



# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“LA INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO EN EL CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE LA COMPAÑÍA MINERA SAYAPULLO S.A., LIMA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

**Autor:**

Br. Patricia Ferrer Ramos

**Asesor:**

Dr. Noé Valderrama Marquina

Lima – Perú

2018

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

Los miembros del jurado evaluador han procedido a realizar la evaluación de la tesis de la estudiante: Patricia Ferrer Ramos para aspirar al título profesional con la tesis denominada:

### **LA INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO EN EL CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL DE LA COMPAÑÍA MINERA SAYAPULLO S.A., LIMA 2017.**

---

Dr. Noe Valderrama Marquina

**ASESOR**

---

Dra. Giullianna Del Pilar Cisneros Deza

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

Mg.CPC. Ruperto Hernán Arias Fratelli

**JURADO**

---

Mg. Fredy Balwin Macavilca Capcha

**JURADO**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres, hermanas, amistades, compañeros de trabajo por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo incondicional y motivarme a lograr mis metas. Este logro es para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios quien me permite seguir con vida y salud para poder disfrutar de un peldaño más en el camino académico, gracias a mis padres quienes son el soporte e incondicional apoyo, hermanas, novio, a mi asesor que con su paciencia y dedicación pude lograr el trabajo de tesis y con ello cada uno de ustedes aportaron un granito de arena.

## INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1 Realidad problemática .....	14
1.1.1 Justificación .....	16
1.2 Antecedentes de Investigación.....	17
1.2.1 Antecedentes Nacionales .....	17
1.2.2 Antecedentes Internacionales.....	20
1.3 Bases Teóricas.....	23
1.3.1 Planeamiento financiero.....	23
1.3.2 Cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial.....	30
1.3.3 Análisis financiero .....	33
1.4 Definición de Términos Básicos .....	35
1.5 Formulación del problema .....	37
1.5.1 Problema general.....	37
1.5.2 Problemas específicos .....	38
1.6 Objetivos .....	38
1.6.1 Objetivo general.....	38
1.6.2 Objetivos específicos .....	38
1.7 Hipótesis .....	39
1.7.1 Hipótesis general.....	39
1.7.2 Hipótesis específicas .....	39
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>41</b>
2.1 Tipo de Investigación.....	41
2.1.1 Descripción del método y diseño .....	42

2.2 Población y muestra.....	43
2.2.1 Unidad de estudio.....	43
2.2.2 Población.....	43
2.2.3 Muestra.....	43
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	44
2.4 Procedimientos.....	44
2.4.1 Validación y confiabilidad del instrumento .....	44
2.4.2 Métodos de análisis de datos.....	44
2.5 Consideraciones Éticas.....	45
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
3.1 Diagnóstico de la Situación Actual .....	46
3.1.1 Resultado del diagnóstico .....	47
3.2 Ejecución del Plan Financiero.....	48
3.2.1 Resultado luego de la ejecución del Plan Financiero.....	48
3.2.2 Evaluación de la Situación Económica y Financiera actual .....	49
3.2.3 Indicadores financieros del análisis de los ratios (períodos 2016 – 2017).....	52
3.2.4 Resultados de la encuesta.....	55
<b>CAPITULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
4.1 DISCUSION .....	80
4.1.1 Discusión de Hipótesis General .....	80
4.1.2 Discusión de Hipótesis Específica 1 .....	81
4.1.3 Discusión de Hipótesis Específica 2 .....	82
4.1.4 Discusión de Hipótesis Específica 3 .....	83
<b>4.2 CONCLUSIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables.....	91
Anexo 2. Matriz de Consistencia.....	93
Anexo 3. Instrumento de Encuesta.....	95
Anexo 4. Formato para validación de instrumentos .....	98
Anexo 5. Definición conceptual de las variables y dimensiones .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz FODA. Fuente: Thompson y Strikland(1998). .....	28
Tabla 2.	Matriz FODA.....	46
Tabla 3.	Principales problemas detectados tras el diagnóstico del Resultado .....	47
Tabla 4.	Resultados luego de la ejecución del Plan Financiero.....	48
Tabla 5.	Análisis Vertical del Estado de Resultados (Por Función) de la Cía. Minera Sayapullo S.A.....	49
Tabla 6.	Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Cía. Minera Sayapullo S.A. ....	50
Tabla 7.	Liquidez corriente .....	52
Tabla 8.	Endeudamiento a Largo Plazo .....	54
Tabla 9.	¿Es necesario contar con un manual de procedimientos para los pagos? .....	55
Tabla 10.	¿Están definidas claramente las funciones laborales? .....	56
Tabla 11.	¿Se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques?.....	57
Tabla 12.	¿Existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas? .....	58
Tabla 13.	¿Toda la documentación se registra a tiempo para su posterior pago?.....	59
Tabla 14.	¿Se reportan a tiempo los saldos bancarios de las cuentas corrientes?.....	60
Tabla 15.	¿Todos los desembolsos que realizan están debidamente sustentados? .....	61
Tabla 16.	¿Los requerimientos de pago están autorizados por gerencia para su cancelación?.....	62

Tabla 17.	¿Todos los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable? .....	63
Tabla 18.	¿Se realizan arqueos de caja? .....	64
Tabla 19.	¿Conoce Ud. cuáles son los alcances del plan financiero de la empresa? .....	65
Tabla 20.	¿Conoce los alcances del plan de inversión? .....	66
Tabla 21.	¿Considera Ud. que el plan de financiamiento es el más adecuado?.....	67
Tabla 22.	¿La rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados? .....	68
Tabla 23.	¿Los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios son satisfactorios?.....	69
Tabla 24.	¿Cuál es el factor principal que genera ingresos en la empresa?.....	70
Tabla 25.	¿Según el panorama económico actual, es posible obtener resultados favorables a los acreedores? .....	71
Tabla 26.	¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa? .....	72
Tabla 27.	¿Los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones?.....	73
Tabla 28.	¿Qué alternativa es la más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa?.....	74
Tabla 29.	¿El plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores?.....	75
Tabla 30.	¿Los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores?.....	76

Tabla 31. ¿Está de acuerdo con la exoneración de intereses por las obligaciones a los acreedores? .....	77
Tabla 32. ¿Está de acuerdo con el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia? .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Proceso de planeación. Fuente: Elaboración propia basada en Koontz, Wehrich & Heinz (2012).	25
Figura 2.	Ratio de Liquidez Corriente	52
Figura 3.	Endeudamiento a Largo Plazo	54
Figura 4.	¿Es necesario contar con un manual de procedimientos para los pagos?	55
Figura 5.	¿Están definidas claramente las funciones laborales?	56
Figura 6.	¿Se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques?	57
Figura 7.	¿Existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas?	58
Figura 8.	¿Toda la documentación se registra a tiempo para su posterior pago?	59
Figura 9.	¿Se reportan a tiempo los saldos bancarios de las cuentas corrientes?	60
Figura 10.	¿Todos los desembolsos que realizan están debidamente sustentados?	61
Figura 11.	¿Todos los requerimientos de pago están autorizados por la gerencia para su cancelación?	62
Figura 12.	¿Todos los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable?	63
Figura 13.	¿Se realizan arqueos de caja?	64
Figura 14.	¿Conoce Ud. cuáles son los alcances del plan estratégico de la empresa?	65
Figura 15.	¿Conoce los alcances del plan de inversión?	66
Figura 16.	¿Considera Ud. que el plan de financiamiento es el más adecuado?	67

Figura 17. ¿La rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados? .....	68
Figura 18. ¿Los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios son satisfactorios?.....	69
Figura 19. ¿Cuál es el factor principal que genera ingresos en la empresa?.....	70
Figura 20. ¿Según el panorama económico actual, es posible que se obtengan resultados favorables a los acreedores? .....	71
Figura 21. ¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa? .....	72
Figura 22. ¿Los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones?.....	73
Figura 23. ¿De las alternativas propuestas, cuál considera Ud. que es la más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa .....	74
Figura 24. ¿El plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores?.....	75
Figura 25. ¿Los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores?.....	76
Figura 26. ¿Está de acuerdo que se hayan exonerado del pago de intereses por las obligaciones adeudadas a los acreedores?.....	77
Figura 27. ¿Está de acuerdo que se haya aprobado el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia? .....	78

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal establecer una relación entre Planeamiento financiero y evidenciar su influencia en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A., Lima 2017.

El estudio realizado permitirá conocer la importancia que tiene el Planeamiento financiero en el cumplimiento de las obligaciones de pagos a los acreedores, teniendo en cuenta que la Compañía Minera Sayapullo S.A., es una empresa que se encuentra en una situación de Re-estructuración Patrimonial y lo que busca es optimizar sus operaciones, proteger sus recursos y así evitar pérdidas por fraudes o negligencias ya que estas pueden afectar al cumplimiento de objetivos de la misma; el cual es salir de esta situación y reflotar la empresa llevándola a una situación de operaciones comerciales regulares.

Establecer un Planeamiento financiero aumenta la eficiencia y eficacia operativa, es muy importante para todas empresas sin importar el tamaño y tipo de las mismas, nos ayudara a una adecuada toma de decisiones; tanto al corto, mediano y largo plazo.

La investigación en su estructura abarca desde la realidad problemática y la justificación de la misma, objetivos, antecedentes, marco teórico, desarrollo de objetivos, tablas y figuras, resultados, discusiones, conclusiones, recomendaciones, y anexos respectivos.

La metodología que se aplicó es un diseño no experimental transversal descriptivo, el método utilizado es cuantitativo, las técnicas fueron la encuesta y análisis documental; el instrumento fue la elaboración de un cuestionario y el uso del análisis estadístico y financiero para determinar los resultados.

**PALABRAS CLAVE:** Planeamiento financiero, gestión de pagos, Reestructuración Patrimonial

## ABSTRACT

The main objective of this thesis is to establish a relationship between financial planning and evidence of its influence in the payment of payments to creditors due to the Restructuring of the Minera Sayapullo S.A., Lima 2017.

The study carried out will make it possible to know the importance of Financial Planning in complying with the obligations of payments to creditors, taking into account that Compañía Minera Sayapullo SA, is a company that is in a situation of Patrimonial Restructuring and What it seeks is to optimize its operations, protect its resources and thus avoid losses due to fraud or negligence since these can affect the fulfillment of its objectives; which is to get out of this situation and refloat the company taking it to a situation of regular commercial operations.

Establishing a Financial Planning increases efficiency and operational efficiency, is very important for all companies regardless of the size and type of them, will help us to an adequate decision making; both the short, medium and long term.

The investigation in its structure includes from the problematic reality and the justification of the same, objectives, antecedents, theoretical frame, development of objectives, tables and figures, results, discussions, conclusions, recommendations, and respective annexes.

The methodology that was applied is a non-experimental descriptive cross-sectional design, the method used is quantitative, the techniques were the survey and documentary analysis; The instrument was the elaboration of a questionnaire and the use of statistical and financial analysis to determine the results.

**KEYWORDS:** Financial planning, payment management, Patrimonial restructuring.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

La planeación o planificación es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben de ser hechas con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa; es decir, es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones, basado en el conocimiento previo de la realidad y que busca controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, todo ello encausados en el logro de un objetivo plenamente deseado y satisfactorio.

Por otro lado, la economía mundial se ha visto afectada por grandes crisis económicas y financieras, tales como el gran shock de 1929, después la gran depresión de 1973 por la crisis del petróleo y la explosión de la burbuja inmobiliaria de 2007; lo cual ha generado que muchas empresas en marcha se vean afectadas llevándolas desde la insolvencia financiera hasta la liquidación final de sus patrimonios. Sin embargo, para evitar que los acreedores de estas empresas en situación de insolvencia financiera se disputen y/o canibalicen el menguado patrimonio de éstas, se han creado legislaciones que protejan a estas y regulen su salida del mercado en forma ordenada, de tal manera que los acreedores en conjunto decidan el destino de la empresa en cuestión.

En nuestro país, durante la década de los 1990, se produjo el denominado “fuji-shock” generando un gran impacto económico financiero en muchas empresas, llevándolas a estados de insolvencia financiera. Tal es así que la Compañía Minera Sayapullo S.A se vio afectada por dicha crisis económica y luego de dos décadas de

desgaste económico y patrimonial devino en estado de insolvencia a mediados de 2010 aproximadamente.

En la actualidad la Compañía Minera Sayapullo S.A. se encuentra paralizada desde hace más de 10 años, la compañía está inmerso en un proceso concursal ante INDECOPI, y se encuentra dentro de un proceso de Reestructuración Patrimonial; sin embargo, no tienen actividad productiva, lo cual no evita el cumplimiento de pago a sus acreedores, por cuanto la compañía subsiste gracias a los aportes que realizan la mayoría de los accionistas. La empresa tiene pasivos acumulados, tales como deudas por pagar comerciales, deudas a acreedores diversos y también deudas laborales. Estas acreencias se han estado cancelando sin un control adecuado, tampoco se ha respetado el cronograma de pagos establecidos, presentándose la problemática incluso de que la compañía realice pagos incorrectos o duplicado de acreencias.

En efecto, en el año 2016, se realizó una auditoria a la compañía en la cual se dio cuenta que había duplicidad de pagos, entregas sin rendir cuenta, ya que sin ser provisionados la administración autorizaba cancelaciones sin sustentos impidiendo una rendición de cuentas dentro del mes; además, se detectaron cheques girados a nombre de los trabajadores, para cancelar servicios, detracciones y pago de impuestos.

En el contexto de planeación descrito en el párrafo precedente, se tiene que en el caso que la “Compañía Minera Sayapullo S.A.”, viene presentando problemas que desde la planificación financiera pueden ser solucionados; es decir establecer estrategias financieras adecuadas que permitan administrar adecuadamente los pasivos de la empresa, para honrar las acreencias, desde el corto, mediano y largo plazo, de tal

manera que coadyuven a la empresa a re-estructurar su patrimonio y recuperar su estatus de empresa con todas sus facultades inherentes a una empresa en marcha.

En tal sentido, la presente investigación intitulada “La influencia del Planeamiento Financiero en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A, Lima, 2017”, está orientada a contribuir con la solución de la problemática descrita en los párrafos precedentes.

### **1.1.1 Justificación**

Desde el punto de vista teórico, la elaboración del presente estudio de investigación muestra la importancia de conocer y aplicar las teorías y fundamentos del Planeamiento Estratégico Financiero que es parte de las Ciencias Contables y que servirán para elaborar el marco teórico, para la demostración, aprobación de la hipótesis y realizar el análisis teórico y científico de los aspectos que se necesitan para proponer la aplicación de las referidas estrategias y verificar su relación con la Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

Con el presente estudio de investigación se propone a la empresa en estudio la aplicación de un plan de estrategias financieras, las mismas que serán herramientas de gran utilidad que le permitirá mejorar el control de sus actividades financieras, y determinar si estas contribuyen a superar su estado de Reestructuración Patrimonial.

Por otro lado, a través de este trabajo de investigación se brinda información sobre las ventajas de implementar un plan de estrategias financieras, esto servirá a diferentes empresas que se encuentran en estado de Reestructuración Patrimonial y

optar por este plan estratégico adecuado a sus necesidades particulares con el fin de superar sus dificultades financieras y económicas.

En el desarrollo de la investigación se aplicarán instrumentos y procedimientos validados de tal manera que puedan ser utilizados en futuras investigaciones.

Las limitaciones que encontramos fueron; el acceso a la información en forma oportuna, disponibilidad de personal administrativo para brindar información, desconfianza del personal para colaborar, asimismo la falta de conocimiento del personal en cuanto a las medidas de control de los fondos, pero a pesar de ello se pudo obtener información utilizando las técnicas de cuestionario, observación directa y análisis documentario.

## **1.2 Antecedentes de Investigación**

### **1.2.1 Antecedentes Nacionales**

En el ámbito nacional tenemos como antecedentes a las siguientes investigaciones consultadas:

Ramos y Rodriguez (2015) en su tesis “El Plan Financiero y la mejora de la Situación Económica y Financiera de la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C., Trujillo, 2015”, para optar el título profesional de Contador Público; concluyen que:

“El planeamiento financiero permite la mejora de la situación económica y financiera (...); permite tomar decisiones importantes como inversiones en activos necesarios para brindar servicios a los clientes y así obtener una mayor rentabilidad.”

Castillo (2016) en su tesis “Implementación de un Plan Financiero y la mejora de la Situación Económica - Financiera de la empresa Distribuidora Deportiva del

Norte SAC, año 2015”, concluye que: “...La implementación del plan financiero mejoró la situación económica-financiera de la empresa... a través de la mejor posición de liquidez, rentabilidad y solvencia”

Cortegana y Haro (2016) en su tesis “El Plan Financiero y su incidencia en la Situación Económica-Financiera de la empresa B Motors SAC”, concluyen que: “La incidencia del Plan financiero en la situación financiera se visualiza a través de la mejora en el índice de liquidez... y una mejora en el capital de trabajo... en la situación económica... margen operativo..., margen neto..., ROA... y ROE”

Asimismo, Alva (2002) en su tesis doctoral: La Reestructuración Empresarial y la Crisis Económica Peruana en un contexto de globalización económica, señala que:

El Estado para mitigar a las empresas en crisis, ha dado dispositivos para reactivarlas a través de las leyes, primero de Reestructuración Empresarial y en los últimos años de Reestructuración Patrimonial. Pero desgraciadamente no han tenido éxito, por un lado, porque a la Junta de Acreedores generalmente no le interesaba tanto reactivar la empresa sino recuperar su dinero y segundo porque la administración encargada de la reactivación carece de conocimientos para reactivar empresas. Por otro lado el Estado debe ser el árbitro en la reactivación más no promotor pues las leyes que se han dado han sido solo para prolongar la agonía de las empresas en crisis.

Mongrut, Alberti, Fuenzalida y Akamine (2011) en su artículo “Determinantes de la insolvencia empresarial en el Perú” señalan que:

El principal hallazgo de esta investigación es que tanto factores del entorno como factores propios de la empresa tienen incidencia en la probabilidad de insolvencia empresarial de las empresas peruanas. Este resultado es fundamental, ya

que estudios anteriores solo se han concentrado en identificar únicamente los factores asociados a la empresa ya sean asociados al desempeño financiero (ratios financieros) o no (como el tipo de propiedad accionaria). Más aún, se encontró que el impacto de la variable dummy de crisis financiera era aún más importante que los propios factores asociados a la empresa ya que la presencia de un entorno de crisis financiera incrementa la probabilidad de insolvencia empresarial en casi 40%.

Inchicahui (2001) en su artículo “Crisis Y Reestructuración Empresarial” señala que:

La reestructuración estratégica implica identificar las deficiencias y debilidades de las empresas en crisis, las medidas que se deben adoptar para subsanarlas y la ejecución de planes que demanden importantes recortes y reducción drástica de la dimensión empresarial para recuperar la rentabilidad.

La reestructuración financiera tendrá como objetivo mantener a raya a los numerosos acreedores, preservar y reducir la carga del servicio de la deuda, aumentar la liquidez, convertir de ser posible la deuda en capital, buscar un consenso entre los acreedores para no liquidar la empresa; esto debido a ya que los efectos sociales y económicos son graves en un país como el nuestro donde lo fundamental es la generación de puestos de trabajo a través de empresas competitivas que ayuden al desarrollo del país.

Por otro lado, la utilización de la información contable es aún empírica por prepararse más para fines tributarios que financieros, aspecto que no permite obtener una información cuantificable objetiva y sistemática de la realidad económica y financiera de la empresa; es decir, los reportes financieros no expresan el

sinceramiento de los valores razonables de los negocios, los mismos que distorsionan los ratios e indicadores calculados, limitando su utilización cuando se pretende evaluar e interpretar la información contable disponible para ofrecer un diagnóstico de la empresa sobre su situación pasada, presente y futura.

### **1.2.2 Antecedentes Internacionales**

En el contexto internacional algunas investigaciones consultadas que están relacionadas con el problema objeto de estudio de la presente investigación, son las siguientes:

Manjarrez y Jiménez (2015) en su tesis “Planificación Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones en la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo”, Ecuador, concluyen que:

El desarrollo del proceso de planificación financiera... es deficiente porque no permite la toma oportuna de decisiones...; existe un deficiente manejo de los recursos..., además de no existir un control y análisis de los gastos...por lo cual, la empresa se encuentra estancada, acumulando problemas sin resolver adecuadamente; aspectos que ponen en riesgo la permanencia del negocio.

Hernández y Ruiz (2012) en su tesis «Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S.», señala que:

Se establecieron tres frentes de ejecución de plan estratégico; la cadena de abastecimiento de la empresa, los operadores logísticos de transporte y los clientes, con el fin de obtener las bases necesaria para lograr trabajar en el diseño del plan estratégico de logística para dicha empresa; en ese marco de actuación las autoras se propusieron como objetivo fortalecer la relación con los clientes actuales, para

posicionar la marca y ser la preferida entre los usuarios. Las conclusiones a las que arribaron son las siguientes: ACONQUISTAR S.A.S., es una empresa con gran capacidad de innovación que busca consolidar su marca en el mercado por medio de estrategias que involucren a sus clientes y les permitan conocer sus necesidades e inconformidades. El camino hacia el cual la empresa debe estar enfocada consiste en mejorar su cadena de abastecimiento, mediante la modificación de algunos de sus procesos tradicionales y la aplicación de modernización en sus herramientas de trabajo. El plan logístico estratégico se constituye en una ventaja competitiva para cualquier tipo de empresa en la medida en la que se logren sus tres principales objetivos: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio.

Asimismo, Tumbaco (2017) en su investigación consultada «Plan estratégico para la gestión de cobranza en DISAN Ecuador S.A.»:

Analiza el seguimiento que se da a las cuentas por cobrar de la empresa DISAN Ecuador S.A., la autora destaca que para ello se requiere identificar las principales causas que pueden estar incidiendo sobre el problema, en ese respecto, se evidenció falencias en el departamento de cobranzas tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar. En esa línea de ideas, entre otras, llega a la siguiente conclusión: La compañía DISAN tiene un 90% de las ventas totales a crédito y debido a la diversidad de sus productos y al volumen de clientes que maneja se producen vencimientos de cartera lo cual requiere que se deban tomar decisiones encaminadas a mitigar este riesgo.

Barrero ( 2001) Reestructuración Empresarial. Bogotá. Señala que:

La reestructuración empresarial debe hacerse cuando una empresa pasa por una situación difícil, por lo cual se debe tomar la decisión desde la alta gerencia de cambiar interna y externamente la compañía, esto se inicia cuando una empresa ha pasado por uno o dos años de dificultades y se encuentra en una situación crítica, situación que se ve reflejada en las dificultades financieras y en un deficiente flujo de caja, que además conllevan a problemas de deficiencia en el servicio y el retraso en la producción y en la atención a los clientes además de un poco crecimiento de las ventas. Estos son los claros indicios de que una empresa requiere un cambio de rumbo y de estructura. En estos momentos es cuando se requiere un análisis profundo de las causas que llevaron a la compañía a esta situación y evitar generar soluciones improvisadas. En primer lugar, se deben evaluar las premisas posibles para actuar: Realizar un análisis sistémico de la posibilidad de supervivencia de la empresa y determinar si la empresa en su conjunto es mayor que cada una de sus partes.

Neira (2016), en su trabajo de investigación, “Diseño de un Sistema de control interno, pago a proveedores en ASISBANE.”, Ecuador, desarrolla lo siguiente:

El caso de una organización que no cuenta con un manejo adecuado de sus cuentas por pagar a proveedores y productores, generando como consecuencia que exista incertidumbre sobre la efectividad de la forma con se realizan las relaciones comerciales con sus proveedores. Es así como surge la necesidad de dar una solución a esta problemática para lo cual partiendo de un conocimiento teórico del sistema de gestión COSO y sus componentes, y con la recopilación de la información relativa al caso de estudio. Se procedió a su análisis y diagnóstico sobre la forma como están siendo desarrolladas las actividades relacionadas con este proceso. Conociendo el problema que atraviesa la empresa y para finalizar proponer un modelo práctico y

completo de lineamientos a seguir durante el proceso. Para brindar de esta forma seguridad razonable de que las diferentes áreas y departamentos involucrados en con los pasivos de proveedores de bienes, materiales y servicios se encuentran funcionando en armonía y de manera competente.

### 1.3 Bases Teóricas

#### 1.3.1 Planeamiento financiero

##### *1.3.1.1 Planeación*

Según García (2010) la **planeación** es:

Un proceso que comienza por fijar objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo. Este proceso implica seleccionar misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos. Requiere de la toma de decisiones, esto es, la elección entre cursos futuros de acción alternativos. A su vez, planeación y control están estrechamente interrelacionados, ya que existen muchos tipos de planes, como propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategia, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez al tanto de las oportunidades, un administrador planea racionalmente a través del establecimiento de los objetivos, la realización de supuestos (premisas) sobre las condiciones presentes y futuras, la detección y evaluación de cursos de acción alternativos y la selección de un curso a seguir. Después, debe trazar planes de apoyo y elaborar un presupuesto. Estas actividades deben efectuarse

tomando en cuenta la totalidad de las circunstancias, destacando que los planes a corto plazo deben estar relacionados con los planes a largo plazo.

### ***1.3.1.2 Objetivos***

Continuando con estas definiciones, según García (2010), podemos mencionar que:

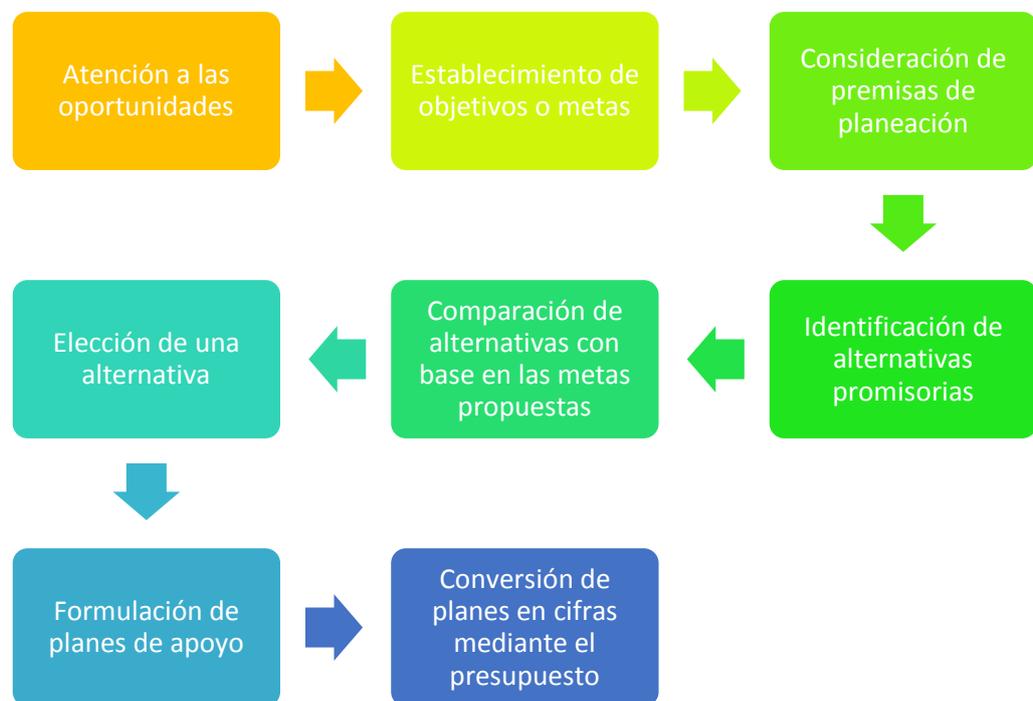
Los objetivos son los puntos terminales que se persiguen por medio de las actividades planteadas dentro de la empresa. De ser posible deben ser verificables o cuantificables al final del período, para determinar si se les cumplió o no. Forman una jerarquía, la cual se extiende desde los propósitos y misiones corporativos hasta las metas individuales. Los administradores pueden determinar más adecuadamente el número de objetivos que deben fijarse en forma realista al analizar la naturaleza de su puesto, para saber cuánto pueden hacer y cuánto deben delegar. En todos los casos deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

### ***1.3.1.3 La Administración por Objetivos (APO)***

Ha sido ampliamente usada para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, aunque en realidad se trata de un sistema de administración. El proceso de la APO consiste en el establecimiento de objetivos en el nivel más alto de la organización, la precisión de las funciones específicas de los responsables del cumplimiento de ellos y el establecimiento y modificación de los objetivos de los subordinados. Se puede fijar metas tanto para administradores de línea como para el personal ejecutivo. Las metas pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Entre otros beneficios, la APO resulta en una mejor administración, además que obliga a los administradores a precisar la estructura de sus organizaciones, alienta el compromiso personal con los objetivos propios y permite el desarrollo de controles

efectivos. Algunas de sus desventajas son; la ocasional incapacidad de los administradores de explicar a sus subordinados la filosofía de la APO (la cual enfatiza el autocontrol y la autodirección) y de ofrecerles pautas para el establecimiento de objetivos. Además, por sí mismas, las metas son difíciles de establecer, tienden a reducirse al corto plazo y pueden resultar inflexibles a pesar de la ocurrencia de cambios en las circunstancias. Finalmente, en el afán de determinar objetivos que se puedan verificar, los individuos corren el riesgo de exagerar la importancia de las metas cuantificables (García, 2010).



*Figura 1.* Proceso de planeación. Fuente: Elaboración propia basada en Koontz, Weihrich & Heinz (2012).

### 1.3.1.4 Estrategia

Koontz, Weihrich y Heinz (2012), señalan respecto a la estrategia, que ésta consiste en la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y en la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para

el cumplimiento de esas metas. De estos dos conceptos deriva el modelo de planeación estratégica. En el modelo de planeación estratégica se identifican los elementos básicos del proceso y se indica la relación entre ellos

Van Horne y Wachowicz (2010), señalan que las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

Sobre la inversión.

Sobre la estructura financiera.

Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

Mientras que las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes:

- a) Sobre el capital de trabajo.
- b) Sobre el financiamiento corriente.
- c) Sobre la gestión del efectivo.

#### ***1.3.1.5 Matriz Foda***

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un moderno instrumento para el análisis de las amenazas y oportunidades de las condiciones externas y de la relación de éstas con las fortalezas y debilidades (internas) de la organización (Koontz y Weihrich, 2012).

Como se mencionó en el párrafo anterior, el **análisis FODA** consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse

sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2007).

Tabla 1.

*Matriz FODA.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Strikland(1998).

### Planeación financiera estratégica

Así mismo, la **planeación financiera estratégica** es parte, y debe ser parte, del plan estratégico de la empresa y es, en sí misma, el resultado financiero de la ejecución del plan. También se le puede considerar como un fin en sí misma, pues forma parte de

las políticas de la empresa y es un medio para llegar a los fines globales, amplios y estratégicos trazados por la organización sobre la cual se planea. En la Planeación Financiera Estratégica se conjugan elementos de la estrategia de la empresa; elementos de las estrategias financieras; de los planes financieros; de los objetivos de empresa; de los objetivos financieros esperados y de los planes estratégicos por realizar (Ruiz, 2011).

### **Diagnóstico situacional**

Es necesario mencionar que la planeación en cualquiera de sus variaciones no puede ser efectuada, sin antes realizar un **diagnóstico situacional**. Este término se encuentra muy relacionado con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

### **Administración financiera**

Tanto los temas de planeación como el diagnóstico situacional de una organización se encuentran comprendidos dentro de un tema más amplio, llamado **Administración Financiera**, que está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera se divide en tres grandes áreas; la decisión de inversión, financiamiento y administración de activos. (Van Horne y Wachowicz, 2010)

En el presente caso de estudio, dada la condición de la organización, como ya se mencionó ésta se encuentra acogida a la Ley de Reestructuración Patrimonial para

poder conseguir estabilidad económica y aplicar los mecanismos de planeación explicados anteriormente.

### **1.3.2 Cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial**

#### ***Reestructuración Patrimonial***

Es una situación especial de una empresa que está bajo el amparo de La ley de **Reestructuración Patrimonial** (Decreto Legislativo 845° del 20 de setiembre de 1996, publicado el 21 de setiembre de 1996). Esta norma es un instrumento capaz de brindar a un deudor que enfrenta dificultades para asumir el pago de sus obligaciones y a sus acreedores, la posibilidad de proteger el escaso patrimonio existente de eventuales intentos de ejecuciones individuales y, con ello, propiciar un ambiente favorable para la negociación que, reduciendo los costos de transacción existentes, posibilite que sean los acreedores, principales perjudicados con la crisis del deudor insolvente, los que colectivamente decidan qué resulta más conveniente para el pronto recupero de sus créditos (Ezcurra, 2002).

#### ***Junta de acreedores***

Según lo dispuesto por la Ley General del Sistema Concursal, la Comisión del INDECOPI, dispondrá la convocatoria a Junta de Acreedores para lo cual autorizará un aviso que se publicará por una sola vez en el diario oficial El Peruano. La citación a Junta deberá señalar el lugar, día y hora en que ésta se llevará a cabo en primera y segunda convocatoria. Son atribuciones de la Junta de Acreedores, entre otras, las siguientes:

- a) Decidir el destino del deudor, pudiendo optar por la reestructuración patrimonial, o la disolución y liquidación.

- b) Aprobar el Plan de Reestructuración, Convenio de Liquidación o Acuerdo Global de Refinanciación, según el caso y sus modificatorias.
- c) Designar al administrador o liquidador, según el caso, y solicitar la elaboración de informes del proceso.
- d) Designar de entre sus miembros a un Comité en el cual podrá delegar en todo o en parte las atribuciones (no es delegable la decisión del destino del deudor).

### ***Pasivos***

Según Casal de Altuve (1998), los pasivos "se tienen como deudas que surgen de transacciones pasadas realizadas a crédito o a plazo que requieren de pago futuro", los pasivo comprende de operaciones presentes, provenientes de operaciones pasadas tales como adquisición: adquisición de mercancías o servicios, pérdidas o gastos en que se han incurrido o por la obediencia del préstamo para el funcionamiento de los bienes que constituyen el activo.

La estructura de los pasivos de la empresa reviste gran importancia, tanto para los propietarios como para las personas ajenas a ella, ya que los pasivos dependen de gran influencia en la capacidad de lucro y los riesgos inherente a la empresa. El pasivo representa los créditos a cargo de la empresa, que exigen pago o consumo de los recursos, así mismo, representan los derechos que tienen los acreedores de la entidad sobre el activo. (p. 60).

Por otra parte, Brito (2004,) lo define como,

*Un conjunto de la obligaciones que la empresa ha contraído, como consecuencia de transacciones a crédito realizadas con terceras personas y que deberán ser pagadas con dinero, con bienes o mediante la prestación de un servicio". El pasivo puede originarse en un préstamo obtenido, o en la*

*compra de instalaciones, mercancía o servicio a crédito. Generalmente se distingue con la palabra por pagar. (p. 187).*

Finalmente, Álvarez (2004), se precisa que

*Toda aquella obligación que la empresa posee con persona ajena o extraña a ella, es decir, aquella deuda que la empresa posee con entes diferentes a sus dueños", por lo tanto, es el importe total de los débitos y gravámenes que tiene contra una persona o entidad, y también el coste o riesgo que contrapasa los proveedores en riesgo, todo los cuales se considera como disminución de activos u obligaciones. (p. 36).*

### **Cuentas por pagar**

Según Catácora (2008), los documentos o cuentas

*Están compuestos por pasivos cierto que no son estimados y que se pueden originar por diversas causas". Su determinación no reviste mayor complejidad que las partidas de activos en las cuales existe un nivel de valoración para determinar los valores a presentar en el balance general. (p. 191).*

Con referencia a lo anterior, Cantú (2004), argumenta que

Las cuentas por pagar o "pasivos representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores, los cuales tienen derecho prioritario sobre los activos, se deben pagar primero a los trabajadores. En algunos lugares se encuentran los acreedores, mientras que los remanentes quedan para los dueños". (p. 55).

Por otro lado, de Casal de Altuve (1998), "las cuenta por pagar representa el monto que una empresa adeuda a terceros (Acreedores) que le suministra bienes o servicios utilizado en el curso normal del negocio y los cuales deberán cancelar dentro del ciclo de operaciones".

Ahora bien, Brito (2004), afirma que

*Es cuando la empresa ha contraído deudas y estas han sido representadas por la simple aceptación de facturas, se utiliza la cuenta "cuentas por pagar" para controlar tales deudas como una letra de cambio, un pagaré, entre otros". En relación a lo señalado se constata que las cuentas por pagar son las encargadas de todo el control y la administración de las deudas que tiene la empresa con los proveedores que le suministra los recursos necesarios para sus ventas o necesidades dentro de la empresa. (p. 36).*

De acuerdo con Catácora (2008), Cantú (2004), Casal de Altuve (1998) y Brito (2004) coinciden que las cuentas por pagar, es una partida que por su naturaleza real al momento del cierre del ejercicio económico, permanece abierta en los libros debido a que pertenece al balance general, el cual muestra la situación financiera de cualquier ente económico o social. Forma parte del grupo de los pasivos, pues la cuenta se abre al momento de que la empresa contrae un compromiso u obligación con terceros.

### **1.3.3 Análisis financiero**

#### ***1.3.3.1 Estados financieros***

Álvarez (1986), señala que “los estados financieros son informes de propósito general, resumidos en reportes, notas y anexos, que utilizan las entidades para revelar y presentar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado”.

Además, los Estados Financieros de la empresa, en su elaboración, deberían alinearse a las normas internacionales de contabilidad y de información financiera, esto con el objetivo de que la información plasmada en ellos represente lo más fidedignamente posible las operaciones y actividades del negocio.

### ***1.3.3.2 Estado de resultados***

El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una entidad y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida por un período determinado.

En las operaciones de la entidad hay una distinción muy clara entre los ingresos, costos y gastos y así deben ser presentados sus resultados. Los ingresos son las cantidades percibidas por la entidad como consecuencia de sus operaciones. Los costos y gastos, por lo contrario, son las cantidades requeridas para la consecución del objetivo de sus actividades.

El estado de resultados es un estado dinámico por lo que sus cifras se expresan en forma acumulativa durante un período determinado, generalmente por no más de un año”.

Es por esto que el análisis adecuado y oportuno de dicho Estado Financiero les permitirá a los administradores financieros de la empresa tomar las decisiones más acertadas respecto a la situación económica del negocio, basándose siempre en los objetivos trazados dentro del plan financiero elaborado.

Por lo tanto, la correcta medición de los activos y pasivos con los que cuenta la empresa permitirán que el Estado de Situación Financiera a un determinado período refleje lo más fehacientemente posible la posición financiera en la que se encuentra el negocio, haciendo viable que se tomen las mejores decisiones a fin de enrumbar hacia el desarrollo financiero a este.

#### 1.4 Definición de Términos Básicos

**Empresa.-** Toda organización económica y autónoma en la que confluyen los factores de producción, capital y trabajo, con el objeto de producir bienes o prestar servicios, establecida de hecho o constituida en el país al amparo de cualquiera de las modalidades contempladas en la legislación nacional. Se incluye a las sucursales en el Perú de organizaciones o sociedades extranjeras.

**Insolvencia.-** Situación económica - financiero en virtud del cual una persona natural o jurídica, independientemente de su actividad, ha sufrido la pérdida de más de las dos terceras partes de su patrimonio o se encuentra impedida de afrontar temporal o definitivamente el pago de sus obligaciones.

**INDECOPI.-** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual.

**Acreedor.-** Para efectos de la declaración de insolvencia, se entiende por acreedor impago a aquél cuyo crédito exigible se encuentra vencido y no ha sido pagado dentro de los treinta (30) días siguientes a su vencimiento. Tratándose de créditos que vencen por armadas o cuotas, sólo se computarán las armadas o cuotas vencidas por cualquier causa.

**Acreencia.-** Es el término que significa crédito o deuda que alguien tiene a su favor. Deuda monetaria que reclama un acreedor.

**Comisión.-** La Comisión de Salida del Mercado, o la entidad que haga sus veces con sujeción a un convenio de delegación de funciones.

**Crédito.-** Toda relación jurídica de la que se desprenden obligaciones de pago de una cantidad determinada o determinable por parte del deudor, o la obligación de entregar en propiedad un bien o de prestar un servicio

**Empresa en insolvencia.-** Situación de una empresa que no puede cumplir con las obligaciones regulares de sus acreedores y que ha sido declarada como tal por el INDECOPI.

**Empresa en Re-estructuración.-** Situación de una empresa después que ha sido declarado en insolvencia y la junta de acreedores acuerda que la empresa es viable y puede reorganizarse y/o recuperarse en forma efectiva, y, en consecuencia, mantener en funcionamiento su unidad productiva.

**Empresa en liquidación.-** Situación de una empresa después que ha sido declarado en insolvencia y la junta de acreedores acuerda que la empresa es no es viable y debe liquidar su patrimonio para repartirse entre todos los acreedores en forma ordenada; en consecuencia, la empresa sale del mercado y se extingue.

**Cuentas por pagar:** Las cuentas por pagar son rubros que surgen a consecuencia de la actividad normal de la empresa, como compra de bienes, productos o materiales (inventarios o existencias), servicios que nos fueron prestados por terceros, gastos originados y adquisiciones de Propiedades, Planta y Equipos. Es decir, corresponde al conjunto de obligaciones que la entidad mantiene para con un tercero, sean estas de corto o largo plazo, por las cuales se tendrá que realizar un desembolso de efectivo en el futuro.

**Tipos de créditos (deudas):** Créditos laborales, créditos alimenticios, créditos por aportes al fondo de pensiones, créditos garantizados, créditos tributarios, créditos comerciales, créditos financieros, otros créditos.

**Pasivo.-** Son todas las obligaciones que tiene una empresa o institución con terceros, como nomina a empleados por cancelar, documentos y cuentas por pagar.

**Pasivo circulante o corto plazo.-** Son pasivos en que se incluyen aquellas obligaciones que deben ser liquidados antes de un año a partir de la fecha del balance; incluye la parte que se vence durante un periodo anual inmediato de cualquiera partida de pasivo a largo plazo.

**Pasivo no circulante o largo plazo.-** Obligaciones y Deudas a cargo de una persona o Institución cuyo vencimiento es un plazo mayor de un año o del periodo financiero a corto plazo.

**Proveedores.-** Personas o empresas que se encargan de abastecer a una organización de los artículos necesarios ya sean de consumo o bienes propios del giro que explota.

## 1.5 Formulación del problema

El problema objeto de estudio desde una perspectiva general se formula en los términos siguientes:

### 1.5.1 Problema general

¿El planeamiento financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?

## **1.5.2 Problemas específicos**

### **Problema específico 1**

¿Desde la perspectiva del planeamiento financiero, cuál es el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?

### **Problema específico 2**

¿Qué políticas de gestión deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial la Compañía Minera Sayapullo S.A.?

### **Problema específico 3**

¿Qué objetivos deben trazarse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar si el planeamiento financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

### **Objetivo específico 2**

Establecer las políticas de gestión que deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial la Compañía Minera Sayapullo S.A.

### **Objetivo específico 3**

Formular los objetivos en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

## **1.7 Hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis general**

El planeamiento financiero influye favorablemente en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

### **1.7.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Es esencial el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

#### **Hipótesis específica 2**

Es importante establecer las políticas de gestión que deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial la Compañía Minera Sayapullo S.A.

### **Hipótesis específica 3**

Es esencial formular los objetivos en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de Investigación

La investigación es aplicada porque está centrada en encontrar un mecanismo o estrategia que permitirá lograr un objetivo concreto, como establecer si existe una influencia en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial al aplicar un Planeamiento Financiero y esta relación sirva de utilidad. Por consiguiente, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado, no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico

Según (Behar, 2008), La investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado. El enfoque cuantitativo tiene una innegable potencia para el tratamiento de los datos más concretos. (p. 38).

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) la investigación no experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en este tipo de investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.152).

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un

momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p.155).

### **2.1.1 Descripción del método y diseño**

El método utilizado para este estudio fue el descriptivo, por cuanto “consiste en describir, analizar y e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y sus variables que les caracterizan de manera tal como se dan en el presente” (Sánchez y Reyes, p. 50).

Por otro lado, el diseño empleado corresponde al descriptivo correlacional. Se eligió este diseño, por cuanto está interesado en la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados (Sánchez y Reyes, 2006).

Así, en este estudio se buscó determinar la relación existente entre el Planeamiento Financiero y el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la compañía Minera Sayapullo SA, en Lima 2017.

Para tal efecto se realizó un diagnóstico de la situación de las acreencias de la empresa al 31.12.16 y luego se hizo la comparación con los resultados al 31.12.17 por cuanto durante el transcurso de este último ejercicio se aplicó el planeamiento financiero con la finalidad de enfrentar de la mejor manera el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la empresa en estudio.

## **2.2 Población y muestra**

### **2.2.1 Unidad de estudio**

La unidad de estudio es la compañía Minera Sayapullo SA ubicada en la ciudad de Lima.

### **2.2.2 Población**

La población está constituida por los 37 integrantes de la Junta de Acreedores de la compañía Minera Sayapullo SA y son los que tienen el control de la referida empresa por encontrarse inmersa en un proceso de reestructuración empresarial.

### **2.2.3 Muestra**

Para determinar la muestra se verifico la información relacionada con los titulares de las acreencias, y se constató que del total de 37 acreedores, solo 8 de ellos representan el 98.94% del total de acreencias.

Cabe señalar que, según la Ley de Reestructuración Patrimonial, las decisiones de la Junta de Acreedores se realiza en función al porcentaje de acreencias, mas no por el número de personas. Es importante resaltar que la Junta de Acreedores es el máximo órgano de gobierno de una empresa que se encuentra en situación de Reestructuración Patrimonial; por cuanto es el órgano que por mandato de la referida ley reemplaza a la Junta General de Accionistas.

En tal sentido, se trata de una muestra censal que representan el 98.94% de las acreencias y está constituida por 8 de los integrantes de la Junta de Acreedores de la compañía Minera Sayapullo SA, y, por lo tanto, es una muestra representativa.

## **2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

La técnica a utilizar para la recolección de datos es la encuesta en su variante encuesta personal, dado que se darán el encuentro entre encuestador y encuestado asumiendo la modalidad de encuesta en establecimiento, a través de preguntas cerradas. El instrumento que se utilizará será un cuestionario de encuesta con preguntas cerradas y con alternativas de respuesta basado en la escala de Likert.

Asimismo, la otra técnica aplicada es el análisis documental; en este caso, los instrumentos son los Estados Financieros y otros reportes contables relevantes para la investigación.

La información teórica se realizó a través de la consulta de bibliografía especializada al tema, para lo cual se recurrió a textos virtuales y materiales de diferentes bibliotecas. Por lo tanto, la información que se utilizará será proveniente de fuentes primarias y secundarias.

## **2.4 Procedimientos**

### **2.4.1 Validación y confiabilidad del instrumento**

La validación del instrumento se realizó mediante la técnica de Criterio de Jueces, especialistas del tema de estudio, los cuales determinarán la validez del contenido y la validez del constructo.

### **2.4.2 Métodos de análisis de datos**

De acuerdo a Hernández (2014), el análisis de datos consiste en la aplicación de diversos procedimientos para organizar e interpretar la información recopilada de forma tal que arroje un retrato fiel de la realidad. Entre los procedimientos utilizados

están el análisis de contenido, el análisis semántico y el uso de la estadística no paramétrica.

Se empleó hojas de cálculo Excel para la estadística descriptiva y la presentación de datos a través de tablas y/o gráficos de distribución de frecuencias expresados en porcentajes.

Asimismo, se aplica el análisis FODA para establecer un diagnóstico inicial al cierre del ejercicio 2016 y, también el análisis e interpretación de Estados Financieros comparando los resultados de los ejercicios 2016 versus 2017 complementándose con índices y ratios de análisis.

## **2.5 Consideraciones Éticas**

En el presente estudio se aplicó los principios éticos que rigen al profesional de contabilidad y finanzas, se obtuvieron los permisos del representante legal de la empresa para revelar su información contable y financiera con fines de investigación académica que permitieron cumplir los objetivos establecidos, moralmente y éticamente aceptados.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS

### 3.1 Diagnóstico de la Situación Actual

Tabla 2.

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios de derechos mineros valiosos que pueden ser transferidos para obtener ingresos frescos e incrementar el capital de trabajo.</li> <li>• Aporte de socios para cumplir el pago de las obligaciones.</li> <li>• Activos intangibles de gran envergadura.</li> <li>• Activos fijos disponibles para la venta que pueden generar un flujo de efectivo favorable en el corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorden administrativo en general, tales como ausencia procedimientos de pagos, Arqueos de Caja, control de saldos de bancos, pagos realizados sin autorización, etc.</li> <li>• No cuenta con liquidez suficiente para cumplir con el pago a los acreedores.</li> <li>• Personal operativo sin funciones definidas claramente.</li> <li>• Actividad empresarial principal está en forma intermitente y esporádica; en general está suspendida la actividad minera.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación con los acreedores para canje de obligaciones por acciones.</li> <li>• Buscar un socio estratégico que realice una inversión significativa en el corto, mediano y largo empresa en la empresa.</li> <li>• Adecuar el Plan de Reestructuración conforme la coyuntura socio económica del país, considerando el plan estratégico y de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente político social de incertidumbre que es poco propicio para generar inversión importante en el sector minero.</li> <li>• Falta de interés de los socios fundadores para aumentar en forma significativa el capital de la empresa e inyectar liquidez a esta.</li> <li>• Posibilidad que la Junta de Acreedores decida la liquidación de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Nota:** En la evaluación del diagnóstico actual de la empresa es importante conocer estos indicadores (FODA), ya que de ellos dan indicio debajo qué escenario económico y financiero se encuentra la entidad, a fin de entender la realidad en la que se desenvuelve el negocio.

### 3.1.1 Resultado del diagnóstico

Los principales problemas financieros, detectados tras el diagnóstico del resultado:

Tabla 3.

*Principales problemas detectados tras el diagnóstico del Resultado*

Problema Detectado	Problema Cuantificado al 31.12.2016	Acción por Realizar en el Plan Financiero
Alto porcentaje de las Cuentas por pagar a accionistas.	Cuentas por pagar a accionistas <b>S/ 22,756,734</b> – 12.21%	Capitalizar parte de esta deuda para que disminuya esta obligación de pago.
Alto porcentaje de endeudamiento con Otras cuentas por Pagar a Terceros.	Otras cuentas por pagar a Terceros <b>S/ 38,107,121</b> – 20.44%	Deuda en Plan de Reestructuración y se tendrá que cumplir con el cronograma aprobado; sin embargo, se puede negociar la compra de sus acreencias con valores descontados. También existe la posibilidad de canjear deudas o acreencias por acciones.
Porcentaje significativo de las Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas.	Cuentas por cobrar comerciales – relacionadas <b>S/ 7,189,233</b> – 3.86%	Recuperar estas cuentas e invertir en equipos y tecnología moderna para explotar la actividad minera y de esta manera generar riqueza.
Ventas o ingresos diversos nulos o muy reducidos.	Ventas <b>S/ 00.00</b> Ingresos diversos <b>S/ 136,756</b>	Generar operaciones de venta y de Ingresos diversos para obtener liquidez y además lograr resultados positivos en el mediano y largo plazo.
Gastos operativos muy altos.	Total Gastos operativos <b>S/ 2,848,081</b>	Reducir los gastos operativos aplicando un mayor control sobre estos.
Gastos financieros muy altos.	Total Gastos financieros <b>S/ 208,396</b>	Reducir los gastos financieros obteniendo financiamiento director de los proveedores.
Ratio de Liquidez desfavorable.	Ratio de Liquidez Activo Corriente / Pasivo Corriente = <b>S/ 7,762,839 /</b> <b>S/ 24,757,957 =</b> 0.314	Disminuir el Pasivo Corriente y aumentar el Activo Corriente.

Fuente: Elaboración propia

## 3.2 Ejecución del Plan Financiero

### 3.2.1 Resultado luego de la ejecución del Plan Financiero

Se procede a presentar un cuadro resumen de los resultados tras la ejecución del plan financiero, los cuales se evidencian en los Estados Financieros al 31.12.2017:

Tabla 4.

#### *Resultados luego de la ejecución del Plan Financiero*

<b>Acción Realizada en el Plan Financiero</b>	<b>Impacto Cuantificado</b>	<b>Interpretación del Resultado</b>
Se disminuyó significativamente el saldo de las Cuentas por pagar a accionistas	Cuentas por pagar a accionistas al 31.12.2017: <b>S/ 19,223,480 – 7.43%</b>	Se logró capitalizar parte de esta deuda y se redujo esta obligación de pago.
Se cancelaron las obligaciones según el cronograma del Plan de Reestructuración y también se logró nuevos créditos con condiciones de crédito más flexibles con nuevos proveedores.	Otras cuentas por pagar a Terceros al 31.12.2017: <b>S/ 44,631,004 – 17.25%</b>	Aunque en términos nominales se nota un incremento de estas obligaciones no corrientes; sin embargo, en términos absolutos hubo una disminución de 20.44% en el 2016 a 17.25% en el 2017. Esto debido, entre otras causas, al canje de parte de las deudas o acreencias por acciones.
Se logró recuperar un monto significativo de las Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas <b>S/ 7,189,233</b>	Cuentas por cobrar comerciales – relacionadas al 31.12.2017: <b>S/ 0,00 – 0.00%</b>	Se efectivizó la cobranza de Cuentas por Cobrar Comerciales a Relacionadas; ello permitió que la empresa pueda invertir en equipos y tecnología moderna para explotar la actividad minera.
No se logró concretar actividades de explotación por lo cual no se generaron Ventas; sin embargo, los ingresos diversos se incrementaron.	Ventas al 31.12.2017: S/ 00.00 Ingresos diversos al 31.12.2017: <b>S/ 448,316</b>	En el 2017 no se pudo reiniciar las actividades de explotación minera por la coyuntura socio política actual; pero los ingresos diversos se incrementaron de 4.70% a 18.01%, debido a la venta de maquinaria y activos fijos en desuso o por renovación de algunos de estos.
No se logró controlar los Gastos operativos, los mismos que se incrementaron a pesar que ya era muy altos.	Total Gastos operativos al 31.12.2017: <b>S/ 3,125,943</b>	A pesar que la propuesta fue de reducir los gastos operativos aplicando un mayor control sobre estos; estos se incrementaron de 97.60% a 115.31%.
Se logró controlar y reducir los Gastos financieros.	Total Gastos financieros al 31.12.2017: <b>S/ 73,869</b>	La reducción de los gastos financieros fue de 7.14% a 2.72%.
Se intentó disminuir el Pasivo Corriente y se intentó aumentar el Activo Corriente	Ratio de Liquidez al 31.12.2017: Activo Corriente / Pasivo Corriente = S/ 313,645 / S/ 24,998,749 = <b>0.013</b>	No se logró el objetivo trazado, el ratio de liquidez fue más desfavorable, en el corto plazo; por cuanto las cuentas por cobrar comerciales se hicieron efectivas y se invirtió en maquinaria y equipo que hagan posible ingresos en el futuro, que generarían liquidez en el mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Evaluación de la Situación Económica y Financiera actual

Se presenta el análisis vertical aplicado a los Estados Financieros 2016 y 2017:

Tabla 5.

*Análisis Vertical del Estado de Resultados (Por Función) de la Cía. Minera Sayapullo S.A.*

	Del 01.01.17 al 31.12.17		Del 01.01.16 al 31.12.16	
	S/	%	S/	%
Ventas	-	-	-	-
Descuentos Rebajas y Bonific. Concedidos	-	-	-	-
<b>Total Ingresos Brutos</b>	-	-	-	-
Costo de Ventas	-	-	-	-
<b>Utilidad Bruta</b>	-	-	-	-
Gastos de Administración	(1'250,377.11)	(46.12)	(1'139,233.00)	(39.04)
Gastos de Ventas	(1'875,565.67)	(69.19)	(1'708,849.00)	(58.56)
<b>Utilidad / Perdida Operativa</b>	<b>(3'125,942.78)</b>	<b>(115.31)</b>	<b>(2'848,081.00)</b>	<b>(97.60)</b>
Ingresos diversos	448,315.67	18.01	136,756.00	4.70
Gastos Financieros	( 73,869.48)	(2.72)	( 208,396.00)	(7.14)
Ingresos Financieros	474.49	0.02	1,301.00	0.04
Otros ingresos / gastos excepcionales	113.40	0.00	340.00	0.01
<b>Resultado a. P.Ext.e IR</b>	<b>(2'710,908.70)</b>	<b>100.00</b>	<b>(2'918,079.00)</b>	<b>100.00</b>
Impuesto a la Renta	-	-	-	-
<b>Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>(2'710,908.70)</b>	<b>100.00</b>	<b>(2'918,079.00)</b>	<b>100.00</b>

Fuente: EE FF de Cía. Minera Sayapullo

Como se ha mencionado en la Tabla 5, durante los ejercicios 2016 y 2017 no existen ingresos por ventas por cuanto la Cía. Minera Sayapullo S.A desde que se declaró en insolvencia y posterior Reestructuración Patrimonial no realiza actividades de explotación minera y solo se mantiene gracias a los aportes de los socios y otras estrategias aplicadas en estos últimos años. Se puede apreciar en la Tabla 4, que la empresa no tiene ventas y sus ingresos responden a los ingresos diversos que se deben principalmente a la venta de maquinaria y activos fijos obsoletos.

Tabla 6.

*Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera de la Cía. Minera Sayapullo S.A.*

	31.12.2017		31.12.2016	
	S/	%	S/	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	52 830.00	0.02	446 817.00	0.24
Cuentas por cobrar comerciales, neto				
Cuentas por cobrar comerciales, relacionadas			7 189 233.00	3.86
Cuentas por cobrar Gerentes, Personal	95 968.00	0.04	45 500.00	0.02
Otras cuentas por Cobrar - Terceros	262 301.00	0.10	81 289.00	0.04
Estimación de cuentas de cobranza dudosa	-97 454.00	0.04		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>313 645.00</b>	<b>0.12</b>	<b>7 762 839.00</b>	<b>4.16</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Otras cuentas por Cobrar - Terceros			2 458 612.00	1.32
Inmueble, maquinaria y equipo	22 741 323.00	8.79	10 163 615.00	5.45
Intangibles	233 843 652.22	90.37	167 973 837.00	90.11
Menos: Amortización y agotamiento acumulados	-7 609 419.00	-2.94	-6 917 654.00	-3.71
Activo Diferido	5 332 539.00	2.06	4 937 126.00	2.65
Otros activos	4 150 782.00	1.60	26 429.00	0.01
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>258 458 877.00</b>	<b>99.88</b>	<b>178 642 585.00</b>	<b>95.84</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>258 772 522.00</b>	<b>100.00</b>	<b>186 405 425.00</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos y aportes al sist. de pensiones por Pagar	932 824.00	0.36	960 607.00	0.52
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	297 822.00	0.12	258 721.00	0.14
Cuentas por pagar comerciales - terceros	3 543 753.00	1.37	783.00	0.00
Cuentas por pagar a accionistas (socios)	19 223 480.00	7.43	22 756 734.00	12.21
Otras Cuentas por Pagar - Terceros	1 000 870.00	0.39	781 112.00	0.42
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>24 998 749.00</b>	<b>9.66</b>	<b>24 757 957.00</b>	<b>13.28</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Otras Cuentas por Pagar - Terceros	44 631 004.00	17.25	38 107 121.00	20.44
Pasivo Diferido	67 349 494.00	26.03	4 763 778.00	2.56
<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>111 980 498.00</b>	<b>43.27</b>	<b>42 870 899.00</b>	<b>23.00</b>
<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>111 980 498.00</b>	<b>43.27</b>	<b>67 628 856.00</b>	<b>36.28</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	18 490 460.00	7.15	11 490 460.00	6.16
Excedente de Revaluación	160 953 873.00	62.20	163 664 460.00	87.80
Resultados Acumulados	-54 940 149.00	-21.23	-53 459 868.00	-28.68
Resultado del Ejercicio	-2 710 909.00	-1.05	-2 918 079.00	-1.57
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>121 793 275.00</b>	<b>47.07</b>	<b>118 776 569.00</b>	<b>63.72</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>258 772 522.00</b>	<b>100.00</b>	<b>186 405 425.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: EE FF de Cía. Minera Sayapullo

En la Tabla 6, Estado de Situación Financiera de la Cía. Minera Sayapullo S.A podemos resaltar los siguientes aspectos relacionados al activo no corriente, según las estrategias planteadas se pretende reiniciar las actividades de explotación minera para lo cual en el 2017 se está culminando la fase previa de exploración minera que ha logrado verificar la existencia de yacimientos de minerales factibles de explotación; esto se refleja en el incremento de los Intangibles que pasaron de S/ 167 973 837 en el ejercicio 2016 a la suma de S/ 233 843 652 en el 2017. De la misma manera también notamos un incremento en la cuenta de Inmueble, maquinaria y equipo con un inversión adicional para el 2017 de casi 12 millones de soles; todo esto orientado a generar ingresos en el mediano plazo.

Por el lado del pasivo no corriente podemos notar un incremento significativo en los Pasivos Diferidos de S/ 4 763 778 en el 2016 a la suma de S/ 67 349 494 en el 2017; es decir de 2.56% a 26.03% de participación con relación al total de pasivo y patrimonio de la empresa la Cía. Minera Sayapullo S.A. Esto debido a que una parte de los intangibles que representan a los yacimientos de minerales encontrados han sido objeto de transferencia a favor de terceros que deberán concretarse cuando se empiece la fase de explotación. Asimismo, cabe resaltar que en el 2107 existe un incremento en el capital de la empresa por la suma de S/ 7 000 000 provenientes en parte del excedente de revaluación y de la capitalización de cuentas por pagar a accionistas y terceros, según se explicó en la tabla 3.

### 3.2.3 Indicadores financieros del análisis de los ratios (períodos 2016 – 2017)

#### *Liquidez*

Tabla 7.

#### *Liquidez corriente*

<b>Razón Corriente</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Total activo corriente	313.645	7.762.839
Total pasivo corriente	24.998.749	24.757.957
<b>Ratio</b>	<b>0,013</b>	<b>0,314</b>

Fuente: Elaboración propia

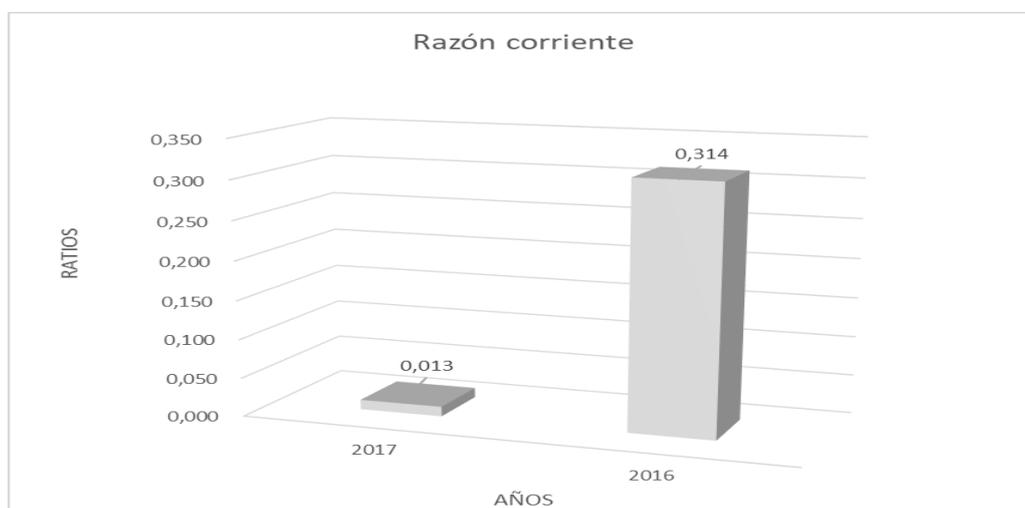


Figura 2. Ratio de Liquidez Corriente

#### **Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el ratio de liquidez que presentaba la empresa Cía. Minera Sayapullo S.A en el año 2016 era de 0.314, lo que indicaba que por cada sol de obligaciones por pagar que presentaba la empresa podía cubrir con sus derechos por cobrar el 31.4% de las mismas, por lo que tuvo que recurrir en un porcentaje importante de préstamos de socios. Tras la ejecución del plan financiero, en el año 2017, el ratio de liquidez se deprimió considerablemente, ya que para este año la empresa solo podía cubrir el 1.3% de sus obligaciones por pagar.

Esto se debe sobre todo a que la liquidación de las cuentas por cobrar relacionadas se invirtieron en la adquisición de maquinarias y activos lo cual repercutió en la posición financiera del 2017. Tal es así que para este último año el porcentaje de activo corriente decayó de 4.12% a 0.12% debido a que la empresa solo tuvo ingresos diversos pero no operativos.

Se estima que para el año 2018 el ratio de liquidez mejore, siempre disminuyendo el porcentaje de cuentas por pagar a los accionistas y otras cuentas por pagar.

### ***Endeudamiento a Largo Plazo***

Como la empresa la Cía. Minera Sayapullo S.A se encuentra en Re estructuración Patrimonial y cuenta con un Plan de Pagos a largo plazo, el mismo que está aprobado por la Junta de Acreedores, resulta importante analizar este ratio.

Tabla 8.

*Endeudamiento a Largo Plazo*

	2017	2016
Pasivo no corriente	111.980.498	42.870.899
Total Patrimonio	121.793.275	118.776.569
Ratio	0,919	0,361
Fuente: Elaboración propia		161647468,4

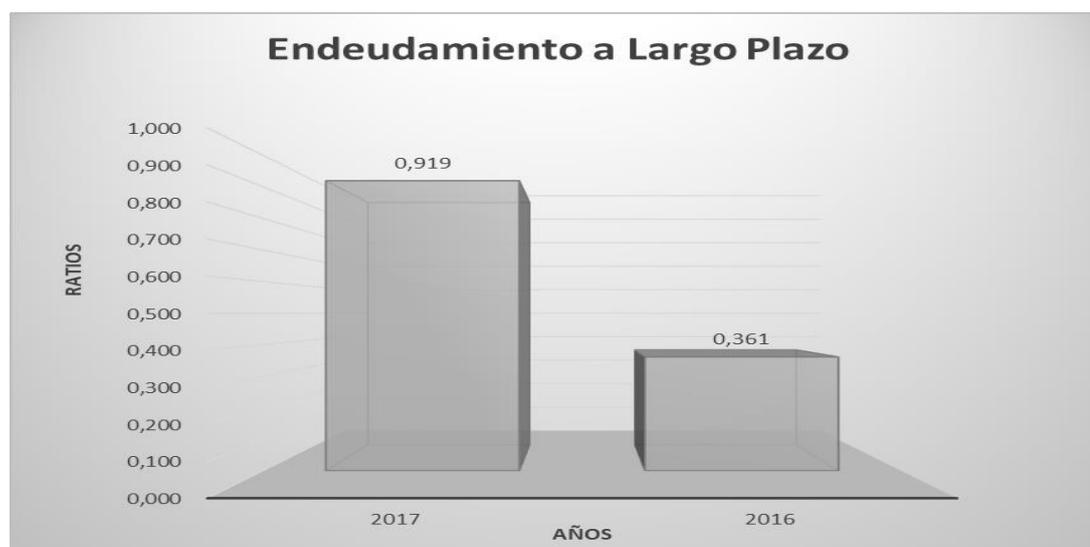


Figura 3. Endeudamiento a Largo Plazo

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la capacidad de endeudamiento a largo plazo de la Cía. Minera Sayapullo S.A., en el 2016 era de un 36.1%, incrementando significativamente en el 2017 a un 91.9%; ello se debió principalmente a que el Pasivo No Corriente varió de una manera importante de un año a otro debido al aumento del pasivo diferido de 2.56% en el 2016 a un 26.03% en el 2017, mientras que el Patrimonio Neto solo tuvo un aumento poco significativo en el 2017 en comparación al 2016.

### 3.2.4 Resultados de la encuesta

Tabla 9.

*¿Es necesario contar con un manual de procedimientos para los pagos?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	37,5	3
A veces	37,5	3
Nunca	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8



Figura 4. *¿Es necesario contar con un manual de procedimientos para los pagos?*

#### **Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 9 y la Figura 4, la gran mayoría, un 87.5% considera que siempre, casi siempre y a veces, que es necesario contar con un manual de procedimientos para regular los procedimientos para los pagos.

Tabla 10.

*¿Están definidas claramente las funciones laborales?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	37,5	3
A veces	37,5	3
Nunca	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8

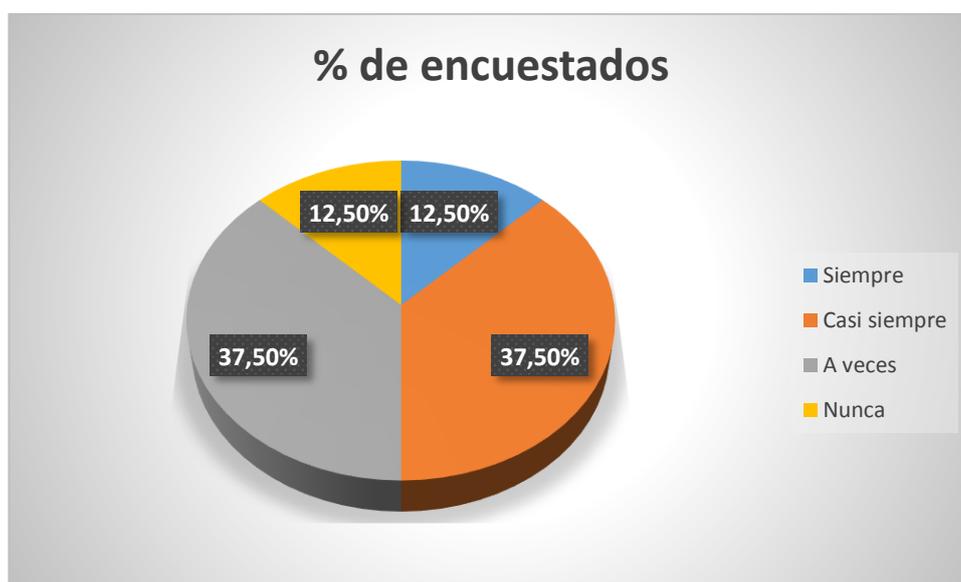


Figura 5. *¿Están definidas claramente las funciones laborales?*

**Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 10 y la Figura 5, un 50.0% considera que siempre y casi siempre, que están definidas claramente las funciones laborales de los trabajadores. Por otro lado, otro 50.0% de los encuestados considera que no están definidas las obligaciones laborales. En tal sentido, existe un porcentaje importante de trabajadores que considera que es necesario que se definan con claridad sus funciones laborales.

Tabla 11.

*¿Se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	25,0	2
A veces	50,0	4
Nunca	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8

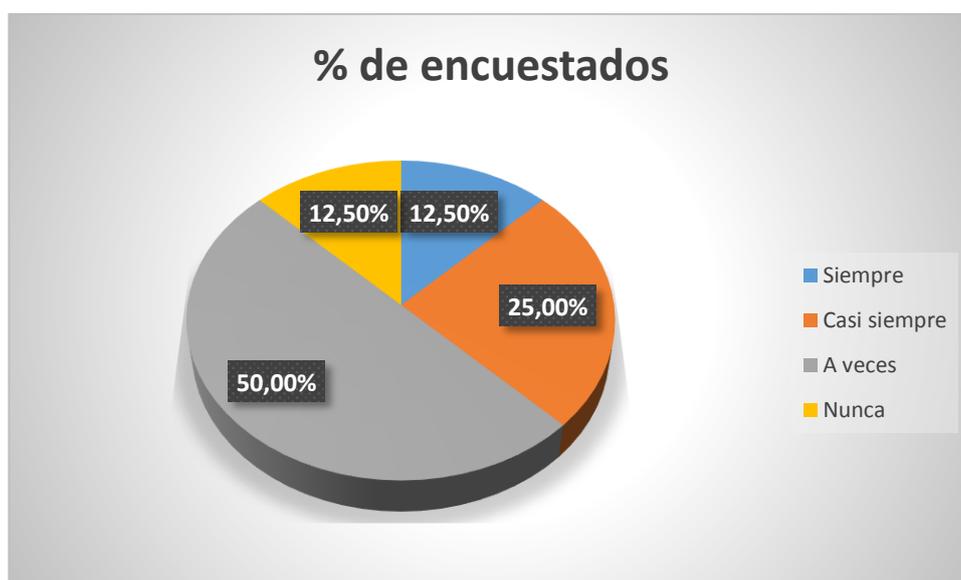


Figura 6. *¿Se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques?*

#### **Análisis e interpretación:**

Conforme se observa en las Tabla 11 y la Figura 6, un 62.5% considera que nunca y a veces, que es no se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques. Por otro lado, un 37.5% considera que si existe un procedimiento para estos efectos. En tal sentido, la gran mayoría considera que no se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques, lo cual está generando un desorden y descontrol en los pagos realizados.

Tabla 12.

*¿Existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	12,5	1
A veces	50,0	4
Nunca	25,0	2
Fuente: Elaboración propia		8

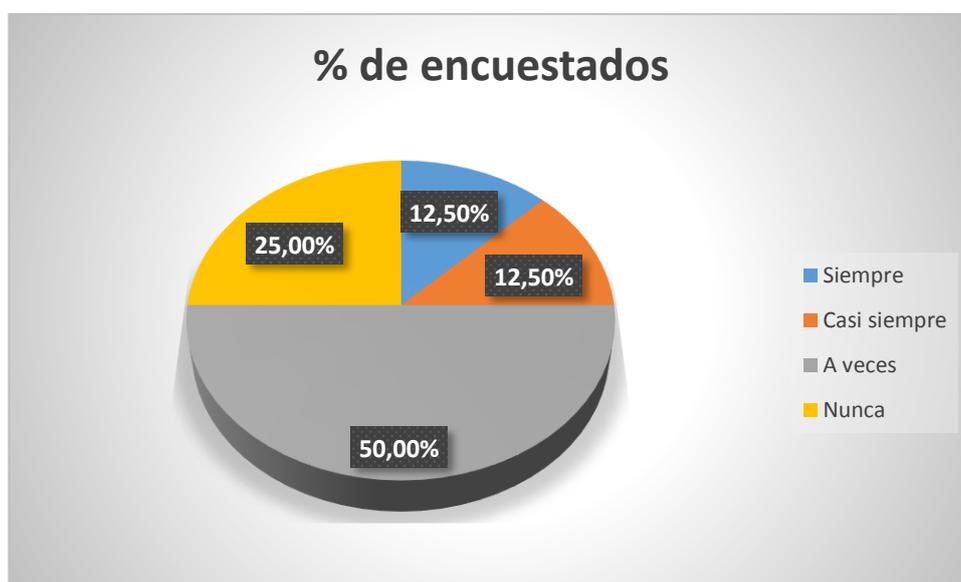


Figura 7. ¿Existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas?

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 12 y la Figura 7, un 75.0% considera que no existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas, lo cual está sustentado con los 25% que respondieron “nunca” y un 50% respondieron “a veces. Por otro lado, un 25.0% considera que si existe una programación al respecto. En tal sentido, la gran mayoría considera que es necesario que se implemente una programación de ingresos, ventas y cobranzas.

Tabla 13.

*¿Toda la documentación se registra a tiempo para su posterior pago?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	50,0	4
Nunca	37,5	3
Fuente: Elaboración propia		8

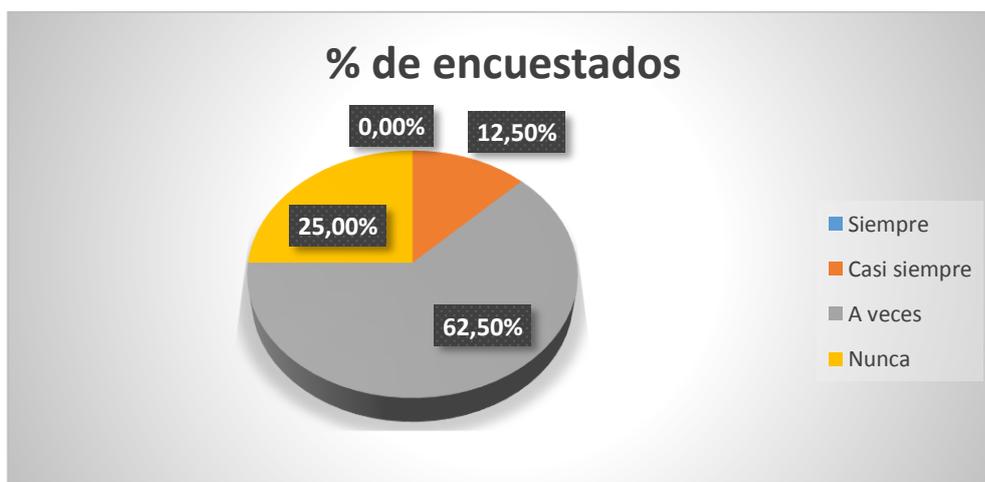


Figura 8. *¿Toda la documentación se registra a tiempo para su posterior pago?*

**Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 13 y la Figura 8, un 87.5% considera que la documentación no se registra a tiempo para su posterior pago, lo cual está sustentado con los 25.0% que respondieron “nunca” y un 62.5% respondieron “a veces”. Por otro lado, un 12.5% considera que la documentación se registra a tiempo para su posterior pago. En tal sentido, la gran mayoría considera que documentación no se registra a tiempo para su posterior pago, cuya consecuencia es que la información contable y financiera no se encuentre actualizada.

Tabla 14.

*¿Se reportan a tiempo los saldos bancarios de las cuentas corrientes?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	62,5	5
Nunca	25,0	2
Fuente: Elaboración propia		8

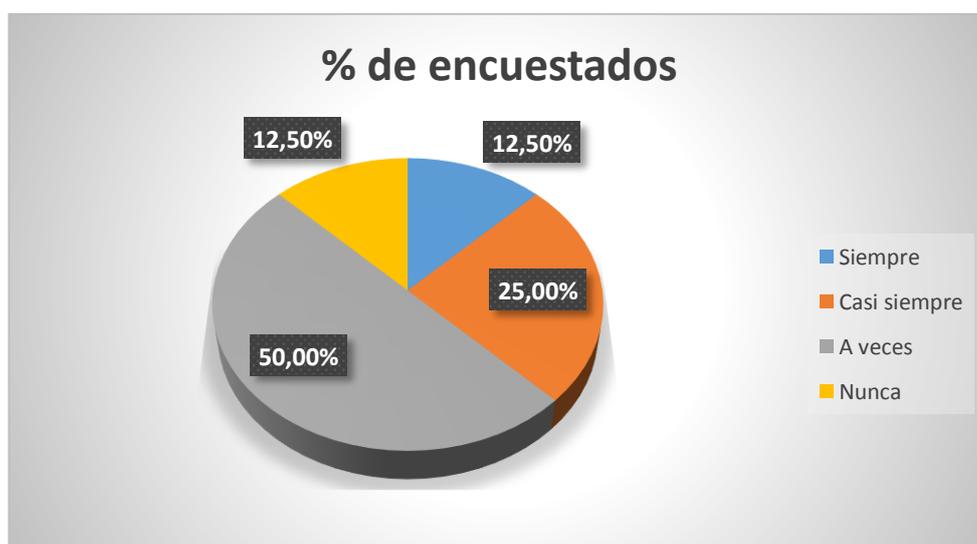


Figura 9. *¿Se reportan a tiempo los saldos bancarios de las cuentas corrientes?*

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 14 y la Figura 9, un 62.5% considera que los saldos bancarios de las cuentas corrientes no se reportan a tiempo, lo cual está sustentado con los 12.5% que respondieron “nunca” y un 50.0% respondieron “a veces”. Por otro lado, un 37.5% considera que los saldos bancarios de las cuentas corrientes si se reportan a tiempo. En tal sentido, la gran mayoría considera que los saldos bancarios de las cuentas corrientes no se reportan a tiempo; cuya consecuencia es que los saldos bancarios no se encuentran actualizados.

Tabla 15.

*¿Todos los desembolsos que realizan están debidamente sustentados?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	25,0	2
A veces	50,0	4
Nunca	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8

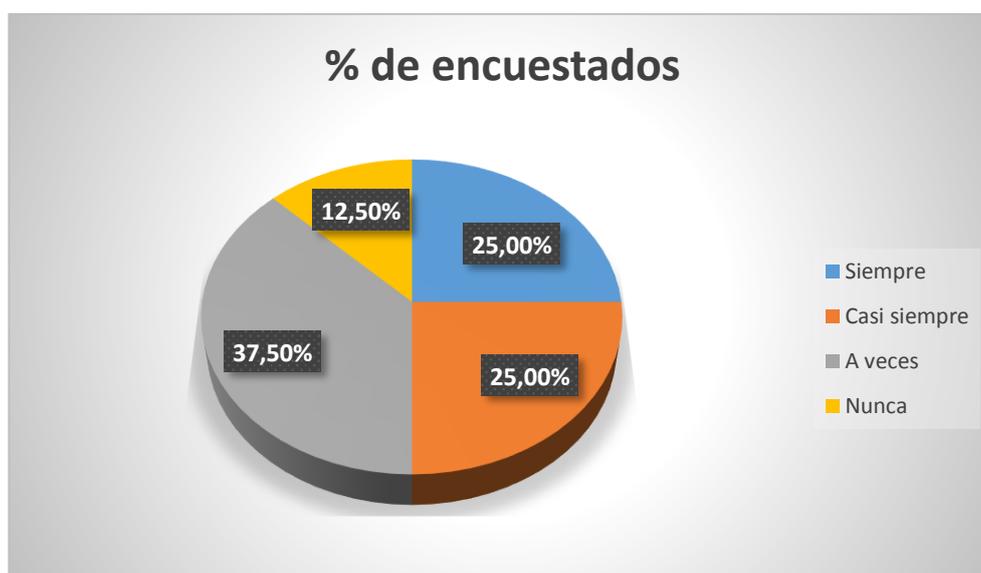


Figura 10. *¿Todos los desembolsos que realizan están debidamente sustentados?*

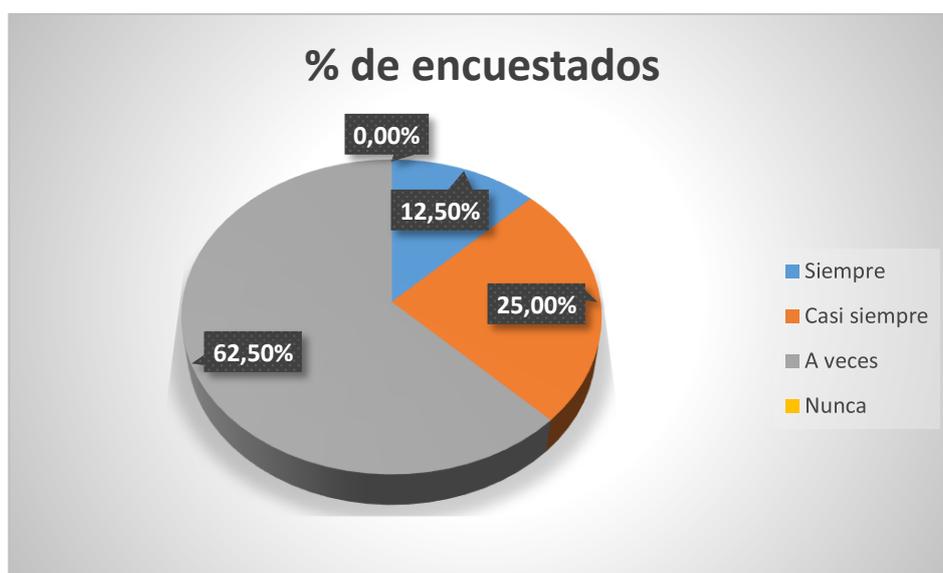
#### **Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 15 y la Figura 10, un 50.0% considera que los desembolsos que realizan no están debidamente sustentados, lo cual está corroborado con los 12.5% que respondieron “nunca” y un 37.5% que respondieron “a veces”. Por otro lado, el otro 50.0% considera que los desembolsos están debidamente sustentados. En tal sentido, existe una opinión importante que considera que los desembolsos que realizan no están debidamente sustentados, cuya consecuencia es que los desembolsos no son fehacientes y pueden generar contingencias tributarias.

Tabla 16.

*¿Los requerimientos de pago están autorizados por gerencia para su cancelación?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	25,0	2
Casi siempre	25,0	2
A veces	37,5	3
Nunca	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8



*Figura 11. ¿Todos los requerimientos de pago están autorizados por la gerencia para su cancelación?*

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 16 y la Figura 11, solo un 12.5% considera que los requerimientos de pago están autorizados por la gerencia para su cancelación. Por otro lado, un 87.5% considera que los requerimientos de pago no están debidamente autorizados por la gerencia para su cancelación. En tal sentido, la gran mayoría considera que los requerimientos de pago no están autorizados por la gerencia para su cancelación; cuya consecuencia es que los pagos resulten ser desordenados y no exista un buen control.

Tabla 17.

*¿Todos los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	25,0	2
A veces	62,5	5
Nunca	0,0	0
Fuente: Elaboración propia		8

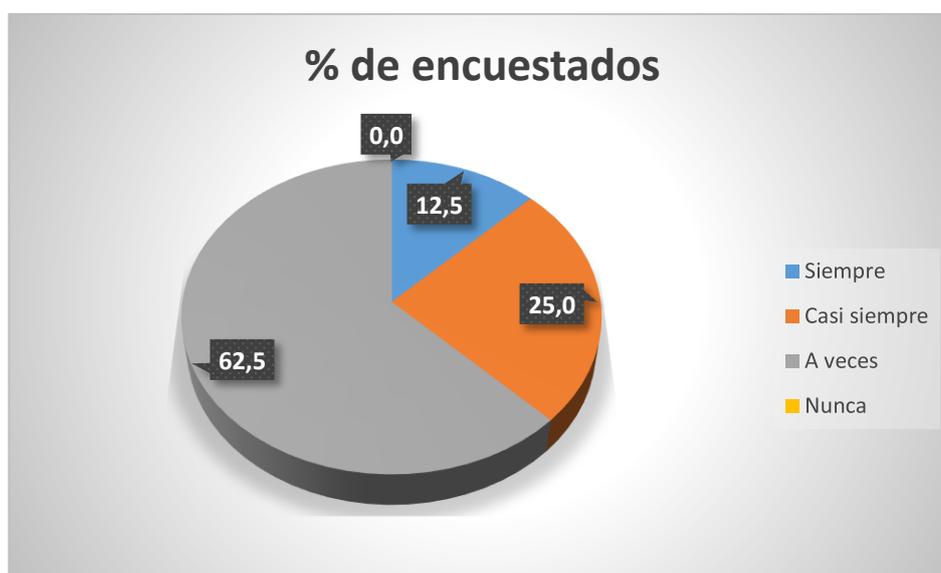


Figura 12. *¿Todos los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable?*

**Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 17 y la Figura 12, un 62.5% considera que solo a veces, los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable. Por otro lado, un 37.50% considera que los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable. En tal sentido, existe una opinión importante que considera que los pagos realizados no son previamente provisionados en el sistema contable, cuya consecuencia es que se genere mayor desorden y descontrol en el ingreso debido de los gastos, pues se incrementa el monto de las entregas a rendir cuenta y no se refleja la verdadera situación financiera de la empresa.

Tabla 18.

*¿Se realizan arquezos de caja?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	50,0	4
Nunca	37,5	3
Fuente: Elaboración propia		8

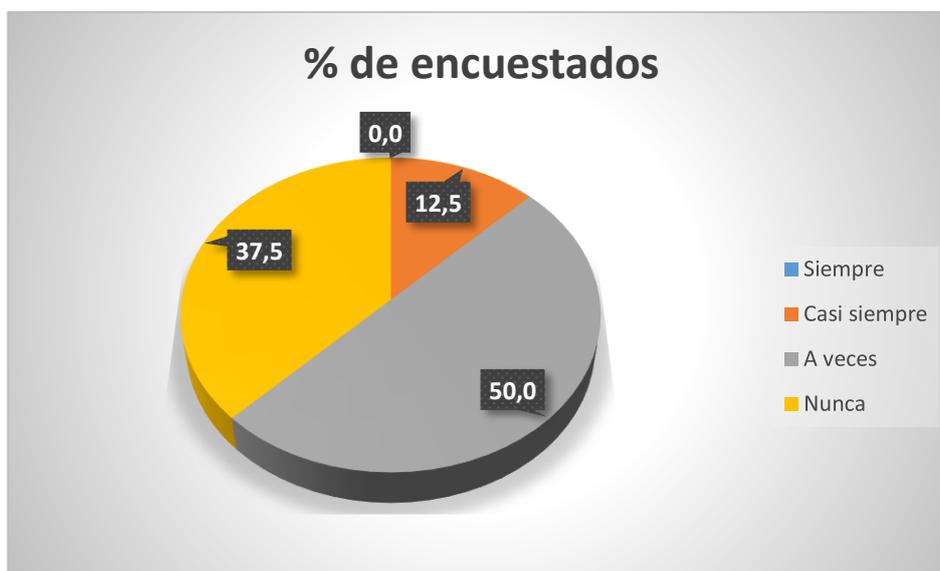


Figura 13. ¿Se realizan arquezos de caja?

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 18 y la Figura 13, solo un 12.5% considera que se realizan arquezos de caja. Por otro lado, un 87.5% considera que no se realizan arquezos de caja para su cancelación lo cual está corroborado con los 37.5% que respondieron “nunca” y un 50.0% que respondieron “a veces”.

En tal sentido, la gran mayoría considera que no se realizan arquezos de caja; cuya consecuencia es que los saldos de caja resulten ser fehacientes y desordenados por cuanto no existe un buen control.

Tabla 19.

*¿Conoce Ud. cuáles son los alcances del plan financiero de la empresa?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	62,5	5
Nunca	25,0	2
Fuente: Elaboración propia		8

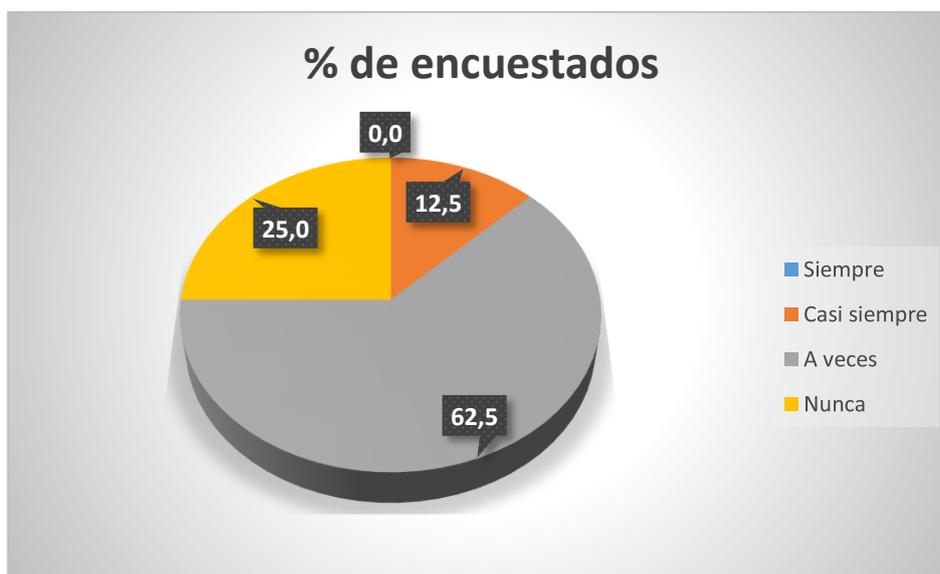


Figura 14. *¿Conoce Ud. cuáles son los alcances del plan estratégico de la empresa?*

**Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 19 y la Figura 14 un 62.5% considera que solo a veces, conoce los alcances del plan estratégico de la empresa. Por otro lado, un 25.0% considera que no conoce estos planes.

En tal sentido, existe una opinión muy importante del 87.5% que considera que no conoce los alcances del plan estratégico de la empresa, cuya consecuencia es que, a los acreedores, se genere desconfianza y falta de perspectiva empresarial debido a la poca o nula información sobre los alcances del plan estratégico de la empresa.

Tabla 20.

*¿Conoce los alcances del plan de inversión?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	75,0	6
Nunca	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8

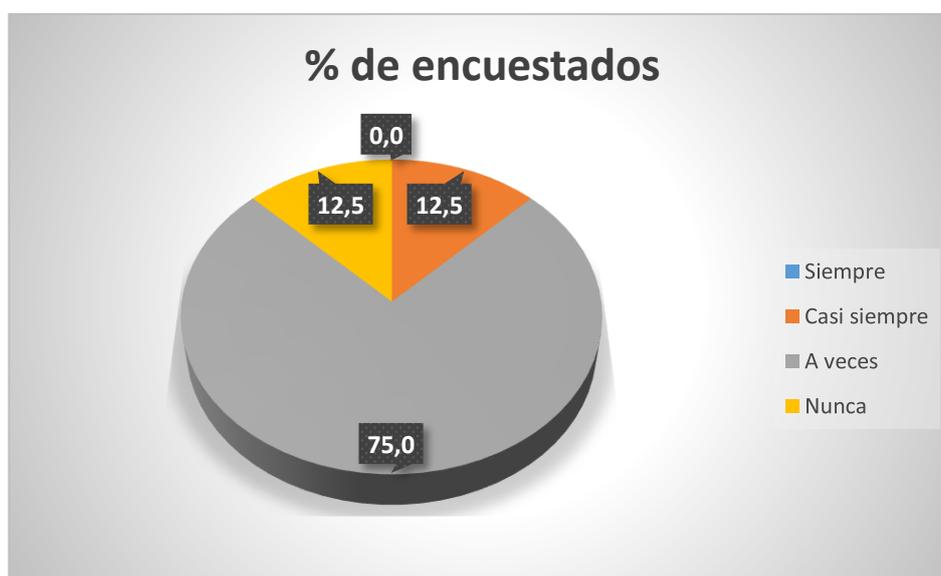


Figura 15. ¿Conoce los alcances del plan de inversión?

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 20 y la Figura 15, solo un 12.5% considera que conoce los alcances del plan de inversión. Por otro lado, un 87.5% considera que no conoce los alcances del plan de inversión, lo cual está corroborado con los 12.5% que respondieron “nunca” y un 75.0% que respondieron “a veces”.

En tal sentido, la gran mayoría considera que no conoce los alcances del plan de inversión; cuya consecuencia es que no tienen una visión del desarrollo de la empresa, por lo cual se sientan desconcertados con el futuro de la empresa.

Tabla 21.

*¿Considera Ud. que el plan de financiamiento es el más adecuado?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	62,5	5
Nunca	25,0	2
Fuente: Elaboración propia		8

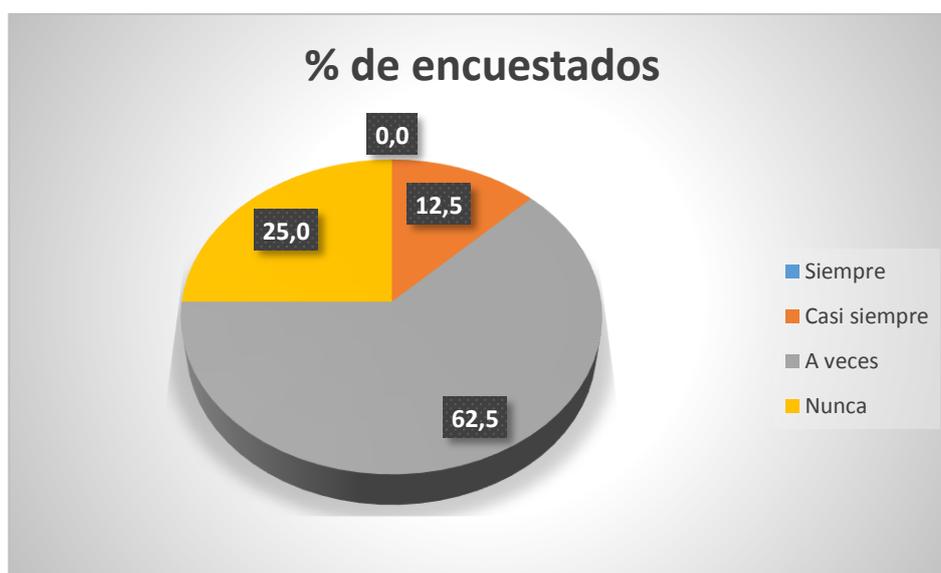


Figura 16. *¿Considera Ud. que el plan de financiamiento es el más adecuado?*

**Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 21 y la Figura 16 un 62.5% considera que solo a veces, el plan de financiamiento es el más adecuado. Por otro lado, un 25.0% considera que el plan de financiamiento no es el más adecuado.

En tal sentido, existe una opinión muy importante del 87.5% que considera que el plan de financiamiento no es el más adecuado; cuya consecuencia es que los acreedores, no tengan confianza en recuperar sus acreencias a mediano o largo plazo.

Tabla 22.

*¿La rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	0,0	0
A veces	37,5	3
Nunca	62,5	5
Fuente: Elaboración propia		8

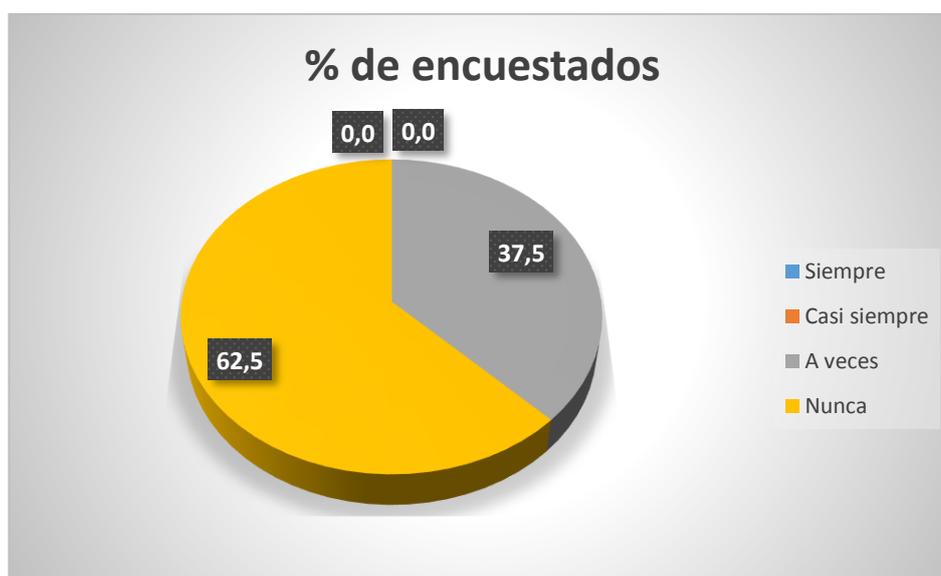


Figura 17. *¿La rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados?*

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 22 y la Figura 17, solo un 37.5% considera que la rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados. Por otro lado, un 62.5% considera que tanto la rentabilidad y los beneficios no son los más adecuados.

En tal sentido, mayoría considera que la rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios no son los más adecuados; cuya consecuencia es que los acreedores no tengan mucha confianza en recuperar sus acreencias.

Tabla 23.

*¿Los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios son satisfactorios?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	37,5	3
Nunca	50,0	4
Fuente: Elaboración propia		8

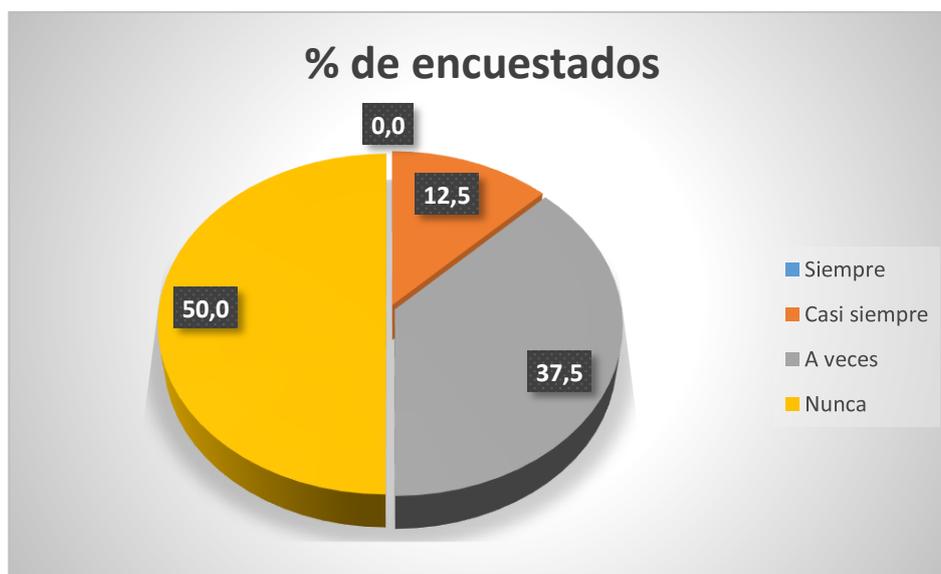


Figura 18. *¿Los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios son satisfactorios?*

#### **Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 23 y la Figura 18 un 87.5% considera que “nunca” y “a veces”, los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios no han sido satisfactorios. Por otro lado, un 12.5% considera que los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios han sido satisfactorios. En tal sentido, existe una opinión muy importante del 87.5% que considera que los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios no han sido satisfactorios; cuya consecuencia es que, los acreedores, no tengan confianza en recuperar sus acreencias a mediano o largo plazo.

Tabla 24.

*¿Cuál es el factor principal que genera ingresos en la empresa?*

Alternativas	% de encuestados	N° de encuestados
Ventas	12,5	1
Aportes socios	75,0	6
Donaciones	0,0	0
Prestamos	12,5	1
Fuente: Elaboración propia		8

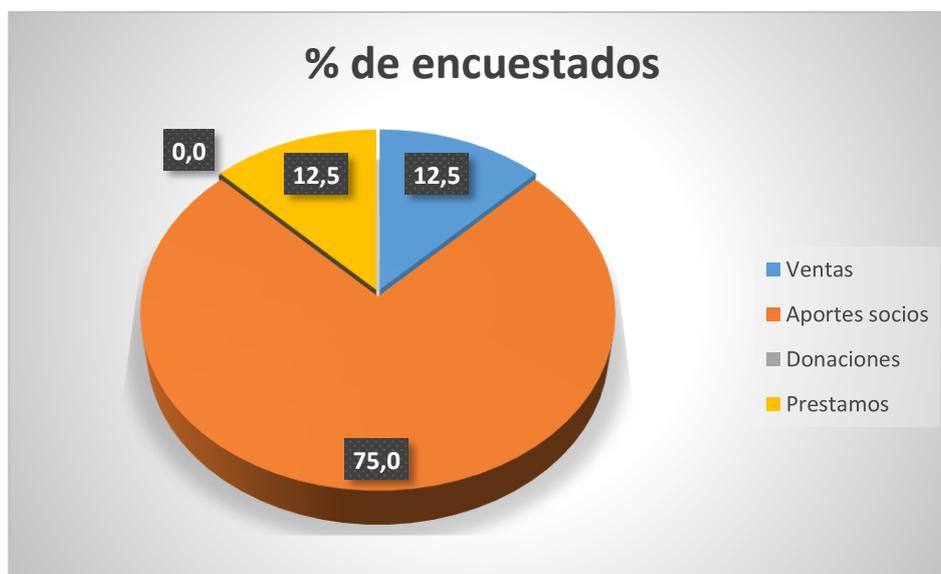


Figura 19. *¿Cuál es el factor principal que genera ingresos en la empresa?*

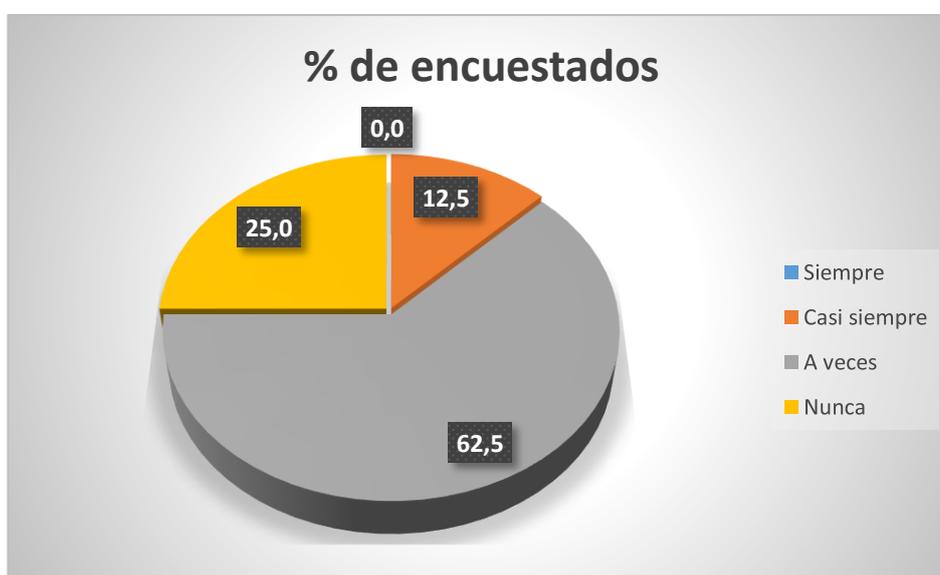
**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 24 y la Figura 19, un 75.0% considera que el factor principal que genera ingresos en la empresa es el Aporte de socios. Por otro lado, un 12.5% considera que las Ventas son el factor principal que genera ingresos en la empresa y otro 12.5% considera que los Prestamos son el factor principal que genera ingresos en la empresa. En tal sentido, si los Aportes de socios es el factor principal que genera ingresos en la empresa; podemos afirmar que no se está generando ingresos propios por la actividad empresarial.

Tabla 25.

*¿Según el panorama económico actual, es posible obtener resultados favorables a los acreedores?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	62,5	5
Nunca	25,0	2
Fuente: Elaboración propia		8



*Figura 20. ¿Según el panorama económico actual, es posible que se obtengan resultados favorables a los acreedores?*

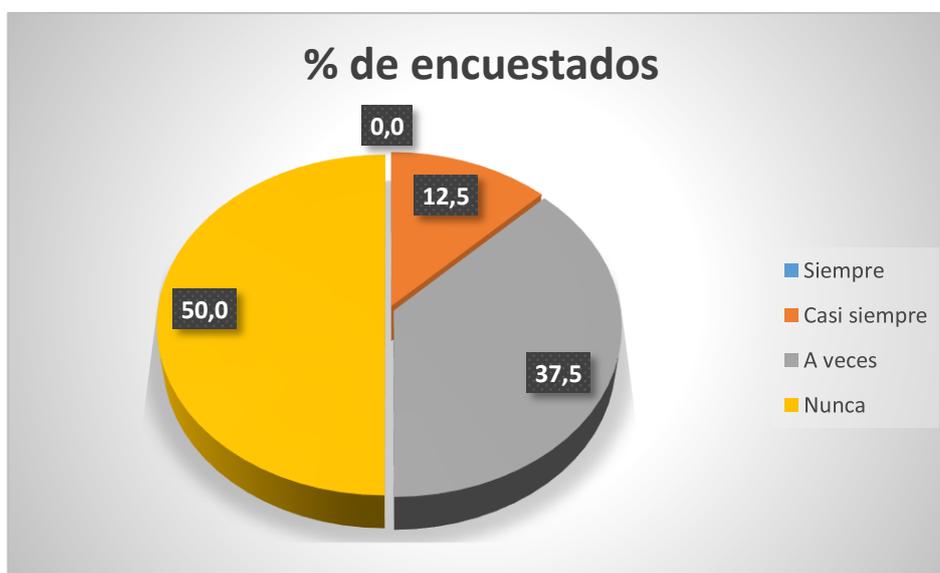
#### **Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 25 y la Figura 20 un 87.5% considera que “nunca” y “a veces”, el panorama económico actual, es posible que se obtengan resultados favorables a los acreedores. Por otro lado, un 12.5% considera que es posible que se obtengan resultados favorables a los acreedores. En tal sentido, existe una opinión muy importante del 87.5% que considera que los resultados económicos no sean favorables a los acreedores; en tal sentido, los acreedores, no tienen mucha confianza en recuperar sus acreencias en el corto plazo.

Tabla 26.

*¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	37,5	3
Nunca	50,0	4
Fuente: Elaboración propia		8



*Figura 21. ¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa?*

**Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 26 y la Figura 21, un 87.5% considera que “nunca” y “a veces”, el capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa. Por otro lado, un 12.5% considera que “casi siempre” el capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa. En tal sentido, existe una opinión muy importante del 87.5% que considera que el capital de trabajo de la empresa no es suficiente para afrontar las obligaciones

de la empresa; en tal sentido, la empresa tiene dificultades para cumplir con el pago de sus obligaciones.

Tabla 27.

*¿Los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	75,0	6
Casi siempre	12,5	1
A veces	12,5	1
Nunca	0,0	0
Fuente: Elaboración propia		8

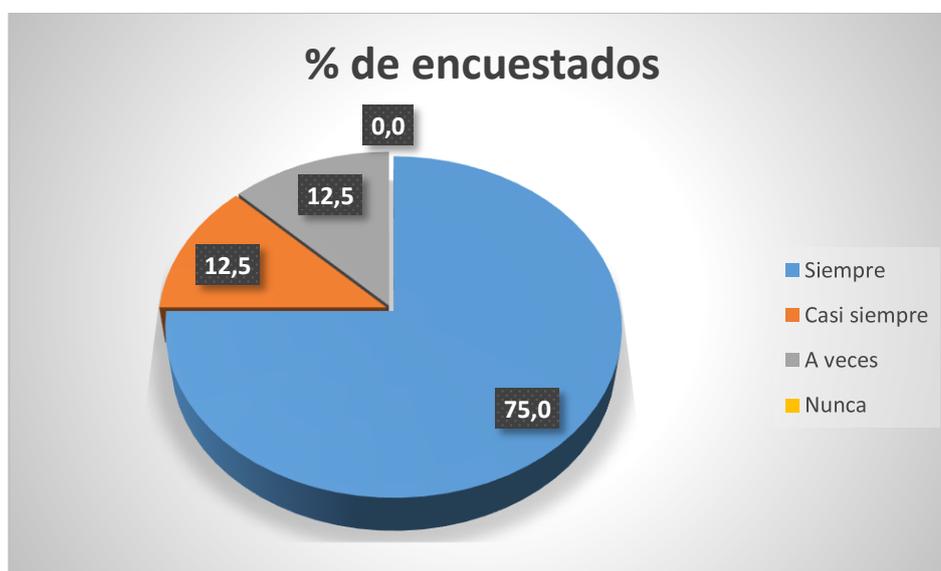


Figura 22. ¿Los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones?

**Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 27 y la Figura 22 un 87.5% considera que “siempre” y “casi siempre”, los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones. Por otro lado, un 12.5% considera “a veces” los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones. En tal sentido, existe una opinión muy importante del 87.5% que considera que los aportes

de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones; en tal sentido, los acreedores, han logrado cobrar sus acreencias gracias a los aportes de los socios.

Tabla 28.

*¿Qué alternativa es la más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Canje Oblig x aporte	62,5	5
Aporte	37,5	3
Donaciones	0,0	0
Prestamos	0,0	0
Fuente: Elaboración propia		8

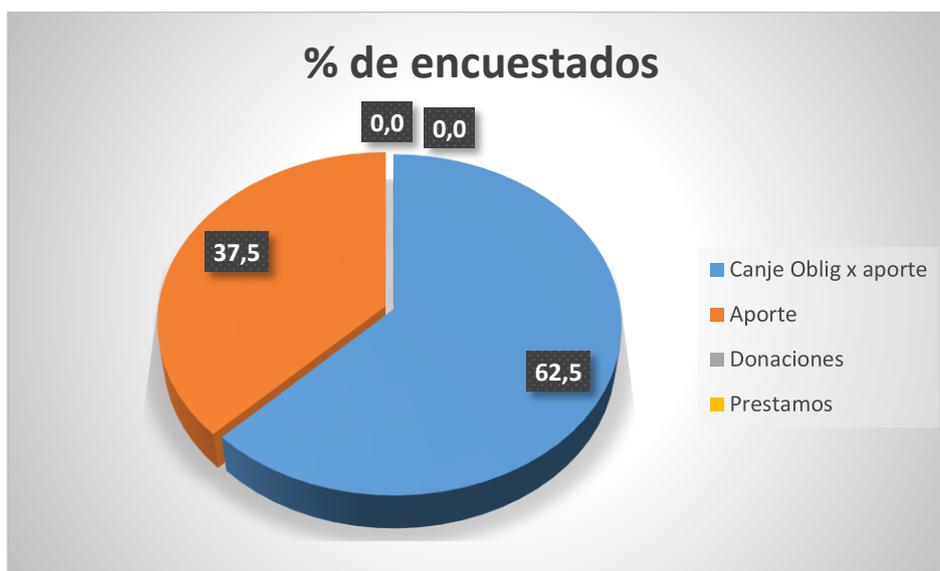


Figura 23. ¿De las alternativas propuestas, cuál considera Ud. que es la más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa.

#### **Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 28 y la Figura 23, un 62.5% considera que la alternativa propuesta más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa es el Canje de Obligaciones por aportes. Por otro lado, un 37.5% considera que los Aporte de socios son la alternativa propuesta más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa. En tal sentido, el Canje de Obligaciones por aportes

es la más conveniente para disminuir las obligaciones por pagar e incrementar el patrimonio de la empresa; en segundo término, los Préstamos son la segunda mejor alternativa que estaría generando ingresos y liquidez que permitiría pagar las obligaciones de la empresa.

Tabla 29.

*¿El plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	12,5	1
Casi siempre	25,0	2
A veces	37,5	3
Nunca	25,0	2
Fuente: Elaboración propia		8

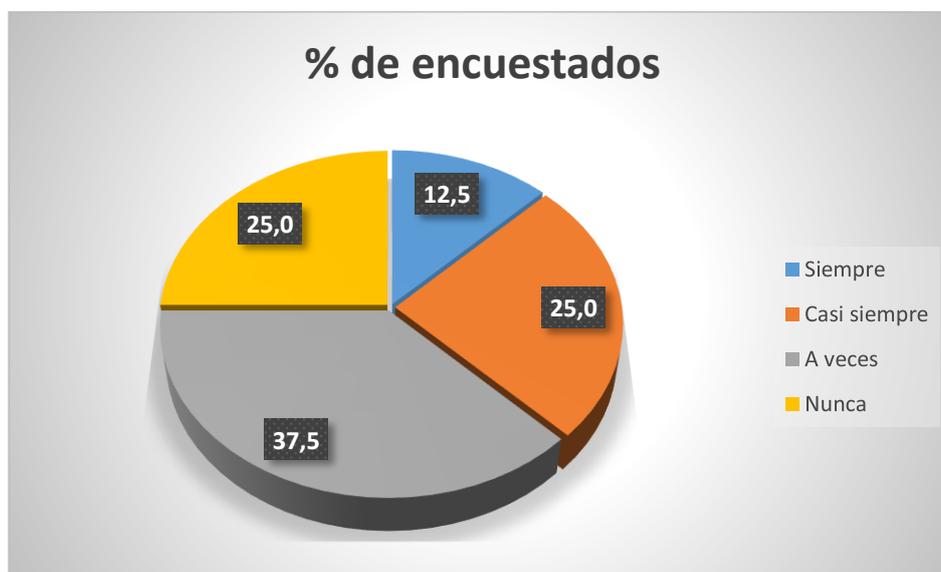


Figura 24. ¿El plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores?

#### **Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 29 y la Figura 24 un 62.5% considera que “nunca” y “a veces”, el plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores. Por otro lado, un 37.5% considera “siempre” y “casi

siempre” el plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores. En tal sentido, existe una opinión muy importante del 62.5% que considera que el plan de reestructuración no beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores; en tal sentido, la mayoría de los acreedores, no se sienten beneficiados con el plan de reestructuración.

Tabla 30.

*¿Los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	12,5	1
A veces	25,0	2
Nunca	62,5	5
Fuente: Elaboración propia		8

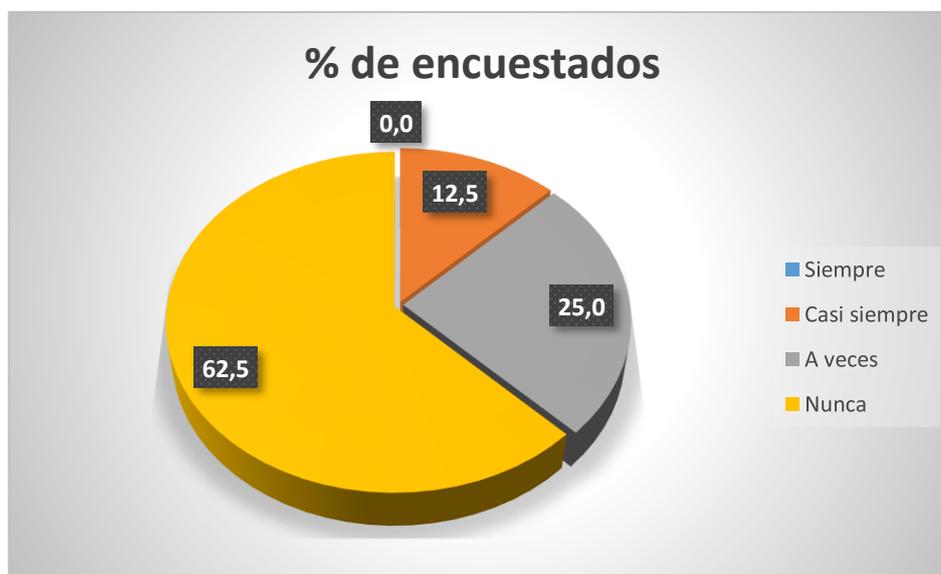


Figura 25. *¿Los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores?*

#### **Análisis e interpretación:**

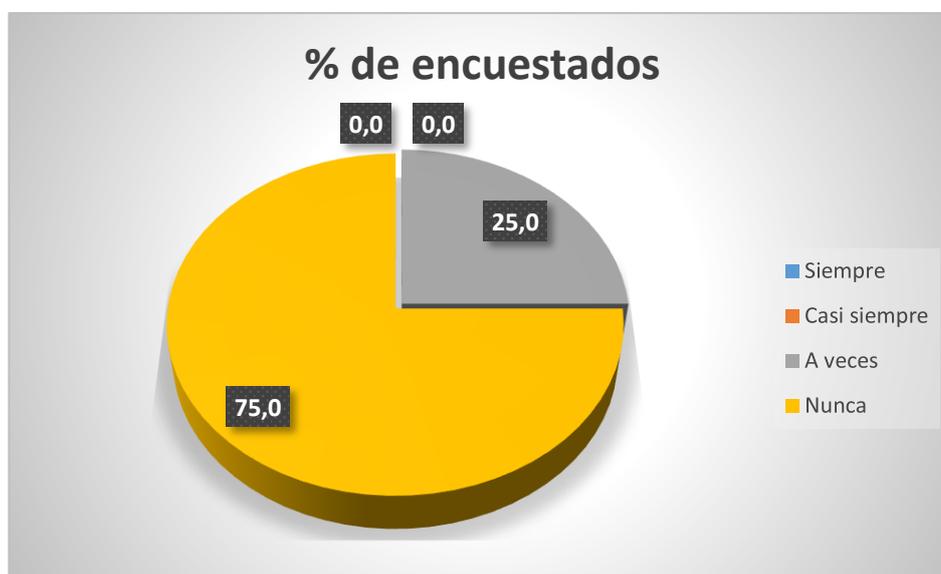
Como se puede apreciar en las Tabla 30 y la Figura 25, un 62.5% considera que “nunca” los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los

acreedores. Por otro lado, un 25.0% considera que “a veces” y 12.5% opina que “casi siempre” los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores. En tal sentido, la mayoría del 62.5% considera que los plazos no son los más convenientes para los acreedores; por cuanto sus cancelación se realiza en el mediano y largo plazo.

Tabla 31.

*¿Está de acuerdo con la exoneración de intereses por las obligaciones a los acreedores?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	0,0	0
A veces	25,0	2
Nunca	75,0	6
Fuente: Elaboración propia		8



*Figura 26. ¿Está de acuerdo que se hayan exonerado del pago de intereses por las obligaciones adeudadas a los acreedores?*

#### **Análisis e interpretación:**

Según se desprende de lo observado en las Tabla 31 y la Figura 26 un 75.0% considera que “nunca”, están de acuerdo que se hayan exonerado del pago de intereses por las

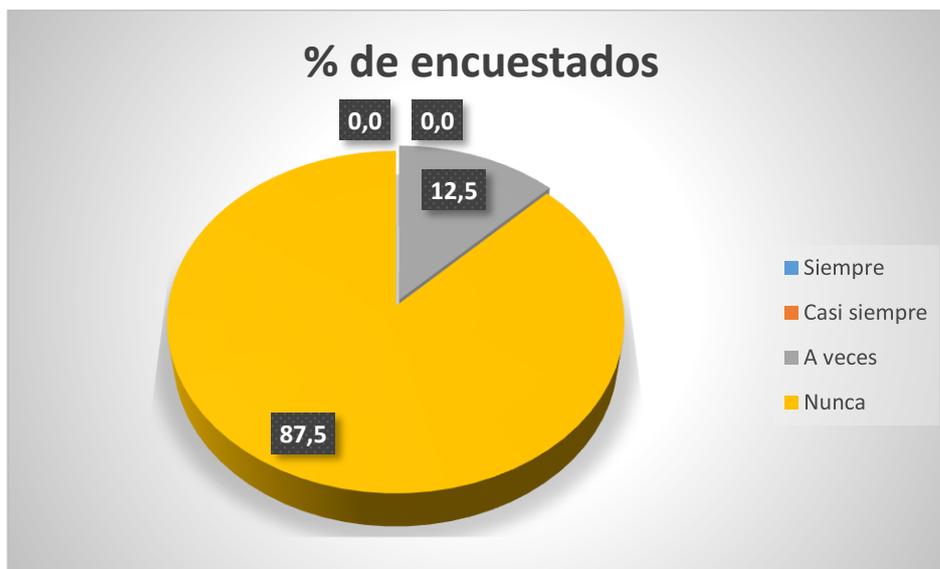
obligaciones adeudadas a los acreedores. Por otro lado, un 25.0% considera que “a veces” está de acuerdo que se hayan exonerado del pago de intereses por las obligaciones adeudadas a los acreedores. En tal sentido, existe una opinión muy importante del 75.0% que considera que no está de acuerdo con que se haya exonerado del pago de intereses a algunos acreedores para cumplir con el pago de las obligaciones; en tal sentido, los acreedores, han logrado cobrar sus acreencias gracias a los aportes de los socios.

Tabla 32.

*¿Está de acuerdo con el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia?*

Alternativas	% de encuestados	Nº de encuestados
Siempre	0,0	0
Casi siempre	0,0	0
A veces	12,5	1
Nunca	87,5	7

Fuente: Elaboración propia



*Figura 27. ¿Está de acuerdo que se haya aprobado el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia?*

### **Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en las Tabla 32 y la Figura 27, un 87.5% considera que no (“nunca”) están de acuerdo que se haya aprobado el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia. Por otro lado, un 12.5% considera que “a veces” si están de acuerdo con estos plazos aprobados. En tal sentido, la gran mayoría del 87.5% no está de acuerdo con estos plazos por ser de largo plazo.

## CAPITULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 DISCUSION

#### 4.1.1 Discusión de Hipótesis General

El planeamiento financiero influye favorablemente en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

Esta hipótesis es aceptada por cuanto los resultados obtenidos tanto por medio de la encuesta como en el análisis FODA y el análisis situacional se señala que la ejecución de un Plan Financiero es la acción más adecuada que una entidad debe asumir para optimizar la situación económica y financiera de la empresa, lo cual redundará en resultados favorables tanto en el corto, mediano y largo plazo. Tal es el caso de la Compañía Minera Sayapullo S.A., en la cual la aplicación de un Plan Financiero en el ejercicio 2017 ha generado mejoras en su situación económica y financiera, específicamente en el cumplimiento de pagos a acreedores

Esto es corroborado por **Ramos y Rodríguez (2016)**, **Castillo (2015)** y **Cortegana y Haro (2016)** que concluyen en sus respectivas investigaciones que efectivamente la aplicación de un Plan Financiero mejora la situación financiera de las empresas.

**Van Horne, J., Wachowicz, J (1998)**, refuerza esta idea, al señalar que las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra; de allí que la empresa Compañía Minera Sayapullo S.A. puede esperar que al mantener la ejecución del Plan Financiero en el año 2018, los resultados económicos y financieros serán mucho más favorables para el negocio.

En el mismo sentido, **Inchicahui (2001)** afirma que la reestructuración financiera implica identificar las deficiencias y debilidades de las empresas en crisis, las medidas que se deben adoptar para subsanarlas y la ejecución de planes que demanden importantes recortes y reducción drástica de la dimensión empresarial para recuperar la rentabilidad; y justo la empresa Compañía Minera Sayapullo S.A. se encuentra en este propósito de superar la situación transitoria de insolvencia patrimonial.

#### **41.2 Discusión de Hipótesis Específica 1**

Es esencial el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A

Esta hipótesis es aceptada por cuanto los resultados obtenidos tanto por medio de la encuesta como en el análisis FODA y el análisis situacional se señala que es necesario realizar el diagnóstico situacional de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

En el mismo sentido concluyen **Ramos y Rodríguez (2016), Castillo (2015) y Cortegana y Haro (2016)** que mencionan en sus investigaciones que el diagnóstico situacional es el paso previo para proponer cualquier plan financiero; tal es así que en la Compañía Minera Sayapullo S.A. se determinaron principalmente los siguientes puntos críticos: Desorden administrativo en general, tales como ausencia procedimientos de pagos, arqueos de Caja, control de saldos de bancos, pagos realizados sin autorización, etc.; no cuenta con liquidez suficiente para cumplir con el pago a los acreedores; personal operativo sin funciones definidas claramente; actividad

empresarial principal está en forma intermitente y esporádica por cuanto la actividad minera está suspendida.

Lo cual reforzado por **Jiménez (2015)** por cuanto concluye que si el desarrollo del proceso de planificación financiera (...) es deficiente se debe básicamente a que no se ha realizado un buen diagnóstico situacional.

#### **4.1.3 Discusión de Hipótesis Específica 2**

Es importante establecer las políticas de gestión que deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

Con relación a esta hipótesis es aceptada, por cuanto en los resultados obtenidos tanto por medio de la encuesta como en el análisis FODA y el análisis situacional se señala que es importante establecer las políticas de gestión que debe seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.; tales como: diagnóstico de problemas y oportunidades, fijación de metas y objetivos, propuestas de solución, toma de decisiones, establecer manual de procesos de pagos y control; por ejemplo: cumplir con el cronograma de pagos aprobado en el Plan de Reestructuración Patrimonial, establecer controles en cumplimiento de estos pagos, cumplir en forma prioritaria con las obligaciones laborales, etc.

Lo cual coinciden con **Ramos y Rodríguez (2016)**, **Castillo (2015)** y **Tumbaco (2017)** que mencionan en sus investigaciones que es necesario que el plan financiero tenga unos lineamientos y objetivos claros y bien definidos.

En el mismo sentido, **Inchicahui (2001)** afirma que la reestructuración financiera tendrá como objetivo mantener a raya a los numerosos acreedores, preservar y reducir la carga del servicio de la deuda, aumentar la liquidez, convertir de ser posible la deuda en capital, buscar un consenso entre los acreedores para no liquidar la empresa.

Esta posición es reforzada por **Álvaro, B. B. (2001)** que recomienda realizar un análisis sistemático de la situación de la empresa evaluando las posibilidades de recuperación; es decir proponer objetivos posibles como es el caso de la Compañía Minera Sayapullo S.A

#### **4.1.4 Discusión de Hipótesis Específica 3**

Es esencial formular los objetivos a corto, mediano y largo plazo en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.

Esta hipótesis también es aceptada por cuanto según los resultados obtenidos tanto por medio de la encuesta como en el análisis FODA y el análisis situacional se señala que necesario formular los objetivos a corto, mediano y largo plazo que deben tenerse en cuenta en la implementación del plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.; siendo su objetivo principal la recuperación económica y financiera para lograr superar el estado de insolvencia en que se encuentra. Sin embargo, sus objetivos a corto plazo son solucionar los problemas señalados en el diagnóstico situacional, tales como medidas inmediatas de control interno referidas al control de efectivo, cuentas por pagar a los acreedores, funciones de los empleados. Por otro lado,

su objetivo a mediano plazo es retomar las actividades mineras y generar ingresos para recuperar la liquidez de la empresa.

La necesidad de formular objetivos es importante por cuanto **Alva (2002)** señala que a la Junta de Acreedores generalmente no le interesaba tanto reactivar la empresa sino recuperar su dinero y segundo porque la administración encargada de la reactivación carece de conocimientos para reactivar empresas; es decir, si los objetivos de reactivación empresarial no están definidos claramente es muy difícil que funcione favorablemente cualquier plan estratégico financiero y menos se podrá cumplir con los pagos a los acreedores, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

## 4.2 CONCLUSIONES

Según los resultados y discusiones desarrolladas se concluye que:

1. Conforme al desarrollo de la investigación se valida la hipótesis general; en consecuencia, El plan financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.; por cuanto va permitir mejorar la situación económica y financiera de esta; sin embargo, su aplicación no necesariamente obtendrá resultados favorables significativos a corto plazo, sino que estarán en función de la ejecución oportuna y correcta de los lineamientos de dicho Plan Financiero, y también de la reactivación de la actividad minera que es la principal objetivo empresarial.
2. Conforme al desarrollo de la investigación se valida la hipótesis específica 1; por cuanto al realizar el diagnóstico situacional de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A. se determinaron principalmente los siguientes puntos críticos: Desorden administrativo en general, tales como ausencia procedimientos de pagos, arqueos de Caja, control de saldos de bancos, pagos realizados sin autorización, etc.
3. Conforme al desarrollo de la investigación se valida la hipótesis específica 2, por cuanto, se concluye que es importante establecer las políticas de gestión del plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial., fundamentando su acción en los siguientes aspectos: diagnóstico de problemas y oportunidades, fijación de metas y objetivos, propuestas de solución, toma de decisiones y establecer manual de procesos de pagos y control.

4. Conforme al desarrollo de la investigación se valida la hipótesis específica 3, por cuanto, se concluye que es esencial formular los objetivos a corto, mediano y largo plazo del plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial, los mismos que son: A corto plazo, solucionar los problemas señalados en el diagnóstico situacional con medidas inmediatas de control interno referidas al control de efectivo, respetar los cronogramas de pago de las cuentas por pagar a los acreedores, delimitar las funciones de los empleados; a mediano plazo, retomar las actividades mineras y generar ingresos para recuperar la liquidez de la empresa; siendo su objetivo principal a largo plazo, la recuperación económica y financiera para lograr superar el estado de insolvencia en que se encuentra.

## REFERENCIAS

- Alva, J. (2002). La Reestructuración Empresarial y la Crisis Económica Peruana en un contexto de globalización económica. *Tesis para optar el Título profesional de Contador Público*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Alvarez, J. (1996). *Contabilidad analítica*. San Sebastián, España: Donostiarra.
- Alvarez, M. (2004). *Manual para elaborar manuales de política y procedimientos*. CDMX (2da. ed.). Mexico: Panorama Ediciones, S.A. de C.V.
- Barrero, Á. (2001). *Reestructuración Empresarial: Comentarios a la ley 550 de 1999*. Bogotá, Colombia: El Profesional.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Santiago de Cuba, Cuba: Shalom.
- Brito, E. (2004). *Contabilidad administrativa*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educacion S.A.
- Cantú, A. (2004). *Criterios contables* (3ra. ed.). Caracas, Venezuela: CO-BO.
- Casal de Altuve, R. (1998). *Contabilidad superior. Facultad de ciencias economicas y sociales* (2da. ed.). Merida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Castillo, F. (2016). Implementación de un Plan Financiero y la mejora de la Situación Económica - Financiera de la empresa Distribuidora Deportiva del Norte SAC, año 2015. *Tesis para optar el Título profesional de Contador Público*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Catacora, F. (2008). *PCGA Principio de contabilidad generalmente aceptados*. Caracas, Venezuela: Mc Graw Hill.

- Cortegana, A., & Haro, F. (2016). El Plan Financiero y su incidencia en la Situación Económica-Financiera de la empresa B Motors SAC. *Tesis para optar el Título profesional de Contador Público*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Ezcurra, H. (2002). El derecho a voto de los acreedores vinculados al deudor insolvente: Aproximación al tema a partir de un análisis económico. En H. Ezcurra, *Derecho Concursal. Estudios previos y posteriores a la nueva Ley Concursal- Análisis Económico del Derecho*. Lima, Perú: Palestra.
- García, A. (2010). *Administración Financiera*. Veracruz, México: Universidad Cristóbal Colón.
- Hernández, A., & Ruiz, C. (2008). Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR S.A.S. *Tesis para optar el Título profesional de Administrador en Logística y Producción*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología De La Investigación*. México Distrito Federal, México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Inchicaqui, M. (2014). Crisis Y Reestructuración Empresarial. *Quipukamayoc*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México, México: The McGraw-Hill.
- Manjarrez, M., & Jiménez, M. (2015). Planificación Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones en la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo. *Tesis para optar el Título profesional de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría* . Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Mongrut, S., Fuenzalida, D., Akamine, M., & Alberti, F. (2011). Determinantes de la insolvencia empresarial en el Perú. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Neira, W. (2016). Diseño de un Sistema de control interno, pago a proveedores en ASISBANE. *Tesis para optar el Título profesional de Contador Público*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*.
- Ramos, C., & Rodriguez, E. (2016). El Plan Financiero y la mejora de la Situación Económica y Financiera de la Constructora Crisma Ingenieros S.A.C., Trujillo, 2015. *Tesis para optar el Título profesional de Contador Público*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Ruiz, E. (2011). Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica. *Cuadernos de Administración*.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas : conceptos, casos y lecturas*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Tumbaco, L. (2017). Plan estratégico para la gestión de cobranza en DISAN Ecuador S.A. *Tesis para optar el Título profesional de Contador Público*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Ciudad de México, México: Prentice Hall.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIO NES	INDICADO RES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:  PLANEAMIENTO FINANCIERO</b>	<p><b>Anzola (2011)</b>, señala que la planeación financiera estratégica es parte, y debe ser parte, del plan estratégico de la empresa y es, en sí misma, el resultado financiero de la ejecución del plan. También se le puede considerar como un fin en sí misma, pues forma parte de las políticas de la empresa y es un medio para llegar a los fines globales, amplios y estratégicos trazados por la organización sobre la cual se planea. En la Planeación Financiera Estratégica se conjugan elementos de la estrategia de la empresa; elementos de las estrategias financieras; de los planes financieros; de los objetivos de empresa; de los objetivos financieros esperados y de los planes estratégicos por realizar.</p>	<p>La planificación financiera estratégica constituye una herramienta esencial para el cumplimiento de los objetivos económicos y financieros de la organización, a largo plazo pero que involucra necesariamente a los objetivos a corto plazo; esta planificación debe ser aplicada en base a la administración financiera, considerando la planificación de los flujos de efectivo deseados, así como la planificación de los resultados esperados, los cuales se reflejan en los estados financieros del ejercicio en que se ejecuta el plan financiero.</p>	Administración Financiera	Recursos
				Ciclo financiero
				Capital de trabajo
				Organización
			Diagnostico situacional	Liquidez
				Rentabilidad
				Capital de trabajo
				Nivel de endeudamiento
			Estrategia Financiera	Inversión
				Estructura de Financiamiento
				Capital de trabajo
				Gestión de pagos
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>	<p><b>Ezcurra (2002)</b>, señala que Reestructuración Patrimonial es</p>	<p>La reestructuración patrimonial de una empresa</p>	Estado de Resultados	Resultado económico
				Pérdidas

<b>CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL</b>	una situación especial de una empresa que está bajo el amparo de La ley de Reestructuración Patrimonial (Decreto Legislativo 845). Esta norma es un instrumento capaz de brindar a un deudor que enfrenta dificultades para asumir el pago de sus obligaciones y a sus acreedores, la posibilidad de proteger el escaso patrimonio existente de eventuales intentos de ejecuciones individuales y, con ello, propiciar un ambiente favorable para la negociación que, reduciendo los costos de transacción existentes, posibilite que sean los acreedores, principales perjudicados con la crisis del deudor insolvente, los que colectivamente decidan qué resulta más conveniente para el pronto recupero de sus créditos.	que proviene de una situación de insolvencia pero que sin embargo se encuentra protegida por un marco legal especial que permite que la Junta de Acreedores maneje el destino de ésta. El objetivo es llevar a la empresa de esta situación especial de reestructuración a un reflotamiento empresarial de tal manera que continúe realizando sus operaciones en el mercado sin ningún tipo de restricción, para ello deberá cumplir con el 100% de sus pagos a todos los integrantes de la junta de acreedores. Existen algunos ratios o indicadores financieros que nos muestran la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.		Ganancias
				Ejercicio contable
			Estado de Situación Financiera	Activos Controlados Identificados y Cuantificados
				Obligaciones presentes, identificadas y cuantificadas
				Beneficios económicos
			Junta de Acreedores	Plan de reestructuración
				Plazo de créditos
				Exoneración de intereses
				Pago de acreencias (obligaciones y pasivos)

## Anexo 2. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>		
¿El planeamiento financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	Determinar si el planeamiento financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	El planeamiento financiero influye favorablemente en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	PLANEAMIENTO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financieros</li> <li>- Ciclo Financiero</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Organización</li> <li>- Liquidez</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Nivel de endeudamiento</li> <li>- Inversión</li> <li>- Estructurara de Financiamiento</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Gestión de pagos</li> </ul>	<p>• <b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Aplicada</p> <p>• <b>DISEÑO DE ESTUDIO:</b> No experimental – Transversal - Descriptiva correlacional</p> <p>• <b>POBLACIÓN:</b> Los 37 integrantes de la Junta de Acreedores de Compañía Minera Sayapullo S.A.</p>
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>DEPENDIENTE</b>		
¿Cuál es el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	Determinar el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	Es esencial el diagnóstico inicial de las acreencias por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultado económico</li> <li>- Pérdidas</li> <li>- Ganancias</li> <li>- Ejercicio contable</li> <li>- Activos Controlados, Identificados y Cuantificados</li> <li>- Obligación presente</li> <li>- Obligaciones presentes, Identificadas y Cuantificadas</li> <li>- Beneficios económicos</li> <li>- Plan de Reestructuración</li> <li>- Plazo de créditos</li> </ul>	<p>• <b>MUESTRA:</b> Ocho (8) de los integrantes de la Junta de Acreedores de Compañía Minera Sayapullo S.A. que representan el 98.9% del total de acreencias.</p> <p>• <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativo – No Experimental</p> <p>• <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b></p>
¿Qué políticas de gestión deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	• Establecer las políticas de gestión deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial la Compañía Minera Sayapullo S.A.	• Es importante establecer las políticas de gestión que deben seguirse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial la Compañía Minera Sayapullo S.A.			

<p>¿Qué objetivos deben trazarse en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular los objetivos en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A</li> </ul>	<p>Es esencial formular los objetivos en el plan financiero para el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exoneración de Intereses</li> <li>- Pago de acreencias</li> </ul>	<p>-Encuesta, -Análisis documental</p> <p><b>• MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis FODA</li> <li>-Análisis estadístico</li> <li>-Análisis de EE. FF.</li> </ul>
--	--	---	--	--	--

### Anexo 3. Instrumento de Encuesta

#### Cuestionario de Encuesta.

Estimado señor acreedor, esta encuesta se realiza con la finalidad de establecer un plan estratégico financiero que permita a la Compañía Minera Sayapullo SA, superar la situación de Reestructuración Patrimonial que la aqueja; en tal sentido le agradeceremos colaborar en forma consciente e imparcial consignando sus respuestas con su mejor criterio:

1. *¿Es necesario contar con un manual de procedimientos para los pagos?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

2. *¿Están definidas claramente sus funciones laborales?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

3. *¿Se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

4. *¿Existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

5. *¿Toda la documentación se registra a tiempo para su posterior pago?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

6. *¿Se reportan a tiempo los saldos bancarios de las cuentas corrientes?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

7. *¿Todos los desembolsos que realizan tienen están debidamente sustentados?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

8. *¿Todos los requerimientos de pago están autorizados por la gerencia para su cancelación?*

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

9. *¿Todos los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
10. *¿Se realizan arquezos de caja?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
11. *¿Conoce Ud. cuáles son los alcances del plan estratégico de la empresa?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
12. *¿Conoce los alcances del plan de inversión?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
13. *¿Considera Ud. que el plan de financiamiento es el más adecuado?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
14. *¿La rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
15. *¿Los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios son satisfactorios?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
16. *¿Cuál es el factor principal que genera ingresos en la empresa?*  
Ventas ( ) Aporte socios ( ) Donaciones ( ) Prestamos ( )
17. *¿Según el panorama económico actual, es posible que se obtengan resultados favorables a los acreedores?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
18. *¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
19. *¿Los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones?*  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

20. *¿De las alternativas propuestas, cuál considera Ud. que es la más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa?*

Canje Oblig x aporte ( )    Aporte ( )    Donaciones ( )    Prestamos  
( )

21. *¿El plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores?*

Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

22. *¿Los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores?*

Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

23. *¿Está de acuerdo que se hayan exonerado del pago de intereses por las obligaciones adeudadas a los acreedores?*

Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

24. *¿Está de acuerdo que se haya aprobado el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia?*

Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

## Anexo 4. Formato para validación de instrumentos



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): **Dr. CPC NOE VALDERRAMA MARQUINA**

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de CONTABILIDAD Y FINANZAS con mención CONTABILIDAD de la UPN, en la sede COMAS, promoción 2017, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el título de Contador Público.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es "**Planeamiento estratégico financiero y Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A., Lima 2017**", y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de negocios y/o investigación en negocios.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Matriz de consistencia.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

  
\_\_\_\_\_  
Firma

Apellidos y nombre: Ferrer Ramos, Patricia  
D.N.I.:

## **Anexo 5. Definición conceptual de las variables y dimensiones**

### **Variable: PLANEAMIENTO FINANCIERO**

Anzola (2011), señala que la planeación financiera estratégica es parte, y debe ser parte, del plan estratégico de la empresa y es, en sí misma, el resultado financiero de la ejecución del plan. También se le puede considerar como un fin en sí misma, pues forma parte de las políticas de la empresa y es un medio para llegar a los fines globales, amplios y estratégicos trazados por la organización sobre la cual se planea. En la Planeación Financiera Estratégica se conjugan elementos de la estrategia de la empresa; elementos de las estrategias financieras; de los planes financieros; de los objetivos de empresa; de los objetivos financieros esperados y de los planes estratégicos por realizar.

### **Dimensión 1: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Van Horne y Wachowicz (2002), tanto los temas de planeación como el diagnóstico situacional de una organización se encuentran comprendidos dentro de un tema más amplio, llamado Administración Financiera, esta está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera se divide en tres grandes áreas; la decisión de inversión, financiamiento y administración de activos.

### **Dimensión 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Muñoz (2011), es necesario mencionar que la planeación en cualquiera de sus variaciones no puede ser efectuada, sin antes realizar un diagnóstico situacional. Según con la corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional; es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

### **Dimensión 3: ESTRATEGIA FINANCIERA**

Van Horne, J., Wachowicz, J (1998), señala que las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

### **Variable: CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL**

**Ezcurra (2002)**, señala que Reestructuración Patrimonial es una situación especial de una empresa que está bajo el amparo de La ley de Reestructuración Patrimonial (Decreto Legislativo 845). Esta norma es un instrumento capaz de brindar a un deudor que enfrenta dificultades para asumir el pago de sus obligaciones y a sus acreedores, la posibilidad de proteger el escaso patrimonio existente de eventuales intentos de ejecuciones individuales y, con ello, propiciar un ambiente favorable para la negociación que, reduciendo los costos de transacción existentes, posibilite que sean los acreedores, principales perjudicados con la crisis del deudor insolvente, los que colectivamente decidan qué resulta más conveniente para el pronto recupero de sus créditos.

#### **Dimensión 1: ESTADO DE RESULTADOS**

**Moreno, J. (2014)**, indica que “el estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una entidad y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida por un período determinado.

En las operaciones de la entidad hay una distinción muy clara entre los ingresos, costos y gastos y así deben ser presentados sus resultados. Los ingresos son las cantidades percibidas por la entidad como consecuencia de sus operaciones. Los costos y gastos, por lo contrario, son las cantidades requeridas para la consecución del objetivo de sus actividades.

#### **Dimensión 2: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

**Moreno, J. (2014)**, señala que la correcta medición de los activos y pasivos con los que cuenta la empresa permitirán que el Estado de Situación Financiera a un determinado período refleje lo más fehacientemente posible la posición financiera en la que se encuentra el negocio, haciendo viable que se tomen las mejores decisiones a fin de enrumbar hacia el desarrollo financiero a este.

#### **Dimensión 3: JUNTA DE ACREEDORES**

**Ley General del Sistema Concursal (1996)**, señala que es el cuerpo colegiado que asume la representación legal de la empresa que es declarada en insolvencia y de cuya decisión dependerá el destino de la misma; pudiendo ser la liquidación o quiebra; así como la reestructuración de la misma.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>		
¿El planeamiento financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	Determinar si el planeamiento financiero influye en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	El planeamiento financiero influye favorablemente en el cumplimiento de pagos a acreedores por Reestructuración Patrimonial de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	PLANEAMIENTO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Ciclo Financiero</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Organización</li> <li>- Liquidez</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Nivel de endeudamiento</li> <li>- Inversión</li> <li>- Estructurara de Financiamiento</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Gestión de pagos</li> </ul>	<p>• <b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Aplicada</p> <p>• <b>DISEÑO DE ESTUDIO:</b> No experimental – Transversal - Descriptiva correlacional</p> <p>• <b>POBLACIÓN:</b> Los 37 integrantes de la Junta de Acreedores de Compañía Minera Sayapullo S.A.</p>
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>DEPENDIENTE</b>		
¿Qué resultados nos reporta el diagnóstico situacional de las acreencias de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	Realizar el diagnóstico situacional de las acreencias de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	•Es esencial realizar el diagnóstico situacional de las acreencias de la Compañía Minera Sayapullo S.A.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultado económico</li> <li>- Pérdidas</li> <li>- Ganancias</li> <li>- Ejercicio contable</li> <li>- Activos Controlados, Identificados y Cuantificados</li> <li>- Obligación presente</li> <li>- Obligaciones presentes, Identificadas y Cuantificadas</li> <li>- Beneficios económicos</li> <li>- Plan de Reestructuración</li> <li>- Plazo de créditos</li> <li>- Exoneración de Intereses</li> <li>- Pago de acreencias</li> </ul>	<p>• <b>MUESTRA:</b> Ocho (8) de los integrantes de la Junta de Acreedores de Compañía Minera Sayapullo S.A. que representan el 98.9% del total de acreencias.</p> <p>• <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativo – No Experimental</p>
¿Qué estrategias deben seguirse en el plan estratégico financiero para la regulación de pagos a acreedores de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	•Establecer la orientación básica que debe tener el plan estratégico financiero para la regulación de pagos a acreedores de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	•Es importante establecer la orientación básica que debe tener el plan estratégico financiero para la regulación de pagos a acreedores de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL		<p>• <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b> Encuesta, Recopilación documental,</p>
¿Qué objetivos a corto, mediano y largo plazo deben trazarse en el plan estratégico financiero para la regulación de pagos a acreedores de la Compañía Minera Sayapullo S.A.?	• Formular los objetivos a corto, mediano y largo plazo que deben considerarse en el plan estratégico financiero para la regulación de pagos a acreedores de la Compañía Minera Sayapullo S.A.	•Es necesario formular los objetivos a corto, mediano y largo plazo que deben tenerse en cuenta en la implementación del plan estratégico financiero para la regulación de pagos a acreedores de la Compañía Minera Sayapullo S.A.			<p>• <b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:</b> Hoja de Cálculo (Excel)</p>

Fuente: Elaboración propia.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable: PLANEAMIENTO FINANCIERO

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Administración Financiera	Recursos Ciclo financiero Capital de trabajo Organización	1,2,3 y 4	Siempre – Casi siempre – A veces - Nunca
Diagnostico situacional	Liquidez Rentabilidad Capital de trabajo Nivel de endeudamiento	5, 6, 7, 8, 9 y 10	Siempre – Casi siempre – A veces - Nunca
Estrategia Financiera	Inversión Estructura de Financiamiento Capital de trabajo Gestión de pagos	11, 12, 13 y 14	Siempre – Casi siempre – A veces - Nunca

Fuente: Elaboración propia.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable: CUMPLIMIENTO DE PAGOS A ACREEDORES POR REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Estado de Resultados	Resultado económico Pérdidas Ganancias Ejercicio contable	15, 16 y 17	Siempre – Casi siempre – A veces – Nunca Ventas – Aportes de socios – Donaciones – Prestamos.
Estado de Situación Financiera	Activos Controlados Identificados y Cuantificados. Pasivos, Obligaciones presentes, identificadas y cuantificadas Beneficios económicos	18, 19 y 20	Siempre – Casi siempre – A veces – Nunca Canje de Obligaciones por aportes – Aportes de socios – Donaciones – Prestamos.
Junta de Acreedores	Plan de reestructuración Plazo de créditos Exoneración de intereses Pago de acreencias (pasivos)	21, 22, 23 y 24	Siempre – Casi siempre – A veces - Nunca

Fuente: Elaboración propia.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO

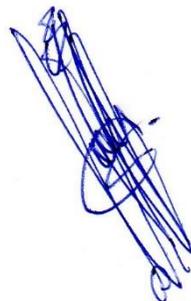
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Administración Financiera</b>								
1	¿Es necesario contar con un manual de procedimientos para los pagos?	✓		✓		✓		
2	¿Están definidas claramente sus funciones laborales?	✓		✓		✓		
3	¿Se cuenta con un procedimiento para girar, custodiar y entregar cheques?	✓		✓		✓		
4	¿Existe una programación de ingresos, ventas y cobranzas?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Diagnostico situacional</b>								
5	¿Toda la documentación (facturas, boletas, notas de débito, etc.) se registra a tiempo para su posterior pago?	✓		✓		✓		
6	¿Se reportan a tiempo los saldos bancarios de las cuentas corrientes?	✓		✓		✓		
7	¿Todos los desembolsos que realizan tienen están debidamente sustentados?	✓		✓		✓		
8	¿Todos los requerimientos de pago cuentan con la debida autorización de la gerencia para su cancelación?	✓		✓		✓		
9	¿Todos los pagos realizados son previamente provisionados en el sistema contable?	✓		✓		✓		
10	¿Se realizan arqueos de caja?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Estrategia Financiera</b>								
11	¿Conoce Ud. cuáles son los alcances del plan estratégico de la empresa?	✓		✓		✓		
12	¿Conoce los alcances del plan de inversión?	✓		✓		✓		
13	¿Considera Ud. que el plan de financiamiento es el más adecuado?	✓		✓		✓		
14	¿La rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios son los más adecuados?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:                      **Dr. CPC NOE VALDERRAMA MARQUINA**                      **DNI: 07173421**

CONTABILIDAD Y I



<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

01 de setiembre del 2018

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estado de Resultados</b>							
15	¿Los resultados económicos obtenidos en los dos últimos ejercicios son satisfactorios?	✓		✓		✓		
16	¿Cuál es el factor principal que genera ingresos en la empresa?	✓		✓		✓		
17	¿Según el panorama económico actual, es posible que se obtengan resultados favorables a los acreedores?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Estado de Situación Financiera</b>							
18	¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente para afrontar las obligaciones de la empresa?	✓		✓		✓		
19	¿Los aportes de socios son importantes para cumplir con el pago de las obligaciones?	✓		✓		✓		
20	¿De las alternativas propuestas, cuál considera Ud. que es la más conveniente para mejorar la posición financiera de la empresa?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Junta de Acreedores (Obligaciones y Pasivos)</b>							
21	¿El plan de reestructuración beneficia a todos los integrantes de la junta de acreedores?	✓		✓		✓		
22	¿Los plazos para cancelar los créditos son los más convenientes para los acreedores?	✓		✓		✓		
23	¿Está de acuerdo que se hayan exonerado del pago de intereses por las obligaciones adeudadas a los acreedores?	✓		✓		✓		
24	¿Está de acuerdo que se haya aprobado el pago de las acreencias en un plazo de 10 años con 2 años de gracia?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:    **Dr. CPC NOE VALDERRAMA MARQUINA**            **DNI: 07173421**

Especialidad del validador:                            **CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**01 de setiembre del 2018**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

