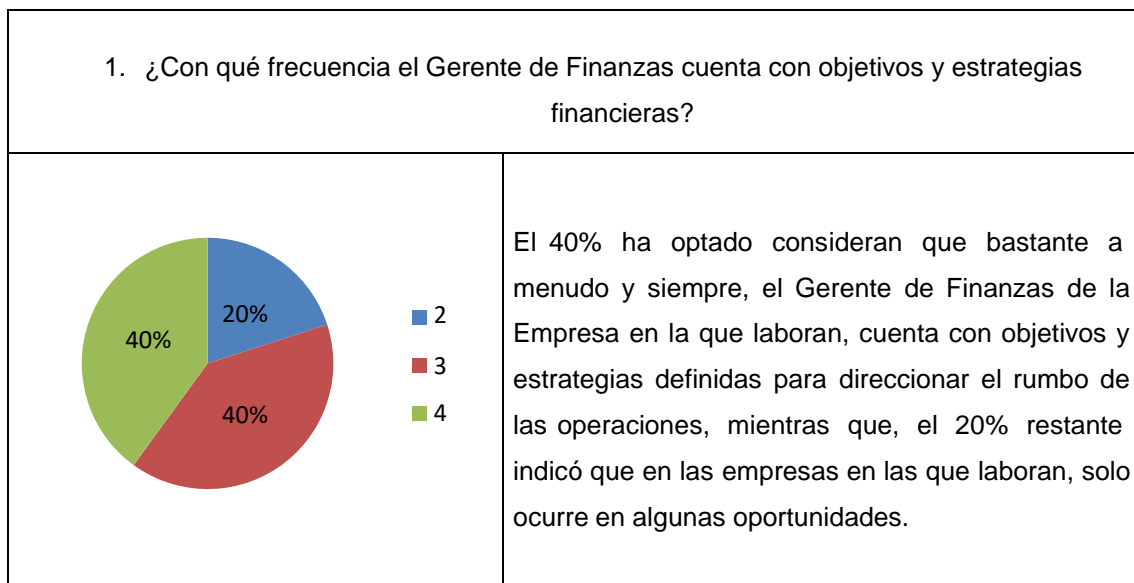
ROTACIÓN DE INVENTARIOS		
ÍNDICE REAL	ÍNDICE AJUSTADO	GRÁFICO
0.24	0.21	<p>A 3D bar chart with two bars. The first bar, labeled 'REAL', has a value of 0.24. The second bar, labeled 'AJUSTADO', has a value of 0.21. The vertical axis is labeled with values 0.18, 0.20, 0.22, 0.24, and 0.26. Horizontal grid lines extend from these values across the chart area.</p>
<b>COMENTARIO</b>	<p>El índice de la rotación de inventarios inicial muestra un déficit para la venta de las mercaderías, generando una alta concentración de stock y de gastos correspondientes para su mantenimiento y almacenamiento. El nuevo índice de 0,21 veces muestra que la capacidad e rotación de las mercaderías ha disminuido de manera ligera , por lo que conlleva a la empresa a analizar y replantear las estrategias de ventas</p>	

## 6.2. Contratación de encuestas

Para la comparación de los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de las empresas, se han numerado las respuestas de la siguiente manera:

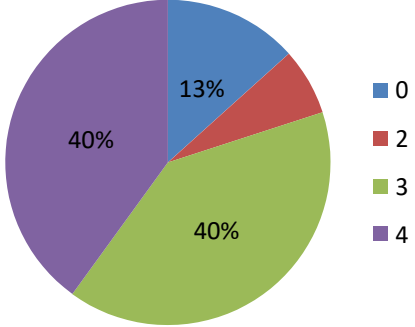
Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

Tabla 17: Análisis absoluto de la pregunta 01 de la encuesta

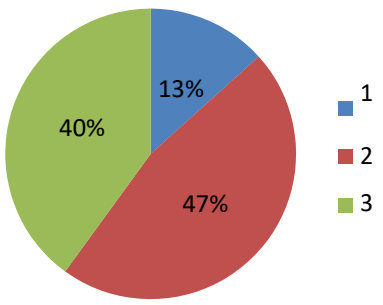




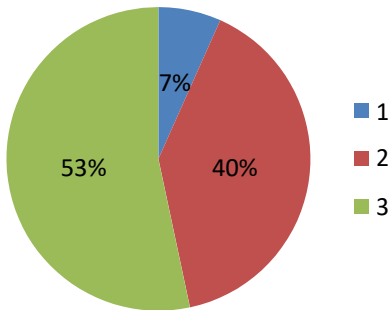
**Tabla 18:** Análisis absoluto de la pregunta 02 de la encuesta

<p>2. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con políticas financieras?</p>	
 <p> <span style="color: blue;">■</span> 0  <span style="color: red;">■</span> 2  <span style="color: green;">■</span> 3  <span style="color: purple;">■</span> 4         </p>	<p>Se aprecia que del total de encuestados, el 40% indicaron que el Gerente de Finanzas de las empresas donde labora, bastante a menudo y siempre cuentan con políticas financieras establecidas para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, la minoría restante brindó una respuesta menos alentadora, pues el 7% indicó que raras veces sucedía esto, y el 13% mucho más catastróficamente indicó que nunca se había contado con políticas financieras en las organizaciones en las que se desempeñaban laboralmente.</p>

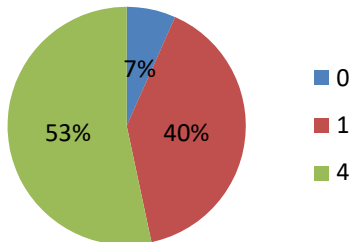
**Tabla 19:** Análisis absoluto de la pregunta 03 de la encuesta

<p>3. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas tiene políticas para la gestión del capital de trabajo?</p>	
 <p> <span style="color: blue;">■</span> 1  <span style="color: red;">■</span> 2  <span style="color: green;">■</span> 3         </p>	<p>Se aprecia que el 47 % indica que solo algunas veces el Gerente de Finanzas cuenta con políticas para la gestión del capital de trabajo. Adicional a esto, el 40% se dio una respuesta más optimista e indicó que bastante a menudo contaban con políticas para la administración del capital de trabajo; pero no todos estaban tan bien como se quisiera, puesto que, el 13% restante menciona que nunca han contado con políticas para gestionar el capital de trabajo</p>

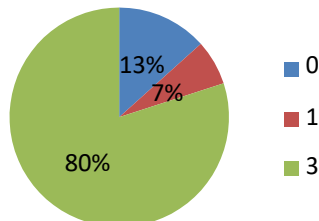
**Tabla 20:** Análisis absoluto de la pregunta 04 de la encuesta

<p>4. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas dispone de procedimientos para la gestión del capital de trabajo?</p>	
	<p>El 53% indica que bastante a menudo cuenta con los procedimientos para la administración del capital de trabajo, mientras que, el 40%, afirmaba que esto sucedía algunas veces. Adicionalmente, el resto (7%) indica que estos lineamientos nunca se han puesto en práctica en sus centros de labores.</p>

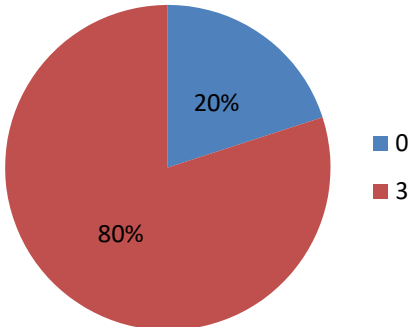
**Tabla 21:** Análisis absoluto de la pregunta 05 de la encuesta

<p>5. ¿Con qué frecuencia se realizan las proyecciones de flujo de caja?</p>	
	<p>Se observa que de los encuestados, el 53% indica que en sus centros de labores realizan siempre proyecciones de flujo de caja. A la par, el 40% indicó que raras veces los realizaban, pero más alarmante aún es que el 7% indicó con la opción 0 que nunca han realizado este tipo de estimaciones,</p>

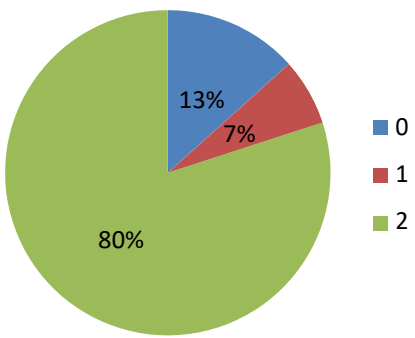
**Tabla 22:** Análisis absoluto de la pregunta 06 de la encuesta

<p>6. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con reportes financieros?</p>	
	<p>Se aprecia que, los encuestados han brindado respuestas optimistas acerca de que si el Gerente Financiero de sus centros de labores contaba con reportes financieros. El 80% indica que siempre se cuentan con estos reportes. La minoría restante está dividida entre el 13% que indico que nunca contaban con reportes de esta característica y el 7% que si cuentan con ellos, pero en raras ocasiones.</p>

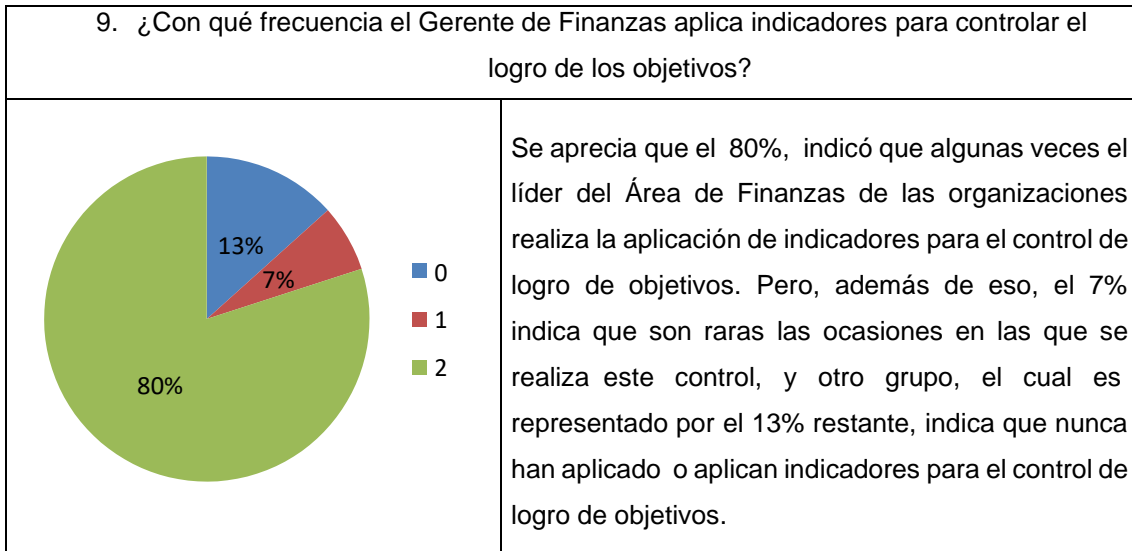
**Tabla 23:** Análisis absoluto de la pregunta 07 de la encuesta

<p>7. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con balances que reflejen la situación financiera de la Empresa?</p>	
 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is red and labeled '80%' with a legend entry '3'. The smaller segment is blue and labeled '20%' with a legend entry '0'.</p>	<p>Se aprecia que el 80% ha, indicando que el Gerente de Finanzas de la empresa en donde laboran cuenta bastante a menudo con balances que le permitan conocer a detalle la realidad de la situación financiera de la organización, por lo que podemos indicar que se tiene una aceptación positiva para la interrogante planteada, aunque no se llegue al escenario ideal. De los encuestados, hay una minoría del 20% que ha indicado que nunca cuentan con balances que reflejen la situación financiera de la empresa.</p>

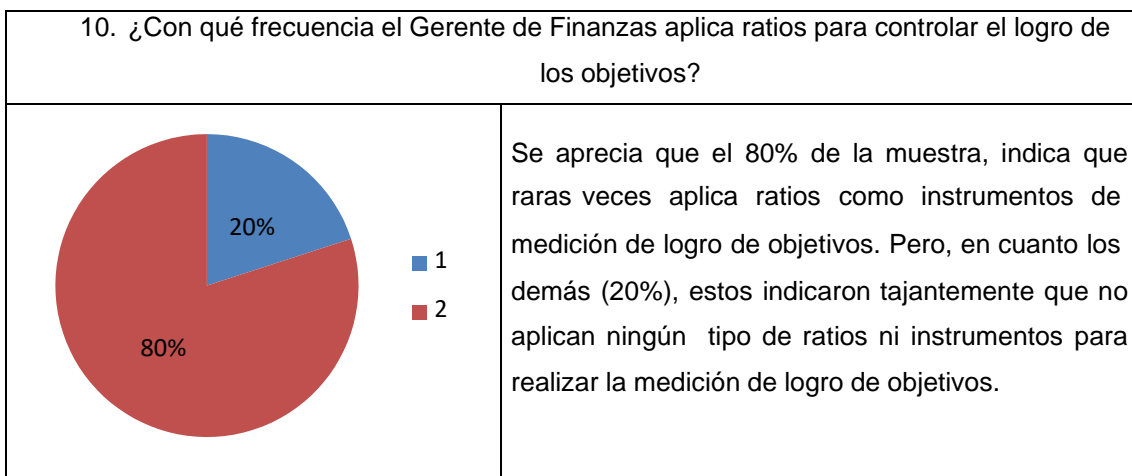
**Tabla 24:** Análisis absoluto de la pregunta 08 de la encuesta

<p>8. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica índices para controlar el logro de los objetivos?</p>	
 <p>A pie chart with three segments. The largest segment is green and labeled '80%' with a legend entry '2'. The other two segments are blue (labeled '13%' with legend entry '0') and red (labeled '7%' with legend entry '1').</p>	<p>Se aprecia que el 80%, mediante la opción 02, indicó que algunas veces el líder del Área de Finanzas de las organizaciones realiza la aplicación de índices para el control de logro de objetivos. Pero, además de eso, el 7% indica que son raras las ocasiones en las que se realiza este control, y otro grupo, el cual es representado por el 13% restante, indica mediante la opción 0, que nunca han aplicado o aplican índices para el control de logro de objetivos.</p>

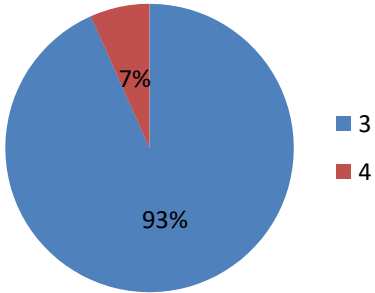
**Tabla 25:** Análisis absoluto de la pregunta 09 de la encuesta



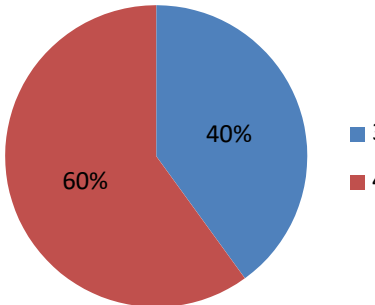
**Tabla 26:** Análisis absoluto de la pregunta 10 de la encuesta



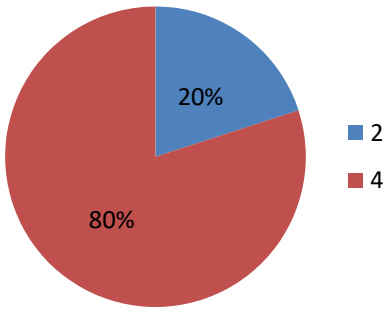
**Tabla 27:** Análisis absoluto de la pregunta 11 de la encuesta

11. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo?	
 <p>           Legend:  <span style="color: blue;">■</span> 3  <span style="color: red;">■</span> 4         </p>	<p>Se aprecia que en su mayoría, representada por el 93%, indican que bastante a menudo realizan control de efectivo para poder asegurar el cumplimiento de los compromisos con los proveedores. Además, del mismo modo, el 7% indicó que estos controles se llevan a cabo de manera más seguida, afirma que siempre proceden de esa manera.</p>

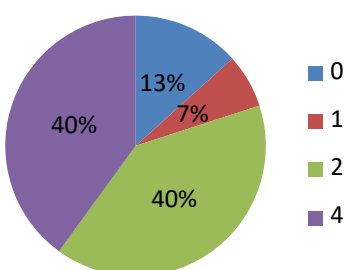
**Tabla 28:** Análisis absoluto de la pregunta 12 de la encuesta

12. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de las cobranzas?	
 <p>           Legend:  <span style="color: blue;">■</span> 3  <span style="color: red;">■</span> 4         </p>	<p>Se observa que en cuanto a la frecuencia del control de las cobranzas, el 60% indicó que este control lo realizaba siempre, lo que les contribuye de actuar de manera rápida para ejecutar las acciones correspondientes para que no se generen gastos adicionales al recuperar una cobranza. De manera menos frecuente, está un grupo del 40%, indicó que el control lo realiza bastante a menudo, para no sobrecargar a los colaboradores que cuentan con esta información.</p>

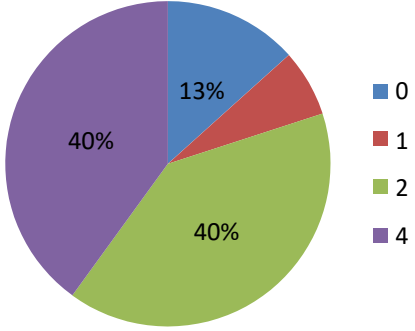
**Tabla 29:** Análisis absoluto de la pregunta 13 de la encuesta

13. ¿Con qué frecuencia la Empresa cuenta con políticas de crédito que controlan las condiciones en las cuales se adjudica el mismo?	
 <p>           20%            80%            ■ 2            ■ 4         </p>	<p>Se aprecia que el 80% de las empresas, siempre cuentan con políticas de crédito que permiten realizar el control correspondiente de las mismas. El 20%, un índice cómodo pero aún alto para, indicó que las ocasiones con las que se contaba con este tipo de políticas eran solo algunas. Es un contexto bueno pero que se tiene que mejorar.</p>

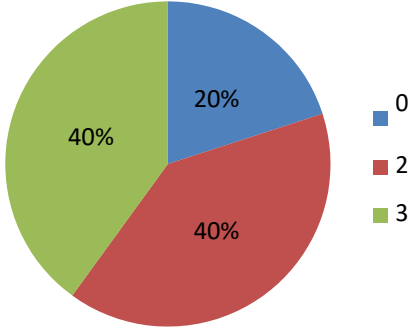
**Tabla 30:** Análisis absoluto de la pregunta 14 de la encuesta

14. ¿Con qué frecuencia las políticas de crédito de la Empresa son respecto a la capacidad de pago del cliente?	
 <p>           13%            7%            40%            40%            ■ 0            ■ 1            ■ 2            ■ 4         </p>	<p>El 40% de los encuestados señalaron que significa que algunas veces y siempre, en sus centros de labores, las políticas de crédito de esas organizaciones son basadas en la capacidad y el cumplimiento de pago con la que cuentan los clientes. Seguido, se encuentra el grupo que indica que sus políticas nunca son basadas en ese enfoque, lo cual representa el 13%. Y, para terminar, la minoría compuesta por el 7%, indica que son raras las veces en las que sus políticas son establecidas a estos lineamientos.</p>

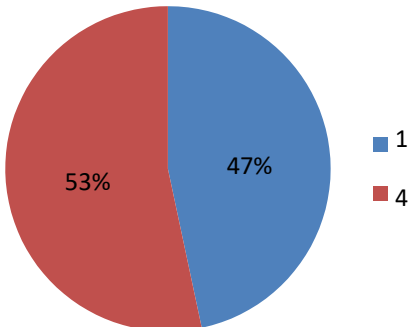
**Tabla 31:** Análisis absoluto de la pregunta 15 de la encuesta

15. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa determinan la forma de llevar a cabo la misma?	
	<p>Se aprecia que el 40% y otro 40%, indican que en unas Empresas son algunas las ocasiones en las que las políticas de cobranza establecidas determinan el accionar para la ejecución de las cobranzas, mientras que en otras esto ocurre siempre. A este grupo le sigue uno más pequeño, el cual representa al 13%, que indica que en ningún momento, en el caso de que cuenten con políticas financieras establecidas, les indica el procedimiento a seguir para la realización de las mismas. Además de estos grupos, se da lugar a uno más pequeño, el cual representa al 7% donde se indica que son raras o escasas las ocasiones en las que las políticas establecidas por la Dirección Ejecutiva les sean de utilidad al momento de realizar las actividades de cobranzas.</p>

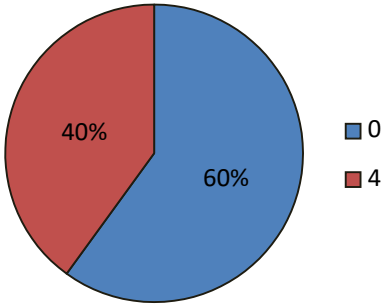
**Tabla 32:** Análisis absoluto de la pregunta 16 de la encuesta

16. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa especifican el manejo de las cuentas incobrables?	
	<p>Se observa que el 40% de la muestra encuestada indica que en algunas ocasiones y otro 40% que bastante a menudo, las políticas con las que cuentan sus centros de labores les indican la manera de proceder en el caso de presentarse cuentas incobrables. Un grupo minoritario, el cual representa el 20%, indicó mediante la opción 0 que, en el caso de que cuenten con políticas de cobranzas previamente establecidas, estas no indican cómo proceder de presentarse algún caso de cuentas incobrables.</p>

**Tabla 33:** Análisis absoluto de la pregunta 17 de la encuesta

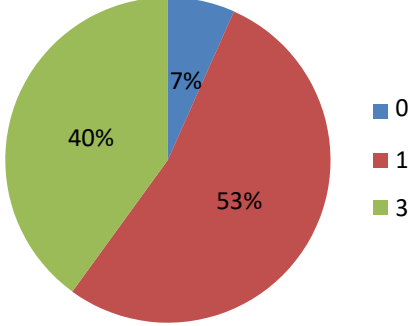
17. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa son de ayuda a los trabajadores del área?	
 <p> <span style="color: blue;">■</span> 1  <span style="color: red;">■</span> 4         </p>	<p>Se aprecia que más de la mitad de los encuestados (53%) indicaron que las políticas de cobranza establecidas son de utilidad para los colaboradores, lo que nos da indicios de estar frente a un escenario optimista pero con mucho por explotar aún, ya que, el 47% indicó que estos lineamientos no son de utilidad para ayudarles a realizar las actividades laborales.</p>

**Tabla 34:** Análisis absoluto de la pregunta 18 de la encuesta

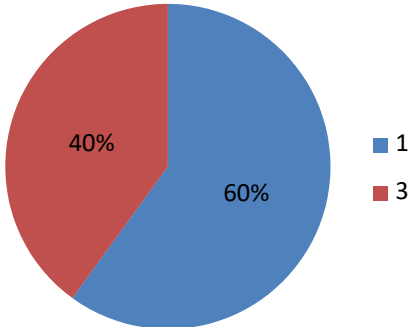
18. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene establecido el plazo promedio de tiempo que requiere para convertir la mercadería en efectivo?	
 <p> <span style="color: blue;">■</span> 0  <span style="color: red;">■</span> 4         </p>	<p>Se aprecia que el 60% indicó que nunca establecen un plazo promedio para la realización de las ventas al contado, solo se basan en estrategias de marketing o mercadeo para la exhibición de las mercaderías. Sin embargo, el 40% indicó que si contaban con plazos establecidos para la conversión de mercaderías en efectivo.</p>



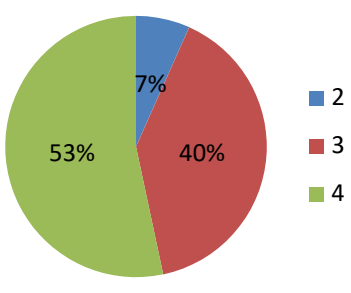
**Tabla 35:** Análisis absoluto de la pregunta 19 de la encuesta

19. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado un plazo de recuperación de cuentas por cobrar?	
	<p>Se aprecia que le 53% indica que raras veces cuentan con plazos determinados para la recuperación de las cuentas por cobrar. Manifiestan que la decisión de designar recursos en la recuperación de una cuenta por cobrar depende del valor y la importancia de la misma. Otro grupo representado por el 40% indica que, a menudo cuenta con plazos de recuperación, y que en este caso, la decisión de no destinar recursos para la recuperación de una cuenta por cobrar es considerada a base de la frecuencia del cliente y el valor del efectivo. Adicionalmente, un grupo más pequeño nominalizado con el 7% indica que nunca ha establecido plazos para la recuperación de estas cuentas, por lo que se encuentra más vulnerable a no conseguir la efectividad de las mismas.</p>

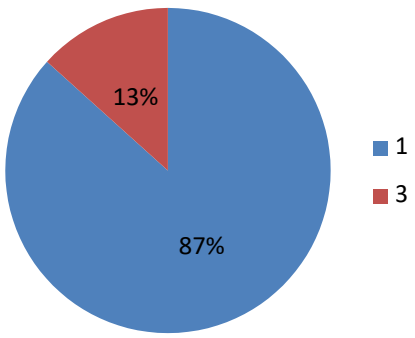
**Tabla 36:** Análisis absoluto de la pregunta 20 de la encuesta

20. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar?	
	<p>Se observa en la gráfica que, el 40% realiza una estimación de sus cobranzas para, pues indican que previamente al vencimiento, realizan proyecciones y planificaciones según los plazos establecidos para la ejecución de los ingresos. Lamentablemente esto no se cumple en la mayoría de las organizaciones, pues, el 60% indica que raras veces determinan los plazos de sus cobranzas, sino que estas están sujetas a negociaciones del momento con los clientes</p>

**Tabla 37:** Análisis absoluto de la pregunta 21 de la encuesta

21. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene un registro de los vencimientos de las cuentas por pagar?	
 <p>           Se aprecia que, el 53% indica que siempre cuenta con un registro de vencimientos de sus cuentas por pagar, mientras que el 40% lo realiza bastante a menudo y un pequeño grupo que representa el 7% indica que lo realiza raras veces.         </p>	

**Tabla 38:** Análisis absoluto de la pregunta 22 de la encuesta

22. ¿Con qué frecuencia la Empresa estima el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar?	
 <p>           Se aprecia que el 87% de las organizaciones no logra establecer una negociación con sus proveedores para así poder diferir sus cuentas por pagar, lo logran solo en algunas ocasiones, ya que son previamente pactadas y no superan los plazos de tiempo de las cobranzas. Sin embargo, un pequeño grupo del 13% tiene un poco más de tino en la negociación y logra diferir sus cuentas, aunque no tanto como quisieran, un poco más que el grupo anterior.         </p>	

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis general que establece que la Gestión del Capital de Trabajo tiene una relación de influencia directa en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO S.A.C. localizada en el distrito de Santiago de Surco - Lima.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen los autores Marcial Córdoba Padilla en su obra “Gestión Financiera” publicada en el 2016, Enrique Oliveros con su artículo “Gestión Eficiente del capital de trabajo” publicada en el 2016 y Fabiola García Serrano con su informe “El ciclo de conversión del efectivo y su importancia en la liquidez” publicado en el 2015 que mencionan que existe una relación entre la Gestión Financiera y el Ciclo de Conversión del Efectivo, y que esta relación es de influencia directa, pues a mejor será la ejecución que se realice de la gestión de los recursos financieros, un mejor resultado del ciclo de conversión del efectivo se obtiene.

Específicamente al analizar la influencia de la Gestión del Capital de Trabajo en el Ciclo de Conversión del Efectivo, a través de la **Política Financiera** Ross, Westerfield y Jaffe lo respaldan en su obra Finanzas Corporativas – Novena Edición del 2012, pues mencionan que las políticas financieras, a través de sus dos (02) elementos: la magnitud de la inversión en activos circulantes y el financiamiento que tienen estas inversiones presentan una relación directa en la disponibilidad de efectivo con el que cuenta la empresa. La flexibilidad en las inversiones en activos circulantes y de la cantidad de activos disponibles para la venta es quien determina los saldos de efectivo que se van a obtener después de realizar las operaciones propias de la organización. Por otro lado, indican que la decisión de la proporción entre la deuda a corto y largo plazo también tiene una influencia directa y más clara en los saldos de efectivo, pues a mayor cantidad de deuda a corto plazo, la organización tiene que contar con un saldo de efectivo menor para que respalden las operaciones comerciales que se realizan diariamente; mientras que, asumir una alta proporción de deuda a largo plazo deja como resultado mayor cantidad de efectivo para cubrir con las operaciones y obligaciones.

La implementación de políticas financieras, ha permitido mejorar los saldos de efectivo de la organización dispuesta como unidad de estudio, al igual que lo menciona Patricia Vinueza (2014). Esto dispone a una mejora de la liquidez de manera significativa para cumplir de manera correcta con las operaciones comerciales y las obligaciones con terceros.

Específicamente, al analizar la influencia de la Gestión del Capital de Trabajo en el Ciclo de Conversión del Efectivo, a través de los **Procedimientos Financieros** Gitman y Zutter con su obra Principios de Administración Financiera - Decimosegunda del 2012 indican que, la labor de establecer las acciones para la gestión del capital de trabajo es responsabilidad del Gerente de Finanzas y se encuentra basada principalmente en la proyección de ingresos y gastos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. Afirman que la gestión del capital del trabajo es establecer estrategias para que los ingresos sean mayores a los gastos, generando así, que el capital de trabajo que se necesite para la realización de las operaciones comerciales de la organización sean los mínimos posibles. Bajo esta premisa no es necesario recurrir a financiamientos de efectivo, ya sean internos y externos, a la vez que no se deja de cumplir con las obligaciones propias de las operaciones comerciales de la empresa.

El cumplimiento de los procedimientos financieros implementados con las políticas financieras, permiten una mejora carácter administrativo en los procesos, lo que inciden en los de manera positiva en el aprovechamiento y manejo de los recursos financieros de la organización, tal y como lo menciona Patricia Vinueza (2014).

Específicamente al analizar la influencia de la Gestión del Capital del Trabajo en el Ciclo de Conversión del Efectivo, a través de los **Controles Financieros** Apaza Meza en su obra Guía Práctica de Finanzas Corporativas – Primera Edición publicada en el 2013 indica que, *el control del efectivo es un proceso de vital importancia en toda organización* y lo fundamental para realizar este proceso de manera óptima es establecer las estrategias correspondientes que permitan incrementar las entradas de ingresos y al conseguirlas, acelerarlas lo más que se puedan; y realizar lo contrario con las salidas de efectivo, pues recomienda disminuir las salidas de dinero al límite que esta acción no perjudique la realización y el cumplimiento de las operaciones de la empresa, y al conseguir esto, demorar siempre que sea posible las cancelaciones a terceros.

La ejecución de los controles financieros a los procesos correspondientes permite conocer la situación económica real de la empresa, dando la oportunidad de anticipar las necesidades de efectivo y tomar las medidas correspondientes para cumplir con las obligaciones y operaciones comerciales tal y como lo menciona Jiménez y Lozano (2017).

Con respecto a las políticas del ciclo de conversión del efectivo, Mario Apaza en su Guía Práctica de Finanzas y Guillermo López en su obra Finanzas Corporativas, un enfoque latinoamericano, ambas publicadas en el 2013; mencionan que éstas políticas son medidas que se aplican a los procesos en los que interviene el efectivo, básicamente en los de adquisición, esperando obtener resultados favorables. Es así que, es fundamental establecer las estrategias correspondientes para lograr una buena fluctuación de efectivo, básicamente en forma adquisitiva.

La correcta implementación y ejecución de políticas de conversión del efectivo permite ejercer una correcta administración de los canales de fluctuación del efectivo, enfatizando en los medios de ingreso del mismo, tal y como lo señala Graziano (2016).

En cuanto a los elementos del ciclo de conversión del efectivo, Guadalupe Ochoa y Roxana Saldívar del Ángel en su obra Administración Financiera, Correlación con las NIIF publicada en el año 2012, mencionan que la gestión de las medidas que permiten el ingreso del efectivo es fundamental, por lo que se debe de gestionar de manera correcta para garantizar un adecuado resultado que permita tener un buen índice de conversión del efectivo. Indican que se debe prevenir las variaciones de cada uno de los componentes mencionados, para así anticipar los ajustes en las estrategias que se emplean para la ejecución de las operaciones comerciales, sin que se vea afectado el buen resultado del ciclo del efectivo.

La administración adecuada de los elementos del ciclo de conversión del efectivo es parte fundamental para lograr un índice adecuado del periodo de conversión del efectivo, así como lo menciona y contrasta Torres (2012).

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado mediante la observación y el análisis de los datos de la empresa GRUPO FRIGORIFICO SAC acerca de la **relación existente entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo** de la unidad de análisis permite indicar que la relación entre ambas variables es de dependencia, pues una ligera mayoría (53%) afirma que realiza de manera frecuente proyecciones de flujo de caja, mientras que un grupo menor (40%) lo realiza solo en muy escasas oportunidades y la minoría (7%) como parte de una medida de control establecida para la administración de los recursos financieros. Es así que, de ellos, un alto nivel (80%) cuenta con procesos claros para la realización de sus cobranzas, mientras que un nivel bajo (20%) lo realiza en muy pocas oportunidades; y a su vez, son pocas (13%) las empresas que requieren realizar diferimiento de las cuentas por pagar, pues la mayoría (87%) afirman que con la Gestión del Capital de Trabajo establecida con la que cuentan, sus problemas de liquidez corriente han disminuido considerablemente. Debido a lo mencionado, se afirma que las organizaciones que cuentan con un plan financiero y lo ejecutan presentan un impacto en el valor que se obtiene en Ciclo de Conversión del Efectivo y en la afluencia de la liquidez corriente con la que cuenta la empresa en un determinado momento.
- Los datos de la unidad de análisis indican que **las políticas financieras inciden de manera directa en el ciclo de conversión del efectivo** de GRUPO FRIGORIFICO SAC, pues estas determinan las estrategias que se emplean para el cumplimiento de los objetivos trazados en el periodo en escogido. Estas estrategias determinan el resultado del ciclo financiero, es por ello que de suma importancia que se establezcan de la manera más óptima posible. Esto se refleja en los resultados que indican que un nivel medio (40%) cuenta siempre, otro grupo también de nivel medio (40%) lo hace de manera muy frecuente, con políticas financieras que son establecidas como base para ejecución de una eficiente Gestión del Capital de Trabajo; asimismo una minoría indica que nunca (13%) y solo en pocas oportunidades (7%) cuentan con ellas. Este contexto no se cumple en la empresa pues las políticas del área financiera no se encuentran totalmente delimitadas. El más claro ejemplo de esto es que la entidad cuenta con plantillas de cotizaciones para la emisión de las mismas con información de los productos y servicios que ofrecen, pero la plantilla solo está realizada para ventas y servicios a realizarse en la ciudad de Lima, pero no contempla ni presenta indicaciones acerca de que si la operación se lleva a cabo fuera de la ciudad de Lima, dejando en incertidumbre a quien realiza la labor y afectando negativamente por la falta de información que conlleva a acciones erróneas. Sin embargo, se ha realizado el contraste de la incidencia en los resultados del ciclo del efectivo que tienen las mejoras en las políticas financieras existentes como la mejora de la plantilla de cotizaciones; así como la implementación de algunas otras como la de adquisición local de las

existencias permitiendo el ahorro de los gastos de importaciones, la cobranza de la mitad de la facturación por adelantado y la alineación de los periodos de pagos con los de las cobranzas.

- El análisis de los datos de la organización con respecto a la **influencia de los procedimientos financieros sobre el ciclo de conversión del efectivo** de la misma, las cuales son establecidas por la Dirección Ejecutiva a inicios del periodo seleccionado para el estudio, ya que éstas deben servir de dirección para la realización de los procesos a fin de obtener un correcto cumplimiento de las operaciones comerciales que demanda la organización, situación que no se cumple a totalidad, pues las políticas financieras que rigen la ejecución de las operaciones no abarcan todos los contextos a que pueden presentarse como resultado de la negociación con los clientes y proveedores. El análisis indica la existencia de vacíos en las políticas financieras vigentes que no cubren algunos contextos con los que se enfrentan los colaboradores al momento de cumplir su labor, no siendo de ayuda para la ejecución de las mismas. Algunos de estos vacíos son el hecho de que no se cuenten con procedimientos específicos acerca de las cobranzas y recuperación de cuentas incobrables, pues solo un nivel medio (40%) indicó contar con ellos de manera constante y un grupo similar (40%) indicó que en algunas ocasiones, mientras que un nivel más bajo (20%) afirma que nunca ha contado con ellos. Lo expuesto impacta de manera negativa en el ciclo de conversión del efectivo, pues afecta el desempeño de las labores de los colaboradores y por ende la optimización de los procesos.

De esto se evidencia una mejora al asegurar el cumplimiento de las nuevas políticas financieras implementadas, que permiten no solo mejorar la realización de los procesos, sino una mejora tangible con respecto al saldo del efectivo.

- La recolección y análisis de datos recabados indican que **los controles financieros afectan al resultado que se obtiene en el ciclo de conversión del efectivo** de organización. El establecer y ejecutar de manera correcta las políticas y procedimientos del Área Financiera es una amplia ventaja para la obtención de buenos resultados, pero que no se concretan sin los controles necesarios que permitan la evaluación de los mismos. Una amplia mayoría (80%) indica que siempre se aplican los controles correspondientes para la evaluación de la ejecución de lo establecido en la Gestión Financiera que se emplea, mientras que un nivel bajo (13%) indicó que nunca aplica los controles y el resto (7%) solo los aplica en escasos momentos. En el ambiente organizacional de la unidad de análisis, esto no se cumple en su totalidad, pues se han detectado circunstancias en las que no se han realizado los controles correspondientes para avalar la correcta planificación y ejecución de los lineamientos establecidos por la Dirección Ejecutiva para el periodo en cuestión.

La más evidente mejora es que, gracias a la implementación de las nuevas políticas financieras, y sobre todo al cumplimiento de los procedimientos planteados en las mismas, se cuenta con

información real acerca de la situación económica de la empresa, permitiendo el ahorro de gastos por intereses de préstamos de último momento que se generan, al no verse en la necesidad de recurrir a financiamientos externos para cumplir con las obligaciones corrientes, por no contar con los saldos de efectivos suficientes para realizarlo con recursos propios.



## RECOMENDACIONES

- Se sugiere evaluar el plan financiero que rige la **Gestión del Capital de Trabajo** establecido para el periodo de análisis y considerar la realización de algunas modificaciones en este para así tener una mejor adaptación al entorno en el que se desenvuelve la industria, de este modo **impactar de manera positiva en el resultado del ciclo de conversión del efectivo** que resulta de las operaciones comerciales propias del giro del negocio. La evaluación del plan financiero permitirá conocer cuáles son las políticas, estrategias y procesos que se han realizado de manera correcta, mejorar los que faltan reforzar y cambiar los que no sean adecuados para el contexto de la industria en la que se desarrolla la empresa. Al realizar esta evaluación y corrección necesaria, se implementarán nuevas y mejores políticas, estrategias y procesos más acordes al escenario en la que se desenvuelve la organización, permitiendo que esta genere e incremente su valor y sostenibilidad empresarial. Todo esto permite evitar que se continúen con lo vacíos en las políticas, incumplimiento de las estrategias y deficiencias en los procesos que conllevan a tener problemas de liquidez.
- Con respecto a las **políticas financieras**, se deben mejorar considerando todos los posibles escenarios que puedan presentarse al momento de realizar los procesos operativos, para así no contar con vacíos en ellos y que desestabilicen las labores de los trabajadores. **En cuanto a las políticas, lo más resaltante a evaluar son las políticas de cobranzas y pagos.** Con respecto a la primera, se sugiere establecer estrategias que le permitan negociar con los clientes para que los plazos de cobranzas se acorten en la medida posible, mientras que con respecto a las políticas de pagos, se debe llegar a un acuerdo con los proveedores para que brinden un mayor financiamiento sin costo, es decir, se pueda aplazar los plazos de pago sin que esto genere algún tipo de intereses o dañe la calificación crediticia. Caso contrario, ha de seguir manejándose de manera deficiente, generando que los volúmenes en los saldos del efectivo sean cada vez menores, ayudando así a incrementar la iliquidez en la organización. Y, al no contar con efectivo que oxigene las operaciones comerciales de la Empresa, esta se vea en la obligación de recurrir a la disolución definitiva.
- En cuanto a los **procedimientos financieros**, estos deben ser revaluados y modificados indicando de manera clara, concisa y específica lo que se debe realizar en cada situación a presentarse en las labores de los trabajadores, para que de este modo no quede alguna duda en cuanto al correcto cumplimiento de la misma. Es así que se asegure el correcto y oportuno cumplimiento de los procesos en los momentos correspondientes. Al realizar una mejora en los

procesos financieros se ejecuta un mejor uso de los recursos del área, permitiendo que estos produzcan un resultado mucho mayor a lo que anteriormente, y cíclicamente se optimicen el uso de los mismos. De igual modo, al momento de establecer y **realizar de manera correcta y adecuada los procedimientos financieros**, se cuenta con un panorama claro y real de la situación en la que se encuentra la empresa, permitiendo realizar la comparación con la industria y de esa manera determinar si la entidad se está encaminando en la dirección correcta con respecto a los objetivos que quiere lograr.

- Con respecto a los **controles financieros**, se debe impartir el **cumplimiento de los establecidos en todos y cada uno de los procesos indicados**. La falta de control significa la realización de un trabajo a ciegas no permitiendo conocer, prevenir y tomar acciones para evitar situaciones negativas. Establecer los mejores mecanismos de planificación y realización de los procesos de gestión. Además, sin control no se puede identificar cuales son los procesos que se realizan correctamente de los que no; asimismo tampoco se puede conocer aquellos procesos que en definitiva no se realizan. Adicionalmente, el control permite conocer cuáles son los procesos que no son eficientes para la realización de las operaciones comerciales. Finalmente, eso permite conocer cuál puede ser el origen de una posible falla en la entrega del producto final al cliente, que no solo afecta netamente al cliente, sino a los stakeholders involucrados en la organización.

## Referencias

- Albornoz, C. H. (2014). El Ciclo Operativo de la Empresa en el mantenimiento del Capital de Trabajo, en las PYMES industriales. *El Ciclo Operativo de la Empresa en el mantenimiento del Capital de Trabajo, en las PYMES industriales*. Buenos Aires, Argentina.
- Andía Valencia, W. (2013). *Manual Pràctico de Finanzas Empresariales, Segunda Edición*. Lima: Evolution Graphic.
- Andía Valencia, W. (2015). *Matemàtica Financiera y Evaluaciòn de Proyectos, Cuarta ediciòn*. Lima: Evolution Graphic.
- Angulo Rangel, F. A., & Berrio Caballero, H. J. (2014). Estrategias de inversion en Capital de Trabajo aplicadas para las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas de comercio textil en el municipio de Maicao. *Dimension Empresarial*, 69-82.
- Apaza Meza, M. (2013). *Guia Pràctica de Finanzas Corporativas*. Lima.
- Apaza Meza, M. (2014). Flujo de caja como herramienta para determinar las necesidades financieras. En M. APAZA MEZA , *Finanzas en Excel Aplicadas a las NIIF* (pàgs. 124-125). Lima: Instituto Pacifico.
- Barreda Rosell, A. G., Padzic Saba, Y. A., Ramirez Vera, E. M., & Rossel Romaña, R. (Lima de Septiembre de 2017). Diagnostico Operativo Empresarial de la Empresa Acero SA. *Diagnostico Operativo Empresarial de la Empresa Acero SA*. Lima, Lima, Perú.
- Besley, S., & Brigham, E. (2014). *Finanzas Corporativas*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Brachfield, P. (2012). *Cobro de Impagados y Negociaciòn con Deudores*. España: Profi Editorial.
- Calle Muñiz, J. M. (Diciembre de 2016). Diseño de Estrategias para el Ciclo de Conversiòn del Efectivo de la Empresa SUPERGLAM. Milagro, Ecuador.
- Campoverde Pareja, E. T. (Marzo de 2014). Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en la Empresa MALEPRODU CIA LTDA, para optimizar los recursos financieros. *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en la Empresa MALEPRODU CIA LTDA, para optimizar los recursos financieros*. Sangolquí, Ecuador.
- Castañeda Rodriguez, M. d., & Sanchez Cerna, K. A. (2016). Evaluacion del Capital de Trabajo y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Plàsticos Neoplast, periodo 2013. *Evaluacion del Capital de Trabajo y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Plàsticos Neoplast, periodo 2013*. Tarapoto, Perú.
- Castillo Padron, Y., & Camejo Monasterio, O. (2007). LA ADMINISTRACIÒN DEL CAPITAL DE TRABAJO: UN RETO EMPRESARIAL. *Visiòn de Futuro*, 177-196.
- Castro Castro, K. A. (2017). Ciclo de Conversion del Efectivo y la Liquidez de la Empresa Electro Frio. *Ciclo de Conversion del Efectivo y la Liquidez de la Empresa Electro Frio*. Guayaquil, Ecuador.

- Cordoba Padilla, M. (2016). *Gestion Financiera, Segunda Edicion*. Bogotà: ECOE Ediciones.
- Court Monteverde, E. (2012). *Finanzas Corporativas, Segunda Edición*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- De Juan Garay, D. (2004). *Comercializacion y Retailing. Distribucion Comercial Aplicada*. España.
- El Comercio. (28 de Junio de 2017). Qué sectores demoran más en pagarle a sus proveedores. *El Comercio*.
- Erraez Quezada, M. E. (Noviembre de 2014). Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca. *Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador.
- Flores Soria, J. (2013). *Flujo de Caja*. Lima.
- Gago Ríos, R. S. (2014). Impacto de la Globalizacion en las estrategias de Gestion Financiera de las Cooperativas. *Impacto de la Globalizacion en las estrategias de Gestion Financiera de las Cooperativas*. Lima, Perú.
- Garcia Serrano, F. d. (Octubre de 2015). El Ciclo de Conversión del Efectivo y su importancia en la liquidez. Machala, Ecuador.
- Gestión.pe. (27 de Enero de 2017). ¿Por qué controlar tu flujo de efectivo? Lima, Lima, Perú.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico.
- Giudice, A. (2017). El largo camino hacia la sostenibilidad. *Semana Econòmica*, 09.
- Gonzales Còmbita, S. M. (2014). La Gestion Financiera y el acceso a financiamiento de las PYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotà. *La Gestion Financiera y el acceso a financiamiento de las PYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotà*. Bogotà, Colombia.
- Gonzales Pascual, J. (2011). *Anàlisis de la Empresa a través de su informacìon economico-financiera*. Madrid: Ediciones Piramise.
- Gonzales Peralta, E. E. (2013). La Administracion del Capital de Trabajo en la Gestion de las Empresas distribuidoras de medicinas de Lima Metropolitana. *La Administracion del Capital de Trabajo en la Gestion de las Empresas distribuidoras de medicinas de Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Graziano, M. A. (Enero de 2016). Ciclo de Conversión del Efectivo en la Inversión y Liquidez en las Empresas Picadoras de Piedra Caliza del Municipio Rosario de Perijá. *Ciclo de Conversión del Efectivo en la Inversión y Liquidez en las Empresas Picadoras de Piedra Caliza del Municipio Rosario de Perijá*. Maracaibo, Venezuela.
- Guajardo Cantu, G., & Andrade de Guajardo, N. (2014). *Contabilidad Financiera*.
- Hernandez de Alba Alvarez, N., Espinosa Chongo, D., & Salazar Perez, Y. (17 de Octubre de 2014). La Teoria de la Gestión Financiera Operativa desde la perspectiva Marxista. *Economia y Desarrollo*, 161-173.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 172). México: McGraw-Hill.
- Huaman Espinoza, C., & Puente de la Vega Cáceres, A. (Septiembre de 2017). Plan de Finanzas para la Empresa Gloria SA. *Plan de Finanzas para la Empresa Gloria SA*. Lima, Lim, Peru.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2017). Los Métodos abusivos en la cobranza de las deudas de los consumidores. Lima, Lima, Peru.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (27 de Febrero de 2017). Demografía Empresarial en el Perú. Lima, Lima, Perú.
- Izar Landeta, J. M. (2013). *Ingeniería Económica y Financiera*. México D.F.: Editorial Trillas .
- Lazo Balmaceda, C. D., & Moreno Henriquez, S. M. (2013). Propuesta de Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la Empresa Glamour Salòn y Spa de la ciudad de Trujillo. *Propuesta de Plan Financiero y su influencia en el crecimiento sostenible en la Empresa Glamour Salòn y Spa de la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú.
- Liquid Capital . (26 de Septiembre de 2016). *Liquid Capital*. Obtenido de <https://liquidcapitalcorp.com/es/blog-es/utilice-esta-formula-para-determinar-el-ciclo-de-conversion-de-efectivo-de-su-compania/>
- Lopez Dumrauf, G. (2013). *Finanzas Corporativas, Un Enfoque Latinoamericano*. Buenos Aires.
- Malca Gonzales, M. A. (2016). El Control Interno de Inventarios y su incidencia en la Gestión Financiera de las Empresas Agroindustriales en Lima Metropolitana. *El Control Interno de Inventarios y su incidencia en la Gestión Financiera de las Empresas Agroindustriales en Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Malla Zúñiga, N. R., & Mendoza Rueda, P. E. (2014). Diagnóstico Financiero y Ciclo de Conversión del Efectivo a la Empresa Comercial y de Servicios RAM SYSTEM'S de la ciudad de Loja, Periodo 2011-2012. Loja, Ecuador.
- Mandujano Herrera, R., & Navarro Orihuela, J. (2015). Factores determinantes del Capital de Trabajo en Empresas manufactureras peruanas y chilenas listadas en el Mercado Integrado Latinoamericano. *Factores determinantes del Capital de Trabajo en Empresas manufactureras peruanas y chilenas listadas en el Mercado Integrado Latinoamericano*. Lima, Perú.
- Manrique P., O. (09 de Diciembre de 2012). *Banca aconseja a empresas estirar plazos con proveedores*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de Gestion.pe: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1358588/banca-aconseja-empresas-estirar-plazos-proveedores>
- Marroquin Iza, E. G. (2012). Modelo de Gestión Financiera para maximizar las utilidades de la Empresa Espelette Cia Ltda. *Modelo de Gestión Financiera para maximizar las utilidades de la Empresa Espelette Cia Ltda*. Sangolquí, Ecuador.
- Martinez Gonzalo, J. M. (2016). Modelo de Gestión Financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las Empresas farmacéuticas en España.

*Modelo de Gestión Financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las Empresas farmacéuticas en España.* Madrid, España.

Mendieta, A. (28 de Septiembre de 2015). ¿Sabes qué procedimiento se utiliza para cobrar a clientes morosos? *Perù 21*.

Montoya Loyola, M. A. (2013). Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la situación económica financiera de las MYPES de comerciantes del mercado La Hermelinda. *Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la situación económica financiera de las MYPES de comerciantes del mercado La Hermelinda*. Trujillo, Perù.

Moreno Moya, M., & Munuera Aleman, J. L. (2014). ¿ Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos? *REDALYC.ORG*, 72-86.

Moya Guevara, D. Y. (2016). La Gestión Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Servicios GBH SA en la ciudad de Trujillo, año 2015. *La Gestión Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Servicios GBH SA en la ciudad de Trujillo, año 2015*. Trujillo, Perù.

Münch Galindo, L., & Garcia Martinez, J. G. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas .

Novoa Mosquera, J. A. (2015). Propuesta de mejora al Ciclo Financiero para la Universidad de los Llanos con la finalidad de atender oportuna y confiablemente la información y lo trámites que genera el proceso. *Propuesta de mejora al Ciclo Financiero para la Universidad de los Llanos con la finalidad de atender oportuna y confiablemente la información y lo trámites que genera el proceso*. Caldas, Colombia.

Ochoa Setzer, G. A., & Saldivar Del Àngel, R. (2012). Responsabilidades del administrador financiero. En G. A. Ochoa Setzer, & R. Saldivar Del Àngel, *Administración Financiera, Correlación con las NIIF* (pág. 09). México D.F.: Mc GRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES .

Oliveros, E. (2016). Gestión eficiente del capital de trabajo. *Business*.

Pacheco Coello, C. E. (2012). *Presupuestos: Un Enfoque Gerencial*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Paz Eraso, G. M. (2012). Modelo de Gestión Financiera para la mejora en la toma de decisiones. Caso Laboratorio Biopas SA. *Modelo de Gestión Financiera para la mejora en la toma de decisiones. Caso Laboratorio Biopas SA*. Quito, Ecuador.

Ramirez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa: Un Enfoque estratégico para competir*. Mexico D.F.: Mc Graw - Hil/ Interamericana de Editores SA.

Rodriguez Castro, D. A. (Noviembre de 2013). Administración del Capital de Trabajo y su influencia en la rentabilidad de la Empresa Consorcio ROGA SAC, Trujillo 2011-2012. *Administración del Capital de Trabajo y su influencia en la rentabilidad de la Empresa Consorcio ROGA SAC, Trujillo 2011-2012*. Trujillo, Perù.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico.

Scott Besley, E. (2013). *Finanzas Corporativas*. Mexico.

Soto, D. (s.f.). *Academia.edu*. Obtenido de Unidad de estudio:  
[http://www.academia.edu/9717989/UNIDAD\\_DE\\_ESTUDIO](http://www.academia.edu/9717989/UNIDAD_DE_ESTUDIO)

Torres Gutierrez, I. A. (Noviembre de 2012). Mejoramiento de la Gestión del Capital de Trabajo y del Ciclo del Efectivo en la Empresa NR Productos Industriales y Agrícolas S.A. *Mejoramiento de la Gestión del Capital de Trabajo y del Ciclo del Efectivo en la Empresa NR Productos Industriales y Agrícolas S.A.* Pichincha, Ecuador.

Universidad ESAN. (21 de Septiembre de 2016). La importancia de una buena gestión del capital de trabajo. Lima, Lima, Perú.

Universidad ESAN. (14 de Septiembre de 2016). Los objetivos de control financiero. Lima, Lima, Perú.

Velorio Rodriguez, M. A. (2016). El Crédito Financiero y su Incidencia en el Desarrollo de la Gestión Financiera de las MYPES del distrito de Los Olivos. *El Crédito Financiero y su Incidencia en el Desarrollo de la Gestión Financiera de las MYPES del distrito de Los Olivos.* Lim, Perú.

Vilca Narvasta, L. P. (2012). El Control Interno y su Impacto en la Gestión Financiera de las MYPES de Servicios Turísticos en Lima Metropolitana. *El Control Interno y su Impacto en la Gestión Financiera de las MYPES de Servicios Turísticos en Lima Metropolitana.* Lima, Peru.

Villeda Amaya, F. d. (Abril de 2016). Análisis de la Aplicación de Herramientas de Administración Financiera en Empresas PYME. *Análisis de la Aplicación de Herramientas de Administración Financiera en Empresas PYME.* El Salvador.

Vinueza Chavez, P. (2014). Análisis y Propuesta de mejora de la Gestión Financiera de las Microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito. *Análisis y Propuesta de mejora de la Gestión Financiera de las Microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito.* Quito, Ecuador.

Vizarreta Ykehara, D. F. (2014). Propuesta del modelo de gestión financiera de una asociación de MYPE tipo consorcio del sector carpintería que permita mejorar la productividad a través del acceso a pedidos de gran volumen. *Propuesta del modelo de gestión financiera de una asociación de MYPE tipo consorcio del sector carpintería que permita mejorar la productividad a través del acceso a pedidos de gran volumen.* Lima, Perú.

# ANEXOS



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO	Incidencia de la Gestión del Capital de Trabajo en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC ,Santiago de Surco,2016			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema General:</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016 ?</p> <p><u>Problemas Específicos:</u></p> <p>¿De qué manera las Políticas Financieras inciden en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016?</p> <p>¿Cómo influyen los Procedimientos Financieros en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016?</p> <p>¿Cómo afecta el Control Financiero en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016?</p>	<p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Determinar la relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>Identificar de qué manera las Políticas Financieras inciden en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p> <p>Describir cómo influyen los Procedimientos Financieros en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p> <p>Explicar cómo afecta el Control Financiero al Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p>	<p><u>Hipótesis General:</u></p> <p>Existe relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p> <p><u>Hipótesis Específicas:</u></p> <p>Las Políticas Financieras inciden de forma relevante en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p> <p>Los Procedimientos Financieros influyen de manera directa en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p> <p>El Control Financiero afecta de manera importante al Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016</p>	<p><u>Variable Independiente:</u></p> <p>Gestión del Capital de Trabajo</p> <p>D1: Políticas Financieras</p> <p>D2: Procedimientos Financieros</p> <p>D3: Control Financiero</p> <p><u>Variable Dependiente:</u></p> <p>Ciclo de Conversión del Efectivo</p> <p>D1: Políticas de Conversión del Efectivo</p> <p>D2: Elementos del Ciclo de Conversión del Efectivo</p>	<p><u>Tipo de diseño de investigación:</u></p> <p>Cualitativa</p> <p><u>Diseño de investigación:</u></p> <p>No experimental</p> <p><u>Método:</u></p> <p>Deductivo</p> <p><u>Unidad de estudio:</u></p> <p>Empresa GRUPO FRIGORIFICO S.A.C.</p> <p><u>Población:</u></p> <p>Empresas dedicadas a la venta de equipos de aire acondicionado que se localicen en Santiago de Surco</p> <p><u>Muestra:</u></p> <p>No probabilística de acuerdo al criterio del investigador. Está compuesta por quince colaboradores del área administrativa y contable de las empresas dedicadas a la venta de equipos de aire acondicionado localizadas en Santiago de Surco</p> <p><u>Técnica:</u></p> <p>Encuesta</p> <p><u>Instrumento:</u></p> <p>Cuestionario</p>

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES				
TÍTULO	Incidencia de la Gestión del Capital de Trabajo en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC ,Santiago de Surco,2016			
VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Variable Independiente: <b>Gestión del Capital de Trabajo</b>	Es la planificación , ejecución y control de los elementos que componen el capital de trabajo de una organización. Es decir, de los activos y pasivos de circulantes. Universidad ESAN (2016)	Políticas Financieras Vinueza(2016)	Objetivos y estrategias financieras	¿ Con que frecuencia cuenta con objetivos y estrategias financieras
			Políticas financieras	¿ Con que frecuencia cuenta con políticas financieras?
			Política para la gestión y control del capital de trabajo	¿ Con que frecuencia tiene políticas para la gestión del capital del trabajo?
		Procedimientos Financieros Vinueza (2016)	Procedimiento para la gestión del capital de trabajo	¿ Con que frecuencia cuenta con Procedimiento para la gestión del capital de trabajo?
			Proyecciones de flujos de caja	¿ Con que frecuencia se realizan las proyecciones de flujo de caja?
			Información financiera contable (reportes y balances)	¿ Con qué frecuencia cuenta con reportes financieros
		¿ Con qué frecuencia cuenta con balances que reflejen la situación financiera de la Empresa?		
		Control Financiero Jimenez y Lozano (2017)	Control de objetivos mediante razones financieras (ratios)	¿ Con qué frecuencia aplica los ratios para controlar el logro de los objetivos?
			Control del flujo de efectivo	¿ Con qué frecuencia realiza el control de efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo?
			Seguimiento y control de las cobranzas	¿ Con qué frecuencia realiza el seguimiento y control de las cobranzas?
Variable Dependiente: <b>Ciclo de Conversión del efectivo</b>	Es el ciclo completo que realiza el efectivo, desde que es utilizado para la adquisición de las existencias hasta que se hacen efectivas las cobranzas a consecuencia de las ventas. Navarro (2018)	Políticas de Crédito	Políticas de Crédito	¿ Con qué frecuencia la Empresa cuenta con políticas de crédito que controlan las condiciones en las cuales se adjudica la misma?
			¿ Con qué frecuencia las políticas de crédito de la Empresa son con respecto a la capacidad del cliente?	
		Políticas de Cobranza	Políticas de Cobranza	¿ Con qué frecuencia las políticas de cobranza determinan la forma de llevar a cabo la misma?
			¿ Con qué frecuencia las políticas de cobranza son de ayuda a los trabajadores del área?	
			¿ Con qué frecuencia las políticas de cobranza especifican el manejo de las cuentas incobrables?	
		Elementos del Ciclo de Conversión del Efectivo Torres (2012)	Días promedio de inventario	¿ Con qué frecuencia la Empresa tiene establecido el plazo promedio de tiempo que requiere para convertir la mercadería en efectivo?
			Periodo de Cobranza de las Cuentas por Cobrar	¿ Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado un plazo de recuperación de cuentas por cobrar?
				¿ Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar?
			Periodo de Diferimiento de las Cuentas por Pagar	¿ Con qué frecuencia la Empresa tiene un registro de los vencimientos de las cuentas por pagar?
				¿ Con qué frecuencia la Empresa estima el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar?

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO			
N°	Datos	Detalle	
1	NOMBRE	CUESTIONARIO PARA EVALUACION SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	
2	OBJETIVO	Recoger información sobre el modelo y estrategias de Gestión Financiera utilizadas por los diferentes Gerentes de Finanzas de las Empresas dedicadas a comercialización de equipos de aire acondicionado.	
3	ELABORACIÓN	Adaptación de los cuestionarios de las fuentes utilizadas para la descripción de los antecedentes.	
4	AÑO DE ELABORACIÓN	2017	
5	FORMA DE ADMINISTRACIÓN	Se hará llegar 01 copia a los grupos de interés involucrados, los cuales se componen según el siguiente detalle: Gerentes de Finanzas(05), Asistente Administrativo o Contable(05) y Contador (05)	
6	USUARIOS	Grupo de personal contable (05) y personal administrativo (10) de las Empresas localizadas en Santiago de Surco que se dedican a la comercialización de equipos de aire acondicionado, compuesto por un total de 15 individuos.	
7	TIEMPO DE APLICACIÓN	05 días	
8	INDICADORES DE EVALUACIÓN	GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas Financieras</li> <li>- Procedimientos Financieros</li> <li>- Control Financiero</li> </ul>

**TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A ENCUESTADOS**

Objetivo General: Determinar la relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016

P = pertinente NP = No pertinente A = adecuada I = inadecuada

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Ítems	Pertinencia Con El Objetivo		Pertinencia Con La Variable		Pertinencia Con La Dimensión		Redacción		
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I	
				OE1: Identificar de qué manera las Políticas Financieras incide en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.	<b>GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	Política Financiera	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con objetivos y estrategias financieras?					
¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con políticas financieras?												
¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas tiene políticas para la gestión del capital de trabajo?												
OE2: Describir cómo influyen los Procedimientos Financieros en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.	Procedimientos Financieros	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas dispone de procedimientos para la gestión del capital de trabajo?										
¿Con qué frecuencia se realizan las proyecciones de flujo de caja?												
¿Con qué frecuencia cuenta con reportes financieros?												
¿Con qué frecuencia cuenta con balances que reflejen la situación financiera de la Empresa?												
OE3: Explicar cómo afectan el Control Financiero al Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016	Controles Financieros	¿Con qué frecuencia aplica índices para controlar el logro de los objetivos?										
¿Con qué frecuencia aplica indicadores para controlar el logro de los objetivos?												
¿Con qué frecuencia aplica ratios para controlar el logro de los objetivos?												
¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control del efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo?												
¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de las cobranzas?												

TITULO DE TESIS	INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE GRUPO FRIGORIFICO SAC,SANTIAGO DE SURCO, 2016
AUTORA	GUERRERO ESPINO, Estefany
DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de consistencia</li> <li>- Matriz de Operacionalización de variables</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Ficha Técnica</li> </ul>
FECHA DE REVISIÓN	
OBSERVACIONES A PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
OBSERVACIONES A PERTINENCIA CON LA VARIABLE	
OBSERVACIONES A PERTINENCIA CON LAS DIMENSIONES	
OBSERVACIONES A REDACCIÓN	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	
PROFESION DEL EXPERTO	
CARGO DEL EXPERTO	
FIRMA DEL EXPERTO TELÉFONO Y MAIL DEL EXPERTO	

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO SOBRE CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO			
N°	Datos	Detalle	
1	NOMBRE	CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	
2	OBJETIVO	Recoger información sobre el Ciclo de Conversión del Efectivo de las Empresas dedicadas a la comercialización de equipos de aire acondicionado y sus dimensiones Políticas y Elementos para la optimización de las estrategias a utilizarse en éstas organizaciones.	
3	ELABORACIÓN	Adaptación de los cuestionarios de las fuentes utilizadas para la descripción de los antecedentes.	
4	AÑO DE ELABORACIÓN	2017	
5	FORMA DE ADMINISTRACIÓN	Se hará llegar 01 copia a los grupos de interés involucrados, los cuales se componen según el siguiente detalle: Gerentes de Finanzas(05), Asistente Administrativo o Contable(05) y Contador (05)	
6	USUARIOS	Grupo de personal contable (05) y personal administrativo (10) de las Empresas localizadas en Santiago de Surco que se dedican a la comercialización de equipos de aire acondicionado, compuesto por un total de 15 individuos.	
7	TIEMPO DE APLICACIÓN	05 días	
8	INDICADORES DE EVALUACIÓN	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de Conversión del Efectivo</li> <li>- Elementos del Ciclo de Conversión del Efectivo</li> </ul>

**TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A ENCUESTADOS**

Objetivo General: Determinar la relación entre la Gestión del Capital de Trabajo y el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016.

P = pertinente NP = No pertinente A = adecuada I = inadecuada

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Ítems	Pertinencia Con El Objetivo		Pertinencia Con La Variable		Pertinencia Con La Dimensión		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
OE1: Identificar de qué manera las Políticas Financieras incide en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco,2016	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	POLÍTICAS DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	¿Con qué frecuencia la Empresa cuenta con políticas de crédito que controlan las condiciones en las cuales se adjudica el mismo?								
			¿Con qué frecuencia las políticas de crédito de la Empresa son respecto a la capacidad de pago del cliente?								
			¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza determinan la forma de llevar a cabo la misma?								
			¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza especifican el manejo de las cuentas incobrables?								
			¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza son de ayuda a los trabajadores del área?								
OE2: Describir cómo influyen los Procedimientos Financieros en el Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC,, Santiago de Surco,2016	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	ELEMENTOS DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	¿Con qué frecuencia la Empresa tiene establecido el plazo promedio de tiempo que requiere para convertir la mercadería en efectivo?								
			¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado un plazo de recuperación de cuentas por cobrar?								
			¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar?								
OE3: Explicar cómo afectan los Controles											

Financieros al Ciclo de Conversión del Efectivo de GRUPO FRIGORIFICO SAC, Santiago de Surco, 2016			¿Con qué frecuencia la Empresa tiene un registro de los vencimientos de las cuentas por pagar?									
			¿Con qué frecuencia la Empresa estima el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar?									



## ENCUESTA

Nombre de la organización:			
Distrito:	Santiago de Surco	Fecha:	Septiembre 2017

TITULO DE TESIS	INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE GRUPO FRIGORIFICO SAC,SANTIAGO DE SURCO, 2016
AUTORA	GUERRERO ESPINO, Estefany
DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de consistencia</li> <li>- Matriz de Operacionalización de variables</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Ficha Técnica</li> </ul>
FECHA DE REVISIÓN	
OBSERVACIONES A PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
OBSERVACIONES A PERTINENCIA CON LA VARIABLE	
OBSERVACIONES A PERTINENCIA CON LAS DIMENSIONES	
OBSERVACIONES A REDACCIÓN	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	
PROFESION DEL EXPERTO	
CARGO DEL EXPERTO	
FIRMA DEL EXPERTO TELÉFONO Y MAIL DEL EXPERTO	

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la Gestión Financiera que se realiza en su centro de labores. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación entre la Gestión Financiera y el Ciclo de Conversión del Efectivo. Agradecemos de antemano su colaboración.

#### DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y de su centro de labores. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.

1 Giro de Negocio:

(b) Ventas y servicios

4 Tiempo laborado en la Empresa:

- (a) Solo ventas (a) Menos de 01 año  
(b) De 01 a 02 años  
(c) De 02 a 04 años  
(d) Más de 04 años

2 Público objetivo:

- (a) Sector residencial  
(b) Sector comercial  
(c) Sector industrial  
(d) Comercial e industrial  
(e) T.A.

5 Cargo:

- (a) Gerente de Finanzas  
(b) Asist. Administrativo o Contable  
(c) Contador

3 Edad:

- (a) De 18 a 30 años  
De 31 a 40 años  
(b)  
(c) De 41 a 50 años  
(d) De 51 a 60 años  
(e) Más de 60 años

6 Antigüedad en el puesto actual:

- (a) Menos de 01 año  
(b) De 01 a 02 años  
(c) De 02 a 04 años  
(d) Más de 04 años

**Instrucciones:** Aparecen a continuación una serie de afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

1.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con objetivos y estrategias financieras?	0	1	2	3	4
2.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con políticas financieras?	0	1	2	3	4
3.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas tiene políticas para la gestión del capital de trabajo?	0	1	2	3	4
4.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas dispone de procedimientos para la gestión del capital de trabajo?	0	1	2	3	4
5.	¿Con qué frecuencia se realizan las proyecciones de flujo de caja?	0	1	2	3	4
6.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con reportes financieros?	0	1	2	3	4
7.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con balances que reflejen la situación financiera de la Empresa?	0	1	2	3	4
8.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica índices para controlar el logro de los objetivos?	0	1	2	3	4
9.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica indicadores para controlar el logro de los objetivos?	0	1	2	3	4
10.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica ratios para controlar el logro de los objetivos?	0	1	2	3	4
11.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo?	0	1	2	3	4
12.	¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de las cobranzas?	0	1	2	3	4
13.	¿Con qué frecuencia la Empresa cuenta con políticas de crédito que controlan las condiciones en las cuales se adjudica el mismo?	0	1	2	3	4
14.	¿Con qué frecuencia las políticas de crédito de la Empresa son respecto a la capacidad de pago del cliente?	0	1	2	3	4
15.	¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa determinan la forma de llevar a cabo la misma?	0	1	2	3	4
16.	¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa especifican el manejo de las cuentas incobrables?	0	1	2	3	4
17.	¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa son de ayuda a los trabajadores del área?	0	1	2	3	4

18.	¿Con qué frecuencia la Empresa tiene establecido el plazo promedio de tiempo que requiere para convertir la mercadería en efectivo?	0	1	2	3	4
19.	¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado un plazo de recuperación de cuentas por cobrar?	0	1	2	3	4
20.	¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar?	0	1	2	3	4
21.	¿Con qué frecuencia la Empresa tiene un registro de los vencimientos de las cuentas por pagar?	0	1	2	3	4
22.	¿Con qué frecuencia la Empresa estima el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar?	0	1	2	3	4

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con objetivos y estrategias financieras?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P01	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
2	3	0.2	20%
3	6	0.4	40%
4	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

2. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con políticas financieras?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P02	2	0	0	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
0	2	0.1	13%
2	1	0.1	7%
3	6	0.4	40%
4	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

3. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas tiene políticas para la gestión del capital de trabajo?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P03	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2

Rptas	F	fr	fr%
1	2	0.1	13%
2	7	0.5	47%
3	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

4. ¿ Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas dispone de procedimientos para la gestión del capital de trabajo?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P04	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2

Rptas	F	fr	fr%
1	1	0.1	7%
2	6	0.4	40%
3	8	0.5	53%
Total	15	1.0	100%

5. ¿ Con qué frecuencia se realizan las proyecciones de flujo de caja?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P05	0	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1

Rptas	F	fr	fr%
0	1	0.1	7%
1	6	0.4	40%
4	8	0.5	53%
Total	15	1.0	100%

6. ¿ Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con reportes financieros?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P06	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
0	2	0.1	13%
1	1	0.1	7%
3	12	0.8	80%
Total	15	1.0	100%

7. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas cuenta con balances que reflejen la situación financiera de la Empresa?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P07	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
0	3	0.2	20%
3	12	0.8	80%
Total	15	1.0	100%

8. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica índices para controlar el logro de objetivos?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P08	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Rptas	f	fr	fr%
0	2	0.1	13%
1	1	0.1	7%
2	12	0.8	80%
Total	15	1.0	100%

9. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica indicadores para controlar el logro de objetivos?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P09	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Rptas	F	fr	fr%
0	2	0.1	13%
1	1	0.1	7%
2	12	0.8	80%
Total	15	1.0	100%

10. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas aplica ratios para controlar el logro de objetivos?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P10	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Rptas	F	fr	fr%
1	3	0.2	20%
2	12	0.8	80%
Total	15	1.0	100%

11. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control del efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P11	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Rptas	f	fr	fr%
3	14	0.9	93%
4	1	0.1	7%
Total	15	1.0	100%

12. ¿Con qué frecuencia el Gerente de Finanzas realiza el control de las cobranzas?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
3	6	0.4	40%
4	9	0.6	60%
Total	15	1.0	100%

13. ¿Con qué frecuencia la Empresa cuenta con políticas de crédito que controlan las condiciones en las cuales se adjudica el mismo?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P13	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



Rptas	F	fr	fr%
2	3	0.2	20%
4	12	0.8	80%
Total	15	1.0	100%

14. ¿Con qué frecuencia las políticas de crédito de la Empresa son con respecto a la capacidad de pago del cliente?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P14	1	0	0	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2

Rptas	F	fr	fr%
0	2	0.1	13%
1	1	0.1	7%
2	6	0.4	40%
4	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

15. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa determinan la forma de llevar a cabo la misma?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P15	0	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4

Rptas	F	fr	fr%
0	2	0.1	13%
1	1	0.1	7%
2	6	0.4	40%
4	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

16. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa especifican el manejo de las cuentas incobrables?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P16	0	0	0	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
0	3	0.2	20%
2	6	0.4	40%
3	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

17. ¿Con qué frecuencia las políticas de cobranza de la Empresa son de ayuda a los trabajadores del área?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P17	1	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4

Rptas	F	fr	fr%
1	7	0.5	47%
4	8	0.5	53%
Total	15	1.0	100%

18. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene establecido el plazo promedio que requiere para convertir la mercadería en efectivo?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P18	0	0	0	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0

Rptas	F	fr	fr%
0	9	0.6	60%
4	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

19. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado un plazo de recuperación de cuentas por cobrar?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P19	0	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1

Rptas	F	fr	fr%
0	1	0.1	7%
1	8	0.5	53%
3	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

20. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene estipulado el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P20	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1

Rptas	F	fr	fr%
1	9	0.6	60%
3	6	0.4	40%
Total	15	1.0	100%

21. ¿Con qué frecuencia la Empresa tiene un registro de los vencimientos de las cuentas por pagar?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P21	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Rptas	F	fr	fr%
2	1	0.1	7%
3	6	0.4	40%
4	8	0.5	53%
Total	15	1.0	100%

22. ¿Con qué frecuencia la Empresa estima el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar?

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
P22	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Rptas	F	fr	fr%
1	13	0.9	87%
3	2	0.1	13%
Total	15	1.0	100%