

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Contabilidad y Finanzas

“MEJORAS DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS  
PARA OBTENER LIQUIDEZ EN LA EMPRESA OFF ROAD  
RETAIL S.R.L. 2021”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Contador Público

Autor:

Eduardo Bruno Segovia Garcia Godos

Asesor:

Dr. Roberth Frías Guevara

Lima - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios por la fuerza que me da para salir adelante, A mis padres por los consejos, A mi esposa y a mi hijo Sebastián que me brindan su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi profesor Roberth Frías por  
la enseñanza y el apoyo brindado para  
culminar satisfactoriamente esta carrera tan  
hermosa como lo es la contabilidad.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>377</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>533</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>555</b>
<b>Anexo N.º 1: Factura de venta mayorista.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo N.º 2: Planilla de letras de cobranza libre.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo N.º 3: Estado de cuenta recaudadora soles BBVA.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo N.º 4: Oficina Gerencia OFF ROAD RETAIL S.R.L.....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA Off Road Retail S.R.L. ....	17
Tabla 2 Estado de Situación Financiera Off Road Retail S.R.L. 2019 .....	33
Tabla 3 Estado de Situación Financiera Off Road Retail S.R.L. 2020 .....	34
Tabla 4 Estado de resultados por función Off Road Retail 2019 .....	35
Tabla 5 Estado de resultados por función Off Road Retail 2020 .....	36
Tabla 6 Estado de Situación Financiera Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	37
Tabla 7 Estado de resultados por función Off Road Retail al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	40
Tabla 8 Ratios de liquidez Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	42
Tabla 9 Ratios de liquidez Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	42
Tabla 10 Ratios de liquidez absoluta Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	43
Tabla 11 Ratios de capital de trabajo Off Road Retail S.R.L al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	43
Tabla 12 Ratios de rotación de cobro Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	44
Tabla 13 Ratios de rotación de cobro Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	44

Tabla 14 Ratios de rotación de inventarios Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	45
Tabla 15 Ratios de rotación de inventarios Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 y 2020 .....	45
Tabla 16 Reporte de cuentas por cobrar Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2019 .....	46
Tabla 17 Reporte de cuentas por cobrar Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre 2020 .....	47
Tabla 18 Registro de provisión de cuentas por cobrar dudosa Off Road Retail S.R.L al 31 de diciembre 2020.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Off Road Retail S.R.L. ....	13
Figura 2 Botas de piel Nubuck TIMBERLAND .....	14
Figura 3 Polo de algodón TIMBERLAND .....	14
Figura 4 Reloj TIMBERLAND .....	15
Figura 5 Ubicación de Off Road Retail S.R.L. ....	15
Figura 6 Proceso de planeamiento estratégico Off Road Retail S.R.L. ....	16
Figura 7 Modelo de organigrama de pequeña empresa .....	20
Figura 8 Área de almacén de una empresa .....	21
Figura 9 Área de Contabilidad .....	22
Figura 10 Modelo de proceso de selección de personal .....	25
Figura 11 Flujograma de proceso de créditos Off Road Retail S.R.L. ....	29
Figura 12 Flujograma de proceso de cobranzas Off Road Retail S.R.L. ....	30
Figura 13 Índice de tasa de morosidad bancaria al 31 de diciembre 2020 .....	48

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener liquidez en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L, buscando reducir las cifras altas de morosidad de los clientes, fue necesario el uso de indicadores financieros para medir el nivel de liquidez en la empresa tales como: Análisis vertical, Análisis horizontal y Ratios financieros de los periodos estudiados.

Los resultados determinaron una precipitada disminución en las ventas de hasta un 75% entre el año 2019 y 2020, un aumento en la cartera de cuentas por cobrar del 18%, deficiencias en las cobranzas, mala práctica en el otorgamiento de créditos, baja rotación de cobros y una lenta rotación de stock del almacén.

Se recomienda establecer objetivos y metas para poder recuperar parte de la deuda, selección de clientes, mejorar políticas de cobranza y capacitaciones al personal.

Las competencias profesionales aplicadas para la realización de este trabajo de investigación fueron: Gestión de recursos financieros para generar valor; Auditoría financieras, operativas y tributarias actuando con ética y responsabilidad; Asesoría y consultoría en Temas de gestión, comercio, costos, tributos y finanzas; Identificación, selección y adaptación de soluciones tecnológicas para generar información contable relevante con una visión moderna y globalizada.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Reseña de la empresa

En la actualidad, la contabilidad en las organizaciones empresariales es de suma importancia porque, permite dar un diagnóstico sobre la situación financiera en la empresa para la toma de decisiones. Además, ayuda a una correcta administración de los recursos que cuenta una entidad. Es decir, pretende ser un registro que pueda ser analizado e interpretado, Angulo (2018) afirma: “la razón de ser de la contabilidad es proyectar la situación financiera, medir y analizar los resultados, para posteriormente tomar decisiones que optimicen los recursos en una entidad” (p.28). El investigador inicia el vínculo laboral en octubre de 2011 bajo la modalidad de contrato a plazo fijo temporal en la empresa Off Road Retail S.R.L. ubicado en avenida el polo 397 oficina 203 urbanización el Derby Santiago de Surco en el puesto de auxiliar contable. Según Ministerio de trabajo y promoción del empleo (Mintra, 2020) estos contratos tienen una duración determinada, es decir cuentan con una fecha de inicio y una fecha de término, según la modalidad que elija el empleador. El investigador estuvo desempeñando las labores de ingreso de facturas de compra y ventas diariamente. El registro de compras es un libro auxiliar obligatorio de característica tributaria de foliación doble. El registro se realiza en forma detallada, ordenada y cronológica de cada uno de los documentos de compras de bienes y servicios que registre diariamente (Ramos, 2009). *Contabilidad y documentación comercial*. España: Mixmail. recuperado de <http://www.maixmail.com/>, El investigador realiza el ingreso de facturas de proveedores por diversos gastos realizados por la empresa. Con respecto a las ventas, podemos afirmar que es un auxiliar obligatorio de característica tributario de foliación doble en el cual se registran en forma detallada, ordenada y cronológica

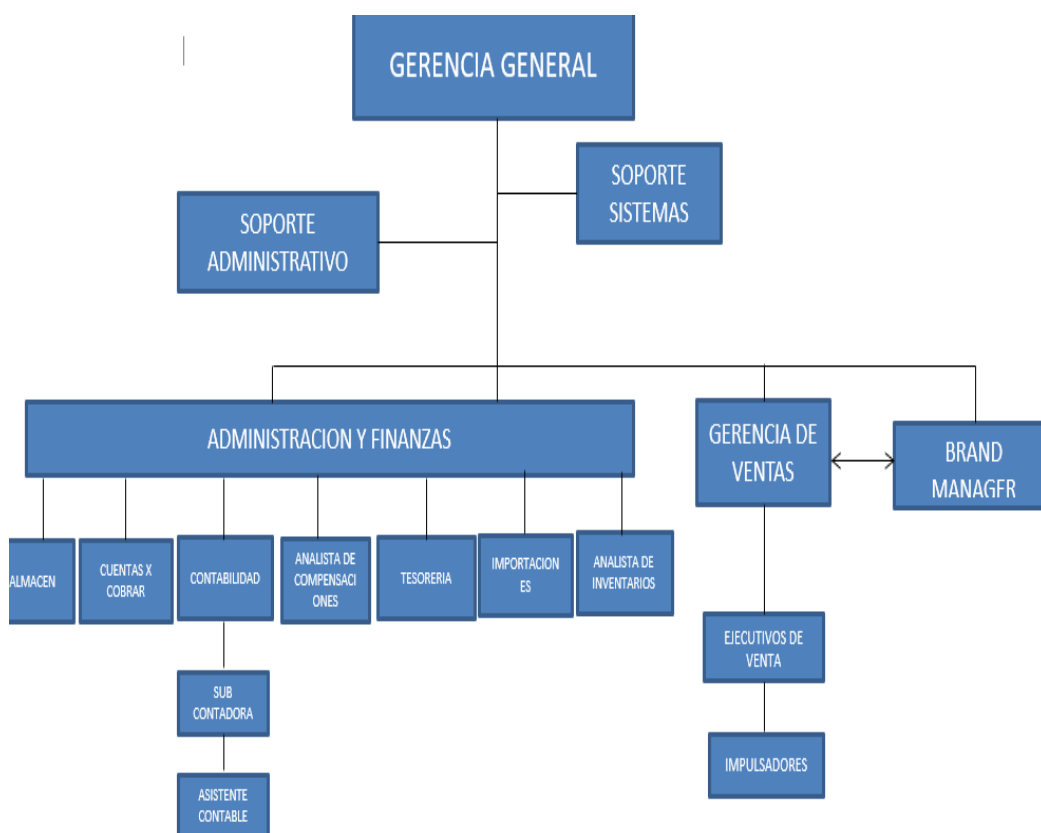
cada una de las ventas de bienes o servicios que realiza la empresa en desarrollo habitual de sus operaciones (Ramos, 2009). *Contabilidad y documentación comercial*. España: Mixmail. recuperado de <http://www.maixmail.com/>, El investigador realiza el ingreso de facturas, boletas de venta, notas de crédito y liquidación de cobranzas de nuestras tiendas de forma diaria. La gerencia de Off Road Retail S.R.L. siempre ha brindado todas las herramientas y recursos para que el investigador pueda desenvolverse profesionalmente de manera óptima donde labora hasta la actualidad ocupando el puesto de asistente contable, adquiriendo experiencia profesional y, sobre todo, estableciendo una relación de compañerismo, empatía y cordialidad con el personal de tiendas siendo soporte ante cualquier imprevisto que pueda presentarse en alguno de nuestros locales de venta. las principales labores que realiza el investigador en la parte contable es el registro de compras y ventas de documentos fuente que ingresan a la empresa que guardan relación con la tabla 10 de SUNAT, registro de canje de letras, análisis de cuentas contables generadas en un periodo determinado. Del mismo modo, en la parte financiera el investigador trabaja los diferentes reportes que permite elaborar el pago de detracciones, conciliación bancaria, elaboración de Estado de Situación Financiera, elaboración de Estado de Resultados por función proyectado mensual, preparación de impuestos y envío de autorización del pago de los mismos de manera mensual, preparación y presentación de libros electrónicos de compras y ventas de acuerdo a los parámetros establecidos por SUNAT, elaboración de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y análisis de los prestamos intercompanies. Desde un principio la empresa brindo su apoyo al investigador brindando todas las facilidades para poder demostrar su capacidad y desarrollo profesional mediante

charlas y capacitaciones para reforzar sus conocimientos en beneficio de la empresa, teniendo a la sub Contadora como soporte fundamental en el cumplimiento de todas las labores encomendadas para el cumplimiento de todos los objetivos.

La empresa Off Road Retail S.R.L. (Conocido comercialmente como TIMBERLAND) con Ruc 20545984831 ubicado en avenida El Polo 397 en el distrito de Santiago de Surco, inició sus operaciones el 07 de diciembre del 2011 teniendo como actividad principal la comercialización al por menor de prendas de vestir, calzado y accesorios. Además, realiza actividades de comercio exterior como Importaciones procedentes de Panamá, siendo el Grupo Regency el distribuidor regional de la marca Timberland. Por otra parte, la empresa cuenta con más de 17 trabajadores, de los cuales todos se encuentran en planilla bajo contrato de plazo indeterminado. Además, de contar con 3 tiendas en Perú. Por otro lado, La marca TIMBERLAND cuya historia se remonta a 1973, cuando Sidney Swartz hijo del propietario de Abington Shoe Company creó las primeras botas resistentes al agua que se demandaba en los mercados de ese momento. Para poner a prueba este modelo, cogió un par de botas de la línea de producción y las introdujo en una cubeta llena de agua en la que horas más tarde, el interior del zapato seguía seco. La incorporación de piel Nubuck de primera calidad, suelas de goma gruesas y elaboración artesanal sin precedentes es lo que lo diferenció del resto. Sidney la llamo TIMBERLAND y en 1978 la empresa de su padre se pasó a llamar The Timberland Company. Posteriormente, en la década de los 80 se fabricó la versión femenina de la famosa “Yellow boot”, y en 1996 apareció la línea infantil. Luego se ideó una bota llamada Crib bootie para bebés. Y en 2011 se creó una nueva versión hecha con piel Helcor,

más resistente al agua, fuego y a las roturas. (la vanguardia, 2013). *La bota amarilla de Timberland cumple 40 años*. México: La vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/>, Por otra parte, TIMBERLAND es una marca que ofrece productos de calidad, pero a su vez tiene mucha preocupación por el cuidado del medio ambiente elaborando productos que no tenga consecuencias con el calentamiento global. Además, anualmente la marca TIMBERLAND realiza campañas de limpieza de playas concientizando en los empleados la importancia del cuidado de nuestro planeta. Por otra parte, Fred (2013) afirma: “la misión se centra en la perspectiva actual de la organización, “quienes somos, que hacemos”, es la razón de ser de la empresa” (p.47). La misión de Off Road Retail S.R.L. es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de un buen servicio, ofreciendo nuestros productos de calidad a nivel internacional. También, Fred (2013) afirma: “la visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que desea alcanzar la organización” (p. 47). La visión de Off Road Retail S.R.L. es liderar el mercado nacional en la comercialización de calzado, textil y accesorios. No obstante, Fred (2013) afirma: “los valores guían las acciones de los empleados en el cumplimiento de las labores de la organización” (p.48). Los valores que existen en Off Road Retail S.R.L. son el trabajo en equipo en donde nuestro personal, diariamente trabaja en equipo con la premisa de alcanzar un mismo objetivo. También, el compromiso que debe ser recíproco entre todos nuestros trabajadores, de tal manera que se produzca la fidelidad de nuestros clientes y trabajadores junto a la honestidad que es un valor primordial en nuestra empresa, ya que mediante este se logra la confianza de los demás, es por eso, pensamos siempre en la satisfacción del cliente. Por otra parte, Franklin (2009)

afirma: “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas... muestra... sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (p.144).



*Figura 1.* Organigrama Off Road Retail S.R.L.

Dentro de nuestros principales productos, TIMBERLAND cuenta con botas hechas de piel Nubuck de distintos colores siendo el de color amarillo mostaza que, además, corresponde a un diseño actual que está de moda y es el modelo de bota representativo de la marca el cual ha llegado a ser el modelo de preferencia de muchos de nuestros clientes a nivel mundial.



*Figura 2.* Botas de piel Nubuck

TIMBERLAND también, tiene una gran variedad de polos hecha de tela pique de algodón orgánico de manga larga, manga corta y Slim fit de distintos colores para damas y caballeros el cual se caracteriza por el estilo clásico y elegante de los modelos.



*Figura 3.* Polo de algodón Timberland

Además, de los textiles y calzados que cuenta TIMBERLAND, la marca también vende accesorios como relojes de diseño americano de acero inoxidable y piel genuina que se diferencia por el estilo elegante para ser usado para cualquier tipo de ocasión.



*Figura 4. Reloj Timberland*



*Figura 5. Ubicación de Off Road Retail S.R.L.*

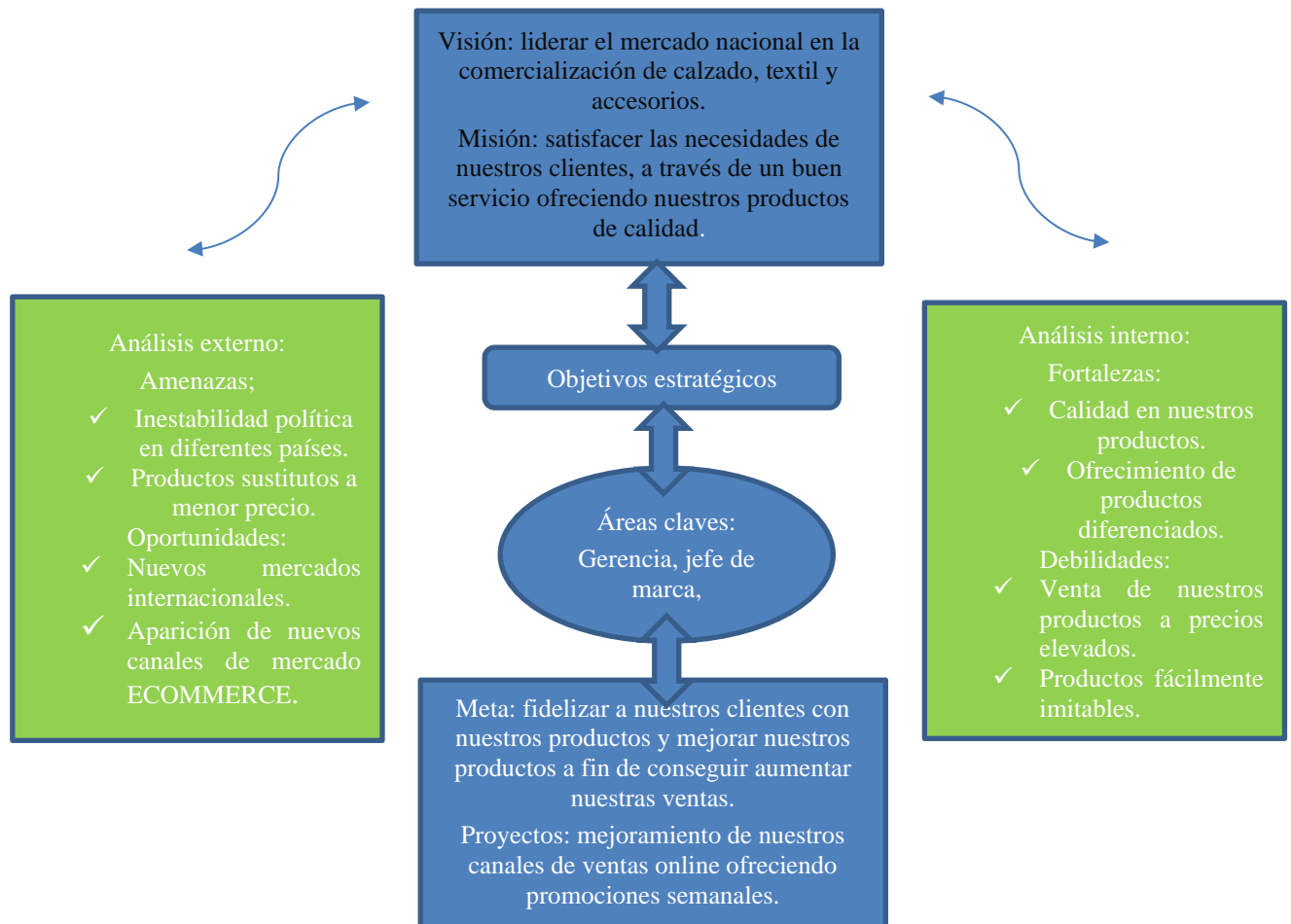


Figura 6. Proceso de planeamiento estratégico de Off Road Retail S.R.L.

Off Road Retail S.R.L. cuenta con un plan estratégico que busca cumplir con los objetivos trazados cada año, en función de la visión, misión y valores establecidos en la empresa, determinando metas y proyecciones que se establecen anualmente. Ossorio (2003) afirma: “el plan es una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas” (p.16). la misión de Off Road Retail es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de un buen servicio, ofreciendo nuestros productos de calidad, la visión de Off Road Retail que es lo quiere en el futuro es liderar el mercado nacional en la comercialización de calzado, textil y accesorios. No obstante,



para poder cumplir con la visión y misión es que Off Road Retail cuente con valores, compromiso y trabajo en equipo establecidos de forma permanente. El análisis FODA es una herramienta para analizar la situación de un proyecto, persona o institución. El análisis consiste en estudiar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la persona o institución. (Sánchez, 2017). *Historia del Análisis DAFO*. España: Sánchez. Recuperado de <http://www.foda-dafo.com/>.

Tabla 1

*Análisis FODA Off Road Retail S.R.L.*

---

Fortalezas

- 
- ✓ Tiene un fuerte nombre y reconocimiento de marca.
  - ✓ Calidad en nuestros productos.
  - ✓ Ofrecemos productos diferenciados.

---

Oportunidades

- 
- ✓ Nuevos mercados internacionales.
  - ✓ Ofrecimiento de línea de productos a través de nuevos canales de mercado (ECOMMERCE).

---

Debilidades

- 
- ✓ Vender nuestros productos a precios elevados.
  - ✓ Productos fácilmente imitables.

---

Amenazas

- 
- ✓ Inestabilidad política en diferentes países.
  - ✓ Productos sustitutos a menor precio.

---

Fuente: Elaboración propia

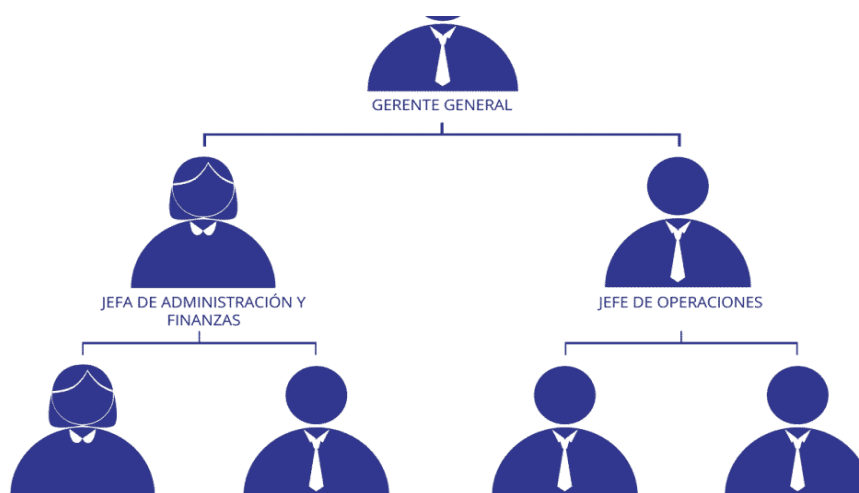
## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La liquidez en una empresa es de vital importancia, debido a que va permitir conocer la capacidad que posee una entidad para obtener dinero en efectivo y de esta manera, cubrir todas las obligaciones que se presentan en el corto plazo. Para poder determinar si existe liquidez en una empresa, debemos revisar los procesos de ingreso y salida de dinero, así como revisar si los procesos contables y financieros dentro de la empresa está siendo idóneamente eficiente. En efecto, existen diversas teorías de liquidez que explican lo mencionado anteriormente como la teoría Keynesiana, teoría de liquidez de Smith, entre otras y también existen otras formas de analizar la situación financiera en una organización como indicadores o también llamados ratios financieros que nos va permitir obtener resultados para corregir o administrar eficientemente los recursos financieros que va significar tomar decisiones que serán favorables para la empresa. Keynes (1965) afirma: “la liquidez esta expresada por 3 motivos: las personas eligen tener liquidez, prefieren guardar efectivo o conservar el dinero” (p.55). por su parte, Smith (2018) afirma: “los productos de consumo varían a través de distribuidores hasta llegar a puntos que serán obtenidos por el consumidor final ... los consumidores tienen que reservar un importe fijo para obtener dichos productos el cual se llamara liquidez” (p.67). Por otra parte, Aching (2005) afirma: “los ratios son conjuntos de índices, resultado de relacionar dos cuentas del balance o del estado de ganancias y pérdidas, proveen información para tomar decisiones acertadas y se divide en 4 grupos: de liquidez, de gestión, de solvencia y rentabilidad” (p.14). el investigador dentro de Off Road Retail realiza labores contables y financieras que están relacionados con lo mencionado anteriormente como registro de compras y ventas, análisis de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, elaboración de estado de situación financiera, elaboración

de estado de resultados, presentación y pago de impuestos, elaboración de libros electrónicos, entre otras actividades contables y financieras. Por otra parte, García (2009) afirma: “la función del sistema de información contable comprende las siguientes etapas: identificar hechos contables, medición y valoración de flujos en términos económicos y el registro previamente homogenizado” (p.33). Además, García (2009) afirma: “la contabilidad ha utilizado a lo largo del tiempo diversas formas de representación de las transacciones económicas que permite alcanzar el fin de la comunicación de la información” (p.38). Además, Farias (2014) afirma: “los estados financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa” (p.7). también, Farias (2014) afirma: “el estado de resultados es el estado financiero que muestra el origen de la utilidad o pérdida de un periodo mediante el detalle de los elementos que lo integran” (p.15). las funciones realizadas por el investigador dentro de Off Road Retail S.R.L. representa parte del proceso contable y financiero que comprende el registro de información, análisis y conclusión de lo registrado a fin de ser tomado en cuenta por la gerencia para tomar decisiones, elaborar planes para aumentar ingresos y disminuir gastos a futuro.

El organigrama y el manual de organización y funciones (MOF) cumplen un papel importante en una empresa, en el caso del organigrama porque es la representación esquematizada de la empresa y refleja la descripción de cada puesto de trabajo, su relación, escala jerárquica y los canales de comunicación entre áreas. Existen diversas clases de organigramas dependiendo su finalidad que puede ser analítica y formal;

cuando nos referimos a su ámbito estas pueden ser generales y específicas; seguidamente si mencionamos por su contenido estas pueden ser integrales y funcionales, por último, por su disposición grafica estas pueden ser verticales, horizontales, mixtas. de bloque y circulares. Fleitman (2000) afirma: “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría” (p.96).



Fuente: <https://leadsfac.com/wp-content/uploads/2019/09/organigrama-de-una-empresa.png>

*Figura 7. Modelo de organigrama de pequeña empresa*

El organigrama de Off Road Retail está conformado por la Gerencia General que está a cargo del Sr. Rino Céspedes, que es el encargado de establecer los procesos de planeamiento, establecimiento de políticas, así como darles seguimiento a las diversas áreas en la empresa, debajo está el área de sistemas que es el encargado de monitorear el correcto funcionamiento tanto de los sistemas operativos de la oficina y de las tiendas en Lima, también se encuentra en el organigrama el área de finanzas que se encarga

de monitorear diversos puestos como: almacén que está a cargo de una persona que le da seguimiento a la mercadería que llega del extranjero, así como la distribución de la mercadería a las tiendas.

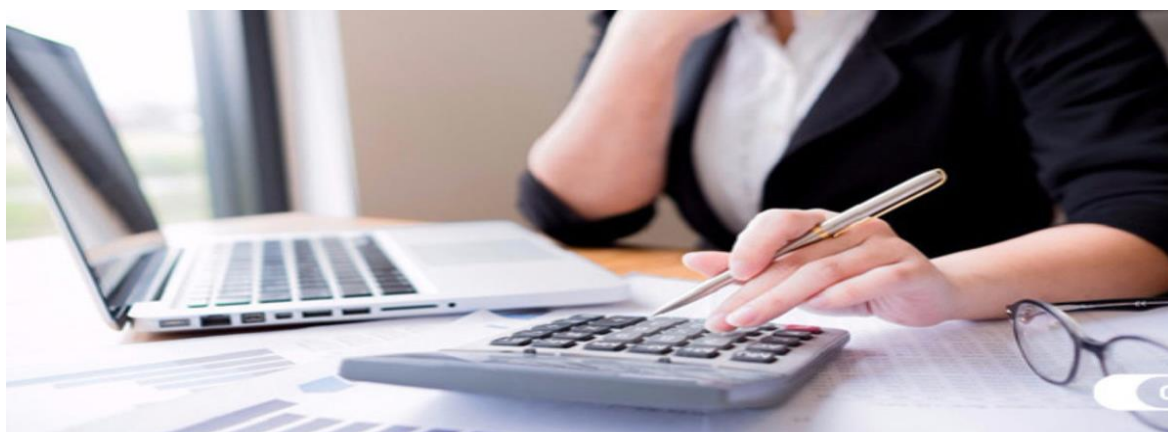


Fuente:<https://i2.wp.com/actualidadempresa.com/wpcontent/uploads/2016/07/LOGISTICA.jpg?fit=696%2C522>

*Figura 8. Área de almacén de una empresa*

Dentro del mismo rango se encuentra las áreas de cuentas por cobrar que es el encargado de llevar el control de los saldos que se tiene por cobrar por las ventas realizadas de manera mayorista tanto en Lima como provincia, por otra parte tenemos el área de compensaciones que se encarga de realizar los cálculos de planilla quincenal, pago de sueldos, presentación del Plame entre otras cosas más, además, se encuentra también el área de tesorería encargado de programar y realizar los pagos de proveedores, así como también el pago de los sueldos de los empleados de la empresa. Por otra parte, también se encuentra dentro de la misma línea el área de análisis de inventarios que se encarga de controlar los stocks de mercadería que cuenta la empresa

y realizar periódicamente inventarios físicos a tiendas, por otro lado, también tenemos el área de Importaciones que se encarga de dar seguimiento y monitoreo de los trámites de nacionalización de las importaciones que provienen de Panamá, y también, dentro del área de finanzas tenemos a Contabilidad que está a cargo de la sub contadora y los 3 asistentes contables que se encargan del proceso de registro, control y análisis de la información recibida para la elaboración de los estados financieros que se envían a gerencia mensualmente, presentación y pago de impuestos, preparación de libros electrónicos, pago de detracción, etc. En la misma línea jerárquica de finanzas se encuentra Gerencia de ventas que se encarga de supervisar seguidamente las funciones y labores de los vendedores ejecutivos e impulsores y por ultimo también dentro de la línea jerárquica de finanzas se encuentra la Brand Manager que está encargado de supervisar la asistencia, establecer las metas de ventas fijadas mensualmente a los vendedores de tienda, capacitar al personal en la llegada de nuevos productos explicando las bondades del calzado, textil y accesorios que llegan a tienda.



Fuente: <https://www.certus.edu.pe/blog/wp-content/uploads/2019/01/Contabilidad-empezar-tu-carrera-CERTUS-1200x720.jpg>

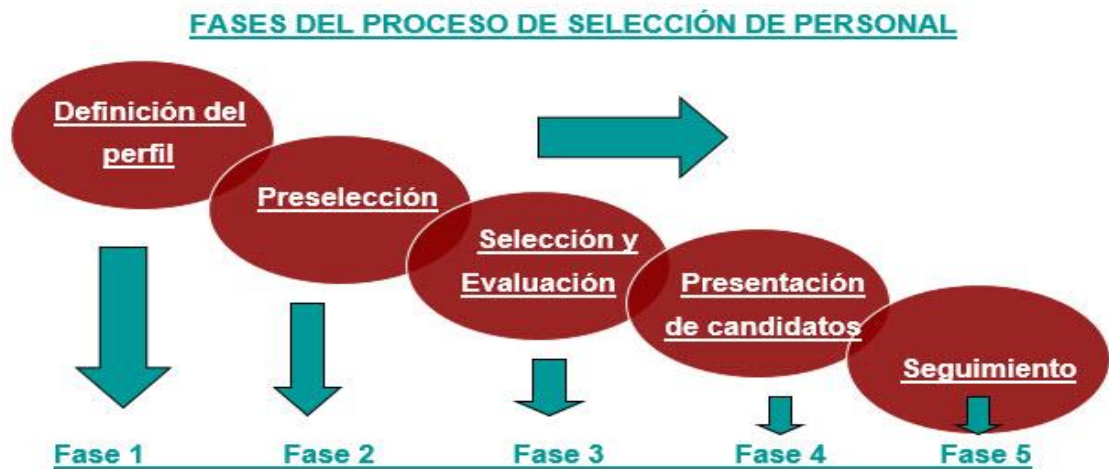
*Figura 9. Área de contabilidad*

Las limitaciones que encontró el investigador para el desarrollo de la investigación fueron varias como la falta de tiempo, esto debido a que el investigador se encontraba trabajando, por lo que la distribución del tiempo con la elaboración del trabajo de investigación era limitada. Por otra parte, la cuarentena establecida por el gobierno del presidente Francisco Sagasti a raíz de la pandemia por Covid-19, fue una limitación muy importante debido a la restricción en la salida de las personas a la calle, centros laborales, etc. una emergencia sanitaria que ocurre desde el año pasado y que hasta la actualidad no se ha vuelto a la normalidad debido al incremento de casos presentados en todo el país. Otro aspecto a tomar en cuenta dentro de las limitaciones fue por enfermedad de un familiar directo del investigador, situación que mantuvo muy preocupado y triste por toda la situación que está ocurriendo a raíz de la pandemia. Por último, el acceso a la información fue una limitación que se presentó debido a la limitada disposición de Gerencia para ofrecer información que permita la recolección de datos para la realización de la presente investigación, esto debido a políticas de privacidad que existe en esta área de la empresa.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

El investigador empieza a trabajar en Off Road Retail en el año 2011, luego de revisar distintas páginas web y avisos en los periódicos sobre ofertas laborales, pudo ingresar a la página [www.computrabajo.com](http://www.computrabajo.com), el cual estaban solicitando personal para auxiliar contable para desempeñar labores de oficina de lunes a viernes indicando que era primordial la disponibilidad inmediata. Fue llamado para una preselección que incluía pasar por pruebas psicotécnicas que fueron test de inteligencia y de aptitud que incluían realizar dibujos y exámenes de conocimiento. Posteriormente, la elección se dio al haber pasado las pruebas de manera satisfactoria. Luego, la inducción se llevó a cabo en las mismas oficinas de la empresa, mediante la presentación de todo el personal de Off Road Retail brindándole toda su confianza desde el primer momento, seguidamente, el investigador se dirigió hacia el área de contabilidad para que le brinden las indicaciones sobre el reglamento, políticas, labores y funciones a desempeñar hasta la actualidad. Alfaro (2012) afirma: “en toda organización es vital fijar normas de acción general, que se inspiren los medios que habrán de consignarse en programas y respuestas, que a su vez un medio de impulsión, interpretación, control de eficiencia en materia de personal” (p.38). Inicialmente el investigador comenzó realizando los ingresos contables al sistema Siscont los documentos fuente como las compras y las ventas que guardan relación con la tabla 10 de SUNAT. Posteriormente, en el año 2012 se le añadió más labores al investigador como la de realizar conciliaciones bancarias de forma mensual, elaboración de reportes de facturas afectas a detracción que posteriormente serán pagadas.





Fuente: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/wp-content/uploads/2013/09/11-09-2013-14-18-20.jpg>

*Figura 10.* Modelo de proceso de selección de personal

En el año 2013 hasta la actualidad, el investigador empezó a trabajar junto con el área de créditos y cobranzas en el registro de información, análisis y resumen de las diversas actividades que se producen dentro del área. Chiavenato (1999) afirma: “la interacción entre empleado y organización es de reciprocidad porque la empresa realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, él responde trabajando y desempeñando sus tareas” (p.9). las diversas funciones realizadas por el investigador desde su ingreso a la empresa, hasta la actualidad son las siguientes:

- ✓ Revisión de los comprobantes de pago por concepto de gastos de caja chica.
- ✓ Revisión y contabilización de documentos provenientes de liquidaciones de viaje realizados por personal de ventas.
- ✓ Revisión y registro de documentos fuente de compras y ventas que guardan relación con la tabla 10 de SUNAT.
- ✓ Contabilización de liquidaciones de ventas de tiendas.

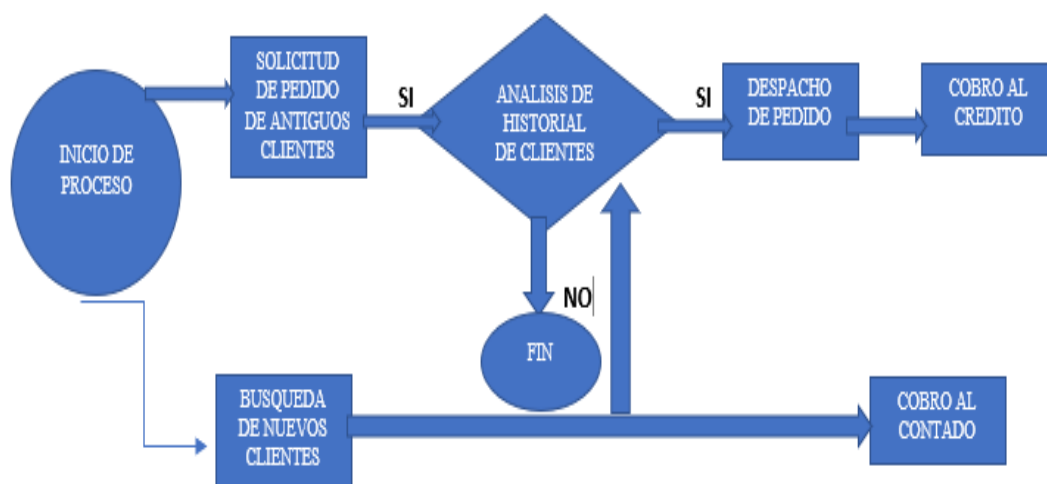
- ✓ Contabilización de liquidaciones de cobranza de ventas mayoristas.
- ✓ Conciliación bancaria mensual.
- ✓ Elaboración de reporte y pago mensual de detracciones.
- ✓ Análisis y provisión de gastos mensuales.
- ✓ Elaboración mensual de estados de situación financiera.
- ✓ Elaboración mensual de estados de flujo de efectivo.
- ✓ Elaboración mensual de estado de ganancias y pérdidas.
- ✓ Elaboración mensual del PDT 621.
- ✓ Determinación y pago mensual de impuestos.
- ✓ Preparación mensual de libros electrónicos.
- ✓ Análisis mensual de cuentas por cobrar.

El investigador realizó la revisión de los comprobantes de pago provenientes de las cajas chicas de tiendas y del personal de ventas que viajaban a provincia para reunirse con clientes para promoción y realización de ventas. Dicha revisión se daba para determinar si cumplían con los requisitos para ser reconocido como comprobante de pago y posterior envío al área de tesorería para que dichos gastos sea reembolsado al personal que realizó la actividad. Por otra parte, el investigador también realizaba el registro de comprobantes de pago de compras y ventas que guardan relación con la tabla 10 de SUNAT. Dichos comprobantes eran provenientes de proveedores de centros comerciales, los cuales nos brindaban alquiler de sus locales para nuestras tiendas, gastos de transporte, almacenamiento, servicio de mensajería, entre otras. Luego, el investigador realizaba la contabilización de las liquidaciones de ventas de las tiendas, así como el análisis de los cobros realizados con tarjeta de crédito,

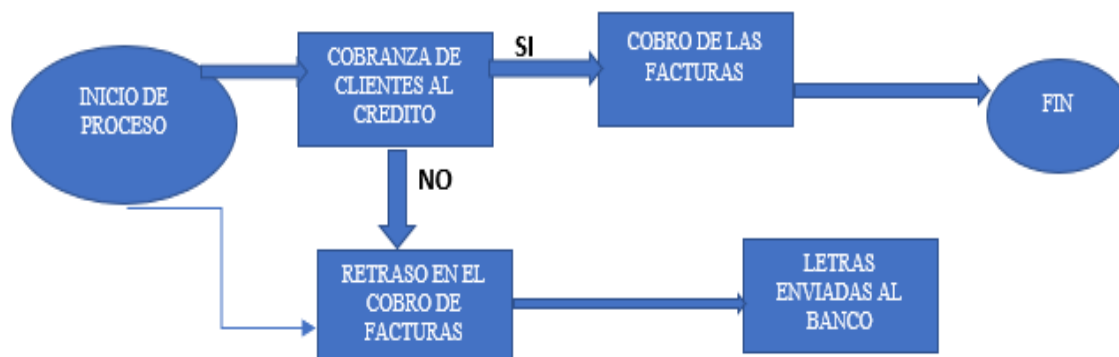
posteriormente, el investigador ingresa mensualmente a la contabilidad las liquidaciones de venta provenientes del área mayorista, seguidamente, luego de terminar con el ingreso tanto de las liquidaciones de tienda como las de mayorista, el investigador realiza la conciliación bancaria de las cuentas recaudadoras y pagadoras tanto en soles como dólares, para luego realizar un reporte de lo conciliado. también, realiza la revisión de facturas afectas a detracción y la determinación del porcentaje que le corresponde para posteriormente realizar un reporte que será enviado a tesorería para que reciba el visto bueno y sea pagado dentro del mes. El investigador también analiza y provisiona los gastos que se devengan mensualmente para la elaboración de los estados de situación financiera, estado de resultados por función que serán enviados a Gerencia para su revisión. Por otra parte, dentro de sus funciones establecidas el investigador elabora los reportes, llenado del PDT 621, presentación y pago de impuestos mensuales de Off Road Retail S.R.L. seguidamente, el investigador elabora los libros electrónicos de compra y venta y su presentación que se realiza de manera mensual. También, como parte de sus funciones el investigador realiza mensualmente el análisis de las cuentas por cobrar por las operaciones de venta efectuada por el área de mayoristas. Omeñaca (2017) afirma: “las cuentas por cobrar son importes que adeudan terceras personas a la empresa y se clasifican en cuentas derivadas de las operaciones de la empresa y las que no corresponde a operaciones de la empresa” (p.63). por otro lado, Horngren, Harrison y Oliver (2010) afirman: “la gestión de cobros son derechos exigibles, originados por ventas y servicios prestados que concede la empresa a sus clientes con la promesa de pago en un plazo determinado” (p.431). por otro lado, cuando hablamos de cuentas por cobrar, debemos tener en cuenta algunas variables y considerarlas para la evaluación en la gestión de cuentas por cobrar

como son la cartera y las ventas al crédito, si estas variables se gestionan de manera eficiente, el capital de trabajo y la liquidez van a mejorar. La gestión de créditos y cobranzas es muy importante en una organización, en donde se debe realizar una labor muy eficiente para transformar las cuentas por cobrar en efectivo o equivalente en efectivo, por lo tanto, una inadecuada gestión del crédito, puede desencadenar problemas financieros que de no haber una pronta solución puede ocasionar la quiebra de la empresa, es por eso, que muchas empresas diseñan políticas de créditos y cobranzas que actúen de manera eficiente, para poder obtener un control de los clientes que adeudan y un sistema de cobranza que ayude a la empresa a cumplir con las obligaciones que se genere. Las políticas de créditos y cobranzas varían dependiendo en función al tipo de organización y el tamaño de la empresa. Con respecto, a una empresa grande podemos mencionar según COCA COLA México Company (COCA COLA, 2019) dentro de su política de cobranza es aplicar los controles administrativos para una recuperación oportuna, que busca establecer una cartera eficiente para la retención de clientes, y para poder retener a los clientes, estos deben sentirse gratos y satisfechos con el producto o servicio que se le brinda. Por otra parte, según Centros Comerciales Sudamericanos S.A (CENCOSUD, 2013) como parte de su política de créditos en lo que respecta al sector retail financiero, la selección de prospectos para la colocación de sus tarjetas de crédito se realiza sobre la base de comportamiento de compras de los clientes del programa de fidelidad Bonus, combinado con el análisis de los perfiles de comportamientos en el buró positivo disponible en el país. Por otro lado, según TOPITOP S.A (TOPITOP, 2014) como política de créditos TOPITOP tiene precios muy competitivos y al alcance de todos, ya que cuenta con maquinaria de alta tecnología y procesos que le permiten tener alta productividad y ser muy

eficiente en costos. Adicionalmente, tiene un sistema de descuentos de precios considerando que, en la industria textil, el ciclo de vida de los productos es muy corto, se les aplica un sistema de descuento, que es una estrategia de aplicación constante para atraer y fidelizar a los clientes. Del mismo modo en Off Road Retail S.R.L. tiene como política que aplica analizar, otorgar, negociar y ampliar el crédito a los clientes, así como disminuirlos o revocarlos en caso de incumplimiento de pago, dentro de este criterio y por el tipo de mercadería que la empresa comercializa se establece implementar políticas de crédito conservadoras que permitan minimizar el riesgo de las ventas realizadas, las mismas que serán comunicadas a las diferentes áreas con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.



*Figura 11.* Flujograma de procesos de créditos Off Road Retail S.R.L.



*Figura 12.* Flujograma de procesos de cobranzas Off Road Retail S.R.L.

El investigador presenta una serie de objetivos que buscan dar solución al problema de investigación como son los siguientes:

- ✓ Objetivo General: proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener liquidez en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.
- ✓ Objetivo Específico 1: Proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener liquidez corriente en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.
- ✓ Objetivo Específico 2: Proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener liquidez severa en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.
- ✓ Objetivo Específico 3: Proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener liquidez absoluta en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.
- ✓ Objetivo Específico 4: Proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener el capital de trabajo en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.
- ✓ Objetivo Específico 5: Proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener el periodo de cobro en días y veces en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.

- ✓ Objetivo Específico 6: Proponer mejoras del área de créditos y cobranzas para obtener la rotación de inventarios en días y veces en la empresa OFF ROAD RETAIL S.R.L.

Posteriormente, el investigador presentó una serie de estrategias con la finalidad de encontrar soluciones al problema de investigación como son los siguientes:

- ✓ Otorgar descuentos del 20% sobre la deuda a nuestros clientes con periodos de morosidad mayores a (24) meses.
- ✓ Establecer un tope de crédito a clientes que mantienen deuda con la empresa con periodos de morosidad mayores a (24) meses.
- ✓ Proponer a la empresa la afiliación a una central de riesgos con la finalidad de recolectar información sobre el comportamiento de nuestros clientes en entidades financieras.
- ✓ Otorgar un cronograma de pago para clientes que mantienen deudas con periodos de morosidad mayores a (24) meses con la finalidad de prorratear la deuda y facilitar a los clientes disminuir su deuda con la empresa.
- ✓ Establecer una base de datos y realizar seguimiento a los clientes de la empresa con recordatorios de pago por vía electrónica (e-mail) o mensaje de texto a los teléfonos móviles de los clientes o mediante una llamada telefónica para indicar la fecha que deben abonar a la empresa por la deuda contraída.
- ✓ Establecer sanciones o penalidades a los clientes por retraso en los pagos determinando una escala de intereses o mora a la deuda que mantiene con la empresa.
- ✓ Realizar encuestas a los clientes con la finalidad de conocer que productos son más atractivos y de esta manera importar mercadería que se venda con rapidez.

El presente proyecto de investigación se desarrolló en base a la experiencia que el investigador tuvo dentro del área de créditos y cobranzas, el cual detectó deficiencias en el proceso de seguimiento a las cuentas por cobrar y esta a su vez desencadenaba demoras en los cobros a los clientes. Razón por la cual ocasionaba la falta de liquidez en la empresa. El investigador realizó un análisis vertical al balance general al 31 de diciembre de 2020 encontrando en las cuentas por cobrar comerciales un porcentaje del 47.32% del total de los activos de Off Road Retail S.R.L. Dicho resultado comprende el total de las cuentas por cobrar en soles y dólares que asciende a s/. 3'603 972.00 nuevos soles por las ventas realizadas a nivel mayorista en Lima y provincias. encontrando partidas pendientes con periodos de hasta 2 años de morosidad que no han sido cobradas a la fecha. Este escenario refleja un panorama poco alentador porque no favorece el ingreso de efectivo inmediato para poder responder a las diversas obligaciones de corto plazo como son el pago de planilla de trabajadores, préstamos solicitados a entidades bancarias, pago de impuestos, entre otras.



Tabla 2

*Estado de situación financiera Off Road Retail S.R.L. 2019*

OFF ROAD RETAIL SRL					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019					
(Expresado en nuevos soles)					
ACTIVO	Importe S/.	Anexo	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe S/.	Anexo
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y bancos	1,167,320	<u>N°1</u>	Tributos por pagar	17,438	<u>N°9</u>
Cuentas por cobrar Comerciales	3,029,296	<u>N°2</u>	Remuneraciones por pagar	69,594	<u>N°10</u>
Cuentas por cobrar Diversas	1,232,270	<u>N°3</u>	Cuentas por pagar comerciales	2,589,855	<u>N°11</u>
Existencias	778,820	<u>N°4</u>	Cuentas por pagar Diversas	366,977	<u>N°12</u>
Cargas diferidas	15,908	<u>N°5</u>	Provisiones Diversas	18,423	<u>N°13</u>
Credito Tributario	1,882,929	<u>N°6</u>			
Activo diferido	10,826	<u>N°7</u>			
<hr/>			<hr/>		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>8,117,369</b>		<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,062,287</b>	
<hr/>			<hr/>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
			Cuentas por pagar comerciales	978,514	<u>N°14</u>
			<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>978,514</b>	
			<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Inmuebles Maquinaria y Equipo	231,800	<u>N°8</u>	Capital social	2,503,009	<u>N°15</u>
			Resultado Acumulados	1,558,044	<u>N°16</u>
			Resultado del ejercicio	247,315	<u>EGP</u>
<hr/>			<hr/>		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>231,800</b>		<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>4,308,368</b>	
<hr/>			<hr/>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8,349,169</b>		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>8,349,169</b>	
<hr/>			<hr/>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

*Estado de situación financiera Off Road Retail S.R.L. 2020*

OFF ROAD RETAIL SRL							
BALANCE GENERAL							
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020							
(Expresado en nuevos soles)							
ACTIVO	Importe S/.	Anexo		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Importe S/.	Anexo	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Caja y bancos	975,390	<u>N°1</u>	2%	Tributos por pagar	4,990	<u>N°8</u>	0%
Cuentas por cobrar Comerciales	3,603,972	<u>N°2</u>	59%	Remuneraciones por pagar	48,284	<u>N°9</u>	1%
Cuentas por cobrar Diversas	1,333,029	<u>N°3</u>	10%	Cuentas por pagar comerciales	1,805,401	<u>N°10</u>	82%
Existencias	803,863	<u>N°4</u>	9%	Cuentas por pagar Diversas	524,702	<u>N°11</u>	16%
Credito Tributario	550,884	<u>N°5</u>	19%	Provisiones Diversas	1,824	<u>N°12</u>	0%
Activo diferido	17,248	<u>N°6</u>	1%				
<hr/>				<hr/>			
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>7,284,386</b>			<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,385,201</b>		
<hr/>				<hr/>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
				Cuentas por pagar comerciales	669,076	<u>N°13</u>	
				<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>669,076</b>		
				<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Inmuebles Maquinaria y Equipo	331,592	<u>N°7</u>		Capital social	2,503,009	<u>N°14</u>	
				Resultado Acumulados	1,908,845	<u>N°15</u>	
				Resultado del ejercicio	149,846	<u>EGP</u>	
<hr/>				<hr/>			
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>331,592</b>			<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>4,561,700</b>		
<hr/>				<hr/>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7,615,978</b>			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>7,615,978</b>		
<hr/>				<hr/>			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

*Estado de resultados por función Off Road Retail S.R.L. 2019*

OFF ROAD RETAIL SRL

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION

POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1º DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

(Expresado en nuevos soles)

	S/.	%
Ventas	7,204,992	100.00%
Ingresos Operacionales		0.00%
Devoluciones sobre ventas	-329,447	-4.57%
Descuentos Rebajas y Bonificaciones	-15,437	-0.21%
<b>Ventas netas</b>	<b>6,860,108</b>	<b>95.21%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-4,833,840</b>	<b>-67.09%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,026,268</b>	<b>28.12%</b>
Gastos Administrativos	-250,240.24	-3.47%
Gastos Ventas	-1,306,618.90	-18.13%
Gastos Marketing	-54,600.51	-0.76%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>414,808</b>	<b>5.76%</b>
Descuentos, Rebajas Obtenidas	-212	
Gastos Financieros	-100,396	-1.39%
Ingresos Financieros	717	0.01%
Otros ingresos diversos	35,884	0.50%
Ganancia / Pérdida por Diferencia de Cambio	0	0.00%
<b>Resultado Antes de Participaciones</b>	<b>350,801</b>	<b>4.87%</b>
Participacion Diferido		
Impuesto a Renta	103,486	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>247,314.96</b>	<b>4.87%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

*Estado de resultados por función Off Road Retail S.R.L. 2020*

OFF ROAD RETAIL SRL

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION

POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1º DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

(Expresado en nuevos soles)

	S/.	%
Ventas	1,707,619	100.00%
Ingresos Operacionales		0.00%
Devoluciones sobre ventas	-10,172	-1.44%
Descuentos Rebajas y Bonificaciones	-31	0.00%
<b>Ventas netas</b>	<b>1,697,416</b>	<b>98.56%</b>
Costo de Ventas	-362,776	-79.53%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,334,640</b>	<b>19.03%</b>
Gastos Administrativos	-125,170	-31.82%
Gastos Ventas	-631,476	-117.50%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>577,994</b>	<b>-130.30%</b>
Gastos Financieros	-61,944	-11.58%
Ingresos Diversos	32,809	4.64%
		0.00%
Ganancia / Pérdida por Diferencia de Cambio	-336,313	-47.53%
<b>Resultado Antes de Participaciones</b>	<b>212,547</b>	<b>-184.77%</b>
Participacion Diferido		
Impuesto a Renta	62,701	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>149,846</b>	<b>-184.77%</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos del presente proyecto de investigación, se basan en la medición de los diferentes análisis realizados a los estados financieros de Off Road Retail S.R.L. en los periodos comprendidos al 31 de diciembre del 2019 y 2020 respectivamente, con la finalidad de realizar un análisis minucioso y comparar los resultados obtenidos en dichos periodos, para determinar si ha presentado alguna disminución considerable o si los porcentajes de los resultados son favorables para lo cual, presentaremos los análisis financieros realizados a los estados de situación financiera, estados de ganancias y pérdidas por función al 31 de diciembre de los años 2019 y 2020, así como, los ratios financieros realizados y su respectiva interpretación.

Tabla 6

*Estado de situación financiera Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA														
OFF ROAD RETAIL SRL														
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 y 2020														
ACTIVO							PASIVO Y PATRIMONIO NETO							
	2019	A.Vertical	2020	A.Vertical	A.Horizontal	A.Horizontal		2019	A.Vertical	2020	A.Vertical	A.Horizontal	A.Horizontal	
		Ratios		Ratios	Ratios	Ratios			Ratios		Ratios	Ratios	Ratios	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Caja y bancos	1,167,320	13.98%	975,390	12.81%	-	191,930	-16.44%	Tributos por pagar	17,438	0.21%	4,990.22	0.07%	- 12,447.68	-71%
Cuentas por cobrar														
Comerciales	3,029,296	36.28%	3,603,972	47.32%	574,676	18.97%	Remuneraciones por pagar	69,594	0.83%	48,284.21	0.63%	-	21,309.54	-31%
Cuentas por cobrar Diversas	1,232,270	14.76%	1,333,029	17.50%	100,759	8.18%	Cuentas por pagar comerciales	2,589,855	31.02%	1,805,401.00	23.71%	-	784,454.00	-30%
Existencias	778,820	9.33%	803,863	10.55%	25,043	3.22%	Cuentas por pagar Diversas	366,977	4.40%	524,701.50	6.89%	157,724.17	43%	
Cargas diferidas	15,908	0.19%	0	0	- 15,908	100.00%	Provisiones Diversas	18,423	0.22%	1,824.45	0.02%	-	16,598.49	-90%
Credito Tributario	1,882,929	22.55%	550,884	7.23%	- 1,332,045	-70.74%								
Activo diferido	10826.45	0.13%	17,248	0.23%	6,421	59.31%								
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>8,117,369</b>	<b>97.22%</b>	<b>7,284,386</b>	<b>95.65%</b>	<b>- 832,984</b>	<b>-10.26%</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,062,287</b>	<b>36.68%</b>	<b>2,385,201.38</b>	<b>31.32%</b>	<b>-</b>	<b>677,085.53</b>	<b>-22%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Inmuebles Maquinaria y Equipo (neto)	231,800	2.78%	331,592	4.35%	99,792	43.05%	Cuentas por pagar comerciales	978,514	11.72%	669,076.00	8.79%	-	309,438.42	-32%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>231,800</b>	<b>2.78%</b>	<b>331,592</b>	<b>4.35%</b>			<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>978,514</b>	<b>11.72%</b>	<b>669,076.00</b>	<b>8.79%</b>			
							<b>Total pasivo</b>	<b>4,040,801.33</b>	<b>48.40%</b>	<b>3,054,277.38</b>	<b>40.10%</b>	<b>-</b>	<b>986,523.95</b>	<b>-24%</b>
							<b>PATRIMONIO NETO</b>							
							Capital social	2,503,009	29.98%	2,503,009.00	32.87%			
							Resultado Acumulados	1,558,044	18.66%	1,908,845.00	25.06%	350,801	23%	
							Resultado del ejercicio	247,315	2.96%	149,846.22	1.97%	-	97,468.74	-39%
							<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>4,308,368</b>	<b>51.60%</b>	<b>4,561,700.22</b>	<b>59.90%</b>	<b>253,332.26</b>	<b>6%</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8,349,169</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,615,978</b>	<b>100.00%</b>	<b>- 733,192</b>	<b>-8.78%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>8,349,169</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,615,978</b>	<b>100.00%</b>	<b>-</b>	<b>733,191.69</b>	<b>-9%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como análisis vertical podemos observar que para el año 2019 el activo corriente representó el 97% del total de los activos de Off Road Retail, mientras que para el año 2020 disminuyó en 95%, siendo, las cuentas por cobrar comerciales el porcentaje más alto con un 36.28% para el año 2019 en el total de activos, mientras que en el año 2020 las cuentas por cobrar representaron el 47.32% del total de activo. Se ve claramente un incremento representativo del 11.04% y esto puede deberse a factores como demoras en los cobros por parte de los clientes, también se puede deber a la crisis sanitaria por el Covid-19, ya que la pandemia significó cuarentena estricta durante gran parte del año, estableciendo el cierre de nuestras tiendas en los centros comerciales (Jockey Plaza, Larcomar y Real Plaza Trujillo), y el poco interés de nuestros clientes en el sector mayoristas de realizar pedidos de mercadería. En lo que respecta al activo no corriente, en el año 2019 representó el 2.78%, mientras que en el 2020 significó el 4.35%, presentando un ligero incremento, esto debido a la depreciación realizada a nuestros diferentes activos que cuenta Off Road Retail. Seguidamente, en el análisis realizado determinamos que el pasivo corriente para el año 2019 representó el 36.68% a diferencia del año 2020 que disminuyó en 31.32%, esto se puede deber a que en el año 2020, la empresa Off Road Retail realizó el pago de sus obligaciones en menor proporción, porque se realizaron previo acuerdo, ajustes en el pago a proveedores de los centros comerciales por conceptos de alquileres, fondos de promoción, electricidad, entre otras, y también a raíz de la pandemia por el Covid-19 la empresa ingresó al régimen de suspensión perfecta de labores. Esto, debido a la cuarentena establecida por el gobierno y los cierres de nuestras operaciones en los centros comerciales significando la disminución en lo que corresponde a gastos de planilla en los meses de marzo a julio 2020. Con respecto, al pasivo no corriente se determinó que para el año 2019 el porcentaje fue de 11.72%

mientras, que para el año 2020 sufrió una disminución del 8.79%, y, por último, se determinó que el porcentaje de patrimonio neto en el 2019 fue de 51.60% a diferencia del año 2020 que se incrementó a 59.90%.

En el análisis horizontal elaborado al estado de situación financiera de Off Road Retail S.R.L. de los periodos 2019 y 2020 se determinó disminuciones en los resultados de algunas cuentas contables por las operaciones realizadas en dichos ejercicios, resaltando caja bancos un porcentaje de disminución del 16.44% del total del activo corriente. Dentro de lo analizado encontramos en el pasivo corriente una disminución considerable del 30% en las cuentas por pagar comerciales de los periodos 2019 a 2020, esto debido al acuerdo establecido con nuestros proveedores de los centros para la reducción del pago por conceptos de alquiler, mantenimiento, gastos comunes, electricidad, fondo de promoción en nuestras tiendas en los centros comerciales Jockey Plaza, Larcomar y Real Plaza Trujillo, también podemos ver que se presenta una disminución del 71% en los tributos por pagar, esta disminución comprende los pagos por rentas de 5ta categoría, pagos por concepto de AFP, ESSALUD y ONP con respecto a los periodos 2019 y 2020.

Tabla 7

*Estado de resultados por función Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

**OFF ROAD RETAIL S.R.L.**  
**ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 y 2020**

<b>CUENTAS</b>	<b>2019</b>	<b>A.Vertical</b>	<b>2020</b>	<b>A.Vertical</b>	<b>A.Horizontal</b>	<b>Ratios</b>
Ventas	7,204,992		1,707,619			
Ingresos Operacionales						
Devoluciones sobre ventas	329,447		10,172			
Descuentos Rebajas y Bonificac	15,437		31			
<b>Ventas netas</b>	<b>6,860,108</b>	<b>100%</b>	<b>1,697,416</b>	<b>100%</b>	<b>- 5,162,693</b>	<b>-75%</b>
Costo de Ventas	2,833,827	41%	362,776	21%	- 2,471,051	-87%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,026,281</b>	<b>59%</b>	<b>1,334,640</b>	<b>79%</b>	<b>- 2,691,642</b>	<b>-67%</b>
Gastos Administrativos	1,880,240	27%	125,170	7%	- 1,755,070	-93%
Gastos Ventas	1,406,619	21%	631,476	37%	- 775,143	-55%
Gastos Marketing	84,601	1%			- 84,601	100%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>654,821</b>	<b>10%</b>	<b>577,994</b>	<b>34%</b>	<b>- 76,828</b>	<b>-12%</b>
Descuentos, Rebajas Obtenidas						
Gastos Financieros	100,396	1%	61,944	4%	- 38,452	-38%
Ingresos Financieros	140,600	2%	32,809	2%	- 107,791	-77%
Otros ingresos diversos	72,889	1%				100%
Ganancia / Pérdida por Diferenci	417,113	6%	336,313	20%	- 80,800	-19%
<b>Resultado Antes de Participa</b>	<b>350,801</b>	<b>5%</b>	<b>212,546</b>	<b>13%</b>	<b>- 138,255</b>	<b>-39%</b>
Participacion Diferido						
Impuesto a Renta	103,486	2%	62,701	4%	- 40,785	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>247,315</b>	<b>4%</b>	<b>149,845</b>	<b>9%</b>	<b>- 97,470</b>	<b>-39%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como análisis vertical podemos observar que en el año 2019 el costo de ventas de Off Road Retail representó el 41% de la venta neta y en el año 2020 el costo de venta representó el 21% con respecto a la venta neta. La utilidad bruta aumentó a 79% en el año 2020 a diferencia del 59% que significó en el año 2019, esto se debe a la disminución en el costo de



Ventas en el año 2020. Con respecto, a los gastos operativos en el año 2019 los porcentajes por concepto de gastos de ventas, administrativos y marketing fueron del 27, 21 y 1% mientras que en el año 2020 los porcentajes por gastos operativos fueron de 7 y 37% en los conceptos administrativos y ventas respectivamente. Para el 2019 el porcentaje de la utilidad bruta en Off Road Retail fue de 10% del total de la venta neta, mientras que en el año 2020 el porcentaje fue de 34% del total de la venta neta. Por último, el porcentaje del resultado del ejercicio 2019 fue el 4% de la venta neta y en el año 2020 el porcentaje fue de 9% de las ventas netas.

Como análisis horizontal podemos observar que las ventas netas sufrieron una disminución muy fuerte en el año 2020 que representó un porcentaje de 75% con respecto al año 2019. Esto se debe a la crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19 que ocasionó las bajas en las ventas, debido al cierre de nuestros puntos de venta en los centros comerciales y a nivel de mayorista ya que en gran parte del año el país estuvo bajo cuarentena estricta impidiendo que se pueda efectuar campañas de ventas en fechas importantes como día de la madre, día del padre y fiestas patrias. En los costos de ventas en el año 2020 disminuyó en un 87% con respecto al año 2019.

En lo que corresponde a los gastos operativos y financieros en el año 2020 sufrió una reducción de 93, 55 y 38% del total de las ventas netas con respecto al año 2019. Por último, en los resultados del ejercicio en el año 2020 Off Road Retail S.R.L. sufrió una reducción significativa con respecto al año 2019 de 39% del total de las ventas netas.

Tabla 8

*Ratios de liquidez de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

RATIOS DELIQUIDEZ

LIQUIDEZ CORRIENTE

	2019		2020	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>8,117,369.34</u>	2.65	<u>7,284,385.55</u>	3.05
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>3,062,286.91</u>	=	<u>2,385,201.38</u>	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla nro.8 se evalúa la liquidez general en Off Road Retail y el resultado nos indica que en el año 2019 por cada s/.1.00 de deuda, la empresa tenía s/. 2.65 para asumir el pago mientras que para el año 2020 por cada s/.1.00 de deuda la empresa tenía s/.3.05 para cumplir con sus obligaciones. El índice promedio es 1, por lo que el resultado mayor a 1 indica que el activo circulante no está siendo administrado eficientemente.

Tabla 9

*Ratios de liquidez de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

PRUEBA ACIDA

	2019		2020	
<u>ACTIVO CORRIENTE-EXISTENCIAS-GASTOS P/</u>	<u>7,322,641.83</u>	2.39	<u>6,480,522.55</u>	2.72
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>3,062,286.91</u>	=	<u>2,385,201.38</u>	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla nro.9 se evalúa con más precisión el indicador de liquidez de Off Road Retail en el que resulta que en el año 2019 por cada s/.1.00 de deuda la empresa cuenta con s/.2.39 para asumir sus deudas, mientras que en el año 2020 por cada s/.1.00 de deuda la empresa

poseía s/.2.72 para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 10

*Ratios de liquidez absoluta de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

<u>LIQUIDEZ ABSOLUTA</u>					
		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
<u>CAJA Y BANCOS</u>	=	<u>1,167,320.00</u>	0.38	=	<u>975,390.00</u> 0.41
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		<u>3,062,286.91</u>			<u>2,385,201.38</u>

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla nro.10 se evalúa con más exactitud el índice de liquidez y los resultados determinan que en el año 2019 la empresa obtuvo un déficit de 0.12 para poder asumir con sus obligaciones, esto debido a que el índice ideal es de 0.50, mientras que en el año 2020 Off Road Retail también presenta un déficit de 0.41 pero este indicador se puede ajustar al ideal por lo que si estaría en capacidad de asumir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 11

*Ratios de capital de trabajo de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>					
		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE</u>	=	<u>5,055,082.42</u>		=	<u>4,899,184.17</u>

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla nro.11 se evalúa el capital de trabajo que utiliza la empresa, esto quiere decir que el capital de trabajo de Off Road Retail en el año 2019 fue de s/.5'055082.42, mientras que en el año 2020 el capital de trabajo fue de s/.4'899184.17.

Tabla 12

*Ratios de rotación de cobro de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

**RATIOS DE GESTION**

**RATIO DE ROTACION DE COBRO (VECES)**

	<u>2019</u>			<u>2020</u>	
<u>VENTAS NETA</u>	<u>6,860,107.65</u>	=	1.32	<u>1,697,416.16</u>	=
CUENTAS POR COBRAR	5,203,039.63			4,831,282.12	0.35

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación**

Para realizar el cálculo del ratio de rotación de cobro, se multiplicó las ventas netas por el 60% que representa las ventas al crédito en la empresa determinando que para el año 2019 Off Road Retail cobró 1.32 veces más rápido, mientras que para el año 2020 la empresa cobró con una rapidez de solo 0.35 veces, lo que significa que en el año 2019 se cobró 3.7 veces más rápido a diferencia del año 2020.

Tabla 13

*Ratios de rotación de cobro de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

**RATIO DE PERIODO DE COBRO (DIAS)**

	<u>2019</u>			<u>2020</u>	
<u>CUENTAS POR COBRAR X365</u>	<u>1,899,109,464.67</u>	=	276.83	<u>1,763,417,974.37</u>	=
VENTAS NETAS	6,860,107.65			1,697,416.16	1,038.88

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación**

En la tabla nro.13 se evalúa los días de periodo de cobro obteniendo 277 días para cobrar en el año 2019, mientras en el año 2020 Off Road Retail demora 1039 días en cobrar sus cuentas, en ese sentido, observamos que en el año 2019 se obtuvo más rápido el efectivo a diferencia del año 2020.

Tabla 14

*Ratios de rotación de inventarios de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

<u>RATIOS DEROTACION DE INVENTARIOS (VECES)</u>					
		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
<u>COSTO DE VENTAS</u>	=	<u>2,833,827.00</u>	2.23	=	<u>362,775.99</u>
<u>INVENTARIOS</u>		1,269,207.26			1,193,272.76
					0.30

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla nro.14 se evalúa la rapidez que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante ventas y el número de veces que rota el stock obteniendo en el año 2019 2.23 veces de rotación y en el año 2020 un promedio de 0.30 veces, el cual nos indica que el año 2019 existió una mejor gestión de ventas en comparación del año 2020.

Tabla 15

*Ratios de rotación de inventarios de Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 y 2020*

<u>RATIO DE PERIODO DE INVENTARIO (DIAS)</u>					
		<u>2019</u>		<u>2020</u>	
<u>INVENTARIOS X 365</u>	=	<u>463,260,649.90</u>	163.48	=	<u>435,544,555.58</u>
<u>COSTO DE VENTAS</u>		2,833,827.00			362,775.99
					1,200.59

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En la tabla nro.15 se mide el número de días en que los inventarios permanecen en el almacén de Off Road Retail resultando que en el año 2019 el periodo fue de 163 días, mientras que en el año 2020 el periodo de rotación de inventarios fue de 1201 días demostrando que no

existió una buena capacidad de ventas en el año 2020, resultado diferente fue en el año 2019 que la mercadería tuvo mayor rotación.

Tabla 16

*Reporte de cuentas por cobrar Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019*

<b>CUENTAS POR COBRAR OFF ROAD RETAIL 2019</b>		
<b>MES</b>	<b>VENTA AL CREDITO 2019</b>	<b>%</b>
<b>ENERO 19</b>	2,882,874.79	7%
<b>FEBRERO 19</b>	2,960,120.00	8%
<b>MARZO 19</b>	3,052,480.00	8%
<b>ABRIL 19</b>	3,017,080.00	8%
<b>MAYO 19</b>	3,480,140.00	9%
<b>JUNIO 19</b>	4,087,010.00	10%
<b>JULIO 19</b>	3,905,081.00	10%
<b>AGOSTO 19</b>	3,784,125.00	10%
<b>SEPTIEMBRE 19</b>	3,014,741.00	8%
<b>OCTUBRE 19</b>	2,990,124.00	8%
<b>NOVIEMBRE 19</b>	3,018,715.00	8%
<b>DICIEMBRE 19</b>	3,029,296.12	8%
<b>TOTAL</b>	<b>39,221,786.91</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El reporte de cuentas por cobrar Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2019 muestra una alta cifra en lo que respecta a cuentas que aún no han sido recuperadas por la empresa con respecto a las ventas en el sector mayoristas, estableciendo un porcentaje que se mantiene constante del 8% sobre el total de las cuentas por cobrar en el año 2019.

Tabla 17

*Reporte de cuentas por cobrar Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2020*

<b>CUENTAS POR COBRAR OFF ROAD RETAIL 2020</b>		
<b>MES</b>	<b>VENTA AL CREDITO 2020</b>	<b>%</b>
<b>ENERO 20</b>	3,029,298.00	8%
<b>FEBRERO 20</b>	2,974,547.00	8%
<b>MARZO 20</b>	2,874,124.00	8%
<b>ABRIL 20</b>	2,784,112.00	8%
<b>MAYO 20</b>	2,974,511.00	8%
<b>JUNIO 20</b>	2,874,157.00	8%
<b>JULIO 20</b>	3,001,472.00	8%
<b>AGOSTO 20</b>	3,005,147.00	8%
<b>SETIEMBRE 20</b>	3,005,150.00	8%
<b>OCTUBRE 20</b>	3,014,741.00	8%
<b>NOVIEMBRE 20</b>	3,487,114.00	10%
<b>DICIEMBRE 20</b>	3,603,972.00	10%
<b>TOTAL</b>	<b>36,628,345.00</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El reporte de cuentas por cobrar Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2020 muestra un porcentaje del 8% que se mantiene permanente desde enero a octubre 2020, esa tendencia se pudo deber a diversos factores ocurridos en dicho año, como la deficiente gestión para los cobros en el sector mayorista, también pudo deberse a la crisis sanitaria del Covid-19 que ha causado un fuerte golpe a nivel mundial incrementando el nivel de morosidad por parte de los clientes. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) el índice de tasa de morosidad bancaria en el Perú al 31 de diciembre 2020 fue del 3.80%. Este porcentaje ha venido incrementándose significativamente desde el año 2019 en el que al 31 de diciembre de dicho año fue del 3.02%.

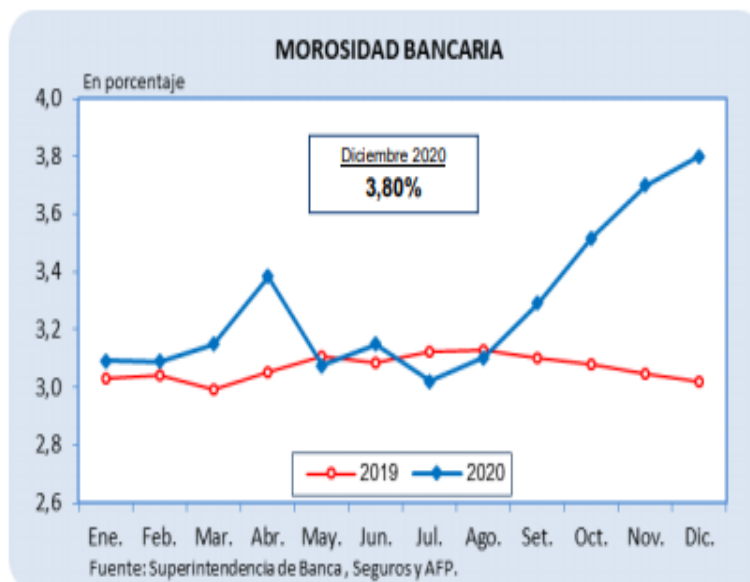
### MOROSIDAD BANCARIA

[Cartera atrasada / créditos directos: Porcentaje de los créditos directos que se encuentran en situación de vencido o en cobranza judicial]

En porcentaje

Mes	2018	2019	2020
Ene.	3,12	3,03	3,09
Feb.	3,24	3,04	3,09
Mar.	3,07	2,99	3,15
Abr.	3,10	3,05	3,38
May.	3,13	3,11	3,08
Jun.	3,10	3,08	3,15
Jul.	3,17	3,13	3,02
Ago.	3,22	3,13	3,10
Set.	3,06	3,10	3,29
Oct.	3,09	3,08	3,52
Nov.	3,07	3,05	3,70
Dic.	2,94	3,02	3,80

Nota: La serie no incluye al Banco Cencosud, debido que mediante resolución SBS N° 753-2019 se le autorizó la conversión a caja rural, bajo la denominación de Caja Rural de Ahorro y Crédito CAT Perú S.A.



Fuente: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-avance-coyuntural-dic-2020.pdf>

Figura 13. Índice de tasa de morosidad bancaria al 31 de diciembre de 2020

Dentro del resultado del análisis de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2020, existen clientes con periodo de morosidad de hasta (24) meses aproximadamente, los cuales se va considerar como cuentas incobrables al no encontrar respuesta de promesa de pago y habiendo efectuado mecanismos para la recuperación de la deuda vencida. Esta deuda corresponde a s/.35'574.00 nuevos soles equivalente al 1% del total de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2020. El proceso contable que se va realizar será de la siguiente manera:



Tabla 18

*Registro de provisión cuentas por cobrar dudosa Off Road Retail S.R.L. al 31 de diciembre de 2020*

	DEBE	HABER
<b>PROVISION DE LA CUENTA INCOBRABLE</b>		
<b>68 VALUACION Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES</b>	<b>35,574.00</b>	
684 VALUACION DE ACTIVOS		
6841 ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA		
68411 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS		
<b>19 ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA</b>		<b>35,574.00</b>
191 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS		
1913 LETRAS POR COBRAR		
<b>POR LA ESTIMACION Y PROVISION DE LAS CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA</b>		
<b>94 GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>35,574.00</b>	
<b>78 CARGAS CUBIERTAS POR PROVISIONES</b>		<b>35,574.00</b>
<b>POR EL DESTINO DE LA PROVISION DE INCOBRABLES</b>		
<b>CASTIGO DE LA CUENTA INCOBRABLE</b>		
<b>19 ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA</b>	<b>35,574.00</b>	
191 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS		
1913 LETRAS POR COBRAR		
<b>12 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS</b>		<b>35,574.00</b>
121 CUENTAS POR COBRAR		
1212 CUENTAS POR COBRAR COMERCIAL		
<b>POR EL CASTIGO DE LA DEUDA IRRECUPERABLE</b>		

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones del trabajo desarrollado en la experiencia profesional se basaron en el proceso de análisis vertical y horizontal realizado a los estados de situación financiera y estados de resultados por función de los años 2019 y 2020, se concluye que, existió un aumento en el porcentaje de cuentas por cobrar, que al 31 de diciembre de 2019 obtuvo un 36.28%, mientras que, para el 31 de diciembre de 2020, Off Road Retail S.R.L. obtuvo 47.32% del total de activos de la empresa. Registrándose un incremento de 11.04%. este resultado demuestra que existen deficiencias en el seguimiento de la cartera de cuentas por cobrar y la falta de planes de acción para contrarrestar los efectos del aumento de la cuenta. Los conclusiones del presente trabajo de investigación responden a la aplicación de las competencias profesionales de la carrera que se han puesto a prueba y que ha permitido analizar financieramente la gestión de los recursos económicos, para generar valor mediante la revisión y análisis siguiendo las metodologías aprendida en las aulas, para conocer la situación financiera de la empresa en general y de las cuentas por cobrar en lo particular, considerando los ratios financieros que se aplicaron a las partidas contables de los Estados Financieros: Estado de situación financiera y Estado de resultados por función de los años 2019 y 2020, donde fue posible comprobar que Off Road Retail S.R.L, contaba con liquidez del 265% en el año 2019 y en el año 2020 la empresa contaba con liquidez del 305% para poder cumplir con sus obligaciones de pago y contaba con un respaldo del patrimonio de la empresa que al 31 de diciembre de 2019 representado por el 51.60% mientras, que para el año 2020 Off Road Retail S.R.L. cuenta con un patrimonio del 59.90% También, se pudo observar que para el año 2019 la empresa demoró en cobrar 1.32 veces mientras, que en el año 2020 Off Road Retail demoró 0.35 en rotación de cobro, lo que significa que en el año 2019 se cobró 3.7 veces más rápido a diferencia del año 2020. Por otra parte, en el indicador

de periodo de cobro determinó que en el año 2019 a la empresa demoró 277 días en cobrar a los clientes, mientras en el año 2020 la empresa demoró 1039 días para recuperar lo vendido, el cual demuestra que existen fallas en los procedimientos de cobranza u otros factores que se presentaron en ese año como la crisis económica a causa de la pandemia por Covid-19. Un factor que afectó a muchas empresas que se vieron perjudicadas económicamente en su liquidez a causa de la cuarentena y la imposibilidad de poder generar ingresos. Así mismo, se determinó el periodo de rotación de inventarios y la cantidad de días que la mercadería permanece en los almacenes, logrando como resultado un indicador de rotación de inventarios que para el año 2019 fue 2.23 veces y para el año 2020 fue 0.30 las veces, que la empresa demora en rotar sus inventarios en stock. Logrando resultados que para el año 2020 demostraron que la empresa obtuvo menor capacidad de ventas. Por último, en el ratio de periodo de inventarios en el año 2019 la mercadería permaneció 163 días en almacén mientras que en el año 2020 la mercadería estuvo 1201 días en almacén, dejando claro una ineficiente gestión en el manejo de las existencias en el año 2020.

Las lecciones aprendidas del presente trabajo se basan en la aplicación de las competencias profesionales dentro de los cuales está la auditoría financiera, operativa y tributaria actuando con ética y responsabilidad concluyendo que la empresa Off Road Retail debe realizar una reingeniería de procesos para poder establecer nuevas estrategias de ventas, mejorar las políticas de cobranzas de la empresa y establecer objetivos y metas para recuperar las cuentas que cuentan con más de (24) meses de morosidad.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones apropiadas con las lecciones aprendidas del presente trabajo de investigación son las siguientes:

- ✓ Se recomienda otorgar descuento del 20% sobre la deuda de los clientes con periodo de morosidad mayores a (24) meses.
- ✓ Establecer un tope de crédito a clientes que mantienen deuda con la empresa con la finalidad de no incrementar la morosidad en la cartera de cuentas por cobrar.
- ✓ Proponer a la empresa la afiliación a una central de riesgos con la finalidad de recolectar información sobre el comportamiento financiero de posibles nuevos clientes.
- ✓ Establecer objetivos y metas para recuperar de manera gradual el efectivo o equivalente de efectivo que tiene la empresa por cobrar.
- ✓ Realizar capacitaciones al personal de ventas con la finalidad de reforzar sus conocimientos en el área comercial.
- ✓ Se sugiere realizar nuevas estrategias de ventas con la finalidad de mejorar el promedio de ventas.
- ✓ Se recomienda mejorar las políticas de cobranza de la empresa.
- ✓ Se recomienda realizar auditorías internas semestrales en las áreas involucradas al proceso de venta y cuentas por cobrar con la finalidad de constatar el cumplimiento de las políticas de cobranza.

## REFERENCIAS

- Aching, C. (2005). *Ratios financieros y matemáticas de la Mercadotecnia*. Lima, Perú: Editorial Prociencia y cultura.
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. México D.F, México: Editorial Red tercer milenio.
- Angulo, U. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Editorial Ediciones de la U.
- Centros Comerciales Sudamericanos S.A. (2013). *Políticas de cobranza de Cencosud*. Recuperado de:[http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/es/2013/q2/estados\\_financieros\\_-pdf-93834000\\_201306.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/es/2013/q2/estados_financieros_-pdf-93834000_201306.pdf)
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Mc. Graw Hill.
- Coca Cola FEMSA S.A.B de C.V. (2019). *Estados Financieros 2019*. Recuperado de: <https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2020/04/Coca-Cola-FEMSA-Estados-Financieros-2019.pdf>
- Farias, M. (2014). *Manual de Contabilidad básica*. México D.F, México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Fleitmann, J. (2000). *Negocios exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México D.F, México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. México D.F, México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F, México: Editorial Pearson.

- García, I. (2009). *Introducción a la Contabilidad*. Salamanca, España: Editorial Dialnet.
- Hornigren, C., Harrison, W., Oliver, M. (2010). *Contabilidad*. México D.F, México: Editorial Pearson.
- Keynes, J. (1965). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México D.F, México: Editorial Fondo cultura económica.
- La bota amarilla de Timberland cumple 40 años*. (14 de octubre, 2013). Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/20131014/54391780367/bota-amarilla-timberland-cumple-40-anos.html/>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Contratos laborales*. Recuperado de: [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/publicaciones/triptico/CONTRATO\\_S\\_LABORALES.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/publicaciones/triptico/CONTRATO_S_LABORALES.pdf)
- Omeñaca, J. (2017). *Contabilidad General*. Barcelona, España: Editorial Limpergraf.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ramos, N. (4 de febrero de 2009). *Contabilidad y documentación comercial*. Recuperado de <http://www.maixmail.com/>.
- Sánchez, D. (2 de enero de 2017). *Historia del análisis FODA o DAFO*. Recuperado de <http://www.foda-dafo.com/>.
- Smith, A. (2018). *La riqueza de las naciones*. Barcelona, España: Editorial Herder.
- Topitop S.A. (2014). *Estados financieros 2014*. Recuperado de: <https://docplayer.es/73646644-Topy-top-s-a-estados-financieros-al-31-de-diciembre-de-2014-y-de-2013-juntamente-con-el-dictamen-de-los-auditores-independientes.html>

**ANEXOS**

**Anexo N.º 1: Factura de venta mayorista**

# OFF ROAD RETAIL S.R.L

Av. El Polo, 397 Int. 203 Urb. El Derby Lima - Lima - Santiago de Surco  
Tienda: Calle 6, sub lote 1AA1A, Cooperativa Las Vertientes, Distrito de Villa el Salvador, Lima-Lima

**RUC N°20545984831**

**FACTURA ELECTRÓNICA**

FD14-00000174


RAZÓN SOCIAL: FIDENCIA DE SILVIA ADELA  
DIRECCIÓN: JR. AMIGONA 871 477 INT. 102 PUNTA  
R.U.C.: 10024650488

FECHA EMISIÓN: 17/12/2020  
FECHA VENCIMIENTO:  
MONEDA: SOLES

CANT.	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNID.	VALOR UNITARIO	IMPORTE TOTAL
3.00	A1170	MAGNETEC 32 OX WPT TR300-000-10X	080	177.98	177.98
3.00	A1170	MAGNETEC 32 OX WPT TR300-000-7X	080	177.98	177.98
3.00	A1170	MAGNETEC 32 OX WPT TR300-000-8	080	177.98	177.98
3.00	A1170	MAGNETEC 32 OX WPT TR300-000-8X	080	177.98	177.98
3.00	A1170	MAGNETEC 32 OX WPT TR300-000-9	080	177.98	177.98
3.00	A2128	RIPCORD GORGE MID TR300 / NEGRO-000-10	080	202.71	202.71
3.00	A2128	RIPCORD GORGE MID TR300 / NEGRO-000-10X	080	202.71	202.71
3.00	A2128	RIPCORD GORGE MID TR300 / NEGRO-000-7X	080	202.71	202.71
3.00	A2128	RIPCORD GORGE MID TR300 / NEGRO-000-8	080	202.71	202.71
3.00	A2128	RIPCORD GORGE MID TR300 / NEGRO-000-8X	080	202.71	202.71
3.00	A2128	RIPCORD GORGE MID TR300 / NEGRO-000-9X	080	202.71	202.71
3.00	A2149	WORLD KEEPER MID WPT TR300-000-10	080	218.12	218.12
3.00	A2149	WORLD KEEPER MID WPT TR300-000-10X	080	218.12	218.12
3.00	A2149	WORLD KEEPER MID WPT TR300-000-7X	080	218.12	218.12
3.00	A2149	WORLD KEEPER MID WPT TR300-000-8	080	218.12	218.12
3.00	A2149	WORLD KEEPER MID WPT TR300-000-9	080	218.12	218.12
3.00	A2149	WORLD KEEPER MID WPT TR300-000-9X	080	218.12	218.12

SON: CUATRO MIL DOSCIENTOS CUARENTA Y SEIS Y 34/100 SOLES

OBSERVACIONES:



REPRESENTACION EMPRESA DE FACTURA ELECTRÓNICA  
RETA PUNTA SUR CONSULTORA SP  
www.dicore.pe/000000000  
AUTORIZADA mediante RR No. 1234-001-2008-136/SUNAT

Total Anticipo	0/ 0.00
Operación Gravadas	0/ 3,588.58
Operación Inafecta	0/ 0.00
Operación Exonerada	0/ 0.00
Operación Gratuita	0/ 0.00
Descuentos	0/ 0.00
I.G.V.	0/ 857.33
<b>IMPORTE TOTAL</b>	<b>0/ 4,246.33</b>

Fuente: Área de créditos y cobranzas Off Road Retail S.R.L.

## Anexo N.º 2: Planilla de letras de cobranza libre

OFF ROAD RETAIL SRL

2021/01/18 13:47:35

Exportar

### Dietario - Cobranza Libre

#### Dietario

Código de Cartera	852-1-47589801
Servicio	COBRANZA LIBRE
Cuenta de Cargo	0011-0377-900100031582 SOLES
Cuenta de Abono	0011-0377-900100031582 SOLES
TOTAL ABONADO	2.210.91 SOLES
TOTAL CARGADO	33.75 SOLES

#### Totales

Cartera : 852-1-47589801	Abonos	Cargos		
	Importe	Interés	Comisión	Gastos
Fecha Operación : 2021-01-08 Docs : 1	2,200.00	16.91	36.75	0.00

#### Detalle

F. Venc.	Nro. Banco	Nro. Original	Aceptante	Importe	Abonos		Cargos		Sit.
					Monto	Interés	Comisión	Gastos	
2021-01-01	3212001377	001942 0	QUISPE AUCCACUSI JUAN	0.00	2,200.00	16.91	36.75	0.00	CAN

Página 1 de 1 / Mostrando 1 - 1 de 1

Volver

#### Situación (Sit)

CAN : Cancelado	DEE : Descargo por error	DEV : Devuelto	DVP : Devuelto Protestado
ING : Ingreso	INE : Ingreso por error	REN : Renovado	RRR : Renovado Reingreso

Fuente: Pagina web BBVA Continental (2021)



Anexo N.º 3: Estado de cuenta recaudadora soles BBVA

**BBVA**  
MOVIMIENTO Y SALDO A LA FECHA  
CUENTA CORRIENTE

TITULAR:  
OFF ROAD RETAIL SRL  
AV EL POLO 187 880  
S/N EL DERE7  
L 833 SANTIAGO DE SURCO LIMA  
PERU 427

**SU EJECUTIVO DE CUENTA ES:**  
PABLA MARA GALVAS JUAREZ  
Telefono:

MONEDA: SOLES RUC: 2046998261

FECHA OPER.	FECHA VALOR	DESCRIPCION	OFICINA	CUB.	NºOPER.	CARGOS/BOVS	ITP	SALDO CONTABLE
		SALDO ANTERIOR						108.81
06.07	06.07	COMISION ELEC ELECTRONICO CTA CTE	BCA INTERNET	BUS	32205	0.86		109.67
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO-GP	JULACA	VEN	32206	0,000.00	0.20	1,009.70
07.07	07.07	TRANSFERENCIA MERCADOLIBRE PERU SRL	BCA AUTOMATICO	BBVA	32209	0,000.00	0.20	11,009.20
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO-GP	ALZE JUNALTA	VEN	32210	200.00		11,209.20
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO-GP	ALZE JUNALTA	VEN	32211	270.00		11,479.20
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO-GP	ALZE JUNALTA	VEN	32212	400.00		11,879.20
06.07	06.07	TRANSFERENCIA BOLSAVIDA A SOL PAGAD	BCA INTERNET	BUS	32213	10,000.00		793.70
07.07	07.07	MOBILIARIO TIBBERLAND	BCA INTERNET	BUS	32214	4,000.00	0.20	4,793.00
06.07	06.07	TRANSFERENCIA BOLSAVIDA A SOL PAGAD	BCA INTERNET	BBVA	32216	20.00		4,813.00
06.07	06.07	TRANSFERENCIA BOLSAVIDA A SOL PAGAD	BCA INTERNET	BBVA	32217	4,000.00		813.00
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO	VILLA MARINA	VEN	32218	200.00		1,013.00
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO	VILLA MARINA	VEN	32219	607.00		1,620.00
06.07	06.07	TRANSFERENCIA BOLSAVIDA A SOL PAGAD	BCA INTERNET	BUS	32220	700.70		919.30
06.07	06.07	TRANSFERENCIA BOLSAVIDA A SOL PAGAD	BCA INTERNET	BUS	32241	271.70		647.60
07.07	07.07	INGRESO EN EFECTIVO	EFECTIVO-RE	VEN	32243	800.00		847.60
07.07	07.07	INGRESO EN EFECTIVO	EFECTIVO-RE	VEN	32243	800.00		1,647.60
07.07	07.07	INGRESO EN EFECTIVO	EFECTIVO-RE	VEN	32244	800.00		2,447.60
07.07	07.07	INGRESO EN EFECTIVO	EFECTIVO-RE	VEN	32245	800.00		3,247.60
06.07	06.07	TRANSFERENCIA BOLSAVIDA A SOL PAGAD	BCA INTERNET	BUS	32246	10,700.00	0.20	14,947.60
06.07	06.07	INGRESO EN EFECTIVO-GP	JULACA	VEN	32248	0,000.00	0.20	14,947.40
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32250	0,007.84	0.20	14,939.36
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32251	4,000.00	0.20	10,939.36
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32254	1,000.00	0.20	9,939.36
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32255	1,000.70	0.00	8,938.66
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32256	1,007.61	0.00	7,931.05
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32257	1,000.00	0.00	6,931.05
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32258	1,007.24	0.00	5,923.81
06.07	06.07	DEV DDC DESCUENTOS 460000180			32259	2,150.70	0.10	3,773.11
06.07	06.07	COMISION DE MANTENIMIENTO			32260	30.00		3,743.11
06.07	06.07	IMPORTE DE EXTRACTION DE MOVIMIENTO			32261	0.00		3,743.11
TOTALES POR ITP								
CARGOS								0.86
ABONOS								1.80
DEVOLUCIONES								0.00
PAGOS								0.00

BBVA Av. República Peruviana 3000, San Isidro, Lima 27 PERU. C. 20100702004

CODIGO CUENTA INTERBANCARIO (IC) 011 377 00010031982 99

BANCA POR TELEFONO: 888-0000  
BANCA POR INTERNET:  
www.bbva.pe

SALDO A NUESTRO FAVOR

SALDO A SU FAVOR

000.00

\* EN CASO DE RECLAMOS SOBRE OPERACIONES Y SERVICIOS, EL CLIENTE PODRA RECURRIR, INDISTINTAMENTE, A LAS SIGUIENTES INSTANCIAS:  
1) A NUESTRA RED DE OFICINAS 2) BANCA POR TELEFONO 888-0000(LIMA) Y 01-888-0000(PROVINCIA) 3) DEFENSORIA DEL CLIENTE FINANCIERO DE ASBANC 4) PLATAFORMA DE ATENCION AL USUARIO DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP O 5) INDECOPI\*

Fuente: Pagina web BBVA Continental (2020)

**Anexo N.º 4: Oficina Gerencia OFF ROAD RETAIL S.R.L.**



**Fuente: Elaboración propia**