
FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA

CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO
LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL CAPITAL DE
TRABAJO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL EIRL 2011”

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTORES :

BACH.JENNY MAYRA DESPOSORIO PINILLOS.
BACH. MARITZA ROXANA ESPINOLA SÁNCHEZ.

ASESOR :

CPC. LUIS ALBERTO POMA SANCHEZ

AÑO :

2011

TRUJILLO – PERÚ

DEDICATORIA

A DIOS, por darme la vida y la fortaleza que necesitaba para terminar el desarrollo de esta investigación.

Con gran cariño a mis **padres Aurora y Leoncio**, mi hermano **Max**; por estar conmigo en cada momento del desarrollo de mi vida personal y por supuesto de mi carrera profesional.

Con todo mi amor a **mi Jazmín**, mi pequeña hija, gran fuente de motivación para realizar este gran logro, sacrificando momentos de compartir juntas.

Con especial reconocimiento a **mi amado Esposo** por su apoyo incondicional, su amor y comprensión durante los 5 años de mi carrera profesional y durante el desarrollo de este proyecto.

Jenny Desposorio

DEDICATORIA

A **DIOS**, quien me dio la vida, la fe, la salud, la fortaleza que me han permitido culminar el presente proyecto de investigación.

Con todo mi amor a mi abuelita, **Infancia Neri** (QEPD), por haber hecho de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas, por su motivación constante y sobre todo por su infinito amor.

A mis amados Padres **Flor** y **Orlando** por apoyarme en todo momento de mi vida, por sus sabios consejos, por inculcarme sus valores y por el gran sacrificio que hicieron para lograr mi formación personal y profesional.

Maritza Espinola

AGRADECIMIENTO

Con especial agradecimiento a nuestro Director de carrera C.P.C. Jorge Vílchez Pérez por ser ejemplo de disciplina y perseverancia para el desarrollo de nuestro trabajo.

A nuestros profesores, docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte, por ser fuente de conocimientos y por las sabias enseñanzas que supieron impartirnos durante nuestra realización como estudiantes.

En forma muy especial y con todo cariño a nuestro asesor C.P.C. Luis Alberto Poma Sánchez, por su valioso apoyo, su tiempo, sugerencias y consejos que contribuyeron en la realización de la presente tesis.

LAS AUTORAS

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con los dispositivos descritos en el Reglamento de Grados y Títulos Profesionales de la Universidad Privada del Norte de Trujillo, ponemos a vuestra consideración el presente trabajo titulado: “PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL EIRL 2011”, con el que pretendemos, previa sustentación, optar el título de Contador Público.

La presente tesis ha sido elaborada basándonos en información obtenida de la Empresa “DISTRIBUCIONES URIOL EIRL.”, asimismo de los conocimientos adquiridos durante los años de formación académica, la asesoría brindada por nuestro asesor de tesis y de consultas a diferentes fuentes bibliográficas.

Mucho hemos de agradecer a ustedes, distinguidos miembros del jurado, se sirvan dispensar los errores que este trabajo pudiera ofrecer en su contenido ya que ello en cierta forma obedece a la corta experiencia; sin embargo, debemos expresarles que el presente estudio ha sido cuidadosamente desarrollado con el afán de querer significarle al lector una herramienta útil de consulta, mediante la cual pudieran absolver cualquier circunstancia dudosa.

Esperando cumplir con los requisitos que se exigen para su aprobación; dejamos a su vuestra consideración el presente trabajo de investigación para su respectiva evaluación.

Muy atentamente,

Trujillo, Noviembre del 2011

Jenny Mayra Desposorio Pinillos

Maritza Roxana Espinola Sánchez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó mediante un análisis externo, imparcial e independiente de la problemática visible en la empresa comercial DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L, ubicada en la Avenida Panamericana Norte N° 840, Paiján, Provincia Ascope, Departamento de La Libertad, durante los meses de Abril a Junio del año 2011.

La empresa se dedica principalmente a la distribución de productos de panificación en el valle de Paiján y alrededores, cuyo proceso logístico se basa en la experiencia del propietario, sin tomar en cuenta los recursos que posee y que son una herramienta importante para el crecimiento de la misma.

Para determinar si el proceso logístico tiene un impacto en la Gestión del Capital de Trabajo (créditos y cobranzas, pagos a proveedores, gestión de inventarios y ciclo de conversión de efectivo), se han utilizado herramientas y establecido políticas para contribuir en la mejora de los resultados.

ABSTRACT

This research was performed by an external analysis, impartial and independent of the visible problems from DISTRIBUCIONES URIOL EIRL enterprise, located at Panamericana Norte Avenue No. 840, Paiján, Ascope Province, La Libertad Department, during the months from January to April 2011.

The company is in charged of the distribution of bakery products in the valley and surrounding Paiján whose logistics process is based on the ownership experience, without taking into account the resources it has and which ones are an important tool for growth it.

To determine if the logistics process has an impact on Working Capital Management (credit and collections, vendor payments, inventory management and cash conversion cycle), we have used and established tools and policies to contribute to the improvement of results.

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas desarrollan sus actividades dentro de un mundo altamente competitivo y se ven obligadas a implementar mejores herramientas de gestión, principalmente en sus áreas operativas, lo cual permitiría contar con una adecuada política de manejo de los recursos existentes.

En el análisis de la gestión de las empresas, nos percatamos de una área muy importante en la que interviene la mayoría de procesos, y nos referimos a la logística, en donde la aplicación de varias técnicas (política de Stocks, de compras y de ventas), nos permitan una adecuada gestión que se verá reflejado en una buena administración de su capital de trabajo.

Con el presente estudio, se pretende abarcar una planificación a nivel operativo (corto plazo) de los productos más representativos (harina, manteca y levadura), asimismo demostrar la aplicabilidad de las herramientas en mención en la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL. Actualmente esta empresa se encuentra en pleno crecimiento, pero se prevé que en un mediano plazo este crecimiento podría verse truncado puesto que su área logística no se encuentra debidamente organizada, especialmente en lo que se refiere al manejo de sus inventarios, desaprovechando de esta forma, la utilización de sus recursos.

En relación a la estructura de la investigación se encuentra compuesta por 4 capítulos:

En el capítulo I, denominado PLAN DE INVESTIGACION, se especifica todo lo relacionado con la descripción de la realidad problemática, antecedentes, problema de investigación, objetivos, hipótesis, justificación, variables y tipo de investigación. Así como también comprende los materiales y métodos a emplear para la realizar la investigación.

En el capítulo II, denominado MARCO TEÓRICO, trata lo relacionado con la información textual bibliográfica que se utilizó como referencia del tema.

En el capítulo III, denominado GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L., aquí se describe los aspectos generales de la misma.

En el capítulo IV, denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, se realiza el diagnóstico de la situación actual del proceso logístico de la empresa en estudio y según las deficiencias encontradas se describe la propuesta de mejora para dicha gestión, así como también para los componentes del capital de trabajo que la empresa deberá poner en marcha. Además, se muestra los resultados de la implementación realizada en la gestión del proceso logístico, en las que se aplicaron políticas y variables para mejorar el capital de trabajo; y finalmente se llegará a una discusión de resultados, en donde se reflejarán cuadros comparativos de la situación actual y los resultados obtenidos después de la implementación.

Finalmente, exponemos las Conclusiones y Recomendaciones; y en los anexos, se adjuntan la información adicional para una mejor comprensión del lector.

INDICE

| | Págs. |
|----------------|-------|
| DEDICATORIA | |
| ii | |
| AGRADECIMIENTO | |
| iv | |
| PRESENTACIÓN | |
| v | |
| RESUMEN | |
| vi | |
| ABSTRACT | |
| vii | |
| INTRODUCCIÓN | |
| viii | |

CAPITULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 1.1 Descripción de la Realidad Problemática..... | 01 |
| 1.2 Antecedentes..... | 03 |
| 1.3 Enunciado del Problema..... | 05 |
| 1.4 Objetivos..... | 05 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 05 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 05 |
| 1.5 Hipótesis..... | 06 |
| 1.6 Justificación del Problema..... | 06 |

| | | |
|--------|---|----|
| 1.7 | Variables..... | 06 |
| 1.7.1 | Variable Independientes..... | 06 |
| 1.7.2 | Variable dependiente..... | 06 |
| 1.8 | Tipo de Investigación..... | 07 |
| 1.8.1 | De acuerdo a la Orientación..... | 07 |
| 1.8.2 | De acuerdo a la Técnica de Contrastación..... | 07 |
| 1.9 | Sujetos de la investigación..... | 07 |
| 1.9.1 | Población..... | 07 |
| 1.9.2 | Muestra..... | 07 |
| 1.10 | Método de investigación..... | 08 |
| 1.11 | Diseño de Contrastación..... | 08 |
| 1.11.1 | Transversal..... | 08 |
| 1.12 | Técnicas de Investigación..... | 08 |
| 1.12.1 | Técnica de recopilación de datos..... | 08 |
| 1.12.2 | Instrumentos..... | 08 |

CAPITULO II

MARCO TEORICO

| | | |
|-------|----------------------------------|----|
| 2.1 | LOGISTICA..... | 09 |
| 2.1.1 | Origen de la Logística..... | 09 |
| 2.1.2 | Definición de Logística..... | 10 |
| 2.1.3 | Objetivos de la Logística..... | 11 |
| 2.1.4 | Rol de la Logística..... | 11 |
| 2.1.5 | Beneficios de la Logística..... | 12 |
| 2.1.6 | Importancia de la Logística..... | 12 |
| 2.1.7 | La cadena de Abastecimiento..... | 13 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.1.8 | Ciclo Logístico..... | 14 |
| 2.1.9 | Actividades Logísticas..... | 15 |
| 2.1.10 | El papel de la Informática en la logística de la Empresa..... | 24 |
| 2.2 | CAPITAL DE TRABAJO..... | 25 |
| 2.2.1 | Origen y Necesidad del Capital de Trabajo..... | 25 |
| 2.2.2 | Definición..... | 26 |
| 2.2.3 | Elementos del Capital de Trabajo..... | 28 |
| 2.2.4 | Importancia del Capital de Trabajo..... | 30 |
| 2.2.5 | Beneficios de un Capital de Trabajo adecuado..... | 31 |
| 2.2.6 | Fuentes del Capital de Trabajo..... | 32 |
| 2.2.7 | Políticas de Capital de Trabajo..... | 33 |
| 2.2.8 | Rentabilidad & Riesgo..... | 33 |
| 2.2.9 | Ratios Financieros..... | 34 |
| 2.2.9.1 | Índices de Liquidez..... | 34 |
| 2.2.9.2 | Índices de Gestión..... | 36 |
| 2.2.10 | Gestión del Capital de Trabajo..... | 38 |
| 2.2.10.1 | Importancia de la Gestión del Capital de Trabajo..... | 39 |
| 2.2.10.2 | Rentabilidad y Riesgo de la Gestión del CT..... | 39 |
| 2.2.10.3 | Indicadores de Gestión..... | 40 |
| 2.3 | EMPRESAS COMERCIALES EN EL PERU..... | 52 |
| 2.3.1 | Empresas Comerciales..... | 52 |
| 2.3.2 | Clasificación de las Empresas Comerciales..... | 52 |
| 2.3.3 | Función de la Empresa Comercial..... | 54 |
| 2.3.4 | Empresa Individual de Responsabilidad Limitada..... | 55 |
| 2.3.5 | Características de una E.I.R.L..... | 55 |
| 2.3.6 | Beneficios de una E.I.R.L..... | 56 |

CAPITULO III

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

| | |
|--|----|
| 3.1 Razón social..... | 57 |
| 3.2 RUC..... | 57 |
| 3.3 Ubicación..... | 57 |
| 3.4 Sector Económico..... | 57 |
| 3.5 Giro del negocio..... | 57 |
| 3.6 Marco legal de la empresa..... | 57 |
| 3.7 Reseña Histórica..... | 58 |
| 3.8 Análisis del mercado..... | 59 |
| 3.9 Tecnologías de Información usadas..... | 60 |
| 3.10 Herramientas y equipos..... | 60 |
| 3.11Financiamiento a corto plazo..... | 60 |

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 4.1 Diagnóstico de la Situación actual..... | 61 |
| 4.1.1 Análisis FODA..... | 62 |
| 4.1.2 Diagnóstico de los componentes del Capital de trabajo..... | 63 |
| 4.1.2.1 Gestión de Inventarios..... | 64 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.1.2.2 | Gestión de Cobranza..... | 69 |
| 4.1.2.3 | Gestión de cuentas por pagar..... | 71 |
| 4.1.2.4 | Gestión de efectivo..... | 73 |
| 4.1.3 | Proceso Logístico – Flujograma..... | 74 |
| 4.1.4 | Diagnóstico de Ratios Financieros..... | 74 |
| 4.1.4.1 | Razones de Liquidez..... | 74 |
| 4.1.4.2 | Razones de Gestión..... | 76 |
| 4.2 | Plan de Mejora..... | 78 |
| 4.2.1 | Plan estratégico..... | 79 |
| 4.2.1.1 | Visión..... | 79 |
| 4.2.1.2 | Misión..... | 79 |
| 4.2.1.3 | Objetivos..... | 80 |
| 4.2.1.4 | Organigrama..... | 80 |
| 4.2.2 | Plan de mejora para los componentes del Capital de Trabajo..... | 81 |
| 4.2.2.1 | Gestión de inventarios..... | 81 |
| 4.2.2.2 | Gestión de cuentas por cobrar..... | 85 |
| 4.2.2.3 | Gestión de cuentas por pagar..... | 87 |
| 4.2.2.4 | Gestión de Efectivo..... | 89 |
| 4.2.3 | Flujograma mejorado para el proceso Logístico..... | 92 |
| 4.2.3.1 | Flujograma del Proceso Logístico: Ruta Trujillo – Paijan..... | 92 |
| 4.2.3.2 | Flujograma del Proceso Logístico: Almacén..... | 92 |
| 4.3 | Implementación..... | 92 |
| 4.3.1 | Componentes del Capital de Trabajo..... | 93 |
| 4.3.1.1 | Gestión de inventarios..... | 93 |
| 4.3.1.2 | Gestión de cuentas por cobrar..... | 98 |
| 4.3.1.3 | Gestión de cuentas por pagar..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.1.4 Gestión de ciclo de efectivo..... | 99 |
| 4.4 Análisis y Discusión..... | 101 |
| 4.4.1 Componentes del capital de trabajo..... | 102 |
| 4.4.1.1 Gestión de inventarios..... | 102 |
| 4.4.1.2 Gestión de cuentas por cobrar..... | 105 |
| 4.4.1.3 Gestión de cuentas por pagar..... | 109 |
| 4.4.1.4 Gestión de efectivo..... | 110 |
| 4.4.2 Costo de la Implementación..... | 112 |
| 4.4.3 Análisis Costo Beneficio..... | 114 |
| 4.4.4 Ratios Financieros de Julio a Septiembre 2011..... | 115 |
| 4.4.4.1 Razones de Liquidez..... | 115 |
| 4.4.4.2 Razones de Gestión..... | 117 |
| CONCLUSIONES..... | 120 |
| RECOMENDACIONES..... | 122 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 123 |
| ANEXOS: | |
| - ANEXO 1: Cuadro de Amortización de Préstamos Bancarios..... | 126 |
| - ANEXO 2: Proceso Logístico – Flujograma..... | 128 |
| - ANEXO 3: Estados Financieros – Abril – Junio 2011..... | 129 |
| - ANEXO 4: Sistema comercial contable CONTASIS..... | 131 |
| - ANEXO 5: Análisis de Cartera..... | 134 |
| - ANEXO 6: Desembolso mensual de efectivo..... | 136 |
| - ANEXO 7: Flujograma – Plan de Mejora..... | 137 |
| - ANEXO 8: Modelo Propuesto: Cantidad Económica de Pedido..... | 139 |

| | |
|---|-----|
| - ANEXO 9: Determinación de costos fijos y variables..... | 143 |
| - ANEXO 10: Recibo por Honorarios por Capacitación al Personal..... | 144 |
| - ANEXO 11: Análisis de Morosidad de cartera..... | 145 |
| - ANEXO 12: Estado de cuenta corriente en BCP – Agosto..... | 146 |
| - ANEXO 13: Estados Financieros de Julio a Septiembre 2011..... | 148 |

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.4 Descripción de la Realidad Problemática

En tiempos de crisis es complicado hacer entender a las empresas que un cambio en el desarrollo de las actividades, no significa asumir gastos sino invertir. Muchas veces este dinero invertido, que en un principio puede parecer un gasto innecesario, es lo mejor que se puede hacer para que, a corto o mediano plazo su empresa comience a funcionar, se reactive o salga del estancamiento en el que se pueda ver inmersa.

En la actualidad, debido a los cambios que se están produciendo en la sociedad producto de la globalización de las relaciones económicas y el aumento de la competencia; las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, inventariar y trasladar sus productos y servicios, de manera que estén a disposición de los clientes en el momento, lugar, cantidad y forma adecuada, siguiendo los requerimientos y exigencias que esto implica.

En nuestro país, recientemente las empresas están descubriendo la importancia que tiene la logística, tanto como una estrategia competitiva, como reducir costos y, lo más importante, para lograr la satisfacción de los clientes, cumpliendo con todas sus necesidades, todo ello a costos razonables.

A pesar de la importancia que ha adquirido la logística para muchas empresas, en las MYPES viene desarrollándose de manera lenta, debido a que muchas de ellas entienden el concepto de manera equivocada y lo toman como un gasto, no como un beneficio, desconocen que la función logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios que se verá reflejado en términos de costos y efectividad.

DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, es una empresa individual de responsabilidad limitada que se dedica a la comercialización de productos de panificación y abarrotes en general desde hace 3 años, cuya ubicación se encuentra en la Av. Panamericana Norte N° 840, Paijan - La Libertad. Esta empresa evidencia un liderazgo en lo que al giro se refiere, luego de haber superado las amenazas del entorno competitivo, desde el inicio de sus actividades. Sin embargo la administración empírica del propietario conduce a una serie de deficiencias en las actividades que a diario se realizan.

Actualmente, la gestión de stocks en la empresa se basa en la experiencia, de tal forma que las decisiones que se toman tienen un carácter empírico, en ese sentido el propietario en su afán por seguir mejorando optó por la adquisición de un sistema comercial-contable (CONTASIS); sin embargo este sistema no es aprovechado al 100% por la empresa, ya que los registros no se realizan en el momento oportuno, y adicionalmente no se efectúa un control de stock como tampoco se realizan inventarios físicos, periódicos, sistemáticos, y como consecuencia de ello, la información respecto a los inventarios no refleja la realidad.

De otro lado, la empresa al no contar con reglamento interno, manual de procedimientos y no tener una estructura organizacional bien definida, origina inestabilidad tanto en el propietario como en los empleados; a esto le sumamos la falta de asignación de las funciones a los colaboradores, ocasionando duplicidad de las mismas ya que el personal tiene acceso a todas las áreas de la empresa.

Además en las actividades de compras, éstas son efectuadas bajo criterios personales del propietario, no cuentan con órdenes de compras formales ni un registro de proveedores, que garantice la efectividad del pedido.

La falta de comunicación interna, son algunas debilidades que están presentes y que son también materia de estudio en este trabajo.

Dado que la empresa presenta una serie de debilidades en la gestión operativa; nosotras las investigadoras, queremos enfocarnos específicamente en la gestión logística, puesto que repercute en los resultados de la gestión del capital de trabajo, entre estos analizará la gestión de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar como también la gestión del ciclo de efectivo.

Si bien es cierto que esta empresa se dedica a la comercialización de productos de panificación y abarrotes en general, en el presente trabajo sólo analizaremos los productos de panificación, que a su vez son lo que se distribuyen al domicilio del cliente; tales como la harina, manteca y levadura.

Cabe precisar que por conocimiento del propietario, nos ha indicado que los productos de panificación, representan el 80% del volumen de sus ventas y del total de sus inventarios. Es por eso que en el presente trabajo tomaremos esta referencia para realizar nuestro estudio.

2.5 Antecedentes

Luego de llevar a cabo una búsqueda encontramos los siguientes temas similares, los cuales mencionamos a continuación.

Título: Plan de mejora en el área de logística y despacho de la empresa Chimú Agropecuario SA.

Autor: Alegría Peláez, Alberto Alfonso

Universidad Privada del Norte - 2007

Conclusión: “Se ha demostrado la factibilidad y facilidad de solucionar los problemas que se originan en el área de Logística de Chimú Agropecuaria S.A. mediante la Técnica de Mejora Continua, para obtener una mayor productividad, reflejado en el tiempo de despacho”.

Título: Mejoramiento de la Gestión de Almacén y Logística de la empresa Fabricaciones Metálicas Carranza

Autor: Marín Valdivia, Wilder Octavio José

Universidad Privada del Norte - 2007

Conclusión: “Se logró elaborar y aprobar el procedimiento de compra, el procedimiento de control y manipulación de bienes del cliente y el instructivo de recepción, almacenamiento y entrega de materia prima, 3 de los 15 documentos que se le exige a la empresa tener para poder optar a implementar un sistema de gestión de calidad”.

Título: Manejo del Capital de Trabajo de una empresa de servicios turísticos en crisis.

Autor: Puga Álvarez, Pamela Maricel – Valverde Geldres, Cecilia del Pilar.

Universidad Privada del Norte - 2007

Conclusión: “Se adoptó una filosofía de reducción de costos tales como: Activos innecesarios, inventarios que rotaban lentamente, consultores, automóviles, viajes”.

Título: Manejo de Sistema de Inventarios y procesos en el área de almacén a la empresa Corporación Andina de Distribución S.A.

Autor: Tello Rocha, Esperanza Elizabeth.

Universidad Privada del Norte - 2008

Conclusión: “Los sistemas de inventarios que hoy en día se emplea, son de calidad y suministran grandes servicios, permitiendo así que la empresa se realice siendo más eficiente y optimizando la compra y el manejo de materiales, maximizando el control de la gestión, disminuyendo la burocracia y garantizando la confidencialidad.”

2.6 Enunciado del Problema

¿En qué medida la implementación de la gestión del proceso logístico mejorará los resultados del capital de trabajo de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL?

2.7 Objetivos

2.7.1 Objetivo General

Demostrar que la implementación de la gestión del proceso logístico, mejorará los resultados del capital de trabajo de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL.

2.7.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual de la gestión del proceso logístico de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL.
- b) Diseñar y proponer un plan de mejora según los problemas encontrados en la empresa.
- c) Implementar un modelo eficiente de un proceso logístico que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- d) Comparar la situación actual de la empresa con los resultados posteriores al plan de mejora.

2.8 Hipótesis

La implementación de la gestión del proceso logístico mejorará los resultados del capital de trabajo de la Empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL.

2.9 Justificación del Problema

Esta investigación es necesaria para el propietario de la Empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, porque actualmente se evidencia deficiencias administrativas en la gestión logística, principalmente en sus inventarios, el cual representa la mayor inversión de su empresa. De esta manera evitaremos problemas como el desabastecimiento o exceso de mercadería, ya que a la fecha no tiene una información exacta de las existencias que tiene en su almacén.

Así mismo la empresa carece de información real y oportuna en cuanto a la situación económica financiera, por lo que mejorando su administración en el capital de trabajo, se logrará que el propietario pueda tomar decisiones acertadas según los resultados obtenidos.

Es por ello que el presente trabajo de investigación, está orientado a diseñar e implementar una adecuada organización del proceso logístico que incidirá eficientemente en el capital de trabajo.

2.10 Variables

2.10.1 Variable Independientes

Implementación de la gestión del proceso logístico.

2.10.2 Variable dependiente

Mejora en los resultados del capital de trabajo.

Componentes:

- Efectivo
- Cuentas por cobrar
- Inventario
- Cuentas por pagar

2.11 Tipo de Investigación

2.11.1 De acuerdo a la Orientación: Investigación aplicada, puesto que está orientada hacia un objetivo en particular y a la búsqueda de soluciones ante los problemas existentes en las actividades de la empresa.

2.11.2 De acuerdo a la Técnica de Contrastación: Investigación explicativa, porque los datos serán obtenidos directamente de la realidad y además porque vamos a exponer las razones del porqué la implementación de la gestión del proceso logístico contribuye a mejorar los resultados del capital de trabajo de la empresa en estudio.

2.12 Sujetos de la Investigación

2.12.1 Población: Las seis principales empresas que se dedican a la comercialización de productos abarrotes en el valle de Paijan – Provincia de Ascope – Dpto. La Libertad que son Distribuciones Uriol EIRL, Comercial Mendoza, Comercial Nato, Comercial Camiluz, Comercial Linares, Inversiones F&Z.

2.12.2 Muestra: Empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL del valle de Paijan.

2.13 Métodos de la Investigación

El método de Investigación que se aplicará es el Inductivo, porque se tomará como muestra a la Empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL del valle de Paijan.

2.14 Diseño de Contrastación

2.14.1 Transversal: Porque los datos se recolectarán en un solo momento.

2.15 Técnicas de Investigación

Los datos fueron recopilados por las autoras en la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL del valle de Paijan.

2.15.1 Técnicas de recopilación de datos:

- a.) Entrevistas: Se realizará a los miembros que trabajan en la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL.
- b.) Análisis Documental: Histórico.

2.15.2 Instrumentos:

- a.) Libros
- b.) Monografías
- c.) Internet.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA

2.1.1 ORIGEN DE LA LOGÍSTICA

Los orígenes de la logística cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta. Una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción.

Los empresarios consientes que la distribución física tenía que ser eficiente y representar ingresos en lugar de gastos, comenzaron a probar modificaciones sustanciales en el sistema de distribución, teniendo lugar en la estructura de la organización.

A pesar de que la logística siempre es una parte esencial en cualquier actividad económica, sin embargo, en las últimas décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, al punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial en vista de los resultados positivos que arroja la aplicación.

A mediados de los sesenta, los empresarios empezaron a comprender que la enajenación de inventarios y cuentas por cobrar aumentaba el flujo de caja y vieron que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de distribución. A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales.

En la década de los 90. La logística es tal vez uno de los procesos que más está utilizando los adelantos tecnológicos, ha simplificado la

administración de la cadena de abastecimiento mediante el uso de interfaces electrónicos de documentos el cual van a permitir mejorar las transacciones, el código de barras para identificar productos y servicios, sistemas de transporte de materiales para reducir tiempos de entrega y manipulación.

La logística no sólo consiste en administrar la cadena de abastecimiento, sino que también significa eliminar intermediarios que le agregan costo al producto.

2.1.2 DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA

Según The Council of Logistics Management, "Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo de materias primas, productos en curso, productos terminados y la información relacionada con ellos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente." (RLEC. Reverse Logistics Executives' Council. p.8)

Para UNMSM/Agnessy Martínez Robles, la Logística es "el proceso de administrar estratégicamente el abastecimiento, el movimiento y almacenamiento de los materiales, el inventario de productos terminados (y los flujos de información relacionados) a través de la organización, y sus canales de distribución de forma tal que la actual y futura rentabilidad sean maximizadas a través del cumplimiento efectivo de los requerimientos.

Para IPAE/Leopoldo Díaz González, "La logística es el conjunto de operaciones que permiten poner a disposición de la empresa, en tiempo oportuno y en la cantidad y calidad deseada, todos los artículos y productos necesarios para su funcionamiento al menor costo posible".

2.1.3 OBJETIVOS DE LA LOGÍSTICA

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente interno y externo.
- Convertir a la logística en una ventaja competitiva para la empresa.
- Hacer eficiente la cadena de abastecimiento y distribución.

2.1.4 ROL DE LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

La logística desempeña cinco papeles o roles en la empresa:

a) Información

Hacer que cada unidad de la empresa conozca las principales actividades que se realizan en la gestión logística y analizar los niveles de servicio que brinda la empresa con el objetivo de hacer conscientes a los colaboradores de la importancia que tiene una adecuada gestión.

b) Control

Determinar los indicadores de desempeño, tales como: cumplimiento de plazos de entrega, plazo de vencimiento de productos, rotación de stock, etc.

c) Organización

Definir, rediseñar e implantar procesos y métodos que faciliten las decisiones y la ejecución de las acciones en el proceso logístico y éstos optimicen de forma global los objetivos de la empresa.

d) Estratégico

Colaborar estratégicamente en los objetivos de la empresa, con especial énfasis en la determinación del nivel del servicio.

e) Ejecutivo

Responsabilizarse totalmente de la ejecución de las actividades logísticas; algunos instrumentos que facilitan este proceder son: implantar sistemas proveedor-cliente interno, gestionar los procesos, costos.

2.1.5 BENEFICIOS DE LA LOGÍSTICA

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas.
- Coordinar todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliar la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

2.1.6 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, a través de la satisfacción de éste, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, el valor de la logística se expresa generalmente en términos de manejo de stocks.

2.1.7 LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

La cadena de abastecimiento abarca todas las actividades asociadas con el flujo de productos que inicia desde los proveedores de una empresa y culmina en sus clientes.

En una cadena de abastecimiento va estar presente la logística cuyo objetivo es:

- Abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido en la satisfacción total del cliente.

Dentro de los factores que conforman el objetivo de la cadena de abastecimientos se puede decir que tanto la cantidad, tiempo y costo son factores dinámicos, y que viene a depender de la demanda, y esta no es constante, las exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, e igualmente varían los costos.

Los cuatro elementos que integran una cadena de abastecimiento son:

- Proveedores
- Transporte
- Los clientes
- La comunicación

Todo esfuerzo en producir y entregar un producto final o servicio, desde el proveedor hasta el cliente incluye:

- El manejo de relaciones entre la oferta y demanda.
- Planeamiento de abastecimiento de productos.

- Capacidad y puntualidad de entrega.
- Técnicas de almacenamiento e inventario.
- Entrada de órdenes de compras.

2.1.8 CICLO LOGÍSTICO

En la cadena logística interna, cabe distinguir tres actividades logísticas, cuyo contenido e importancia a efectos de análisis conviene destacar:

- a) Ciclo Aprovisionamiento (Abastecimiento):** Corresponde al proceso relacionado con el abastecimiento de materiales y componentes para ponerlo a disposición de los diferentes procesos productivos en las fábricas o talleres. La gestión de este ciclo implica el empleo de un tiempo total, compuesto por periodos de revisión de stocks, tramitación de pedidos, gestión de compras, plazo de entrega de los productos y procesos de recepción y control de calidad, hasta que el material queda almacenado para su consumo o utilización.
- b) Ciclo de Producción:** Gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas. Empieza con el lanzamiento de órdenes de fabricación u órdenes de trabajo y termina cuando el producto elaborado se pone a disposición del almacén de productos terminados.
- c) Ciclo de abastecimiento y distribución física:** Comienza con la recepción de productos terminados en el almacén, y continúa con los procesos de identificación, registro, ubicación, custodia y control, cuya finalidad es que el producto esté disponible en el almacén para la red de ventas.

Cuando existe una red de distribución compuesta por varios almacenes, se origina el problema de la reposición de stocks en términos de dónde, cuándo y cuánto stock hay que reponer en cada uno de ellos. Estos

problemas son los topes más usuales en este segmento logístico, ya que están directamente relacionados con la garantía de servicio al cliente (disponibilidad de stock, y rapidez de entrega).

La distribución física, se relaciona con los procesos de tramitación de pedidos de clientes, empaque y preparación de mercancías en el almacén, hasta situar el producto en el punto de venta, todo ello con el único objetivo de suministrar el producto al cliente en los términos de servicio requeridos por el mercado o sea (calidad de entregas, rapidez y puntualidad)

Las técnicas logísticas en el proceso de aprovisionamiento y el proceso de distribución son muy similares y lo que pretende la logística es integrarlas y darle un grado alto de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado.

2.1.9 ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA

a) Principales actividades logísticas, estas actividades resultan primordiales para la efectividad de las funciones logísticas:

1. Servicio al cliente

El nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujo de información, de materiales y de productos. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor incorporará el servicio prestado al cliente.

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la empresa retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo

el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

Un sistema logístico eficaz y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

Políticas de servicio al cliente

- Disponibilidad de productos: La posibilidad de que un pedido del cliente se pueda entregar inmediatamente a partir del stock físico disponible en el almacén.
- Plazo prometido de entrega al cliente: En el caso de productos fabricados sobre pedido.
- Ciclo de respuesta al cliente: El tiempo que transcurre desde que un cliente hace un pedido, hasta que físicamente se le entrega en el lugar acordado por el cliente.
- Fiabilidad: De las entregas o grado de cumplimiento de una fecha prometida.
- Calidad de distribución: Relacionada con el índice de rechazos o reclamaciones por pedidos recibidos en forma defectuosa o errónea.

2. Gestión De Inventarios

La gestión de inventarios constituye una de las actividades fundamentales dentro de la gestión de la cadena de suministro, ya que el nivel de inventarios puede llegar a suponer la mayor inversión de la empresa, abarcando incluso más del 50% del total de activo en el sector de la distribución (Ballou, 2004)

El nivel de existencias es uno de los principales factores a considerar dentro del capital de trabajo.

La tenencia de las existencias tiene un impacto directo y perceptible en los resultados de la empresa.

3. Transporte y Distribución

Transporte

El transporte generalmente representa un elemento importante en los costos logísticos para la mayoría de las empresas, por lo que mejorar la eficiencia mediante la máxima utilización del equipo de transporte y de su personal, es una preocupación importante.

Cuando el servicio de transporte no se usa para conseguir una ventaja competitiva, la mejor opción de servicio se halla mediante la compensación de usar un servicio en particular de transporte.

Distribución

La gestión de distribución representa desde un punto de vista logístico el nexo que dispone la empresa para situar sus productos en el mercado.

La complejidad de la red de distribución dependerá necesariamente de la naturaleza del negocio, de las características del mercado, de los tipos de producto que se ofrecen, del servicio que nos propongamos dar al cliente, etc.

4. Procesamiento de Pedidos

Incluye una serie de actividades a saber:

- **Colocación del pedido:** Puede provenir de fuentes diversas. Vendedores de la empresa o pedidos directos del cliente. Pueden utilizarse diferentes formas de

comunicación, aunque en la actualidad la utilización de la tecnología ha beneficiado el proceso.

- **Ingreso del pedido:** En esta actividad se deben seguir los siguientes pasos:
 - Revisión de las condiciones de cuenta corriente y deuda del cliente.
 - Revisión de los datos de la orden para revisar la descripción del producto, cantidad, precio, condiciones de pago y descuentos.
 - Revisar la disponibilidad de los bienes solicitados.
 - Informar si hay diferencias o cancelación de la orden.
 - Facturación.
 - El uso del código de barras, ha facilitado la seguridad en las características del producto solicitado, evitando errores de transcripción.
- **Preparación del pedido:** En esta actividad se deben seguir los siguientes pasos:
 - Incorporación del producto desde inventario, compra o producción.
 - Embalaje para el embarque.
 - Programación de la forma de entrega.
 - Preparar la documentación para el despacho.
 - Información del **estado del pedido:**

Trazabilidad: Es el seguimiento de la ruta y situación del pedido durante todo el proceso.

Información al cliente sobre fecha y condiciones del despacho.

- b) Actividades de apoyo:** Dentro del proceso logístico, estas actividades se denominan de apoyo, y a veces no son

consideradas por la gestión logística de la empresa al comienzo del desarrollo de sus actividades.

- Compras
- Almacenamiento
- Planificación de productos
- Tratamiento de mercaderías
- Gestión de la información

A continuación desarrollaremos algunas de las **actividades logísticas de apoyo**, considerando las más importantes:

1. COMPRAS:

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto.

Al dar una definición personalizada de compras en términos de la administración de empresas, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas; y en términos de mercadotecnia, comprar es adquirir por un precio algún bien, derecho o mercancía.

Objetivo de la Gestión de Compras

- Mantener una continuidad en los suministros, de acuerdo con los programas de fabricación o compras.
- Proporcionar los productos, materiales y componentes de acuerdo con precisiones y especificaciones de calidad requerida.
- Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las necesidades de calidad y plazos de entregas requeridas.
- Prevenir a la fábrica o departamento comercial de las variaciones de precio en el mercado, coyunturas, tendencias.

Como se ve, es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o fabriles y los de compras.

Sin embargo, la función de compras tiene por naturaleza unas actividades netamente diferenciadas:

- Estudio de fuentes de suministro (análisis de mercado).
- Selección de proveedores.
- Control de las especificaciones de calidad requerida, incluyendo empaquetado, presentación, etc. (gestión de la calidad de la compra). Estas especificaciones suelen estar dictaminadas o bien por un departamento técnico (entorno industrial), o bien por el departamento de marketing (entorno comercial).
- Gestión de precios, para conseguir compras lo más económicas posible.

- Gestión de plazos y condiciones de entrega, para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los lead times de aprovisionamiento.
- Seguimiento de las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor.
- Venta de los sobrantes y productos obsoletos.

Actividades básicas de la Gestión de Compras

La gestión de compras comprende las siguientes actividades básicas:

- Búsqueda y evaluación de proveedores. Es una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, orientada a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa.
- Mantenimiento de un archivo actualizado de productos, con sus características, técnicas, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones de entrega y pago.
- Negociación permanente de precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- Previsión de compras, en sus aspectos técnicos como económicos y financieros.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.

- Preparación de órdenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción, y control de calidad en su caso.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precio, plazos de entrega y calidad.

2. ALMACENAMIENTO:

Es evidente que si las empresas mantienen inventario de mercadería para satisfacer su demanda, es necesario contar con lugares de almacenamiento con la capacidad, equipamiento, ubicación y manejo adecuados al nivel de servicio que se desea prestar.

En todo almacén se distinguen:

- Áreas de almacenaje.
- Áreas de manipulación del producto.
- Áreas de carga y descarga

Formas de Gestión del almacenamiento

Básicamente son: invertir en depósitos propios, alquilar depósitos a terceros o alternativas mixtas. Aquí aparece la decisión entre hacer o ceder a terceros una actividad logística.

Almacenes propios:

Requieren una gran inversión para su implementación, equipamiento y sostén.

Ventajas:

- Cuando significan menores costos que el alquiler.
- Mayor control sobre todas las operaciones de almacenamiento.

Almacenes alquilados:

Existen almacenes públicos que proveen facilidades para la recepción, depósito y despacho de mercadería, que proveen estos servicios a empresas que puedan utilizarlos en forma permanente o temporaria.

3. PLANIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Realizar un análisis detallado de las características de los productos, así como del comportamiento de su demanda: factores decisivos para establecer las técnicas más idóneas de diseño y organización del almacén.

Entre los diferentes factores a considerar para el producto, se menciona:

- Características físicas
 - Volumen y peso del producto.
 - Fragilidad y resistencia.
 - Peligrosidad (inflamables, explosivos, etc.).
 - Condiciones ambientales requeridas.
- Caducidad y obsolescencia
 - Productos de larga duración.
 - Productos perecederos.

- Productos de caducidad fija.
- Alto riesgo de obsolescencia.
- Operatividad
 - Condiciones de seguridad ante robos, manipulaciones negligentes, etc.
 - Sistema de codificación.
 - Unidad mínima de venta (por ejemplo: bolsa de 50 kilos).
 - Seguimiento del sistema UEPS, PEPS o indiferente.

2.1.10 EL PAPEL DE LA INFORMÁTICA EN EL DESARROLLO LOGÍSTICO DE LA EMPRESA

Recordamos que uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta la gestión Logística, es la reducción de los ciclos de respuesta de los diferentes procesos operativos, con objeto de conseguir la máxima velocidad del flujo de materiales.

La consecución de este objetivo fundamental, está ligada necesariamente a unos procesos ágiles de decisión, lo que implica la utilización de sistemas de comunicación e información con respuesta rápida.

Es necesario hacer una serie de reflexiones sobre la situación de los diferentes sistemas de información que una empresa debe tener, en función de su propio desarrollo logístico, para aumentar su competitividad y minimizar riesgos y costos.

SISTEMA CONTASIS

Según Contasis Sistemas Expertos, “Contasis es una Sistema Integrado de Gestión para pequeñas y medianas empresas, que permite controlar todas las áreas de su negocio y le genera información en tiempo real de la forma más fácil, más rápida y con el mayor nivel analítico.”

Constituye un Sistema Integrado de Gestión para los procesos de ventas, compras, almacenes, caja y bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, contabilidad, recursos humanos, activos fijos, entre otros, sobre la base de mejores prácticas de negocios, manteniendo una interfaz con los requerimientos tributarios, laborales y exigencias normativas contables vigentes para el Perú como los Libros electrónicos, nuevo PCGE con últimas modificaciones, entre otros.

La integración de sus tres Módulos: Ventas, Compras y Almacén sobre la base de buenas prácticas de gestión harán más fácil el proceso de control de su área comercial y la generación de información en tiempo real para lograr las más elevadas metas comerciales en su interacción con sus clientes y colaboradores de una manera FUNCIONAL Y ÁGIL. Desde la elaboración de pedido, ingresos y salidas de mercaderías de almacén, hasta la obtención de estadísticas comerciales que posibiliten una gestión comercial eficiente, rápida y con el mayor nivel analítico.

2.2 CAPITAL DE TRABAJO

2.2.1 ORIGEN Y NECESIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO

Está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada proveedor.

La naturaleza de las entradas y las salidas de dinero, es uno de los elementos fundamentales que inciden en la necesidad de mantener capital de trabajo por las empresas. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Así mismo, puede predecirse lo relacionado con documentos por pagar y pasivos acumulados, que tienen fechas de pago determinadas. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a caja de la empresa. Es bastante difícil predecir la fecha que los activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo. Mientras más predecibles sean estas entradas a caja, menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa.

2.2.2 DEFINICIÓN

El capital de trabajo, conocido también como fondo de maniobra, es la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Puede calcularse como el excedente de los activos sobre los pasivos corrientes.

El capital de trabajo implica manejar de la forma más adecuada sus componentes, de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

Según James C. Van Horne, el capital de trabajo también se puede enfocar desde dos puntos de vista:

a) El capital de trabajo para fines de inversión:

Es igual al activo corriente, también se le conoce como CAPITAL DE TRABAJO BRUTO. Esta forma de conceptualizar el capital de trabajo quizás sea la más significativa, porque constituye el total de capitales a corto plazo que utiliza la empresa para maniobrar sus operaciones y generar un nivel adecuado de rendimiento sobre la inversión total del negocio.

Por otro lado, este capital debe tener una fácil capacidad de convertibilidad en efectivo, para poder atender las obligaciones a su vencimiento, y no llevar a la empresa a una situación de insolvencia financiera.

b) El capital de trabajo para fines de análisis:

Se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente se le conoce también como CAPITAL DE TRABAJO NETO o fondo de rotación.

Esta forma de apreciar el capital de trabajo trata de visualizar la participación de los capitales (pasivos no corrientes y patrimonio neto) como una parte de financiamiento del activo corriente a efecto de cumplir con las obligaciones de la empresa, cuando puedan convertirse rápidamente en efectivo.

Según Kennedy existen 2 definiciones sobre el capital de trabajo:

- **Capital de trabajo bruto:** Es igual al importe del activo corriente representado por los rubros: disponibles (caja y bancos), exigibles (valores negociables, cuentas por cobrar) y realizables (inventarios) de la empresa; que son inversiones con los que la empresa trabaja mediante la compra - venta de productos o la producción y venta de los mismos.
- **Capital de trabajo neto:** Es igual al total del activo corriente menos el total del pasivo corriente, es decir el importe del activo corriente que no ha sido financiado por el pasivo corriente, o también lo que quedara del activo corriente si todo el pasivo corriente fuera pagado al convertirse el activo corriente en efectivo.

2.2.3 ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está dado por la diferencia entre el total de los activos y pasivos corrientes, por lo tanto es necesario conocerlo en cada uno de los componentes o elementos de éstos:

a) ACTIVO CORRIENTE

Está constituido por las partidas que representan efectivo y por las que se espera sean convertidas en tales o absorbidas durante el ciclo operacional de la empresa.

Las empresas cuyo ciclo normal de operaciones exceda de un año, deben consignar la correspondiente aclaración y estimar el monto no realizable dentro del año. Los activos corrientes son considerados por los bancos y acreedores como aquellos a los cuales habrán de recurrir a corto plazo para recuperar sus préstamos o acreencias. Comprende cuentas de distinto grado de fluidez, cuya clasificación es la siguiente:

1. **Disponible:** Está representado por el efectivo en caja, así como los saldos deudores que se mantienen en los bancos.
2. **Exigibles:** Son todos aquellos derechos o títulos que posee la empresa, representa valores por cobrar a terceros a corto plazo. Estos derechos que tiene la empresa se clasifican en:
 - **Exigibles comerciales:** Se considera como tales, a todas aquellas partidas que son originadas como consecuencia de la actividad mercantil, son derechos sobre los clientes por mercaderías vendidas.
 - **Exigible no comerciales:** Son partidas que no tienen naturaleza mercantil. Son las cuentas por cobrar que registra la empresa por sus préstamos a su personal, accionistas y terceros.

En cuanto a su valorización, éste se determina tomando su valor en libros, deduciendo la provisión para cuentas incobrables. Es importante establecer la tendencia surgida a través del tiempo, con relación a los derechos exigibles, con el fin de tener una idea de la política de crédito y cobranza seguida por la empresa.

3. Gastos pagados por anticipado: Incluye la parte de los egresos efectuados, por servicios futuros que van a ser absorbidos como gastos en el ejercicio siguiente. La normatividad contable las refiere como cargas diferidas que van a ser absorbidas en el ejercicio o los ejercicios siguientes.

b) PASIVO CORRIENTE

Está constituido por todos los elementos que representan obligaciones de la empresa, cuyo pago debe de efectuarse durante su ciclo operacional. La empresa cuyo ciclo normal de operaciones exceda de un año, debe consignar la correspondiente aclaración y estimar el monto exigible dentro del año. El pasivo corriente se presenta en los estados financieros, de acuerdo al grado de exigencia de su pago. La siguiente es la principal clasificación:

1. Sobregiros y préstamos bancarios: Constituidos por los créditos obtenidos de bancos, por saldos acreedores de las cuentas bancarias (sobregiro). Los préstamos otorgados por las entidades bancarias, serán presentados de acuerdo a la fecha de su vencimiento.

2. Tributos por pagar: Representa las obligaciones a corto plazo de la empresa con el fisco y entidades administradoras de contribuciones, por concepto de impuestos, contribuciones o aportaciones como sujeto de hecho y de derecho.

Los saldos deudores que resulten serán presentados en el activo corriente.

- 3. Remuneraciones y participaciones por pagar:** En esta cuenta, se reúnen todas las obligaciones que tiene la empresa con el personal que labora en ella, por concepto de sueldos, salarios, vacaciones, participaciones, etc.
- 4. Proveedores:** Comprende las deudas a corto y largo plazo de la empresa, que se originan por la compra de bienes y servicios y gastos que ésta realiza en función de la actividad principal del negocio.
- 5. Dividendos por pagar:** Esta cuenta consolida las utilidades de libre disposición por la empresa que, habiéndose acordado distribuir entre sus socios o accionistas, se encuentran pendientes de pago a la fecha de presentación de los Estados Financieros.
- 6. Cuentas por pagar diversas:** Son las partidas que tienen una naturaleza distinta a las de proveedores, es decir son partidas de carácter no comercial. En las empresas se generan operaciones pasivas de diferente índole, de allí que se deberá considerar en este rubro.
- 7. Provisiones diversas:** Agrupa estimaciones de obligaciones que razonablemente puedan comprometer en los próximos doce (12) meses los recursos del capital de trabajo de la empresa.

2.2.4 IMPORTANCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es de gran importancia para el gerente financiero y la empresa en general, ya que permite dirigir las actividades operativas,

pudiendo la empresa enfrentarse a situaciones emergentes sin peligro de un desequilibrio financiero. Además, permite cumplir con el pago oportuno de las deudas u obligaciones, asegurando el crédito de la empresa ante proveedores e instituciones financieras.

Una empresa debe disponer de capital de trabajo para poder operar y sobrevivir, en muchas empresas el capital de trabajo (activos corrientes) constituye un porcentaje relativamente alto de los activos totales.

En una empresa, generalmente, cuando menor sea el monto de los activos líquidos (Caja y bancos, cuentas por cobrar, valores negociables a corto plazo), con respecto al activo corriente, mayor será la rentabilidad de éste, sobre el total de las inversiones de la empresa, porque se supone que el capital de trabajo se concentra en inventarios, los mismos que generan rentabilidad, al momento de su realización.

2.2.5 BENEFICIOS DE UN CAPITAL DE TRABAJO ADECUADO

- Protege al negocio del efecto adverso por una disminución de los valores del activo circulante.
- Posibilita el cumplimiento oportuno en el pago de las obligaciones y aprovecha la ventaja de los descuentos por pago de contado.
- Asegura en alto grado el mantenimiento de crédito de la compañía y provee lo necesario para hacer frente ante situaciones emergentes.
- Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará al negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
- Capacita a la compañía a otorgar condiciones de crédito favorables a sus clientes.

- Capacita a la compañía a operar su negocio eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales, servicios y suministros debido a dificultades en el crédito.

2.2.6 FUENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO

- **Endeudamiento**

El endeudamiento o financiación es una de las fuentes más comunes para adquirir capital de trabajo. La financiación se puede adquirir con entidades financieras o con proveedores o acreedores.

Es probable conseguir financiación con los proveedores que con los bancos, puesto que la financiación ofrecida por los proveedores suele tener un menor costo, aunque también un menor plazo, pero con una adecuada rotación de cuentas por pagar se puede garantizar un buen acceso a capital de trabajo sin necesidad de incurrir en costos financieros.

- **Capitalizaciones**

Es una opción más económica de adquirir capital de trabajo, pero en algunos casos puede significar, para el mayor accionista cierta pérdida de control de la gestión.

La capitalización se puede dar mediante la emisión de nuevas acciones o mediante la capitalización de utilidades, caso último en el cual no hay problemas ante una posible pérdida de control en la empresa.

- **Resultados de las operaciones**

La otra forma de conseguir capital de trabajo es mediante el dinamismo de la empresa en sus operaciones. Esto es en el mejoramiento de los

ingresos y la optimización de las compras, de modo que se garantice un continuo flujo de efectivo.

Esta última fuente de capital de trabajo es quizás la más saludable porque ello implica a la vez dinamismo y crecimiento para la empresa. En la medida en que las ventas se incrementen o el costo de compras se reducen, la empresa no solo logra hacerse a un flujo de capital de trabajo constante y progresivo, sino que en general puede alcanzar una gran solidez en todos los aspectos financieros.

2.2.7 POLÍTICA DEL CAPITAL DE TRABAJO

La política del capital de trabajo tiene que ver con las decisiones acerca de los activos y pasivos corrientes de una empresa; su composición, uso y, particularmente, cómo su combinación influye en las características de riesgo y rendimiento de la compañía.

Las políticas de capital de trabajo, dado su efecto en los rendimientos futuros esperados de la empresa y el riesgo asociado con éstos, finalmente tienen un importante impacto en la riqueza de los accionistas.

La política de capital de trabajo hace referencia a los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes y la forma en que se financiarán los activos corrientes.

2.2.8 RENTABILIDAD VS. RIESGO

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar la rentabilidad, y por fundamentación teórica se sabe que para obtener un aumento de éstas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar optimizando los costos de compras, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la

relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

Según James C. Van Horne, "Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que ésta sea insolvente", esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo de insolvencia es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

2.2.9 RATIOS FINANCIEROS

Según Jiménez Caballero, José Luis: "El método más conocido que nos brinda la contabilidad para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de los Ratios Financieros". Estos ratios o indicadores financieros nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.

Es un método muy utilizado en la evaluación de la gestión económico financiera de las empresas, ya sea de un solo año o de varios años en forma comparativa. También es muy utilizado con la finalidad de comparar resultados o metas con otras empresas de la competencia del mismo sector y de la misma magnitud, con cuya información se mejora la gestión gerencial.

2.2.9.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Este análisis se concentra en la capacidad de una empresa para pagar o cubrir de otra manera sus pasivos de corto y largo plazo. Es decir para cumplir con sus obligaciones financieras (deudas) en un corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de ésta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

a) Razón Corriente

Llamada también razón circulante, es un indicador de solvencia que el capital de trabajo. Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

| |
|--|
| (Activo Corriente / Pasivo Corriente) |
|--|

b) Capital de Trabajo

Una empresa que tenga un capital de trabajo adecuado, está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y, lo que es peor, de serias dificultades financieras.

Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

El Capital de Trabajo representa la diferencia entre lo que la empresa tiene disponible para el pago de las deudas corrientes y

el monto de las deudas mismas, es decir, es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante.

(Activo Corriente - Pasivo Corriente)

c) Prueba Ácida

Llamada también prueba rápida, mide la capacidad “inmediata” para pagar las deudas de una empresa, es decir mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar.

(Activos circulantes – Inventarios) / Pasivos Circulantes

2.2.9.2 GESTIÓN O ACTIVIDAD

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

a) Rotación de Inventarios

Es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

Es la relación entre el volumen de productos vendidos y las mercaderías en existencia y por lo general, mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

Se calcula al dividir el costo de los productos vendidos entre el promedio de inventario a un periodo determinado.

Costo de ventas / stock promedio

b) Promedio de Cuentas por Cobrar

Llamado también el periodo promedio de créditos otorgados, es muy útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza, y es importante sólo en relación con los términos de crédito de la empresa.

Expresa el número de días promedio que tardan los clientes en cancelar sus cuentas. A través de este índice se puede evaluar la política de créditos de la empresa y el comportamiento de su gestión de cobros.

Cuentas por cobrar / (ventas anuales / 360)

c) Promedio de Pagos

Esta razón se aplica para determinar la rapidez de los pagos a los proveedores; indica el número de días en que se cubren estas deudas.

Es indicativo del número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector.

$$\left(\frac{\text{Cuentas por Pagar a Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} \right) * 360$$

2.2.10 GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Según Acuña Suarez Héctor, “La gestión de capital de trabajo se refiere al manejo de todos los activos corrientes de la empresa que incluyen todos los elementos de los activos y pasivos corrientes, éste es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero”.

La gestión de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es éste el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

El objetivo primordial de la gestión del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste.

2.2.10.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es de mucha importancia para la administración y la empresa. Permite dirigir las actividades operativas, pudiendo afrontar los problemas financieros y posibilitar el pago oportuno de las deudas y obligaciones, asegurando la seriedad y credibilidad de la empresa.

La gestión de capital de trabajo es importante, por varias razones, ya que los activos corrientes de una empresa distribuidora representan una significativa proporción de sus activos totales. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar las cuentas por cobrar, los inventarios y demás activos corrientes.

2.2.10.2 RENTABILIDAD Y RIESGO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

El fundamento de la gestión de capital de trabajo radica en las consecuencias de dos decisiones esenciales para la empresa, las que son:

- La determinación del nivel óptimo de inversión en activos corrientes.
- La mezcla apropiada de financiamiento a corto plazo utilizada para sostener esta inversión en activos corrientes.

A su vez, las anteriores decisiones son influenciadas por un compromiso entre rentabilidad y riesgo. Disminuir el nivel de inversión en activos corrientes cuando aun éste es capaz de sostener las ventas, puede conducir a un incremento en el rendimiento de la empresa sobre los activos totales. Por otra

parte, el uso de deuda a corto plazo en lugar de deuda a largo plazo permite cancelarla y evitar sus costos.

Sin embargo, se debe evitar el riesgo que para la empresa representa no mantener suficientes activos corrientes para:

- Hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurren.
- Sostener el nivel apropiado de ventas.

Se espera que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

2.2.10.3 INDICADORES DE GESTIÓN

A. GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Financiación y Tamaño del Activo Corriente

Generalmente se asume que una empresa financia su activo corriente exclusivamente con pasivo corriente (corto plazo) y su activo fijo o activo no corriente con pasivo no corriente.

El activo corriente decrece e inmediatamente se incrementa con nuevo financiamiento vía pasivo corriente. El activo no corriente se incrementa permanentemente.

Riesgos del Pasivo Corriente y Pasivo no corriente

El activo de una empresa puede financiarse de dos fuentes de fondos, ya sea a corto plazo y a largo plazo.

Con frecuencia la tasa de interés (costo de financiamiento) se presenta a corto plazo y a largo plazo, además del capital.

Sucede cuando se estima que las tasas de interés futuras se van a incrementar.

B. GESTIÓN DE EFECTIVO

Según Acuña Suarez Héctor, “La gestión del efectivo es una de las actividades más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero en efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos”.

En una empresa por lo general se necesita que se cuente con dinero disponible para cancelar fácilmente las deudas, pero también se necesita utilizar más dinero en las actividades operativas para maximizar la rentabilidad o productividad empresarial.

Motivos para contar con Efectivo

La empresa debe mantener un nivel de efectivo por los siguientes motivos:

a) Operativo

Debe contar con efectivo para afrontar actividades operativas tales como: comprar mercadería, pago de remuneraciones, gastos operativos de administración y ventas y producción.

b) Preventivo

Por previsión, la empresa debe tener una reserva de efectivo para afrontar incremento de costos de mercadería, demora en la recuperación de las deudas, etc. Cuanta más seguridad se tiene de predecir el presupuesto de efectivo, menor será la necesidad de prevenir para mantener dinero en efectivo.

c) Especulativo

Dispone dinero adicional para aprovechar oportunidades de inversión; adquirir activos, subir o bajar el valor de las acciones, etc.

La función de la gestión del efectivo

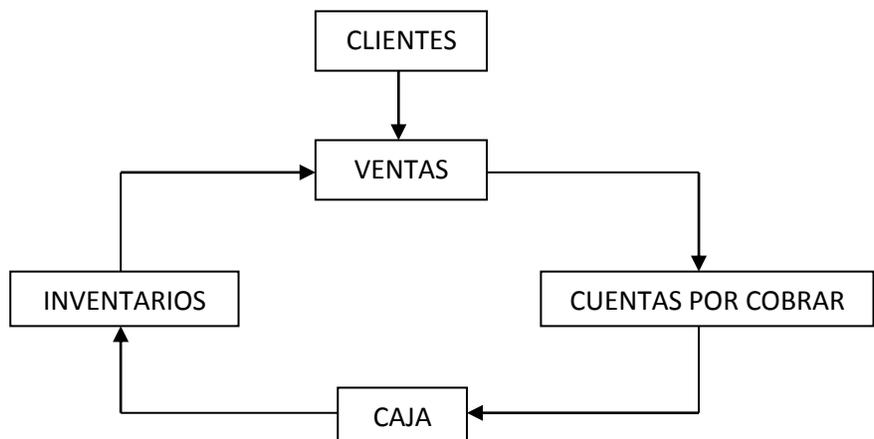
Según James C. Van Horne, La gestión del efectivo comprende el manejo del dinero de la empresa y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando.

La función comienza cuando un cliente paga en efectivo, deposita en cuenta corriente o extiende un cheque para pagarle a la empresa una cuenta por cobrar; la función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene fondos cobrados por la empresa para el pago de una cuenta por pagar o una acumulación.

Ciclo de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo se basa en el comportamiento de pago de los clientes, la velocidad con que los proveedores y acreedores cobran sus depósitos de su cuenta corriente y la eficiencia del sistema bancario.

En la siguiente figura se ilustra de manera sencilla el ciclo de flujo de efectivo, en donde la venta de productos terminados o de servicios genera un ingreso de contado o una cuenta por cobrar que se ha de recaudar a futuro. Finalmente, las cuentas por cobrar se recaudan y se convierten en efectivo, que se utiliza para comprar o producir inventarios que se después se venden.



Indicadores:

- **Rotación de caja:** Es el número de veces que la cuenta caja rota al año. Se calcula:

$$\frac{360}{\text{CICLO DE CAJA}}$$

- **Como determinar el mínimo de caja en la empresa:** Para calcular la caja mínima o nivel mínimo que debe tener una empresa, se obtiene de la siguiente manera:

Desembolsos de Caja Anuales Proyectados

Rotación de Caja

- **Costos que generan tener saldos en caja:**

Cuando no se administran correctamente los saldos de caja puede generarse costos con los saldos insuficientes o saldos excesivos:

- **Saldos insuficientes:** Los saldos son insuficientes por faltante de dinero en caja, para su trámite de obtención de fondos se genera un costo. También por la falta de saldos en caja, se genera un costo adicional por las compras al crédito, así mismo se pierde los importes por descuentos por pago al contado.
- **Saldos excesivos:** El dinero ocioso por la mala administración gerencial, hace que la empresa no aproveche oportunidades de invertir los excedentes con lo cual generaría mayores ingresos. Los saldos excesivos también generan costos.

Otro caso también se presenta cuando existen deficiencias en la preparación de presupuesto de efectivo, en la cual se mostraba aparentemente que no se contaba con suficiente liquidez y se tramitó un préstamo, pero después se comprueba que se cuenta con exceso de saldos y el préstamo está generando intereses.

C. GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

CONCEPTO:

Según Acuña Suarez Héctor, “Son los créditos que la empresa otorga a sus clientes, también se llaman cuentas por cobrar comerciales, y son aquellas que se derivan de las ventas de productos o servicios propios de la actividad de la empresa”.

En la actualidad las empresas efectúan la mayor parte de sus ventas al crédito. Se encuentran en el activo corriente, dentro del capital de trabajo. Representan un costo para las empresas por privarse de fondos; considerándose una inversión inmovilizada por el tiempo existente entre la venta y el ingreso de efectivo.

La administración de las cuentas por cobrar comerciales de una empresa, comprende tres actividades o etapas básicas, a saber: política, gestión y control.

PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO

La política de crédito de una empresa se refiere a las normas básicas generales y fundamentales del crédito que tienen como propósito primordial mantener un equilibrio adecuado entre riesgo que se asume concediendo crédito y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida en dicho rubro.

Su objetivo está encaminado a apoyar el plan estratégico de la empresa. Adicionalmente, estas políticas deben tener las siguientes características:

- *Ser uniformes*, es decir que los aspectos básicos, deben seguir los mismos lineamientos para los diferentes tipos de créditos.
- *Ser flexibles*, para que puedan acomodarse a las circunstancias cambiantes de la economía y de los sectores.
- *Ser adaptables*, para que puedan amoldarse a diferentes regiones y países.

SEGUNDA ETAPA: ANÁLISIS Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

Esta etapa incluye el estudio del solicitante y el proceso de aprobación por parte de los diferentes estamentos establecidos para este efecto en la política de crédito.

El estudio del crédito es el proceso que consiste en recopilar, interpretar, comparar y estudiar la información básica de una persona o empresa para hacer uso de la toma de decisiones.

El estudio del crédito debe considerar elementos cualitativos y cuantitativos, tomando en cuenta los puntos mínimos denominados cinco “c” del crédito:

- *Capacidad*, es decir la capacidad de pago, proveniente del flujo de caja del cliente.
- *Carácter*, es decir los hábitos de pago o moralidad comercial.

- *Capital, es decir la situación financiera que reflejan sus cifras o estados financieros.*
- *Condiciones, es decir las condiciones de crédito que se ajustan al flujo de caja del cliente.*
- *Colateral, es decir las garantías que cubrirían el crédito.*
- *Verificar en las centrales de riesgo.*

TERCERA ETAPA: SEGUIMIENTO DE LA CARTERA

Esta etapa es de singular importancia, ya que en la práctica, el riesgo del crédito nace en el primer día de vencimiento del pago parcial o total de la deuda, y es partir de ese momento cuando comienza la gran responsabilidad de administrar bien la cartera.

El seguimiento de crédito, implica el mantenimiento de un cliente, la actualización de su información, el contacto permanente para entender la evolución de la empresa y su situación financiera y por ende el menor o mayor riesgo que se corre con el deudor.

Objetivos:

- Lograr la recuperación del crédito.
- Cumplir las metas del flujo de caja.
- Evaluar los posibles cambios en el sistema de cobranza.
- Analizar los costos de operación.
- Ajustar las políticas de crédito.

Importancia de la Gestión de Cuentas por Cobrar:

Debido a que las cuentas por cobrar son un rubro importante del activo corriente, se requiere política eficiente de cobranzas, por el beneficio que representa en el Ciclo de Efectivo.

Las cuentas por cobrar son una herramienta que ayudan en la promoción o incremento de las ventas. La eficiencia de la administración de las cuentas por cobrar radica en una correcta política de créditos y política de cobranzas.

Evaluación de Costos y Beneficios de los Créditos

Si la empresa determinó la política de créditos con la finalidad de promover ventas y generar utilidades, entonces debe evaluar los costos que generarían estos créditos.

- **Costos:**

Costos de Cobranza: Dependiendo el volumen de las ventas al crédito debe crearse una oficina de cobranzas con un responsable, personal auxiliar, mantenimiento de oficina, útiles de oficina, servicio telefónico, movilidad, etc. Debe evaluarse, porque si bien es cierto los costos de cobranza se incrementan, no debe ser proporcional al incremento de ventas que debe generarse con esta política.

Costos de Financiamiento: Se denominan también costos de capital. Se genera por las ventas al crédito, para lo cual debe agenciarse de fondos internos o externos con un costo elevado. Los costos de financiamiento aumentan mientras permanezcan las cuentas más tiempo sin cobrar.

Costos por demora en pagos: Se incurre en costos para remitir comunicaciones para hacer recodar pagos, llamadas telefónicas. Como consecuencia de estos retrasos se pierden oportunidades de inversión, debido a que se inmovilizan recursos.

Costos de Cobranza Dudosa: Es conocido como costo de incobrables, se produce cuando el cliente no cancela su deuda. La empresa pierde las cuentas por cobrar no pagadas, castigándose contablemente la venta.

- **Beneficios:**

Los beneficios de la acertada política de créditos, básicamente se muestran con el incremento de ventas, incremento de utilidades, acompañado razonablemente con una generación de liquidez en caja.

En algunos casos, el incremento de las ventas puede generar mayores problemas en cobranza dudosa y falta de liquidez.

D. GESTIÓN DE INVENTARIOS

Concepto:

Las existencias o inventarios son los bienes que se mantienen dentro de los almacenes de la empresa, para su consumo en la producción o para su venta. En las empresas industriales se incluye dentro de las existencias, además de los productos terminados, las materias primas y auxiliares y los productos que se encuentran en proceso de elaboración.

La administración de los inventarios adquiere la mayor relevancia, ya que el manejo eficiente de los inventarios incide en la rentabilidad de una empresa, puesto que permite ahorrar costos de financiamiento, costos de manejo, costos de pedido, etc.

Las existencias se convierten en efectivo normalmente en el corto plazo, siendo éste el motivo de estar considerado dentro del balance en el activo corriente y representa una parte importante del activo de la empresa.

Contingencia o Riesgo de mantener saldos de Existencias o Inventarios:

El riesgo está dado principalmente por la probabilidad que sufran obsolescencia o deterioro físico por el tiempo o por otras causas naturales, como la humedad, cambio de temperatura, etc. En algunos casos deberá rematarse para evitar pérdidas.

La obsolescencia de las existencias se da generalmente por: la moda, estación, gustos de consumidores, diseños, etc. Cuando las existencias o inventarios de productos terminados o materias primas que se usarán directa o indirectamente en la producción, resultan deterioradas u obsoletas, pueden efectuar la provisión que cubra el costo de adquisición o producción que se ha desvalorizado.

Objetivo de la Administración de Inventarios:

- Minimizar la inversión en inventario: Lo ideal es tener inventarios cero, pero no es posible, salvo que la empresa trabaje bajo el sistema de pedidos especiales.
- Satisfacer la demanda de productos terminados en niveles óptimos previamente evaluados, debido a que los costos de mantenerlos inmovilizados son elevados.
- Evitar demora y paralizaciones en el programa de producción, evaluando el nivel adecuado de materia prima que debe tenerse en stock.

- Eliminar materiales sin movimiento, deteriorados u obsoletos, evaluándose periódicamente los inventarios físicos.

E. GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Según Acuña Suarez Héctor, Las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.

Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento se ubique en un corto o largo plazo; tales deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Para eliminar las posibilidades por falta de liquidez que pudieran presentarse al ejecutar una estimación inadecuada, es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales. Por ello, este presupuesto debe estar ligado a otros gastos que forman parte del presupuesto de operación y de gastos acumulados.

Cuentas por pagar lleva a cabo sofisticados procesos y reportes diversos que le facilita el análisis de proveedores y sus pagos, como son los siguientes:

- Control de saldos en cantidad y soles por proveedor.
- Estados de cuenta.

- Reporte de vencimientos.
- Control de saldos de proveedores.
- Anticipos o pagos efectuados.
- General de cuentas por pagar.
- Diario de bancos.
- Conciliación bancaria.

2.3 EMPRESAS COMERCIALES EN EL PERÚ

2.3.1 EMPRESAS COMERCIALES:

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados.

Pueden ser de tres tipos:

- ✓ Mayoristas: Son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.
- ✓ Minoristas o detallistas: Son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.
- ✓ Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES:

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de las empresas, éstas pueden clasificarse en diversos puntos de vista:

a) Según la magnitud de la empresa:

De acuerdo al tamaño de la empresa se dice que pueden ser pequeña, mediana o grande; pero al aplicar este enfoque hay dificultades para hacerlo, existen diversos criterios y los más usados son:

Financiero: El tamaño de la empresa se determina con base en el capital.

Personal: Este enfoque establece que una empresa pequeña es aquella en la que hay menos de 250 empleados y mediana a la que tiene entre los 250 y 1000 trabajadores; grande es la que tiene o se compone por más de 1000 trabajadores.

Producción: este enfoque califica las empresas dependiendo del modo de maquinación. Una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo o sea que su producción es artesana, en ocasiones puede estar mecanizada pero generalmente la máquina es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

Ventas: establece el tamaño de la empresa con relación al mercado que la empresa obtiene en el monto de sus ventas.

b) Criterio de constitución legal:

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, éstas pueden ser:

Sociedades anónimas, sociedad anónima de capital variable, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativa, sociedad de demanda simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad en nombre colectivo.

Empresas de servicios: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos, o no lucrativos.

Empresas industriales: Lo primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes y productos mediante la transformación y/o extracción de materia prima. Son dos tipos.

Primarias: extractivas: explotan los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables entendiéndose como recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.

Secundaria: manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados. Puede ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes al consumo final. Ejemplo: productos alimenticios, aparatos y accesorios eléctricos.
- Empresas que producen bienes. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de consumo. Ejemplo: productores del papel, materiales de construcción y productos químicos.

2.3.3 FUNCIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL

Es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, constituye la última etapa del circuito real de bienes de la empresa (aprovisionamiento – producción – venta) pero es también la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial; es la que debe identificar las necesidades del mercado e informar a la empresa de las mismas para que el proceso productivo se adapte a ellas; conecta a la empresa con el mercado. La ejecución de la función comercial con un enfoque de marketing supone el desarrollo de un proceso secuencial, cuyas principales fases son:

- **Análisis del sistema comercial**, mercado, competidores, suministradores, público interesado y entorno.
- **Diseño de estrategias**, mediante la adecuada combinación de los distintos instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y comunicación).

2.3.4 EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (E.I.R.L.) LEY 21621

La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su Titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de Pequeña Empresa.

Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las Sociedades Anónimas (S.A.).

2.3.5 CARACTERÍSTICAS DE UNA E.I.:R.L

- La EIRL es una persona jurídica con un patrimonio distinto al de su titular.
- El titular de la EIRL es siempre una persona natural.
- La EIRL es siempre comercial.
- La EIRL podrá desarrollar operaciones civiles y comerciales, salvo aquellas reservadas por ley a las sociedades anónimas, por ejemplo bancos y compañías de seguros.
- Su administración corresponde al titular, quien representa a la EIRL judicial y extrajudicialmente, con todas las facultades de

administración y disposición; esto sin perjuicio de la posibilidad de otorgar mandatos.

2.3.6 BENEFICIOS DE UNA E.I.R.L

Los beneficios de optar por esta forma de organización comercial son evidentes. En primer lugar, ya no es necesario contar con otra persona o socio para iniciar una actividad mercantil, debido a que sin duda alguna, lo que hace a esta figura realmente atractiva es la limitación de responsabilidad del titular, el denominado “patrimonio de afectación”, que permite asumir los riesgos inherentes a toda actividad comercial, sin el temor de aventurar, y eventualmente perder la totalidad del patrimonio como consecuencia del derecho de garantía general de los acreedores, excepto lo estipulado en el artículo 41^o de la Ley 21621 (Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada).

CAPÍTULO III

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 Razón social:

DISTRIBUCIONES URIOL EIRL

3.2 RUC

20481845298

3.3 Ubicación

Panamericana 840, Paiján - La Libertad

3.4 Sector Económico

Pertenece al sector comercial.

3.5 Giro del Negocio

Comercialización y distribución de productos de panificación y en abarrotes en general.

3.6 Marco legal de la empresa:

De acuerdo a la ley de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (DECRETO LEY N° 21621), DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, es una persona jurídica de derecho privado, establecida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su titular que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas. El tiempo de duración de las actividades es indeterminado.

3.7 Reseña Histórica

La empresa “DISTRIBUCIONES URIOL EIRL” se constituye el 16 de Abril de 2008, con número de RUC: 20481845298 y con Domicilio Fiscal en la Av. Panamericana 840, Paiján - La Libertad, teniendo como fundador al Señor River Uriol Díaz, quien apostó por llevar a cabo un negocio unipersonal, basado en la comercialización de productos de abarrotes en general, con un capital inicial de Diez mil Nuevos Soles (S/. 10,000.00).

La empresa, al inicio sus actividades tuvo que soportar una serie de dificultades ya que existían competidores de mayor magnitud. Sin embargo el dueño con una actitud optimista y el esfuerzo por lograr sus metas trazadas, continuó con el desarrollo de las actividades, tal es así que logró obtener un financiamiento de una entidad financiera en la ciudad de Trujillo (Caja Trujillo), que gracias a esto, le permitió ofrecer mayores productos y a menores precios, como también dándole facilidad de pagos a sus principales clientes; de esta manera al finalizar el año tuvo una mejor y mayor aceptación por los consumidores, logrando así una fidelización de clientes hasta la fecha.

Actualmente esta empresa se caracteriza por estar muy bien posicionada en el mercado de Paiján y sus anexos, con una buena estrategia para seguir adelante frente a sus competidores, siendo la distribución a domicilio del cliente de productos de panificación una de las principales; además se ha implementado un Sistema de Información Contable-Comercial (CONTASIS) con la finalidad que éste le permita tener una información oportuna tanto para la Administración como para las Entidades Financieras y la Administración Tributaria, en el momento que lo requieran.

3.8 Análisis del Mercado

- **Competencia**

- Comercial Mendoza
- Comercial Nato
- Comercial Camiluz
- Comercial Linares
- Inversiones F&Z

- **Principales Proveedores**

- Cogorno SA
- Alicorp SA
- Nicolini SA
- Mg Rocsa SA
- Coca Cola SA
- Guzmán Distribuciones

- **Principales Clientes**

- Panadería: Álvarez Segura José Santos
- Panadería: León Mostacera Román Bartolomé
- Panadería: Sangay Aquino Jorge
- Bodega: Vásquez Javier Mayra
- Bodega: León Gonzales Emérita
- Torti Pan: Gutiérrez Díaz Percy Edward

- **Productos de mayor rotación:**

- Harina
- Manteca Famosa.
- Levadura Fleishmann.

3.9 Tecnologías de Información usadas

- **TI. de hardware:** Computadoras de escritorio (CPU, teclado, monitor, mouse), escáner, impresora, teléfonos, estabilizadores, ruters, parlantes, supresor de picos.
- **TI. de software:** Sistema contable (comercial) CONTASIS.

3.10 Herramientas y Equipos

- 02 Balanzas digitales de 30 Kg.
- 01 Balanza de 250 Kg.
- 01 Refrigeradora.
- 01 Congeladora.
- 02 Mostradores de vidrio.
- 03 Estantes de aluminio.
- 02 Sillas giratorias.
- 08 parihuelas de madera.

3.11 El Financiamiento a Corto Plazo

Administrar el financiamiento a corto plazo significa tomar las decisiones adecuadas relacionadas con la gestión de los activos y pasivos de corto plazo o circulantes de la empresa.

Los pasivos más importantes que tiene la empresa DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L. son:

- Préstamos bancarios a las entidades financieras: (Anexo 1)
- SCOTIABANK: Leasing financiero
- CAJA MUNICIPAL TRUJILLO: Préstamo Capital de Trabajo
- Cuentas por pagar a proveedores.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Diagnóstico de la situación actual.
- Propuesta de mejora.
- Implementación de las políticas y variables de gestión.
- Discusión de los resultados.

4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual está enfocado a describir los procedimientos que actualmente se están llevando a cabo en la gestión logística.

Si bien la empresa en estudio, maneja 2 líneas de productos para la comercialización, tales como productos de panificación y productos de abarrotes; nuestro diagnóstico está enfocado a los de panificación (harina, manteca y levadura), puesto que estos representan el 80% del volumen de ventas y de su total inventarios. Se tomará como base para el estudio, los meses correspondientes de Abril, Mayo y Junio del año 2011.

Actualmente, las actividades que corresponden al proceso de logística en la empresa DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L, son llevadas por el propietario y se basa en el empirismo y la experiencia, no se utilizan modelos ni parámetros que permitan efectuarlas de manera eficiente.

Es por eso que, como primer paso para diagnosticar la situación actual de la empresa elaboraremos un análisis FODA, seguido de un diagnóstico de los componentes del capital de trabajo, con la finalidad de identificar los principales problemas que tiene la empresa, así como también se elaborará un flujograma del proceso logístico y finalmente analizaremos los Ratios Financieros, correspondientes a los periodos de Abril a Junio del 2011 como parte de la situación actual.

4.1.1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL EIRL

a) Fortalezas

- Empresa reconocida en el valle de Paijan y alrededores.
- Fidelización de los clientes.
- Excelente ubicación.
- Diversificación de productos.
- Cuenta con unidad de transporte propio.
- Cuenta con un sistema contable comercial.
- El propietario cuenta con un buen historial crediticio.
- Distribución de productos de panificación a domicilio del cliente.

b) Oportunidades

- Financiamiento a sola firma en entidades financieras.
- Ingreso en otros mercados (sierra Liberteña).
- Incremento de la demanda.
- Ampliar su almacén ya que el propietario cuenta con área de terreno de ½ Ha.
- Crecimiento económico del país.

c) Debilidades

- No evidencia una adecuada gestión en la logística de la empresa.
- Carece de políticas bien definidas.
- No existe un MOF diseñado para la empresa.
- Mala distribución de sus productos en la exhibición al público.
- Deficiencia en el uso del sistema comercial CONTASIS para el registro de información.
- No usa su cuenta corriente para el cobro de sus facturas pendientes.
- Ausencia de una cultura organizacional.
- No tiene una buena imagen en la presentación del local.

d) Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores.
- Existencia de veda en los puertos de la zona.
- Incremento de extorsiones por pago de cupos.
- Aumento de poder de negociación de los clientes.

4.1.2 DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL EIRL

Los aspectos a evaluar son:

- Gestión de Inventarios (compras, almacenaje).
- Gestión de cuentas por cobrar.
- Gestión de cuentas por pagar.
- Gestión de efectivo.

4.1.2.1 GESTION DE INVENTARIOS

A. Diagnóstico de Gestión de Compras

| ASPECTOS | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|--------------|--|
| Programación de las compras | Malo | Dicha programación es inexistente y las compras se realizan después de revisar la cantidad física en almacén. |
| Forma de pedido | Malo | No existe un documento formal (Orden de Compra) para solicitar la mercadería al proveedor. Lo pedidos se realizan vía telefónica. |
| Tiempo de reposición de mercadería. | Bueno | Los proveedores atienden al propietario en el plazo máximo de un día. |
| Actualización del Registro de Proveedores. | Bueno | Este registro se encuentra actualizado con los datos de los proveedores. |
| Actualización de los precios | Malo | Estos precios no se actualizan, debido a que el registro de las facturas de compra no se realiza oportunamente. |

Fuente: Elaboración propia

La gestión de compras en la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, se basa en una estimación que realiza el propietario, es decir las compras no se planifican, la cantidad a comprar se determina realizando una revisión visual en el almacén, y teniendo como referencia los pedidos que realizan sus clientes y su historial en ventas.

La empresa no emite una orden de compra, que especifique la cantidad y los productos que se requieren, ya que toda coordinación es realizada a través de telefonía móvil. Cabe mencionar que el único proveedor (ALICORP), le requiere al propietario un documento de compromiso de responsabilidad de recojo de su pedido, al momento de su ingreso a la planta.

Diagnóstico: La gestión de compras se puede decir es ineficiente, porque los pedidos se realizan sin tener en cuenta la información exacta de los saldos en mercadería que quedan en almacén, y el propietario estima la cantidad a comprar, consecuentemente en los meses diagnosticados se ha quedado con inventarios excesivos.

B. Diagnóstico del Proceso de Almacenaje

- **Diagnóstico de las operaciones de recepción y registro de productos.**

| ASPECTOS EVALUADOS | CALIFICATIVO | OBSERVACIONES |
|--|--------------|--|
| Verificación de cantidad y condiciones de entrega. | Bueno | El propietario es el que verifica la cantidad recibida, y revisa las condiciones del producto. |
| Responsabilidad en recepción. | Malo | A cargo de la persona que se encuentre en el momento. |
| Registro. | Malo | Inexistente |
| Uso de formatos – documentos. | Malo | Inexistente |

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de las operaciones de recepción y registro de productos en la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, el propietario es la persona quién realiza el recojo de la mercadería, es también quien verifica las cantidades y las condiciones de ésta. La verificación se realiza en planta, en las mismas instalaciones de los proveedores, quienes entregan la factura y la guía de remisión en el momento del recojo.

El propietario es quien traslada la mercadería hacia el almacén de la empresa, y es también en muchas ocasiones quien descarga los productos haciendo las veces de estibador.

La factura es archivada y el propietario anota en una agenda personal, la fecha de vencimiento para el pago que es a crédito 30 días.

No se realiza en el momento, el registro de la mercadería en el sistema CONTASIS, ni en ningún archivo computarizado ni manual, es decir, se desconoce el stock actual de productos.

Diagnóstico: De acuerdo a como se lleva a cabo este procedimiento, actualmente, podemos afirmar que es deficiente, puesto que el propietario es quien se encarga de todas las actividades, si bien Él mejor que nadie tiene que controlar sus operaciones, debe contar con un personal de apoyo. Así mismo al no registrar los ingresos de mercadería oportunamente en el sistema o en algún archivo, ha originado que se tomen malas decisiones en cuanto a la cantidad y tiempo del pedido, quedándose en los meses diagnosticados con inventarios altos y por ende originando un alto costo de almacenaje.

• Diagnóstico de la Organización del Almacén

| ASPECTOS | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|--------------|---|
| Asignación de personal. | Malo | La empresa no cuenta con el personal necesario para el buen funcionamiento del almacén. |
| Definición de Funciones y Procedimientos | Malo | Las funciones dentro de la empresa, se encuentran definidas de manera informal ya que no cuenta con un Manual de organización y funciones (MOF) definido. Los procedimientos se establecen por indicaciones del dueño. |
| Supervisión | Malo | No existe supervisión de las actividades que se llevan a cabo en el almacén. |
| Infraestructura | Bueno | Cuenta con ambiente apropiado para el tipo de mercadería que distribuye. (ventilación, dimensiones, limpieza) |

Fuente: Elaboración propia

La administración del almacén está a cargo del propietario, quien solicita a sus proveedores vía telefónica el abastecimiento de productos.

Además se encarga de la distribución de la mercadería, en primer lugar, descarga los pedidos solicitados por sus clientes que se encuentran en la ruta camino al almacén, una vez que llega la mercadería a la empresa se procede a realizar la distribución por toda la zona del valle de Paiján.

Si bien es cierto la empresa cuenta con un ambiente apropiado de almacén, su infraestructura es muy sencilla y poco sofisticada.

Diagnóstico: En cuanto a la organización del almacén es **inadecuada**, porque no existen procedimientos ni políticas definidas que conduzca a un nivel de organización óptimo en cuanto al almacenamiento de los productos. A pesar de ello, podemos rescatar que los productos de panificación se encuentran en un ambiente separado de los demás productos de abarrotes.

• **Diagnóstico de la Información en el Sistema CONTASIS**

| ASPECTOS | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|---|--------------|---|
| Uso del sistema CONTASIS. | Malo | El personal encargado no está capacitado para el uso y manejo de este sistema. |
| Información Actualizada. | Malo | La información, no es actualizada en forma permanente, el manejo de existencias (entradas y salidas) no se registra oportunamente, produciéndose atrasos cada vez que ingresa mercadería. |
| Inventarios en sistema & inventarios físicos. | Malo | Dado que la información en el sistema CONTASIS se encuentra desactualizada, no se puede confrontar la existencia de inventarios que tiene el sistema con el físico en almacén. |
| Inventarios periódicos. | Malo | Inexistente. |

Fuente: Elaboración propia

La empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, cuenta con un sistema comercial contable CONTASIS, sin embargo éste no es aprovechado al máximo, debido que el personal encargado no domina el manejo de dicho sistema y por lo tanto no ingresa la información oportunamente.

Además no se realizan inventarios periódicos para llevar un buen control de los mismos.

Diagnóstico: En cuanto al registro de la información en el sistema CONTASIS, podemos afirmar que es deficiente, ya que la información se encuentra desactualizada, lo que ha generado en los últimos meses malas decisiones respecto a la cantidad de pedidos y en qué momento realizarlos. Además al no realizar inventarios periódicos, no se sabe a ciencia cierta cómo se encuentran los inventarios, es decir si existen faltantes, sobrantes, entre otros.

4.1.2.2 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

| ASPECTOS | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|---|--------------|--|
| Cronograma de vencimiento de cuentas por cobrar. | Malo | Desactualizado, debido a que la información de las ventas no es ingresada en el sistema CONTASIS, oportunamente. |
| Revisión de la fecha de vencimiento de las facturas emitidas. | Malo | El propietario sólo se basa en la información que tiene en su agenda personal. |
| Seguimiento de cartera | Bueno | A través de telefonía móvil, se comunica con sus clientes días antes a la fecha de vencimiento de sus facturas. |

| | | |
|------------------------|--------------|--|
| Calidad de la cartera. | Bueno | El 90% de sus clientes cancelan sus deudas dentro del plazo límite de vencimiento. |
| Forma de cobro | Malo | En efectivo. Los clientes se acercan a la empresa y/o el propietario cobra en el mismo establecimiento del cliente. |
| Condiciones de Cobro | Bueno | Contado Crédito a 30 días: Clientes frecuentes y mayoristas. |

Fuente: Elaboración propia

Las ventas no son registradas oportunamente en el sistema CONTASIS, por lo que no tiene un cronograma de vencimiento de cuentas por cobrar actualizado. Para realizar sus cobranzas, el propietario solo revisa las anotaciones de su agenda personal, para luego realizar sus cobros personalmente en el establecimiento del cliente, previo aviso telefónico, sin dar opción a que éstos depositen en su cuenta corriente.

Diagnóstico: De acuerdo al diagnóstico de la gestión de cuentas por cobrar de DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, podemos decir que no es la adecuada, ya que el propietario lleva un control a través de anotaciones en su agenda personal, donde agrupa a las facturas de las ventas realizadas por zonas del valle y los montos a cobrar por fecha de vencimiento, puesto que el sistema no le permite obtener la información real de su cartera.

Además, el propietario no mide el riesgo de trasladar el dinero de la cobranza en su bolsillo, (pérdida de dinero, robo). Por otro lado, el hecho de utilizar su

agenda personal como única fuente de datos, corre el riesgo de extravío o robo de la misma, consecuentemente no sabría la exactitud de las facturas a cobrar, hasta actualizar la información en el sistema.

En cuanto a la cartera de clientes, la empresa cuenta a la fecha con clientes fidelizados, y que a su vez han cumplido con la cancelación de sus deudas. Si bien existen clientes que han tenido retrasos en sus pagos, esto no ha sido impedimento para seguir abasteciéndolos, pues el nivel de atraso en muchas ocasiones ha sido aceptable.

4.1.2.3 DIAGNÓSTICO DE CUENTAS POR PAGAR

| ASPECTOS | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|--------------|---|
| Cronograma de vencimiento de cuentas por pagar. | Malo | Desactualizado, debido a que la información de las compras no es ingresada en el sistema CONTASIS, oportunamente. |
| Revisión de la fecha de vencimiento de las facturas recibidas. | Malo | El dueño revisa sus facturas de cada proveedor y sus fechas de vencimiento, en su agenda personal. |
| Forma de Pago | Malo | Depósito en cuenta corriente del proveedor, el propietario traslada el dinero hasta la entidad financiera para realizar el depósito al proveedor, sin tomar en cuenta el riesgo de pérdida y/o robo del mismo. En ciertas ocasiones paga al contado. |

| | | |
|---------------------|--------------|--|
| Condiciones de Pago | Bueno | Contado Crédito a 30 días, según factura. |
|---------------------|--------------|--|

Fuente: Elaboración propia

Las compras no son registradas oportunamente en el sistema CONTASIS, por lo que dicho sistema no puede generar el reporte de vencimiento de cuentas por pagar actualizado. Para realizar sus pagos, el propietario solo revisa las anotaciones de su agenda personal, para luego depositar en la cuenta corriente de sus proveedores.

El cumplimiento de sus obligaciones en algunas ocasiones, le ha permitido al propietario contar con descuentos especiales por pronto pago y tener una línea de crédito con sus proveedores e incluso créditos a sola firma en las entidades financieras; sin embargo, según el propietario, en alguna oportunidad que no ha podido cumplir oportunamente con su pago, y ha superado los días límites de vencimiento, los proveedores no le cobraron intereses, ni tampoco ha perdido su línea de crédito ganada.

Diagnostico: En cuanto a la gestión de cuentas por pagar, se ha llegado a la conclusión de que ésta es aceptable, dado que el propietario generalmente ha cumplido con el pago a sus proveedores, logrando una línea de créditos con los mismos.

4.1.2.4 DIAGNÓSTICO DE EFECTIVO

| ASPECTOS | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|---------------------------------|--------------|---|
| Arqueo de caja periódico. | Malo | Inexistente. |
| Custodia del efectivo. | Malo | El dinero recaudado queda en caja de la empresa hasta la fecha de pago a proveedores. |
| Destino del efectivo. | Malo | En muchas ocasiones el dinero recaudado producto de las cobranzas, es empleado para otros fines que no forman parte de las actividades de la empresa. |
| Administración del efectivo. | Malo | El propietario no distribuye adecuadamente el efectivo recaudado, para realizar sus pagos inmediatos. |
| Utilización de cuenta corriente | Malo | El propietario no hace uso de la cuenta corriente para realizar los cobros de sus clientes, así como para el pago a sus proveedores. |

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico: Respecto al diagnóstico de la gestión del efectivo en la empresa en estudio, hemos evidenciado que no es adecuado, debido a que la utilización del efectivo recaudado, no es bien distribuido, es decir no se prioriza las obligaciones de pago que asume la empresa, y en muchas ocasiones este dinero es utilizado para otros fines. Si bien DISTRIBUCIONES URIOL, es una

Empresa Individual, tanto el propietario como su familia, son quienes están al frente de ella, donde en la mayoría de veces, son ellos quienes utilizan el dinero para fines personales.

4.1.3 PROCESO LOGISTICO - FLUJOGRAMA

El flujograma detalla el proceso de la gestión logística de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L., es decir el procedimiento que se realiza desde que el cliente solicita el pedido, hasta ser distribuido en su domicilio. (Anexo 2)

4.1.4 DIAGNÓSTICO DE RATIOS FINANCIEROS:

Para el análisis de los indicadores financieros de los meses de Abril, Mayo y Junio del año 2011 (Situación Actual), se ha tomará sólo el 80% del total de los saldos de los Estados Financieros, puesto que este porcentaje representa a los productos de harina, manteca y levadura. (Anexo 3)

4.1.4.1 Razones de Liquidez

a. Liquidez Corriente

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$$

| AÑO 2011 | | |
|-------------|-------------|-------------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO |
| S/. 144,993 | S/. 163,526 | S/. 151,165 |
| S/. 133,779 | S/. 149,219 | S/. 133,646 |

| | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1.08 | 1.10 | 1.13 |
|-------------|-------------|-------------|

Interpretación: Esto quiere decir que en los meses de Abril, Mayo y Junio, por cada Sol de deuda, la empresa cuenta con

más de un Nuevo Sol para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Sin embargo, aun no nos atrevemos a emitir un juicio respecto a la calidad de la liquidez según los resultados obtenidos, puesto que tenemos conocimiento que en finales del mes de Abril, la empresa tuvo que incurrir en un financiamiento de capital de trabajo, por falta de liquidez.

b. Capital de trabajo

Activo Corriente – Pasivo Corriente =

| AÑO 2011 | | |
|------------|------------|-----------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO |
| S/. 11,214 | S/. 14,306 | S/. 17519 |

Interpretación: Si bien la empresa, en los meses de Abril, Mayo y Junio presenta un capital de trabajo positivo, éste es aún insuficiente para cumplir con el total de sus obligaciones corrientes.

c. Prueba ácida

Activo Corriente – Inventario =

Pasivo Corriente

| AÑO 2011 | | |
|-------------|-------------|-------------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO |
| S/. 107,859 | S/. 133,547 | S/. 122,498 |
| S/. 133,779 | S/. 149,219 | S/. 133,646 |
| 0.81 | 0.89 | 0.92 |

Interpretación: La empresa para los meses de Abril a Junio, no presenta una capacidad de liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones corrientes, es por ello que el propietario tuvo que verse obligado a incurrir en préstamo financiero.

4.1.4.2 Razones de Gestión

a. Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Stock Promedio}} =$$

| AÑO 2011 | | |
|-------------|-------------|-------------|
| ABRL | MAYO | JUNIO |
| S/. 190,250 | S/. 193,150 | S/. 198,400 |
| S/. 88,441 | S/. 43,556 | S/. 29323 |

| | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------|
| 2.15 | 4.43 | 6.77 | Veces |
| 14 | 7 | 4 | Días |

Interpretación: Debido a que los productos de panificación, son de rápida rotación, en los 2 primeros meses analizados, se puede observar que tiene una rotación lenta, esto es causa de que se están manteniendo saldo excesivo al final de cada mes.

b. Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas mensuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \text{veces}$$

Promedio de Créditos (otorgados)

$$\frac{30}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \text{días}$$

| AÑO 2011 | | |
|-------------|-------------|-------------|
| ABRL | MAYO | JUNIO |
| S/. 170,264 | S/. 173,050 | S/. 176,834 |
| S/. 87,724 | S/. 84,506 | S/. 87,724 |

| | | | |
|------|------|------|-------|
| 1.94 | 2.05 | 2.02 | Veces |
| 15 | 15 | 15 | Días |

Interpretación: Esto quiere decir que la empresa recupera su efectivo en promedio cada 15 días, es decir las cuentas por cobrar rotan en promedio 2 veces al mes. Sin embargo, aun no podemos emitir un juicio respecto a este ratio, hasta no analizar su gestión.

c. Rotación de cuentas por pagar

$$\frac{\text{Compras mensuales a crédito}}{\text{Promedio cuentas por pagar}} = \text{veces}$$

Promedio de cuentas por pagar

$$\frac{30}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = \text{días.}$$

| AÑO 2011 | | |
|-------------|-------------|-------------|
| ABRL | MAYO | JUNIO |
| S/. 174,839 | S/. 174,413 | S/. 177,379 |
| S/. 112,971 | S/. 109,605 | S/. 100,287 |

| | | | |
|------|------|------|-------|
| 1.55 | 1.59 | 1.77 | Veces |
| 19 | 19 | 18 | Días |

Interpretación: Como se puede observar, este ratio indica que la empresa paga sus obligaciones corrientes, en promedio cada 19 días. Sin embargo, por información del propietario, tenemos conocimiento que inmediatamente después de recuperar sus cuentas por cobrar, realiza los pagos a sus proveedores.

4.2 PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL EIRL

Se elaborará el plan de mejora para el proceso logístico, respecto a los problemas encontrados en el análisis de la situación actual de la empresa en estudio, partiendo como primer punto el plan organizacional estratégico, ya que en la situación actual no existe un plan estratégico. Posteriormente se tomará en cuenta las deficiencias encontradas en la situación actual, es decir se diseñará unas políticas y variables de mejora para la gestión de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y efectivo; además de mejorar el flujograma del proceso logístico.

Es importante mencionar que el presente trabajo está enfocado básicamente en organizar la gestión de inventarios, que actualmente es ineficiente, según el diagnóstico que realizaremos podremos evaluar qué

modelo seguir para mejorar dicha gestión, y para ello tomaremos como base datos históricos de la empresa en estudio, en nuestro caso el análisis de estacionalidad no formará parte de la discusión.

4.2.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Como plan estratégico para el desarrollo de la empresa, nosotras las autoras, hemos considerado como punto de partida, la organización interna de la empresa, diseñando conjuntamente con el propietario la visión, misión y objetivos, para que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa; así mismo se ha diseñado el organigrama para definir la estructura funcional de cada uno de ellos.

4.2.1.1 Visión

Para el 2013, nos consolidaremos como una empresa líder en la distribución de productos de panificación y comercialización de abarrotes en general, al por mayor y menor en todo el valle de Paiján y sus alrededores, brindando respuesta inmediata a los cambios y necesidades del mercado, con una estructura eficiente, ágil, flexible y descentralizada.

4.2.1.2 Misión

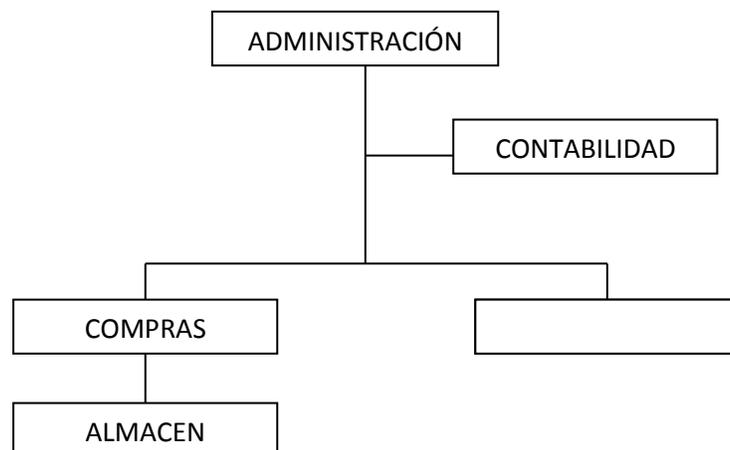
Somos una empresa Comercializadora y Distribuidora de productos de panificación y abarrotes en general, creada para atender a los negocios y consumidores finales de la zona de Paijan y sus anexos en base a productos de buena calidad, sobretodo cumpliendo con una responsabilidad social.

Contamos con recurso humano comprometido, y en el corto tiempo hemos ganado el 1er lugar en el mercado. La Responsabilidad, Sencillez, Integridad y Lealtad, rigen las relaciones con nuestros clientes, proveedores y demás miembros de la organización.

4.2.1.3 Objetivos

- Reforzar el posicionamiento que se tiene como empresa distribuidora de productos de panificación en toda la zona de Paiján.
- Adquirir otra unidad de transporte para el traslado de mercadería.
- Promover la participación activa del personal calificado que se identifique con la empresa, para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Cumplir con la demanda de la zona de Paiján, en el tiempo oportuno, con calidad óptima y precios competitivos.

4.2.1.4 Organigrama



4.2.2 PLAN DE MEJORA PARA LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO

Como ya lo explicamos en el marco teórico, el capital de trabajo es considerado como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. Básicamente intervienen en el capital de trabajo: Los inventarios, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y el efectivo.

Teniendo en cuenta nuestro estudio, podemos decir que la empresa DISTRIBUCIONES URIOL EIRL, gira en torno a estos elementos. La empresa compra a crédito los inventarios, eso genera cuentas por pagar, luego esos Inventarios los vende a contado o crédito, lo cual genera a su vez efectivo y cuentas por cobrar.

La administración eficiente de estos elementos, es lo que garantiza un comportamiento seguro del capital de trabajo, y en esto vamos a enfocarnos, en el diseño de las siguientes políticas que a continuación detallamos:

4.2.2.1 GESTION DE INVENTARIOS

Respecto a los inventarios, estos deben ser los necesarios para asegurar una rotación de acuerdo a los estándares del mercado, pero no demasiados porque significaría inmovilizar inventarios y generaría gastos de almacenaje, o riesgo de pérdida del producto.

A. Políticas de Pedido

Capacitar al almacenero en el uso y manejo del sistema contable - comercial CONTASIS, cuyas funciones serán las siguientes:

- Se verificará las cantidades de los productos en el sistema CONTASIS.
- Se realizará el pedido de los productos de acuerdo a los indicadores de gestión de inventarios implementados para la empresa.
- Comunicará al propietario la necesidad de abastecimiento de los productos tomando como referencia el punto de renovación de cada uno de ellos, para que él, a través de una orden de compra solicite la mercadería al proveedor.

B. Política de Almacenaje

El almacenero(a) capacitado se encargará de realizar las siguientes funciones:

- Verificar la cantidad y los productos descritos en la guía de remisión antes de ser ingresados en almacén.
- Se revisará cuidadosamente las condiciones de cada producto para comprobar si no sufrieron daño durante el traslado.
- Se ubicará cada producto ingresado según su clasificación (harina, manteca y levadura).
- Se registrará las entradas y salidas de los productos en el sistema CONTASIS.

| Cuadro Nº 01: MOVIMIENTO DE INVENTARIO | |
|---|---|
| Descripción del Problema | La información de cada ingreso o salida de inventarios no se encuentra actualizada, se desconoce el stock actual con que cuenta la empresa. Ocasionando decisiones inadecuadas al momento de realizar las compras. |
| Causas que provocan el problema | El personal no es calificado para usar el sistema. La información de entradas y salidas de los productos, no se registran en el sistema contable. |
| Acciones de mejora | <ul style="list-style-type: none">•Capacitar al personal (almacenero), en el uso del sistema comercial CONTASIS, y definir su función y/o responsabilidad en el almacén de la empresa.•El almacenero deberá ingresar oportunamente las entradas y salidas de la mercadería en el sistema contable CONTASIS y generar back up para evitar pérdida de información en caso de contingencias. (Anexo 4)•Regirse bajo un modelo de gestión de inventarios que se ajuste a la realidad de la empresa. |

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de mejora para el movimiento de inventario, consiste básicamente en capacitar al encargado de almacén (almacenero), para que Él pueda utilizar eficientemente el sistema comercial CONTASIS, y así tener un mejor control y manejo de inventarios, es decir, en cualquier momento el propietario pueda saber la cantidad y los tipos de productos, así como la fecha que se ingresó al almacén y al mismo tiempo saber la fecha de salida de los mismos. Con la actualización de datos, el propietario podrá

tomar una buena decisión en cuanto al requerimiento de productos a sus proveedores.

Por otro lado, para mejorar la gestión de inventarios, es necesario seguir un modelo de gestión que permita al propietario medir los niveles y tiempos óptimos de pedido, para evitar incurrir en gastos de almacenamiento por exceso de inventario. Es por ello que se propone utilizar el modelo de Cantidad Económica de Pedido, para que la empresa tenga un buen desempeño en cuanto al movimiento de sus inventarios.

Cabe resaltar que este modelo será aplicado solamente para los productos en estudio, es decir para los productos de harina, manteca y levadura que a su vez son los que distribuye el propietario, además es importante mencionar que el producto estrella “harina”, son de 5 tipos, según su presentación y proveedor, pero, para efectos de un análisis práctico, se tomará sólo el promedio del costo de compra y costo de venta.

MODELO PROPUESTO: CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO

Es una técnica de gestión de inventarios para determinar el tamaño óptimo del pedido de un producto, que es el tamaño que busca disminuir al mínimo el total de sus costos de pedido y sus costos de almacenaje.

Este modelo también permite determinar el número de veces que se necesitará comprar en un determinado periodo, además se podrá saber el punto de renovación de pedido y la reserva de seguridad, para evitar quiebres de stock (sin inventarios).

4.2.2.2 GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR – Política de Ventas

Las ventas de distribución serán realizadas por el propietario, quien se encargará de realizar lo siguiente:

- Las ventas serán realizadas bajo el criterio del propietario; al contado (10%) y crédito (90%), de acuerdo a las siguientes condiciones:
 - Efectivo
 - Depósito en cuenta corriente de la empresa.

Se ampliará el plazo de cobranza de 30 a 40 días, y para determinar la calificación de los clientes se realizará un análisis siguiendo el modelo las 5 “c” de Gitman, tomándose en cuenta solo 3 condiciones que son: Carácter del cliente (historial del cliente para cumplir con obligaciones pasadas), Capacidad (monto igual o superior a S/. 6,000) y Condiciones (que los clientes sean fieles y recurrentes). (Anexo 5)

- Se registrarán todas las ventas en el sistema contable CONTASIS, de esta manera se mantendrá actualizada la cartera de cobranza.
- Estas políticas de ventas se diseñan teniendo en cuenta que, a mayor plazo de crédito a los clientes, se espera una mayor oportunidad de incremento en las ventas.

| Cuadro N° 02: GESTIÓN DE LA COBRANZA | |
|---|---|
| Descripción del Problema | La verificación de la fecha de vencimiento de las facturas emitidas se hace a través de una revisión en la agenda personal del propietario, sin revisar el reporte del sistema CONTASIS, para saber con más exactitud a qué clientes cobrar. |
| Causas que provocan el problema | Información desactualizada de cartera de clientes en el sistema CONTASIS. |
| Acciones de mejora | <ul style="list-style-type: none">• Actualizar las ventas que realiza la empresa, para mantener actualizado el reporte de cuentas por cobrar (vencimiento, montos, clientes, etc.)• Hacer uso de sus cuentas que tiene en entidades financieras. |

Fuente: Elaboración Propia

Con esta propuesta de mejora para la gestión de cuentas por cobrar, se pretende crear una cultura en los clientes, en cuanto a la forma de pago, es decir que ellos realicen los depósitos de sus facturas pendientes en cuenta de la empresa, de esta manera evitar el riesgo de sufrir alguna situación contingente en el transcurso de cobrar en su propio domicilio. Además con la actualización de datos registrados en el sistema comercial CONTASIS, se podrá tener los reportes de cobranzas al detalle en el momento que se requiera. Esta acción permitirá al propietario desligarse de una función, ya que fácilmente la asistente contable podrá hacer las llamadas a los clientes en los días previos al vencimiento de factura para recordarles el pago pendiente.

4.2.2.3 GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Las compras serán realizadas por el propietario, inmediatamente después de recibir del almacenero la solicitud de pedido. Él se encargará de realizar lo siguiente:

- Tener en cuenta los términos de pago (días) y la forma de pago (crédito o contado) con cada proveedor.
- Emitir la orden de compra formal a cada proveedor, que nos asegure la operación de compra. La que será enviada vía correo electrónico al correo de la empresa proveedora.
- Contratará los servicios de una técnica contable con conocimiento del sistema CONTASIS, para que realice el registro necesario en el sistema.

A. Políticas de Cuentas por Pagar

- Las políticas de pago para los productos de distribución ya están establecidas con sus proveedores:
 - Contado: 10%, haciendo depósitos a la cuenta corriente del proveedor o entrega en efectivo.
 - Crédito: 90%, realizando sus pagos según cronograma de vencimiento extraído del sistema.
- Extensión del plazo máximo de pago a proveedores (8 días, después de vencida la factura), lo cual se ha determinado a través del análisis en conjunto con el propietario. Estas políticas de pago se han diseñado para aprovechar el plazo máximo que los proveedores

nos conceden para pagar nuestras facturas y teniendo en cuenta que estos plazos equivalen a una línea de crédito sin intereses que ellos nos otorgan. De esta manera, contamos con suficiente tiempo para obtener el dinero de nuestras cuentas por cobrar sin necesidad de incurrir en el gasto que involucran las líneas de crédito de corto plazo en entidades financieras.

| Cuadro N° 03: GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR | |
|---|--|
| Descripción del Problema | En ciertas ocasiones la empresa ha tenido inconvenientes para cumplir a tiempo con el pago a sus proveedores, cuando éstos le otorgaron crédito según factura a 30 días. |
| Causas que provocan el problema | No se mantiene actualizado el sistema comercial CONTASIS, y por ello no arroja la información de cuentas por pagar. |
| Acciones de mejora | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y programar sus pagos oportunamente. • Actualizar las compras que realiza la empresa, para mantener actualizado el reporte de cuentas por pagar (vencimiento, montos, proveedores, etc.) |

Fuente: Elaboración Propia

En esta gestión de cuentas por pagar, si bien el propietario tiene créditos a 30 días según factura, se analizó el plazo máximo de pago después de vencida la fecha de factura, y hemos podido determinar que la empresa tiene un plazo máximo de 8 días, sin incurrir en gastos por intereses ni perder su capacidad de crédito.

Por otro lado mantener actualizado las compras, le permitirá al propietario visualizar los proveedores y sus fechas de vencimiento, y de esta forma cumplir oportunamente con ellos.

4.2.2.4 GESTION DE EFECTIVO

El propietario tiene la disposición de involucrarse en este aspecto para lograr un equilibrio en el manejo del efectivo en la empresa.

Para lograrlo, su gestión debe abarcar casi todos los aspectos del negocio:

- Supervisar las cuentas por cobrar (reporte de cronograma de vencimientos de CONTASIS).
- Administrar sus pagos a proveedores (no adelantar pagos si no se ofrecen incentivos o descuentos).
- Administrar el inventario (manteniendo el stock adecuado).

El propietario sabe que la esencia de una administración exitosa es controlar el flujo de dinero hacia la empresa y desde la empresa.

A. Políticas de Movimiento de Caja

El movimiento de caja en la empresa, estará a cargo del propietario, quien administrará el efectivo; sin embargo la cajera, será responsable de su custodia:

Funciones de la cajera:

- Mantener un saldo de caja chica diario de S/. 150.00 Nuevos Soles.
- Al finalizar el día se verificará el dinero existente en caja, el cual debe coincidir con la cantidad total, al sumar los comprobantes de pago emitidos, más los cobros recibidos por cancelación de deudas pendientes.
- Entregar el dinero al propietario para ser depositado a la cuenta corriente de la empresa.
- Toda vez que se realice una salida de dinero deberá ser sustentada en un cuaderno de “Salida de Efectivo”, firmado por la persona solicitante, donde se indique la fecha, el monto y el motivo del gasto.

Funciones del propietario:

- Será quien verificará el cierre de caja diario.
- Realizar arquezos de caja periódicos, para asegurar su correcta administración.
- Deberá aprovechar la existencia de la cuenta corriente para realizar los cobros y pagos a proveedores.
- Deberá presupuestar cada fin de mes todos los desembolsos en los que incurrirá el mes siguiente (facturas vencidas, pago personal, pago de servicios públicos, etc.).

B. Ciclo de Conversión de Efectivo

El ciclo de conversión de efectivo de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L, se compone de tres elementos:

- Días promedio de inventario (DPI)
- Días promedio de cobranzas (DPC)
- Días promedio de pago (DPP)

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{CCE} = \text{DPI} + \text{DPC} - \text{DPP}$$

Se deberá determinar el ciclo de conversión de efectivo, siguiendo la formula antes mencionada, el cual indica los días que transcurren desde que el propietario paga a sus proveedores hasta el día en que recibe la cancelación de los clientes por las ventas realizadas.

| Cuadro N° 04: GESTIÓN DEL MANEJO DE EFECTIVO | |
|---|---|
| Descripción del Problema | El propietario maneja su efectivo en la propia empresa, realiza sus cobros y si es posible se traslada de cliente a cliente con el dinero en su “bolsillo”. |
| Causas que provocan el problema | La empresa no hace uso de su cuenta en entidades financieras, para que los clientes puedan depositarle sus pagos correspondientes a la mercadería vendida. |
| Acciones de mejora. | • Usar sus cuentas en entidades financieras y así evitar el riesgo de pérdidas de dinero, asaltos, etc. |

Fuente: Elaboración Propia

Usar la cuenta corriente como plan de mejora, evitará al propietario correr el riesgo de sufrir algún daño, pérdida o robo del dinero recaudado en cada cliente, así el movimiento de efectivo estará más seguro ya que posteriormente puede pagar a sus proveedores con una transferencia.

4.2.3 FLUJOGRAMA MEJORADO PARA EL PROCESO LOGÍSTICO DE LOS PRODUCTOS DE DISTRIBUCIÓN

A. RUTA DE TRUJILLO A PAIJAN

El proceso logístico en la empresa Distribuciones Uriol EIRL, debe seguir una secuencia ordenada, de acuerdo a los lineamientos establecidos en toda gestión logística, es decir la mercadería una vez adquirida debe ser ingresada en almacén y registrada en el sistema contable, para luego darle salida según los requerimientos de los clientes. Sin embargo como se puede observar, este flujograma propuesto, está diseñado en base al **costo-beneficio** en el proceso de distribución de la mercadería y teniendo en cuenta que el propietario ha venido trabajando estratégicamente de esta manera en los últimos periodos; así, cuando el propietario recoge la mercadería de la planta proveedora, lleva consigo una lista de pedidos de los clientes que se encuentran ubicados dentro de la ruta Trujillo - Paiján, y a su retorno , aprovecha la ruta para entregar los productos requeridos en el domicilio de sus clientes. De esta manera se ahorra tiempo y el gasto de combustible (Anexo 7)

B. ALMACEN – DOMICILIO DEL CLIENTE

El proceso logístico en la empresa en estudio se expresa en el siguiente flujograma. (Anexo 7)

4.3 IMPLEMENTACIÓN

Después de haber sustentado al propietario las políticas y propuestas de mejora y gracias a su buena disposición, aceptó llevar a cabo la implementación, sin embargo, es importante señalar que para poner en

marcha las políticas y propuestas diseñadas, nosotras las autoras hemos tenido algunas limitaciones como son:

- A pesar de aceptar la propuesta, fue difícil comunicarse personalmente con el propietario.
- Estados Financieros distorsionados de la realidad.
- Personal renuente al cambio.
- Información desactualizada.
- Información proporcionada al inicio de la investigación no fue la real.

4.3.1 COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO

4.3.1.1 GESTIÓN DE INVENTARIOS

Para poner en marcha la implementación del modelo de Cantidad Económica de Pedido, hemos tenido algunas limitaciones en cuanto a la aplicación, puesto que el personal tenía que realizar un nuevo procedimiento para que la gestión de inventarios sea eficiente, y así poder determinar la cantidad a pedir, el número de veces y la forma adecuada de hacer el requiriendo para los productos de harina, manteca y levadura. Para desarrollar estas variables se ha tomado como periodo de prueba los meses diagnosticados, e ir entrenando a la persona encargada de realizar este procedimiento.

El primer paso para aplicar las variables de este modelo de gestión, es necesario determinar los costos en los que incurre la empresa, así como también la desviación de la demanda, la desviación estándar, el tiempo de espera para la entrega de mercadería.

IMPLEMENTACIÓN: MODELO DE CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO

Dado que la implementación de las variables de gestión ha tomado tiempo en ser totalmente comprendidos por el personal, los meses de Abril a Junio han sido periodo de prueba, para enseñarles al propietario y su personal encargado, cómo es el manejo de esta gestión. Es por eso que el periodo de implementación corresponde a los meses de Julio a Septiembre 2011, es decir los resultados de Julio serán aplicados para el mes de Agosto y lo resultante del mes de Agosto será aplicado en el mes siguiente.

PRODUCTOS DE MAYOR ROTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN (JULIO 2011):

HARINA (Sacos de 50 Kg)

| Descripción | Unidades | C. Unitario | C. Total |
|----------------|----------|-------------|----------------|
| Compras Harina | 110 | S/. 91.43 | S/. 10,057.30 |
| Veces al mes | 14 | | |
| Compra mensual | 1540 | | S/. 140,802.20 |

MANTECA (Caja de 10 Kg)

| Descripción | Unidades | C. Unitario | C. Total |
|----------------|----------|-------------|---------------|
| Manteca x caja | 100 | S/. 56.00 | S/. 5,600.00 |
| Veces al mes | 8 | | |
| Compra mensual | 800 | | S/. 44,800.00 |

LEVADURA (Paquete de 250 Gr.)

| Descripción | Unidades | C. Unitario | C. Total |
|--------------------|----------|-------------|--------------|
| Levadura x paquete | 470 | S/. 5.00 | S/. 2,350.00 |
| Veces al mes | 4 | | |
| Compra mensual | 1,880 | | S/. 9,400.00 |

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se muestra las unidades compradas, el costo de compra de cada producto y el número de veces que se han realizado en el mes de Julio. En el siguiente cuadro se presenta los montos totales de cada producto comprado.

Total de Compra Mensual por Producto

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Harina | S/. 140,802.20 |
| Manteca | S/. 44,800.00 |
| Levadura | S/. 9,400.00 |
| Total Inversión | S/. 195,002.20 |

Inventario Final Mensual:

| Inventario Final | | | |
|---------------------|----------------|----------------|----------------------|
| Saldo Inicial Junio | C. Compra | C. Venta | I. F. |
| S/. 28,666.60 | S/. 195,002.20 | S/. 208,130.00 | S/. 15,538.80 |

Como se muestra en el cuadro anterior, en el mes de Julio tenemos un saldo final de inventarios de S/. 15,538.80.

Luego, calculando la **tasa de Gastos de Almacenaje**, tenemos:

$$\frac{S/. 16,912.18}{S/. 195,002.20} \times 100$$

$$TGA = 8.67\%$$

Donde:

Los S/. 16,912.18 provienen de los costos incurridos por tenencia de inventarios en almacén, más los gastos propios de almacenaje. (Anexo 8.1)

✓ **COSTO DE PEDIDO:**

$$\text{Costo de pedido} = \frac{\text{Costo total de Gestión de compra}}{\text{Nº de órdenes de compra}}$$

Estructura de Costos de Compra

$$\text{Costo de pedido} = \frac{\text{S/. 937.87}}{22}$$

$$\text{Costo de pedido} = \text{S/. 42.63}$$

Según datos de la empresa, el número de pedidos realizados al mes suman en promedio 22. (Anexo 8.2)

APLICACIÓN DE VARIABLES DE LA GESTIÓN DE STOCK

| VARIABLES | | HARINA | MANTECA | LEVADURA |
|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|-----------|--------------|
| D = | Demanda | 1730 | 790 | 840 |
| c = | Costo Unit. | S/. 91.43 | S/. 56.00 | S/. 5.00 |
| a = | c * I = | S/. 7.93 | S/. 4.86 | S/. 0.43 |
| Desviación Estándar (&) = | | & = 0.05 --> | | 1.65 |
| Tiempo de Espera (LT) = | | 1 día se tarda en abastecerse | | 0.033 |

Fuente: Elaboración propia.

Entonces tenemos lo siguiente:

| VARIABLES | FÓRMULA | HARINA | MANTECA | LEVADURA | |
|-------------------------------------|----------------------------|-------------|-----------|-----------|----------|
| Lote económico (Q°) | $\sqrt{2D*k/a}$ | 136.39 | 117.76 | 406.40 | Unidades |
| Costo óptimo (C°) | $\sqrt{2D * k * c}$ | S/.1,081.49 | S/.571.96 | S/.176.23 | Soles |
| Número de pedidos (n) en el mes | $n = D / Q^\circ$ | 12.68 | 6.71 | 2.07 | Veces |
| Reserva de Seguridad (RS) | $RS = (Z^\circ) * \& * LT$ | 6 | 5 | 7 | Unidades |
| Punto de Renovación de Pedido (PRP) | $RS + (D * LT)$ | 64 | 31 | 35 | Unidades |

Fuente: Elaboración Propia.

a) Lote económico (Q°)

Es decir la cantidad que debe pedirse por vez, de harina, manteca y levadura para el mes de Agosto debe ser 136,118 y 406, respectivamente, para que el Stock Total Esperado de tenencia de inventario sea óptimo.

b) Costo óptimo (C°)

Es decir el Costo mínimo mensual de tenencia de inventario para harina, Manteca y levadura, debe ser de S/.1,081.49, S/.571.96, S/. S/.176.23, respectivamente en el mes de Agosto. Esto resulta luego de haber hecho las compras correspondientes en cada pedido.

c) Número de pedidos (n) en el mes

Es decir, para mes de Agosto se realizarán 13, 7 y 2 pedidos de harina, manteca y levadura, respectivamente.

d) Reserva de Seguridad (RS) (Anexo 8.3)

Es decir, la empresa deberá mantener en inventario, como mínimo 06, 05 y 07 unidades de harina, manteca y levadura, respectivamente; con el objetivo de evitar las rupturas de stock (momento en que las existencias de un producto se agotan).

e) Punto de Renovación de Pedido (PRP)

Es decir, cuando el stock llegue a 64, 31 y 35 unidades de harina, manteca y levadura, respectivamente; se debe realizar un nuevo pedido.

Es importante mencionar que los resultados de implementación para los meses siguientes, serán mostrados en la discusión, para analizar y comparar las variaciones de los mismos.

4.3.1.2 GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Se ha elaborado estos cuadros resumen, para efectos de análisis, cuyo resultado serán de gran utilidad, y servirán de base para diseñar las políticas estratégicas de Cuentas por Cobrar.

| IMPLEMENTACIÓN - JULIO 2011 | | | |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| DATOS: | HARINA | MANTECA FAMOSA | LEVADURA FLEISHMANN |
| Ventas reales de Julio (UND) | 1730 | 790 | 840 |
| Costo Venta unitario (b) | S/. 98.00 | S/. 58.00 | S/. 5.50 |
| Costo Compra Unitario (c) | S/. 91.43 | S/. 56.00 | S/. 5.00 |
| Costo de venta total (a*b)= (d) | S/. 169,540.00 | S/. 45,820.00 | S/. 4,620.00 |
| Costo de compra total (a*c) = (e) | S/. 158,173.90 | S/. 44,240.00 | S/. 4,200.00 |
| Utilidad (d-e) | S/. 11,366.10 | S/. 1,580.00 | S/. 420.00 |
| Costo Variable | S/. 472.63 | S/. 42.97 | S/. 0.00 |
| Utilidad a costo variable | S/. 10,893.47 | S/. 1,537.03 | S/. 420.00 |
| Costo Fijo | S/. 420.00 | S/. 180.00 | S/. 0.00 |
| Utilidad Neta | S/. 10,473.47 | S/. 1,357.03 | S/. 420.00 |

Fuente: Las Autoras

En este cuadro, se pretende mostrar la utilidad neta después de incurrir en gastos para el traslado y recojo de los productos, determinándose los costos variables y costos fijos. (Anexo 9)

4.3.1.3 GESTION DE CUENTAS POR PAGAR

Dado que la gestión de cuentas por pagar es adecuado, según el diagnostico de la situación actual, no se ha realizado ninguna implementación, en cuanto a un modelo de gestión de pagos, sin embargo las políticas diseñadas respecto al plazo máximo de pago de facturas se vienen

dando tal como se propuso, además de mantener actualizado el sistema contable CONTASIS para revisar el reporte de vencimiento de pagos a proveedores.

4.3.1.4 GESTIÓN DE CICLO DE EFECTIVO

Es importante mencionar que anteriormente el propietario, no sabía a ciencia cierta cuál era su ciclo de conversión de efectivo, los días promedio de recuperación después de su compra, las veces que ingresaba el efectivo en el mes, y cuanto es lo que tenía que desembolsar, es por ello que en esta mejora se puede determinar todos estos aspectos.

✓ Ciclo de Conversión de Efectivo en Días

| MES | DPI | DPC | DPP | CCE (Días) |
|-------|-----|-----|-----|------------|
| JULIO | 3 | 14 | 16 | 2 |

Cabe mencionar que estos datos de los días promedio, son extraídos de los ratios de gestión de los Estados Financieros.

Es decir, la empresa genera un Ciclo de de Conversión de Efectivo (CCE) de 2 días, los cuales tiene que financiar de alguna manera: con recursos propios (patrimonio) o con recursos de Entidades de Crédito.

Ahora, el siguiente paso es convertir los 2 días en unidades monetarias, para ello vamos a complementar con la siguiente información de los Estados Financieros:

✓ **Ciclo de Conversión de Efectivo en Soles**

| Descripción | Situación Actual |
|------------------------------|-------------------|
| CEE (Días) | 2 |
| Costo de ventas Mensual | S/. 208,130 |
| Nº de días en el mes | 31 |
| Costo de ventas diario (CVD) | S/. 6,714 |
| RECURSOS NECESARIOS | S/. 10,543 |

Elaboración: Las Autoras

El ciclo de conversión de efectivo en días, lo hemos expresado en cifras monetarias para determinar cuánto es lo que la empresa necesita recuperar cada 2 días en el mes de Julio, para renovar su ciclo de conversión, es decir comprar para volver a vender. Por lo que en este mes la empresa necesitó de S/. 10,543 Nuevos Soles.

✓ **Rotación de Efectivo Mensual**

| FÓRMULA | JULIO |
|------------------------------|-----------|
| Nº días en el mes | 31 |
| Ciclo de Caja | 2 |
| Rotación Caja Mensual | 16 |

Elaboración: Las Autoras

En la rotación de caja, nos indica cuantas veces rota el efectivo en cada mes, en este caso en Julio la rotación es de 16.

✓ **Cómo determinar el Mínimo de Caja en la Empresa**
(Anexo 6)

$$\text{Caja Mínima} = \frac{\text{Desembolsos de caja mensual Proyectados}}{\text{Rotación de Caja}}$$

| DESCRIPCIÓN | JULIO |
|--------------------|-------------------|
| Caja Mínima | S/. 214,130 |
| Rotación Caja | 16 |
| Caja Mínima | S/. 13,815 |

Elaboración: Las Autoras

Significa que la empresa, al finalizar el mes debe realizar una proyección de los desembolsos para el mes siguiente, teniendo en cuenta que recibirá efectivo producto de la rotación de caja, cada 16 días en el mes de Julio. Es decir cada 2 días, el propietario como mínimo debe recibir S/. 13,815 para poder cumplir con sus obligaciones, sin incurrir en préstamos.

4.4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta parte del capítulo es de suma importancia para la empresa ya que con él, se demostrará la mejora en el capital de trabajo. Esto se puede demostrar a través de los resultados de la implementación del plan de mejora para los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

4.4.1 COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO

4.4.1.1 GESTIÓN DE INVENTARIOS

El objetivo de la implementación de este modelo para la gestión de inventarios, es poder determinar principalmente, la cantidad económica de pedido y el costo óptimo de la misma, así como también en qué momento requerirlos, para evitar incurrir en costos de almacenaje por compras excesivas, como ha sucedido en meses anteriores.

GESTION DE INVENTARIOS: MODELO CANTIDAD ECONÓMICA DE COMPRA

PRODUCTO: HARINA (Sacos 50Kg)

| VARIABLES | SITUACIÓN ACTUAL | | | IMPLEMENTACION | | |
|-------------------------------|------------------|--------------|--------------|----------------|------------|------------|
| | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGOS. | SEPT. |
| Lote económico (Q°) | 97.56 | 101.48 | 105.94 | 136.39 | 184.82 | 210.65 |
| Costo óptimo (C°) | S/. 1,552.78 | S/. 1,516.72 | S/. 1,465.44 | S/. 1,081.49 | S/. 831.35 | S/. 729.42 |
| Número de pedidos mensual | 16 | 16 | 15.57 | 12.68 | 9.87 | 9.41 |
| Reserva de Seguridad (RS) | 2 | 2 | 2.23 | 6.10 | 2.25 | 10.07 |
| Punto de Renovación de Pedido | 55.56 | 56.26 | 57.23 | 63.77 | 63.08 | 76.17 |

PRODUCTO: MANTECA (Cajas 10Kg)

| VARIABLES | SITUACIÓN ACTUAL | | | IMPLEMENTACION | | |
|-------------------------------|------------------|------------|------------|----------------|------------|------------|
| | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGOS. | SEPT. |
| Lote económico (Q°) | 81.27 | 85.21 | 89.73 | 117.76 | 161.64 | 176.12 |
| Costo óptimo (C°) | S/. 792.24 | S/. 780.03 | S/. 760.23 | S/. 571.96 | S/. 445.33 | S/. 373.53 |
| Número de pedidos mensual | 8 | 8 | 8.08 | 6.71 | 5.29 | 4.82 |
| Reserva de Seguridad (RS) | 2 | 2 | 1.58 | 4.50 | 3.36 | 3.36 |
| Punto de Renovación de Pedido | 24.25 | 24.92 | 25.75 | 30.84 | 31.86 | 31.66 |

PRODUCTO: LEVADURA (Paquetes 250Gr)

| VARIABLES | SITUACIÓN ACTUAL | | | IMPLEMENTACION | | |
|-------------------------------|------------------|------------|------------|----------------|------------|------------|
| | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGOS. | SEPT. |
| Lote económico (Q°) | 283.72 | 295.37 | 311 | 406 | 550 | 672 |
| Costo óptimo (C°) | S/. 246.95 | S/. 241.42 | S/. 235.62 | S/. 176.23 | S/. 135.19 | S/. 127.16 |
| Número de pedidos mensual | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Reserva de Seguridad (RS) | 2 | 2 | 2 | 7 | 6 | 18 |
| Punto de Renovación de Pedido | 27.01 | 27.38 | 28 | 35 | 36 | 55 |

Para demostrar lo antes mencionado, presentamos el siguiente cuadro:

SALDO FINAL MENSUAL

| MESES | Saldo Final | TGA |
|---------------------------|---------------|--------|
| SITUACIÓN ACTUAL ABRIL | S/. 32,669.20 | 17.41% |
| SITUACIÓN ACTUAL MAYO | S/. 29,978.60 | 16.35% |
| SITUACIÓN ACTUAL JUNIO | S/. 28,666.60 | 15.13% |
| IMPLEMENTACIÓN JULIO | S/. 15,538.80 | 8.67% |
| IMPLEMENTACIÓN AGOSTO | S/. 9,114.36 | 4.92% |
| IMPLEMENTACIÓN SEPTIEMBRE | S/. 7,520.36 | 3.79% |

Fuente: Las Autoras.

La reducción de saldo final en los inventarios de la empresa, como se refleja en el cuadro, está disminuyendo progresivamente, esto se debe principalmente a que la implementación en los meses de Julio, Agosto y Septiembre ha tenido buenos resultados, puesto que sólo se ha venido comprando lo necesario para abastecer la demanda. De esta forma los saldos finales representan una cantidad mínima de tenencia de inventario, que básicamente es el punto de renovación de pedido que incluye la reserva de seguridad.

• **Beneficios Intangibles en los Inventarios**

| ASPECTOS | ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN | DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN |
|--------------------------------------|---|--|
| Sistema Contable comercial CONTASIS. | No se utilizaba el sistema en su 100%, la información de los registros estaban desactualizados. | El sistema es utilizado al máximo, la información de cada movimiento de inventarios se encuentra actualizada a la fecha. |
| Responsabilidad en recepción | Estaba a cargo de cualquier persona que se encontraba en el momento de la llegada de mercadería. | Está a cargo del almacenero, ya capacitado, quién se encarga en su totalidad de las funciones exclusivas del almacén.(Anexo 10) |
| Asignación de personal. | No contaba con el personal necesario para el buen funcionamiento del almacén. | |
| Supervisión | No existía supervisión de las actividades que se llevan a cabo en el almacén. | Actualmente el propietario es quien supervisa al personal. |
| Abastecimiento de productos. | Se realizaba sin tener en cuenta un programa de reposición de productos, o por simple revisión visual. | El propietario toma en cuenta el modelo de cantidad económica de pedido para determinar el lote económico que requiere, las veces a pedir en el mes. |
| Frecuencia de abastecimiento. | Se realizaba los pedidos en cualquier momento, no existía una programación para hacer el requerimiento. | |

Fuente: Las Autoras.

- **Beneficios Intangibles en las Compras**

| ASPECTOS | ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN | DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN |
|--------------------------------|---|--|
| Programación de las compras. | Era inexistente y las compras se realizaban después de revisar la cantidad física en almacén. | EL propietario se basa en los resultados de las variables de gestión de inventario para realizar los pedidos. |
| Actualización de los precios | Estos precios no se actualizaban, debido a que el registro de las facturas de compra no se realizaba oportunamente. | Hoy en día las facturas de compras se ingresan oportunamente al sistema y por ello el precio es actualizado automáticamente. |
| Forma de pedido de mercadería. | Los requerimientos eran informales, sin documento sustentatorio. | Se utiliza una O/C para solicitar mercadería a los proveedores y se les envía a su correo electrónico. |

Fuente: Las Autoras.

4.4.1.2 GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Como parte de la gestión de cuentas por cobrar, se ha considerado el análisis de la cartera, para luego según estos resultados, extraer a los clientes que califican para la extensión del plazo de crédito.

ANÁLISIS DE CLIENTES PARA CALIFICACION DE EXTENSIÓN DEL PLAZO DE CRÉDITO

RESULTADO DE LA PROPUESTA: EXTENSIÓN DEL PLAZO DE CRÉDITO

| RAZON SOCIAL | HARINA (Sacos 50Kg) | | | | MANTECA (Cajas 50Kg) | | | | LEVADURA (Paq. 250 Gr) | | | |
|--------------------------------|---------------------|------|------|------|----------------------|------|------|------|------------------------|------|------|------|
| | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. |
| CONCEPCION ROJAS LUIS | 60 | 80 | 85 | 115 | 3 | 5 | 5 | 7 | 20 | 30 | 30 | 40 |
| ROJAS CORTEZ JUAN | 62 | 82 | 85 | 110 | 3.5 | 5 | 5 | 6 | 25 | 30 | 30 | 35 |
| ALVAREZ SEGURA JOSE SANTOS | 63 | 85 | 85 | 115 | 3.5 | 6 | 6 | 6 | 25 | 40 | 40 | 40 |
| COTRINA PERALTA HENRY | 62 | 82 | 85 | 110 | 3 | 5 | 5 | 7 | 20 | 30 | 30 | 45 |
| LEON MOSTACERO ROMAN BARTOLOME | 63 | 85 | 85 | 110 | 3 | 6 | 6 | 6 | 25 | 40 | 40 | 40 |
| CASAS ISLA SONIA MARILU | 62 | 80 | 85 | 115 | 4 | 5 | 5 | 5 | 30 | 35 | 35 | 40 |
| DOMINGUEZ MARIN JORGE HUMBERTO | 61 | 61 | 65 | 80 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| LEON GONZALES EMERITA | 60 | 62 | 65 | 75 | 4 | 3 | 3.5 | 4 | 20 | 20 | 25 | 30 |
| JARA MALCA VICTOR RAUL | 61 | 63 | 65 | 80 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 20 | 20 | 30 |
| SANGAY AQUINO JORGE | 62 | 62 | 65 | 75 | 3.5 | 3 | 3.5 | 4 | 20 | 20 | 25 | 25 |
| VASQUEZ JAVIER MAYRA | 60 | 62 | 65 | 80 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 | 20 | 20 | 20 |
| GUTIERREZ DIAZ PERCY EDWARD | 62 | 66 | 66 | 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 | 25 | 25 | 25 |
| ATOCHÉ DELGADO NICOLAS YSMAEL | 61 | 70 | 70 | 90 | 4 | 4 | 4 | 5 | 20 | 25 | 25 | 40 |

En este cuadro, se muestra la relación de clientes que califican para la extensión de plazo de crédito de 30 a 40 días, cumpliendo las 3 condiciones del modelo de las 5 “c” de crédito, según Gitman, anteriormente mencionadas y además de incrementar el volumen de sus compras.

Como podemos apreciar, siguiendo este modelo hemos logrado la aceptación de los clientes ante esta oportunidad de crédito, ya que en el 1er mes 6 de los 13 clientes calificados, incrementaron el volumen de sus pedidos, para el mes de Agosto, el comportamiento fue similar, y logrando en el mes de Septiembre una mejor aceptación.

A continuación mostramos los resultados de la propuesta en términos monetarios:

RESULTADO DE LA PROPUESTA: TÉRMINOS MONETARIOS

| RAZON SOCIAL | ANTES | IMPLEMENTACIÓN | | |
|--------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. |
| CONCEPCION ROJAS LUIS | S/. 6,164.00 | S/. 8,295.00 | S/. 8,785.00 | S/. 11,896.00 |
| ROJAS CORTEZ JUAN | S/. 6,416.50 | S/. 8,491.00 | S/. 8,785.00 | S/. 11,320.50 |
| ALVAREZ SEGURA JOSE SANTOS | S/. 6,514.50 | S/. 8,898.00 | S/. 8,898.00 | S/. 11,838.00 |
| COTRINA PERALTA HENRY | S/. 6,360.00 | S/. 8,491.00 | S/. 8,785.00 | S/. 11,433.50 |
| LEON MOSTACERO ROMAN BARTOLOME | S/. 6,485.50 | S/. 8,898.00 | S/. 8,898.00 | S/. 11,348.00 |
| CASAS ISLA SONIA MARILU | S/. 6,473.00 | S/. 8,322.50 | S/. 8,812.50 | S/. 11,780.00 |
| DOMINGUEZ MARIN JORGE HUMBERTO | S/. 6,416.50 | S/. 6,262.00 | S/. 6,654.00 | S/. 8,182.00 |
| LEON GONZALES EMERITA | S/. 6,360.00 | S/. 6,360.00 | S/. 6,710.50 | S/. 7,747.00 |
| JARA MALCA VICTOR RAUL | S/. 6,514.50 | S/. 6,458.00 | S/. 6,654.00 | S/. 8,179.00 |
| SANGAY AQUINO JORGE | S/. 6,164.00 | S/. 6,360.00 | S/. 6,710.50 | S/. 7,719.50 |
| VASQUEZ JAVIER MAYRA | S/. 6,473.00 | S/. 6,360.00 | S/. 6,654.00 | S/. 8,182.00 |
| GUTIERREZ DIAZ PERCY EDWARD | S/. 6,485.50 | S/. 6,837.50 | S/. 6,837.50 | S/. 7,817.50 |
| ATOCHE DELGADO NICOLAS YSMAEL | S/. 6,416.50 | S/. 7,229.50 | S/. 7,229.50 | S/. 9,330.00 |

Fuente: Las Autoras.

En este cuadro se aprecia el éxito de la propuesta expresada en términos monetarios, la cual representa un 51% del total de las ventas realizadas de los productos de panificación sobretodo en el mes de Septiembre.

Es importante recalcar, si bien con esta política la recuperación del crédito es más lenta, nos estamos asegurando a qué cliente le otorgamos esta oportunidad de crédito, minimizando el riesgo de cuentas incobrables por ser clientes conocidos por el propietario. (Anexo 11).

Por otro lado con esta política implementada se ha incrementado el volumen de las ventas, generado mayores ingresos para la empresa. Lo dicho anteriormente lo podemos comprobar en el siguiente cuadro:

RESULTADO DE LA PROPUESTA DE C x C - VENTAS

EXPRESADO EN UNIDADES

| MESES | HARINA (Sacos 50Kg) | MANTECA (Cajas 10Kg) | LEVADURA (Paqts. 250Gr) |
|------------|---------------------|----------------------|-------------------------|
| ABRIL | 1600 | 680 | 740 |
| MAYO | 1621 | 700 | 751 |
| JUNIO | 1650 | 725 | 780 |
| JULIO | 1730 | 790 | 840 |
| AGOSTO | 1825 | 855 | 882 |
| SEPTIEMBRE | 1983 | 849 | 1102 |

EXPRESADO EN SOLES

| MESES | HARINA (Sacos 50Kg) | MANTECA (Cajas 10Kg) | LEVADURA (Paqts. 250Gr) | TOTAL VENTAS |
|------------|---------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| ABRIL | S/. 156,800.00 | S/. 39,440.00 | S/. 4,070.00 | S/. 200,310.00 |
| MAYO | S/. 158,858.00 | S/. 40,600.00 | S/. 4,130.50 | S/. 203,588.50 |
| JUNIO | S/. 161,700.00 | S/. 42,050.00 | S/. 4,290.00 | S/. 208,040.00 |
| JULIO | S/. 169,540.00 | S/. 45,820.00 | S/. 4,620.00 | S/. 219,980.00 |
| AGOSTO | S/. 178,850.00 | S/. 49,590.00 | S/. 4,853.31 | S/. 233,293.31 |
| SEPTIEMBRE | S/. 194,334.00 | S/. 49,242.00 | S/. 6,061.00 | S/. 249,637.00 |

Fuente: Las Autoras.

DETERMINACION DE LA UTILIDAD NETA DESPUES DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES (Anexo 9)

| MESES | HARINA | MANTECA FAMOSA | LEVADURA FLEISHMANN | UTILIDAD NETA |
|---------------------------|---------------|----------------|---------------------|----------------------|
| SITUACIÓN ACTUAL ABRIL | S/. 9,399.37 | S/. 1,117.03 | S/. 370.00 | S/. 10,886.41 |
| SITUACIÓN ACTUAL MAYO | S/. 9,537.34 | S/. 1,157.03 | S/. 375.50 | S/. 11,069.88 |
| SITUACIÓN ACTUAL JUNIO | S/. 10,147.87 | S/. 1,387.03 | S/. 390.00 | S/. 11,924.91 |
| IMPLEMENTACIÓN JULIO | S/. 10,473.47 | S/. 1,357.03 | S/. 420.00 | S/. 12,250.51 |
| IMPLEMENTACIÓN AGOSTO | S/. 11,294.66 | S/. 1,507.03 | S/. 441.21 | S/. 13,242.90 |
| IMPLEMENTACIÓN SEPTIEMBRE | S/. 12,309.75 | S/. 1,495.03 | S/. 551.00 | S/. 14,355.78 |

Fuente: Las Autoras.

- **Beneficios Intangibles en Cuentas por Cobrar**

| ASPECTOS | ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN | DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN |
|---|--|---|
| Cronograma de cobros. | Desactualizado | Se mantiene actualizado, gracias a cada registro de ventas en el sistema CONTASIS. |
| Revisión de la fecha de vencimiento de las facturas emitidas. | El propietario sólo se basaba en la información que tiene en su agenda personal. | Actualmente el propietario revisa el reporte del sistema CONTASIS. |
| Forma de cobro. | El propietario recogía el dinero en el domicilio de la mayoría de clientes. | Los clientes están depositando en la cuenta de entidades financieras de la empresa.(Anexo 12) |

Fuente: Las Autoras.

4.4.1.3 GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Respecto a la gestión de cuentas por pagar, podemos decir que la propuesta de pagar en la fecha máxima de vencimiento de factura (8 días), no se ha dado satisfactoriamente en su totalidad, debido a que el propietario es una tipo de persona “conservadora”, y hasta hace poco en la medida de sus posibilidades ha tratado de cumplir con sus proveedores en las fechas indicadas según factura.

- **Beneficios Intangibles en Cuentas por Pagar**

| ASPECTOS | ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN | DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN |
|----------------------|-----------------------------------|---|
| Cronograma de pagos. | Desactualizado | Se mantiene actualizado, gracias a cada registro de compras en el sistema CONTASIS. |

4.4.1.4 GESTIÓN DE EFECTIVO

Como anteriormente se ha mencionado, la empresa no tenía implementada la gestión de efectivo, por lo que el propietario desconocía el tiempo de retorno de su inversión.

En la actualidad esto le permite al propietario poder distribuir de la mejor manera su dinero, priorizando aquellos desembolsos según el dinero recaudado por las ventas.

- **Ciclo de Conversión de Efectivo en días**

| MES | DPI | DPC | DPP | CCE (Días) |
|--------------------------|------------|------------|------------|-------------------|
| SIT. ACTUAL ABRIL | 14 | 15 | 19 | 10 |
| SIT. ACTUAL MAYO | 7 | 15 | 19 | 3 |
| SIT. ACTUAL JUNIO | 4 | 15 | 18 | 2 |
| JULIO | 3 | 14 | 16 | 2 |
| AGOSTO | 3 | 16 | 18 | 1 |
| SEPTIEMBRE | 2 | 13 | 15 | 1 |

Fuente: Las Autoras.

Como podemos observar, el ciclo de conversión de efectivo para los meses implementados, ha mejorado respecto a la situación actual, esto debido a la buena administración en gestión de inventarios (optimización de los pedidos), en

gestión de cuentas por cobrar (análisis de los mejores clientes para asegurar la recuperación de la cartera), y cuentas por pagar (extensión del plazo máximo para realizar los pagos, en ciertas ocasiones).

- **Ciclo de Conversión de Efectivo en soles**

| DESCRIPCIÓN | SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACION 2011 | | |
|----------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|
| | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| CCE (Días) | 10 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| C. Ventas Mensual | S/. 190,250 | S/. 193,150 | S/. 198,400 | S/. 208,130 | S/. 213,010 | S/. 221,451 |
| Nº días en el mes | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 30 |
| C. Ventas diario (CVD) | S/. 6,342 | S/. 6,231 | S/. 6,613 | S/. 6,714 | S/. 6,871 | S/. 7,382 |
| RECURSOS NECESARIOS | S/. 63,534 | S/. 16,498 | S/. 11,376 | S/. 10,543 | S/. 5,005 | S/. 6,226 |

Fuente: Las Autoras.

Como se puede observar en los meses implementados, la necesidad de recursos económicos es mínima, dado que la recuperación del efectivo es de 1 día para el mes de Septiembre. El beneficio de este resultado es que se va a necesitar menos recursos, por lo que se podrá administrar de la mejor manera en inversión de existencias.

- **Rotación de caja**

| DESCRIPCIÓN | SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACION 2011 | | |
|------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|
| | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGOS. | SEPT. |
| Nº días en el mes | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 30 |
| Ciclo de Caja | 10 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Rotación Caja Mensual | 3 | 10 | 15 | 16 | 31 | 30 |

Según los resultados mostrados en la rotación de caja, podemos decir que la rotación es mucho más rápida en los meses implementados, ya que cada día se va recuperar el efectivo, esto gracias a las políticas antes referidas.

- **Saldo Mínimo de caja**

| DESCRIPCIÓN | SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACION 2011 | | |
|--------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|------------------|
| | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGOS. | SEPT. |
| Caja Mínima | S/. 137,578 | S/. 200,168 | S/. 202,216 | S/. 214,130 | S/. 219,465 | S/. 229,038 |
| Rotación Caja | 3 | 10 | 15 | 16 | 31 | 30 |
| Caja Mínima | S/. 45,859 | S/. 19,371 | S/. 13,481 | S/. 13,815 | S/. 7,080 | S/. 7,635 |

Fuente: Las Autoras.

Según los resultados obtenidos, en los meses implementados se ha mejorado el mínimo en caja que la empresa necesita para cumplir con sus obligaciones corrientes. Esto beneficia a la empresa para una buena administración del dinero, además de evitar el riesgo de incurrir en situaciones contingentes al tener saldo excesivo en caja.

- **Beneficios Intangibles en gestión de efectivo**

| ASPECTOS | ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN | DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN |
|--------------------------|--|--|
| Uso de cuenta corriente. | El propietario no hacía uso de su cuenta corriente y tampoco informó a sus clientes de este medio para realizar sus pagos. | Hoy en día los clientes en su mayoría le depositan en su cuenta corriente. |

4.4.2 COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del modelo propuesto, se contrató los servicios de una Técnica Contable con conocimiento del sistema comercial CONTASIS, la cual se encuentra desempeñando la función de auxiliar contable. Los colaboradores con los que cuenta la empresa han sido entrenados y capacitados para cumplir funciones específicamente designadas por el propietario,

uno de ellos, es el almacenero que antes desempeñaba la función de vendedor, estibador; y que por la confianza adquirida por el tiempo de servicio que brinda a la empresa, se le asignó como el encargado del almacén, recibiendo una capacitación para el uso adecuado del sistema.

| DENOMINACIÓN | CANTIDAD | TIEMPO (meses) | COSTO MENSUAL | COSTO TOTAL |
|--|----------|----------------|---------------|---------------------|
| Recursos Humanos | | | | |
| Técnica contable con conocimientos en Sistema CONTASIS | 1 | 3 | 800 | S/. 2,400.00 |
| Asesoría | | | | |
| Capacitación Sistema CONTASIS al almacenero | 1 | | 150 | S/. 150.00 |
| Total costo de implementación | | | | S/. 2,550.00 |

Fuente: Las Autoras.

Propuesta de mejora en Proceso de Evaluación:

Después de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, nos dimos cuenta de las grandes debilidades que afrontaba la gestión de Inventarios, principalmente. Es por ello, se le propuso al propietario una serie de sugerencias que ya están en marcha y otras que están en proceso de evaluación, tales como:

- Adquirir un segundo equipo tecnológico para instalar la licencia adicional (copia) del sistema CONTASIS, para uso exclusivo del almacén, registrándose sólo los ingresos y salidas de inventarios, cuya responsabilidad esté a cargo del almacenero; quién antes desempeñaba la función de vendedor, estibador; y que por la confianza adquirida por el tiempo de servicio que brinda a la empresa, se le designó

como el encargado del almacén, recibiendo una capacitación para el uso adecuado del sistema.

4.4.3 COSTO BENEFICIO

| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CAPITAL DE TRABAJO | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------|
| DESCRIPCIÓN | INICIO DE INVESTIGACIÓN | FINAL DE INVESTIGACIÓN |
| CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO | ABRIL 2011 | SEPTIEMBRE 2011 |
| Inventarios | | |
| Saldo Final | S/. 32,669.20 | S/. 7,520.36 |
| Saldo Inicial | S/. 28,654.20 | S/. 9,114.36 |
| Costo de Compras | S/. 194,265.00 | S/. 234,857.00 |
| Costo de Ventas | S/. 190,250.00 | S/. 236,451.00 |
| Ahorro | S/. 25,148.84 | |
| POLITICA DE C x C | NO APLICA | SI APLICA |
| Ventas | S/. 200,310.00 | S/. 249,637.00 |
| Efectivo | S/. 23,031.00 | S/. 29,963.70 |
| Cobranza | S/. 232,911.00 | S/. 371,201.59 |
| Disponibile | S/. 255,942.00 | S/. 401,165.29 |
| PAGOS | S/. 255,470.68 | S/. 368,549.53 |
| CT DISPONIBLE | S/. 471.32 | S/. 32,615.76 |
| | INCAPACIDAD | CAPACIDAD |
| CAPITAL DE TRABAJO | FINANCIADO | PROPIO |
| PRÉSTAMO | S/. 71,000.00 | No Necesita |
| INTERESES (16.64%) | S/. 11,814.40 | |
| UTILIDAD NETA | S/. 10,886.41 | S/. 14,355.78 |

Fuente: Las Autoras.

Como se puede apreciar, en la empresa a inicios del estudio de investigación, la gestión de inventarios básicamente era inadecuada e informal, puesto que el propietario solo se basaba en su criterio, en su forma de pensar (conservadora y empirista), por lo que la información que manejaba era irreal, incurriendo en gastos excesivos por almacenaje al tener demasiado inventario en almacén y a pesar de eso compraba en grandes cantidades como se refleja en el cuadro resumen con un saldo final de S/. 32,669.20 en el mes de Abril, sin embargo el propietario al aceptar nuestra propuesta de mejora e implementar la gestión, poco a poco se ha mejorado la organización y la gestión logística de la empresa en estudio, como lo evidenciamos en nuestra gestión, nuestro saldo final de inventarios disminuyó en forma considerable a S/. 7,520.36, y las compras se vienen dando en cantidades necesarias para cubrir la demanda, por otro lado en nuestra gestión no fue necesario incurrir en préstamo financiero para solventar el capital de trabajo, como sí lo hizo en el mes de Mayo.

4.4.4 RATIOS FINANCIEROS DE JULIO – SEPTIEMBRE 2011

4.4.4.1 Razones de Liquidez (Anexo 13)

a. Liquidez Corriente

| SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACIÓN 2011 | | |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| S/. 144,993 | S/. 163,526 | S/. 151,165 | S/. 143,904 | S/. 212,349 | S/. 95,134 |
| S/. 133,779 | S/. 149,219 | S/. 133,646 | S/. 118,183 | S/. 178,074 | S/. 52,674 |
| 1.08 | 1.10 | 1.13 | 1.22 | 1.19 | 1.81 |

Análisis: Como se puede apreciar, en los meses implementados Julio, Agosto y Septiembre, hubo un incremento en la razón de 1.22, 1.19 y 1.81 respectivamente, esto debido a un incremento en la cuentas por cobrar y efectivo, producto de una mayor demanda.

b. Capital de Trabajo

| SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACIÓN 2011 | | |
|-----------------------|------------|------------|---------------------|------------|------------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| S/. 11,214 | S/. 14,306 | S/. 17,519 | S/. 25,721 | S/. 34,274 | S/. 42,459 |

Análisis: Para los meses implementados de Julio - Septiembre, se puede observar que el incremento en capital de trabajo es notorio, puesto que al incrementar nuestras inversiones, producto del aumento en la demanda, se ha podido financiar las obligaciones a corto plazo frente a terceros.

c. Prueba Acida

| SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACIÓN 2011 | | |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|------------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| S/. 107,859 | S/. 133,547 | S/. 122,498 | S/. 128,365 | S/. 201,634 | S/. 86,013 |
| S/. 133,779 | S/. 149,219 | S/. 133,646 | S/. 118,183 | S/. 178,074 | S/. 52,674 |

| | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 0.81 | 0.89 | 0.92 | 1.09 | 1.13 | 1.63 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|

Análisis: Se puede observar que en el mes de Julio, Agosto y Septiembre, la razón en los activos más líquidos (disponible y cuentas por cobrar), han tenido

un incremento producto de la aplicación de las políticas diseñadas en las cuentas por cobrar y ciclo de efectivo.

4.4.4.2 Razones de Gestión

a. Rotación de Inventarios

| SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACIÓN 2011 | | |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| ABRL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| S/. 190,250 | S/. 193,150 | S/. 198,400 | S/. 208,130 | S/. 213,010 | S/. 221,451 |
| S/. 88,441 | S/. 43,556 | S/. 29,323 | S/. 22,103 | S/. 17,627 | S/. 17,832 |

| | | | | | |
|------|------|------|------|-------|-------|
| 2.15 | 4.43 | 6.77 | 9.42 | 12.08 | 12.42 |
|------|------|------|------|-------|-------|

Periodo Promedio de Inventarios

| | | | | | |
|------|------|------|------|-------|-------|
| 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 31 |
| 2.15 | 4.43 | 6.77 | 9.42 | 12.08 | 12.42 |

| | | | | | |
|-------|------|------|------|------|------|
| 13.95 | 6.99 | 4.43 | 3.29 | 2.57 | 2.50 |
|-------|------|------|------|------|------|

Análisis: Se puede observar que gracias a la implementación del modelo de gestión de inventarios, la rotación de estos es superior, producto del mayor movimiento del capital invertido en inventarios, puesto que se compra lo necesario y en más veces.

b. Rotación de Cuentas por Cobrar

| SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACIÓN 2011 | | |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| ABRL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| S/. 170,264 | S/. 173,050 | S/. 176,834 | S/. 219,980 | S/. 233,293 | S/. 249,637 |
| S/. 87,724 | S/. 84,506 | S/. 87,724 | S/. 97,884 | S/. 123,984 | S/. 111,065 |
| 1.94 | 2.05 | 2.02 | 2.25 | 1.88 | 2.25 |

Periodo Promedio de Cobro

| | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 30 | 31 | 31 | 31 | 31 | 30 |
| 1.94 | 2.05 | 2.02 | 2.25 | 1.88 | 2.25 |
| 15 | 15 | 15 | 14 | 16 | 13 |

Análisis: Debido a la nueva política de créditos implementado en la empresa, para los meses de Julio, Agosto y Septiembre esta rotación se mantuvo, debido a la puesta en marcha de la política de extensión de plazo de crédito.

c. Rotación de Cuentas por Pagar

| SITUACIÓN ACTUAL 2011 | | | IMPLEMENTACIÓN 2011 | | |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| S/. 174,839 | S/. 174,413 | S/. 177,379 | S/. 175,502 | S/. 192,227 | S/. 211,371 |
| S/. 112,971 | S/. 109,605 | S/. 100,287 | S/. 87,840 | S/. 113,550 | S/. 102,172 |
| 1.55 | 1.59 | 1.77 | 2.00 | 1.69 | 2.07 |

Periodo Promedio de Pago

| | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 30 | 31 | 32 | 31 | 31 | 30 |
| 1.55 | 1.59 | 1.77 | 2.00 | 1.69 | 2.07 |
| 19 | 19 | 18 | 16 | 18 | 15 |

Análisis: Se puede apreciar, que en la razón de los meses de Julio a Septiembre, se está pagando a los proveedores 2 días después de recaudado las cobranza.

Conclusión Final: Después de evidenciar los resultados obtenidos en los ratios financieros de la situación actual vs los resultados en los meses implementados, nos atrevemos a decir que la empresa ha tenido una mejora significativa, producto de la gestión desarrollada.

En primer lugar, podemos resaltar la mejora en la liquidez, pasando de 1.08 en el mes de Abril, a 1.81 en el mes de Septiembre; con este resultado se demuestra que la empresa tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus obligaciones corrientes.

En segundo lugar, respecto al capital de trabajo, este se ha incrementado progresivamente de Abril a Septiembre, dando como resultado en el último mes S/. 42,459, que le ha permitido poder cubrir sus obligaciones corrientes, sin incurrir en préstamos financieros, como sí lo ha realizado en el mes de Mayo.

Respecto al indicador de Prueba Acida, podemos referir que la empresa actualmente con sus activos más líquidos, tiene una mayor capacidad de pago, ya que las cuentas por cobrar y el efectivo representan la mayor parte del total de sus activos corrientes, puesto que el nivel de inventarios ha reducido significativamente.

En el periodo promedio de inventarios, los indicadores muestran claramente la disminución en días que las existencias permanecen en almacén, es decir se están renovando cada vez más rápido los productos de panificación, ya que son adquiridos en cantidades necesarias para satisfacer la demanda de los clientes.

En cuanto al periodo de cuentas por cobrar, la política de mejora refleja que se ha mantenido los días de cobranza en los meses implementados, respecto a la situación actual. Esto debido a la política de extensión de créditos aplicado en la empresa.

Respecto a las cuentas por pagar, podemos decir que el plazo de pago de la situación actual, respecto a los meses implementados ha disminuido, sin embargo esta política tiene relación con los días promedio de inventario y periodo de cuentas por cobrar, si bien el resultado pudo ser mayor para los meses implementados, el propietario limitó la extensión máxima de pago por ser una persona conservadora (“pago en la fecha indicada”), es decir no aprovechó los 8 días, sino 3 días después aproximadamente.

CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico de la situación actual correspondiente a los meses de Abril a Junio 2011 de la empresa DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L., se determinó que el proceso de la gestión logística se desarrollaba en forma inadecuada, dado que el propietario realizaba las actividades empíricamente, es decir solo tomaba en cuenta su criterio y su forma de ser conservadora y poco proactiva.
2. Uno de los recursos más importantes que posee la empresa, es el sistema contable comercial CONTASIS, el cual no ha sido aprovechado en su totalidad, ya que no contaba con el personal adecuado para el uso y manejo del mismo.
3. Después de encontrar las deficiencias que presentaba la gestión logística, se diseñó un plan de mejora, estableciéndose políticas internas y un modelo de gestión de inventarios como es el de Cantidad Económica de Pedido, ya que éste le permitirá al propietario aproximarse a la realidad en cuanto a la cantidad de productos que debe adquirir para satisfacer la demanda y el número de pedidos a solicitar durante un determinado periodo. Además de determinar el costo óptimo de pedido, punto de renovación y la reserva de seguridad.
4. Una vez expuesto al propietario el plan de mejora y mostrarle las ventajas que trae a la empresa su aplicación, aceptó poner en marcha la implementación de las políticas internas y el modelo de gestión de inventarios. Sin embargo, podemos decir que al inicio el propietario se mostró renuente al cambio, por lo que nos fue difícil convencerlo por la personalidad que tiene. Finalmente logramos sensibilizarlo e implementar exitosamente la propuesta, comprometiendo además a su personal.
5. En el análisis de los resultados, podemos concluir que la empresa anteriormente afrontaba una gestión logística inadecuada, el nivel de sus inventarios era excesivo, la administración del efectivo era deficiente ya que no proyectaba los desembolsos corrientes y no tenía una buena distribución de

sus recursos; es decir desconocía el tiempo de retorno de su inversión. Mientras que en la actualidad el propietario, respecto a la gestión de inventarios puede determinar la cantidad y el momento de realizar sus requerimientos, comprando lo necesario para satisfacer la demanda y evitar incurrir en gastos de almacenaje. Por otro lado al conocer su ciclo de conversión de efectivo, administra apropiadamente sus recursos obteniendo mejores resultados.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda continuar los lineamientos diseñados en el plan de mejora del proceso logístico, para asegurar que la gestión del capital de trabajo sea eficiente.
2. Contar con el Sistema de Control de Inventarios propuesto es importante para lograr una mejor gestión logística. Se recomienda que se mantenga y continúe el uso eficiente del sistema comercial CONTASIS. Además de la capacitación al almacenero para el manejo de dicho sistema, en cada actualización que tenga, para que el personal no tenga problemas en el manejo del mismo y así pueda ser aprovechado en su 100%.
3. Continuar con la aplicación de las variables de gestión de inventarios al cierre de cada mes, para determinar principalmente la cantidad de pedido y el número de pedidos en el momento adecuado, para satisfacer la demanda de los clientes.
4. Se recomienda monitorear periódicamente los resultados obtenidos de la implementación para continuar con la mejora del Capital de Trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Rodolfo Paz Hugo, Gestión Comercial y Logística – Canales de Distribución, Tercera edición.
- Anaya Tejero J., Polanco Martin S., Innovación y Mejora de Procesos Logísticos. Madrid, Segunda Edición 2007.
- Ignacio Soret, Logística Empresarial y Comercial.
- Modino D., Pendás E., Finanzas para empresas competitivas.
- Acuña Suarez Héctor, Contabilidad Gerencial, Universidad “Los Ángeles” de Chimbote/ Sistema de Universidad Abierta.
- Laurence J. Gitman, Principios de Administración Financiera 10^o Edición.
- Héctor Ortiz Anaya, Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera, 12^o Edición.
- Charles Moyer, James McGuigan, William J. Kretlow, Administración Financiera Contemporánea, Novena Edición.
- James C. Van Horne, Fundamentos de Administración Financiera, Diario El Comercio, 11^a Edición.
- Carlos Javier San, Diccionario económico, contable, comercial y financiero.

TESIS:

- Alegría Peláez, Alberto Alfonso, “Plan de mejora en el área Logística y despacho de la empresa Chimú Agropecuaria SA”. Universidad Privada del Norte – 2007.
- Marín Valdivia, Wilder Octavio José, “Mejoramiento de la gestión de almacén y Logística de la empresa Fabricación Metálica Carranza.” Universidad Privada del Norte – 2007.
- Puga Álvarez, Pamela Maricel – Valverde Geldres, Cecilia del Pilar, Manejo del Capital de Trabajo de una empresa de servicios turísticos en crisis.. Universidad Privada del Norte – 2007.
- Tello Rocha, Esperanza Elizabeth, “Manejo de sistemas de inventarios y procesos en el área de almacén a la empresa Corporación Andina”. Universidad Privada del Norte – 2008.

PÁGINAS EN INTERNET:

- www.monografias.com
- www.definición.org
- www.bibliotecavirtual.com.do
- www.inventario.us
- www.buenastareas.com
- www.gestiopolis.com
- www.comercio.com.pe
- www.wikipedia.com.pe

ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS BANCARIOS

***** MENSAJE IMPORTANTE *****
 La información adjunta es de carácter reservado y confidencial, para uso estrictamente interno del Banco y el cliente respectivo. Es prohibida su difusión y/o utilización para fines distintos de las labores a cargo del personal. La contravención de este deber de reserva constituye falta grave para fines laborales y generará responsabilidad civil y penal para quienes incurran en ella, de conformidad con los Artículos 141 y 142 de la Ley 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica del Poder Judicial) y el Artículo 165 del Código Penal.

Fecha: 27-4-2010

Hora: 10:48:36 AM

Cronograma de Pagos del Cliente

Cliente : 43080742 - DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L.
 Ejecutivo : 968 - MANUEL CERIN
 Banca : ZONA 2
 Producto : ARREND.FINANCIERO VIGENTES - AUTOS - CAMIONES - OTRO
 Moneda : US\$
 Docs : 38 Total : 19,472.46
 Clasificación : NORMAL
 Capital Orig. :

| CUO | FEC.VTO | SALDO CAP | CAP.AMORT | INTERESES | COMISION | SEG.BIEN | SEG.DEG. | GASTOS | IMP.CUOTA | EST | FEC.PAG |
|-----|------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|--------|-----------|---------|------------|
| 1 | 22-12-2008 | 31,008.41 | 6,699.28 | 77.74 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 8,064.65 | PAGADO | 22-12-2008 |
| 2 | 22-01-2009 | 24,309.13 | 534.06 | 393.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-01-2009 |
| 3 | 22-02-2009 | 23,775.07 | 540.99 | 386.27 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-03-2009 |
| 4 | 22-03-2009 | 23,234.08 | 548.01 | 379.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-04-2009 |
| 5 | 22-04-2009 | 22,686.07 | 555.12 | 372.14 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 29-04-2009 |
| 6 | 22-05-2009 | 22,130.95 | 562.32 | 364.94 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 26-05-2009 |
| 7 | 22-06-2009 | 21,568.63 | 569.62 | 357.64 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 24-06-2009 |
| 8 | 22-07-2009 | 20,999.01 | 577.01 | 350.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-07-2009 |
| 9 | 22-08-2009 | 20,422.00 | 584.50 | 342.76 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 24-08-2009 |
| 10 | 22-09-2009 | 19,837.50 | 592.08 | 335.18 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-09-2009 |
| 11 | 22-10-2009 | 19,245.42 | 599.77 | 327.49 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-10-2009 |
| 12 | 22-11-2009 | 18,645.65 | 607.55 | 319.71 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-11-2009 |
| 13 | 22-12-2009 | 18,038.10 | 615.44 | 311.82 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-12-2009 |
| 14 | 22-01-2010 | 17,422.66 | 623.42 | 303.84 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-02-2010 |
| 15 | 22-02-2010 | 16,799.24 | 631.51 | 295.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 12-03-2010 |
| 16 | 22-03-2010 | 16,167.73 | 639.71 | 287.55 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 31-03-2010 |
| 17 | 22-04-2010 | 15,528.02 | 648.01 | 279.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 18 | 22-05-2010 | 14,880.01 | 656.42 | 270.84 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 19 | 22-06-2010 | 14,223.59 | 664.94 | 262.32 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 20 | 22-07-2010 | 13,558.65 | 673.57 | 253.69 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 21 | 22-08-2010 | 12,885.08 | 682.31 | 244.95 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 22 | 22-09-2010 | 12,202.77 | 691.16 | 236.10 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 23 | 22-10-2010 | 11,511.61 | 700.13 | 227.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 24 | 22-11-2010 | 10,811.48 | 709.22 | 218.04 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 25 | 22-12-2010 | 10,102.26 | 718.42 | 208.84 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 26 | 22-01-2011 | 9,383.84 | 727.74 | 199.52 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 27 | 22-02-2011 | 8,656.10 | 737.19 | 190.07 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 28 | 22-03-2011 | 7,918.91 | 746.75 | 180.51 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 29 | 22-04-2011 | 7,172.16 | 756.45 | 170.81 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 30 | 22-05-2011 | 6,415.71 | 766.26 | 161.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 31 | 22-06-2011 | 5,649.45 | 776.21 | 151.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 32 | 22-07-2011 | 4,873.24 | 786.28 | 140.98 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 33 | 22-08-2011 | 4,086.96 | 796.48 | 130.78 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 34 | 22-09-2011 | 3,290.48 | 806.82 | 120.44 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 35 | 22-10-2011 | 2,483.66 | 817.29 | 109.99 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 36 | 22-11-2011 | 1,666.37 | 827.90 | 99.36 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 37 | 22-12-2011 | 838.47 | 838.47 | 88.79 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 38 | 22-12-2011 | 0.00 | 0.00 | 184.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 219.56 | VIGENTE | |

ETA 3316233

PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L. 2011.

MENSAJE IMPORTANTE
 La información adjunta es de carácter reservado y confidencial, para uso estrictamente interno del Banco y el cliente respectivo. Es prohibida su difusión y/o utilización para fines distintos de las labores a cargo del personal. La contravención de este deber de reserva constituye falta grave para fines laborales y generará responsabilidad civil y penal para quienes incurran en ella, de conformidad con los Artículos 141 y 142 de la Ley 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica del Poder Judicial) y el Artículo 165 del Código Penal.

Hora: 10:48:36 AM

Cronograma de Pagos del Cliente

43080742 - DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L.
 968 - MANUEL CERIN
 ZONA 2
 ARREND.FINANCIERO VIGENTES - AUTOS - CAMIONES - OTRO
 US\$
 38 Total : 19,472.46

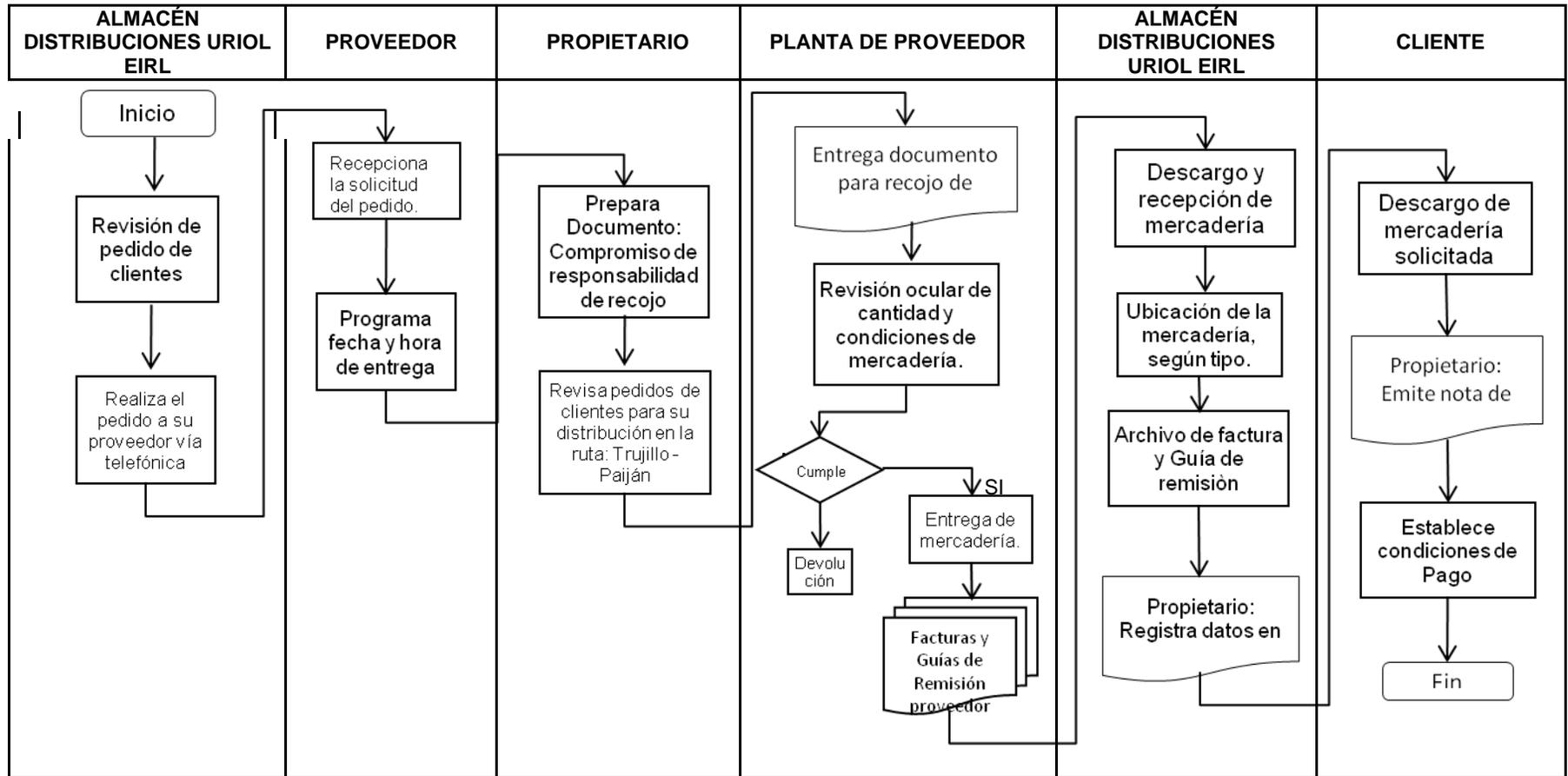
Clasificación : NORMAL
 Capital Orig. :

| FECHAS | SALDO CAP | CAP.AMORT | INTERESES | COMISION | SEG.BIEN | SEG.DEG. | GASTOS | IMP.CUOTA | EST | FEC PAGO |
|------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|--------|-----------|---------|------------|
| 2008-12-22 | 31,008.41 | 6,699.28 | 77.74 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 8,064.65 | PAGADO | 22-12-2008 |
| 2009-01-23 | 24,309.13 | 534.06 | 393.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-01-2009 |
| 2009-03-24 | 23,775.07 | 540.99 | 386.27 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-03-2009 |
| 2009-04-23 | 23,234.08 | 548.01 | 379.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-04-2009 |
| 2009-04-29 | 22,686.07 | 555.12 | 372.14 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 29-04-2009 |
| 2009-05-22 | 22,130.95 | 562.32 | 364.94 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 26-05-2009 |
| 2009-06-21 | 21,568.63 | 569.62 | 357.64 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 24-06-2009 |
| 2009-07-20 | 20,999.01 | 577.01 | 350.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-07-2009 |
| 2009-08-19 | 20,422.00 | 584.50 | 342.76 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 24-08-2009 |
| 2009-09-18 | 19,837.50 | 592.08 | 335.18 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-09-2009 |
| 2009-10-17 | 19,245.42 | 599.77 | 327.49 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-10-2009 |
| 2009-11-16 | 18,645.65 | 607.55 | 319.71 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-11-2009 |
| 2009-12-15 | 18,038.10 | 615.44 | 311.82 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 23-12-2009 |
| 2010-01-14 | 17,422.66 | 623.42 | 303.84 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 22-02-2010 |
| 2010-02-12 | 16,799.24 | 631.51 | 295.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 12-03-2010 |
| 2010-03-11 | 16,167.73 | 639.71 | 287.55 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | PAGADO | 31-03-2010 |
| 2010-04-10 | 15,528.02 | 648.01 | 279.25 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-05-09 | 14,880.01 | 656.42 | 270.84 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-06-08 | 14,223.59 | 664.94 | 262.32 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-07-07 | 13,558.65 | 673.57 | 253.69 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-08-06 | 12,885.08 | 682.31 | 244.95 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-09-05 | 12,202.77 | 691.16 | 236.10 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-10-04 | 11,511.61 | 700.13 | 227.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-11-03 | 10,811.48 | 709.22 | 218.04 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2010-12-02 | 10,102.26 | 718.42 | 208.84 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-01-01 | 9,383.84 | 727.74 | 199.52 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-02-01 | 8,656.10 | 737.19 | 190.07 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-03-01 | 7,918.91 | 746.75 | 180.51 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-04-01 | 7,172.16 | 756.45 | 170.81 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-05-01 | 6,415.71 | 766.26 | 161.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-06-01 | 5,649.45 | 776.21 | 151.05 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-07-01 | 4,873.24 | 786.28 | 140.98 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-08-01 | 4,086.96 | 796.48 | 130.78 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-09-01 | 3,290.48 | 806.82 | 120.34 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-10-01 | 2,483.66 | 817.29 | 109.99 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-11-01 | 1,666.37 | 827.90 | 99.36 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2011-12-01 | 838.47 | 838.47 | 88.79 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1,103.44 | VIGENTE | |
| 2012-01-01 | 0.00 | 0.00 | 184.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 219.56 | VIGENTE | |

ETA 3316233

ANEXO 2

PROCESO LOGÍSTICO - FLUJOGRAMA



ANEXO 3

ESTADOS FINANCIEROS ABRIL – JUNIO 2011

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Por el periodo de 01 de Abril al 30 de Junio 2011
(Expresado en Nuevos Soles)

| A C T I V O | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Efectivo y equivalente de efectivo | S/. 895.43 | S/. 60,115.31 | S/. 34,756.81 |
| Cuentas por cobrar comerciales - terceros | S/. 133,678.75 | S/. 106,438.31 | S/. 117,909.56 |
| Existencias | S/. 46,417.50 | S/. 37,473.25 | S/. 35,833.25 |
| Suministros Diversos | S/. 250.00 | S/. 380.00 | S/. 456.00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | S/. 181,241.68 | S/. 204,406.88 | S/. 188,955.63 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| Inversiones mobiliarias | S/. 7,850.00 | S/. 7,850.00 | S/. 7,850.00 |
| Activos Adquiridos en arrend. financiero | S/. 59,391.00 | S/. 59,391.00 | S/. 59,391.00 |
| Depreciación de Inmueble, Maq. y Equipo | S/. -37,128.00 | S/. -38,317.00 | S/. -39,305.00 |
| Activos Diferidos | S/. 3,617.51 | S/. 3,480.00 | S/. 2,475.74 |
| Cargas diferidas | S/. 570.00 | S/. 570.00 | S/. 570.00 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | S/. 34,300.51 | S/. 32,974.00 | S/. 30,981.74 |
| TOTAL ACTIVO NETO | S/. 215,542.19 | S/. 237,380.88 | S/. 219,937.37 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| Sobregiros Bancarios | S/. 15.00 | S/. - | S/. - |
| Tributos y aportes por Pagar | S/. 5,144.00 | S/. 3,456.00 | S/. 3,768.00 |
| Cuentas por pagar comerciales - terceros | S/. 162,065.10 | S/. 133,447.50 | S/. 117,270.25 |
| Obligaciones financieras CP | | S/. 49,620.79 | S/. 46,018.90 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | S/. 167,224.10 | S/. 186,524.29 | S/. 167,057.15 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | |
| Obligaciones financieras | S/. 27,072.46 | S/. 28,650.29 | S/. 30,626.72 |
| TOTAL PASIVO | S/. 194,296.56 | S/. 215,174.58 | S/. 197,683.87 |
| PATRIMONIO | | | |
| Capital | S/. 10,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 10,000.00 |
| Resultados Acumulados | S/. 11,245.63 | S/. 12,206.29 | S/. 12,253.50 |
| TOTAL PATRIMONIO | S/. 21,245.63 | S/. 22,206.29 | S/. 22,253.50 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | S/. 215,542.19 | S/. 237,380.87 | S/. 219,937.37 |

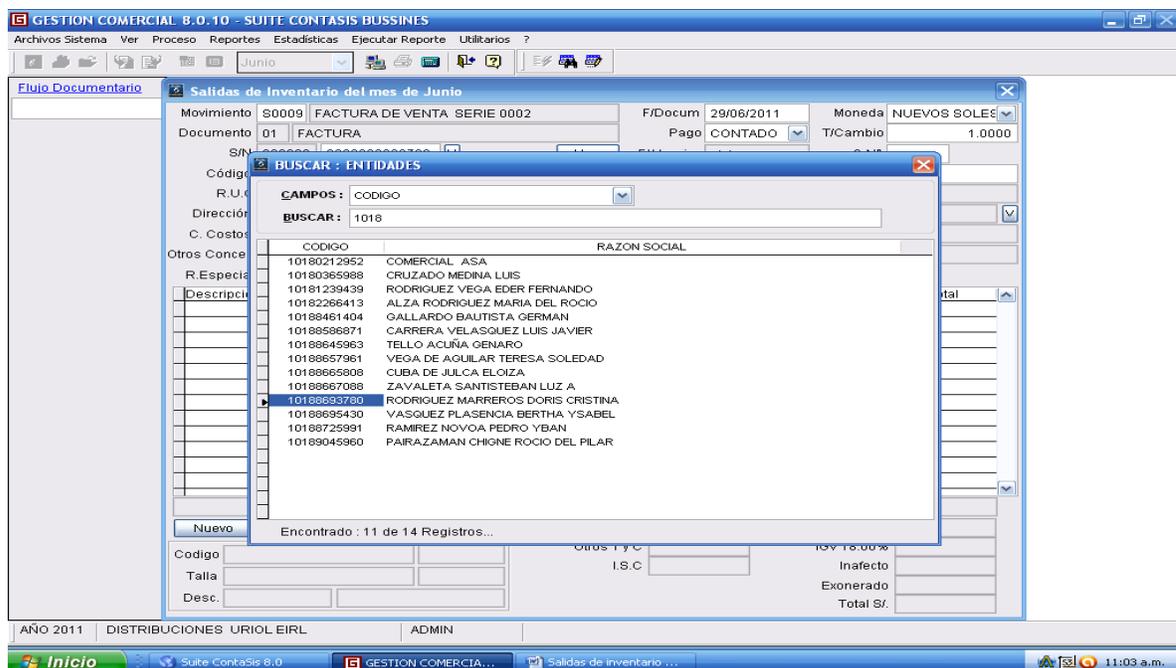
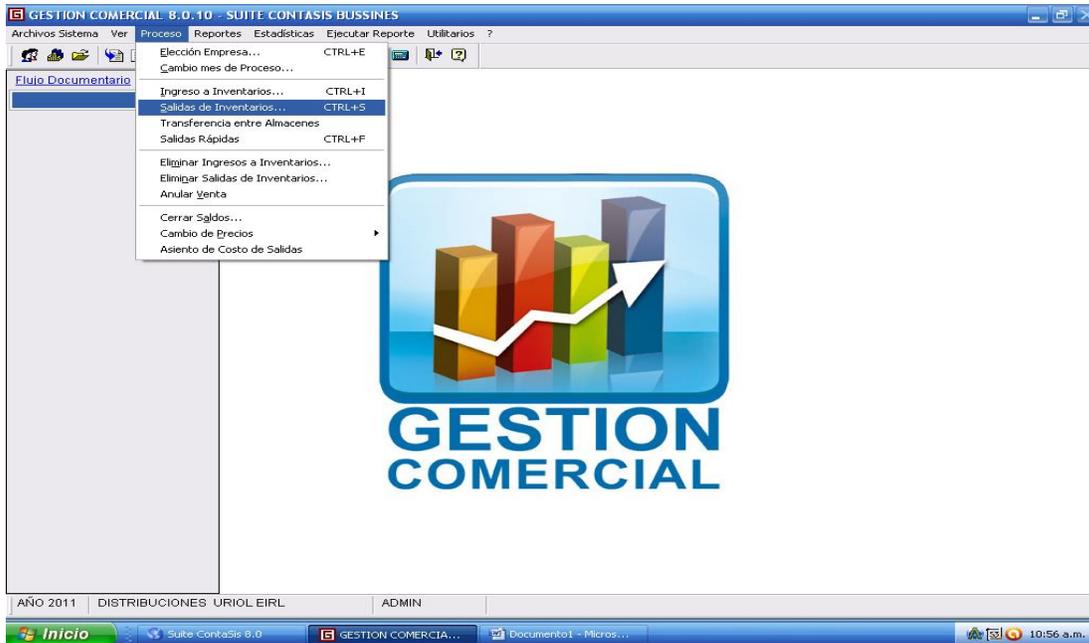
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
Por el periodo de 01 de Abril al 30 de Junio 2011
(Expresado en Nuevos Soles)

| | ABRIL | MAYO | JUNIO |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas Netas o Ingresos por Servicios | S/. 250,387.50 | S/. 254,485.63 | S/. 260,050.00 |
| (-) Dcstos Rebajas y Bonif. Concedidas | | | |
| Ventas Netas | S/. 250,387.50 | S/. 254,485.63 | S/. 260,050.00 |
| (-) Costo de Ventas | S/. 237,812.50 | S/. 241,437.50 | S/. 248,000.00 |
| RESULTADO BRUTO | S/. 12,575.00 | S/. 13,048.13 | S/. 12,050.00 |
| (-) Gastos de Administración | S/. 3,580.00 | S/. 3,645.00 | S/. 3,667.00 |
| (-) Gastos de Ventas | S/. 4,179.52 | S/. 6,452.00 | S/. 6,786.00 |
| RESULTADO DE OPERACION | S/. 4,815.48 | S/. 2,951.13 | S/. 1,597.00 |
| Gastos Financieros | S/. 1,607.44 | S/. 1,578.75 | S/. 1,529.56 |
| Ingresos Financieros | | | |
| Otros ingresos gravados | | | |
| Otros Ingresos no gravados | | | |
| Enajenación de valores y bienes del A.F. | | | |
| Costo enajenación de valores y B. A. F. | | | |
| Gastos Diversos | | | |
| REI DEL EJERCICIO | | | |
| Resultados antes de Participaciones | S/. 3,208.04 | S/. 1,372.38 | S/. 67.44 |
| (-) Distribución legal de la renta | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTO | S/. 3,208.04 | S/. 1,372.38 | S/. 67.44 |
| (-) Impuesto a la Renta | S/. 962.41 | S/. 411.71 | S/. 20.23 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | S/. 2,245.63 | S/. 960.66 | S/. 47.21 |

ANEXO 4

REGISTRO EN EL SISTEMA CONTASIS

- SALIDA DE INVENTARIO



Salidas de Inventario del mes de Junio

Movimiento: S0009 FACTURA DE VENTA SERIE 0002
 Documento: 01 FACTURA
 S/N: 000002 0000000000770
 Código: 10421714229 GRADOS CIPIRAN RUTH KARINA
 Dirección: CALL. GRAU # 301
 F/Docum: 01/06/2011 Moneda: NUEVOS SOLES
 Pago: CONTADO T/Cambio: 1.0000
 F/Vencim: / / G.N*:
 F/Almac: 01/06/2011
 Vendedor: Nada
 Almacen: 001 ALMACEN PAJUAN

| Código | Descripción | Saldo Unid. | Precio Costo | Precio Venta |
|----------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| 02002 | HARINA COGORNO | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 |
| 02002001 | COGORNO EXTRA PP | 441.5456 | -77.4331 | 97.0000 |
| 02002002 | COGORNO EXTRA T. | 245.9200 | -6.7932 | 98.0000 |
| 02002003 | COGORNO ESP PP | 147.0000 | 82.2022 | 100.0000 |
| 05001009 | FID COGORNO CLASICO | 0.0000 | 0.0000 | 16.0000 |
| 05001012 | TALLARIN COGORNO CLASICO | 0.0000 | 0.0000 | 32.0000 |
| 05001045 | FID COGORNO ROLLO DELG | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 |
| 05001046 | FID COGORNO ROLLO GRUE | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 |
| 05001153 | COGORNO ESP VAST PP | 45.0000 | 82.1011 | 84.0000 |

CDSC: COGORNO

Exportación: BASE IMP, IGV 18.00%, Inafecto, Exonerado, Total S/.

• INGRESO DE INVENTARIO

Proceso

- Elección Empresa... CTRL+E
- Cambio mes de Proceso...
- Ingreso a Inventarios... CTRL+I**
- Salidas de Inventarios... CTRL+S
- Transferencia entre Almacenes
- Salidas Rápidas CTRL+F
- Eligir Ingresos a Inventarios...
- Eliminar Salidas de Inventarios...
- Anular Venta
- Cerrar Saldos...
- Cambio de Erescos
- Asiento de Costo de Salidas

GESTION COMERCIAL

PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L. 2011.

GESTION COMERCIAL 8.0.10 - SUITE CONTASIS BUSSINES

Archivos Sistema Ver Proceso Reportes Estadísticas Ejecutar Reporte Utilitarios ?

Junio

Flujo Documentario

Ingreso a Inventario del mes de Junio

Movimiento: I0006 FACTURA COMPRA CON PERCEPCION F/Docum: 28/06/2011 Moneda: NUEVOS SOLES

Documento: 01 FACTURA Pago: CONTADO T/Cambio: 1.0000

Serie/Num: 000100 0000001290923 F/Venc: O/ Remis:

R.U.C: 20504208843 COMERCIALIZADORA SALEM S.A.C F/Almac: 28/06/2011 O/ Conc:

Almacen: 001 ALMACEN PAJAN Condición:

Per 2.00% 0.00 Total: 769.80

| Medida | Unidades | Valor Compra | Precio Compra | Total |
|-----------|----------|--------------|---------------|--------|
| PQT X 12 | 3.0000 | | 37.20000000 | 111.60 |
| CAJA X 24 | 8.0000 | | 27.60000000 | 220.80 |
| CAJA X 24 | 0.3200 | | | |
| PQT * 12 | 3.0000 | | 37.40000000 | 112.20 |
| PQT X 24 | 2.0000 | | 57.30000000 | 114.60 |
| PQT * 12 | 3.0000 | | 37.40000000 | 112.20 |
| UND | 0.1200 | | | |
| UNIDAD | 0.1200 | | | |
| PQT * 12 | 3.0000 | | 32.80000000 | 98.40 |

ORO 0.300ML

Nuevo Elimina Grabar Cerrar

Base Imp. BASE IMP 652.37

IGV 18.00% IGV 18.00% 117.43

Base Imp. No gravado

IGV 18.00% Otros T y C

I.S.C Total S/. 769.80

Codigo: 01001165

Talla:

Desc:

AÑO 2011 | DISTRIBUCIONES URIOL EIRL | ADMIN | INS-Nuevo, DEL-Elimina, FIN-Graba, F7 Modifica Importes, F8 Notas, F9 Incrementa Precio Unitario, F1

Inicio Suite ContaSis 8.0 GESTION COMERCIA... Salidas de inventario ... 11:36 a.m.

GESTION COMERCIAL 8.0.10 - SUITE CONTASIS BUSSINES

Archivos Sistema Ver Proceso Reportes Estadísticas Ejecutar Reporte Utilitarios ?

Junio

Flujo Documentario

DETALLES DOCUMENTO 01 NUMERO 000100-0000001290923

Movimiento: I0006 01 FACTURA Fecha: 28/06/2011

R.U.C: 20504208843 COMERCIALIZADORA SALEM S.A.C Pago: CONTADO

Serie/Num: 000100 0000001290923 F/Vencimiento: / /

Vendedor: T/ Cambio: 1.0000

Almacen: 001 ALMACEN PAJAN Guia de Remisión:

C. Costos: Otros Concep: Nada Condición:

| Descripción | Medida | Unidades | Precio | Total |
|----------------------|-----------|----------|---------|--------|
| PULP DURAZNO 300ML | PQT X 12 | 3.0000 | 37.2000 | 111.60 |
| PULP DURAZNO 150ML | CAJA X 24 | 8.0000 | 27.6000 | 220.80 |
| PULP DURAZNO 150ML | CAJA X 24 | 0.3200 | 0.00 | |
| CIFRUT NARANJ 0.500L | PQT * 12 | 3.0000 | 37.4000 | 112.20 |
| PULP DURAZNO 0.330M | PQT X 24 | 2.0000 | 57.3000 | 114.60 |

Producto: 01001117 Desc %

Grabar Cerrar

Neto: 652.37

Imp. 18.00%: 117.43

Inafecto:

Exonerado:

Total S/.: 769.80

Doc: FACTUR Mes: 06 CO

AÑO 2011 | DISTRIBUCIONES URIOL EIRL | ADMIN | INS-Nuevo, DEL-Elimina, FIN-Graba, F7 Modifica Importes, F8 Notas, F9 Incrementa Precio Unitario, F1

Inicio Suite ContaSis 8.0 GESTION COMERCIA... Salidas de inventario ... 11:37 a.m.

ANEXO 5

ANÁLISIS DE CARTERA: CALIFICACIÓN DE PLAZO DE CRÉDITO

EVALUACIÓN DEL CLIENTE - MAYO 2011

| RAZON SOCIAL | Cientes recurrentes | Cientes cumplidores | Monto S/. | Calificación |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------|
| CASTREJON SALDAÑA BRAULIO | NO | SI | S/. 6,132.58 | NO CALIFICA |
| SANTILLAN LUCANO ESTEBAN | SI | SI | S/. 4,625.78 | NO CALIFICA |
| CONCEPCION ROJAS LUIS | SI | SI | S/. 6,008.90 | CALIFICA |
| GARCIA VIGO MIGUEL AUGUSTO | SI | SI | S/. 4,298.10 | NO CALIFICA |
| URIOL ALVA FERNANDO GABRIEL | SI | NO | S/. 3,655.50 | NO CALIFICA |
| CASTILLO DIAZ LUIS | NO | SI | S/. 6,352.00 | NO CALIFICA |
| PORTILLA SALDAÑA JOSE MAURO | SI | SI | S/. 3,695.82 | NO CALIFICA |
| VEGA SEBASTIAN SANTOS OSWALDO | NO | NO | S/. 4,965.00 | NO CALIFICA |
| DOMINGUEZ MARIN JORGE HUMBERTO | SI | SI | S/. 6,154.39 | CALIFICA |
| PLASENCIA TEJADA WILSON ALDO | NO | SI | S/. 2,463.00 | NO CALIFICA |
| CANO SALAZAR RAUL EBERT | NO | SI | S/. 4,963.00 | NO CALIFICA |
| ROJAS CORTEZ JUAN | SI | SI | S/. 6,345.19 | CALIFICA |
| LEON CERNA LUIS EUSEBIO | NO | SI | S/. 2,987.59 | NO CALIFICA |
| ARIAS CHAVEZ ROSA JESUS | SI | NO | S/. 3,254.19 | NO CALIFICA |
| JARA MALCA VICTOR RAUL | SI | SI | S/. 6,352.00 | CALIFICA |
| ALVAREZ SEGURA JOSE SANTOS | SI | SI | S/. 6,315.15 | CALIFICA |
| ESCOBAL RAYCO WILLIAN | NO | NO | S/. 4,875.39 | NO CALIFICA |
| GUEVARA HINGA FRANCISCO | SI | SI | S/. 2,460.00 | NO CALIFICA |
| NUREÑA PORTILLA SEGUNDO ANDRES | NO | SI | S/. 4,215.00 | NO CALIFICA |
| APONTE CHAVEZ VICTOR | SI | NO | S/. 7,189.45 | NO CALIFICA |
| ALFARO FLORES WUILFREDO | NO | SI | S/. 3,080.40 | NO CALIFICA |
| SANGAY AQUINO JORGE | SI | SI | S/. 6,123.45 | CALIFICA |
| ABANTO CASPITA ROMEL | NO | NO | S/. 4,059.50 | NO CALIFICA |
| VARGAS RODRIGUEZ DANIEL | SI | NO | S/. 3,154.90 | NO CALIFICA |
| COTRINA PERALTA HENRY | SI | SI | S/. 6,352.00 | CALIFICA |
| GUTIERREZ DIAZ PERCY EDWARD | SI | SI | S/. 6,794.80 | CALIFICA |
| BRIONES ALAYO EDITH | SI | SI | S/. 4,096.00 | NO CALIFICA |
| LEON GONZALES EMERITA | SI | SI | S/. 6,315.15 | CALIFICA |
| VERGARA MENDOZA CARLOS | SI | SI | S/. 2,987.49 | NO CALIFICA |
| ARIAS CERNA JOSE LIBORIO | SI | NO | S/. 3,265.90 | NO CALIFICA |
| LEON MOSTACERO ROMAN BARTOLOME | SI | SI | S/. 6,135.90 | CALIFICA |

| | | | | |
|------------------------------------|----|----|--------------|--------------------|
| LEON AGUILAR JORGE LUIS | SI | SI | S/. 3,654.90 | NO CALIFICA |
| CHAVEZ POMATANTA SEGUNDO | NO | SI | S/. 3,654.98 | NO CALIFICA |
| BURGA CASTAÑEDA VICTOR | SI | NO | S/. 3,589.00 | NO CALIFICA |
| BERMEJO VELASQUEZ SEGUNDO JOSE | NO | NO | S/. 3,250.70 | NO CALIFICA |
| ATOCHÉ DELGADO NICOLAS YSMAEL | SI | SI | S/. 7,132.29 | CALIFICA |
| DAVALOS NARRO VERONICA YSABEL | NO | SI | S/. 3,987.50 | NO CALIFICA |
| CASAS ISLA SONIA MARILU | SI | SI | S/. 6,895.00 | CALIFICA |
| TELLO VERA ISABEL | SI | NO | S/. 7,132.45 | NO CALIFICA |
| VASQUEZ JAVIER MAYRA | SI | SI | S/. 6,123.59 | CALIFICA |
| MIGUEL RIOS CARMELA | NO | SI | S/. 6,875.99 | NO CALIFICA |
| CASANOVA MIRANDA ODILA | SI | SI | S/. 3,987.59 | NO CALIFICA |
| FERNANDEZ MANTILLA MARIA ESMERALDA | NO | NO | S/. 6,593.00 | NO CALIFICA |
| TAVALERO TORRES MARLENE | NO | SI | S/. 2,987.56 | NO CALIFICA |
| LEIVA ORTIZ ROSA | NO | NO | S/. 4,695.00 | NO CALIFICA |
| PANIFICADORA SANTA ROSA | SI | SI | S/. 3,512.46 | NO CALIFICA |

CLIENTES CALIFICADOS PARA EXTENSIÓN DE PLAZO

| RAZON SOCIAL | Clientes recurrentes | Clientes cumplidores | VOLUMEN DE COMPRAS - MAYO 2011 | | | Monto S/. |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|---------|-----------|--------------|
| | | | HARINA | MANTECA | LEVA DURA | |
| CONCEPCION ROJAS LUIS | SI | SI | 60 | 3 | 20 | S/. 6,164.00 |
| ROJAS CORTEZ JUAN | SI | SI | 62 | 3.5 | 25 | S/. 6,416.50 |
| ALVAREZ SEGURA JOSE SANTOS | SI | SI | 63 | 3.5 | 25 | S/. 6,514.50 |
| COTRINA PERALTA HENRY | SI | SI | 62 | 3 | 20 | S/. 6,360.00 |
| LEON MOSTACERO ROMAN BARTOLOME | SI | SI | 63 | 3 | 25 | S/. 6,485.50 |
| CASAS ISLA SONIA MARILU | SI | SI | 62 | 4 | 30 | S/. 6,473.00 |

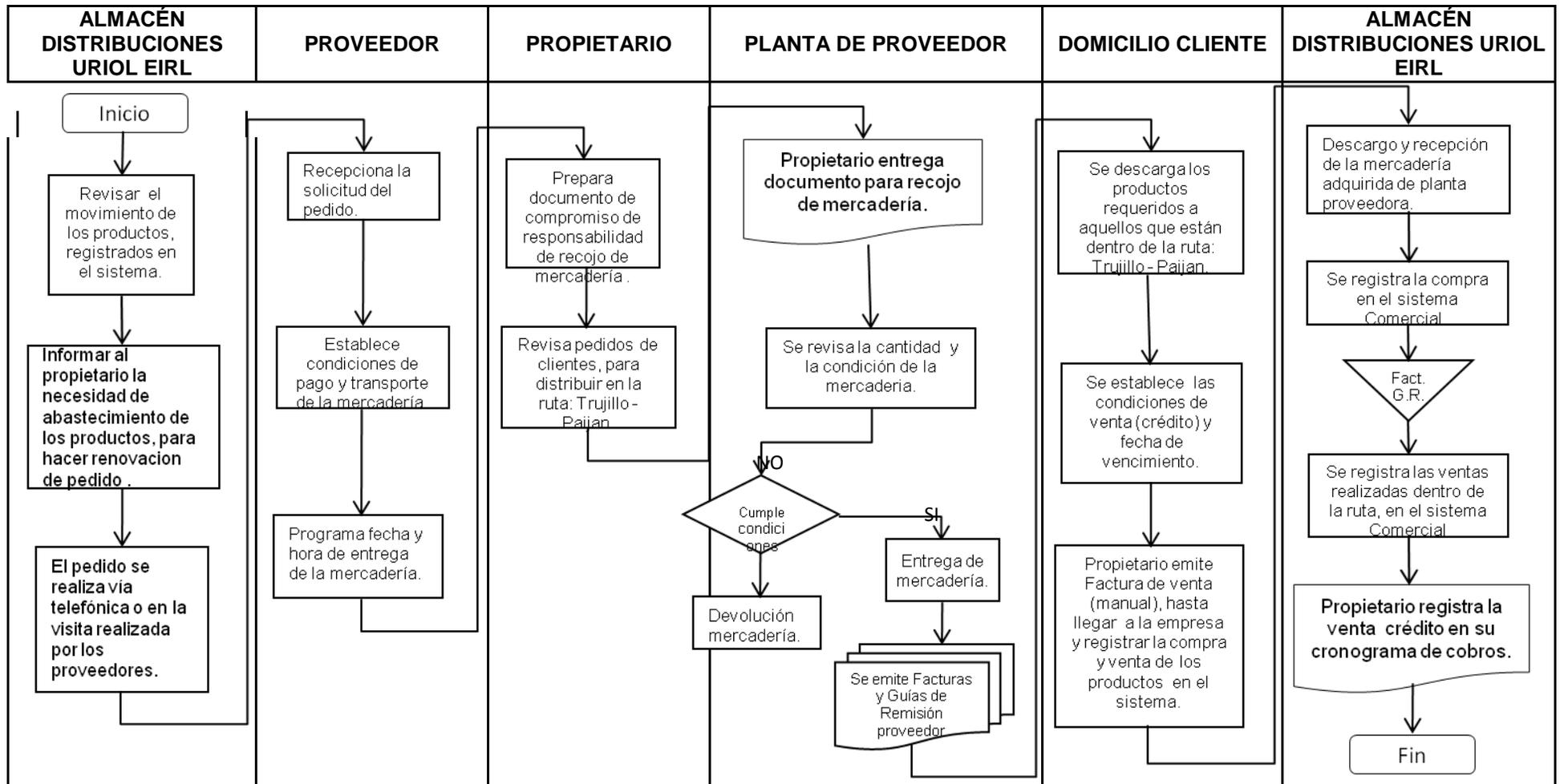
ANEXO 6

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

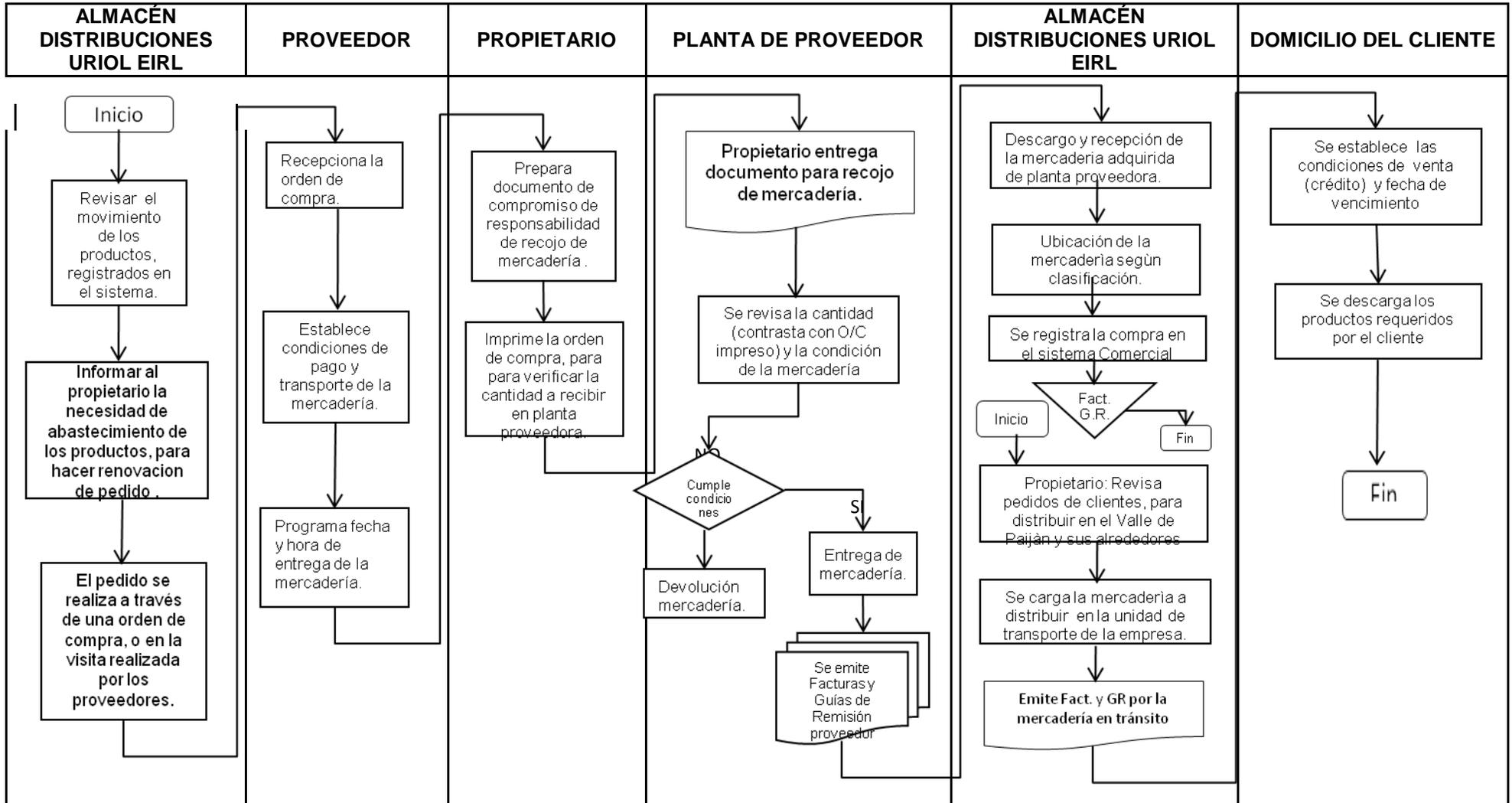
| DESEMBOLSO MENSUAL | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pago de personal | S/. 1,400.00 | S/. 3,600.00 | S/. 3,800.00 | S/. 8,400.00 | S/. 4,975.00 | S/. 4,975.00 |
| Pago de servicios públicos | S/. 500.00 | S/. 480.00 | S/. 510.00 | S/. 552.30 | S/. 580.80 | S/. 580.80 |
| Pago de impuestos | S/. 3,400.00 | S/. 3,850.00 | S/. 3,100.00 | S/. 3,500.00 | S/. 3,645.00 | S/. 4,512.00 |
| Compra de combustible | S/. 2,560.00 | S/. 2,463.00 | S/. 2,130.00 | S/. 2,880.00 | S/. 3,040.00 | S/. 3,200.00 |
| Obligaciones financieras | S/. 8,085.83 | S/. 8,965.00 | S/. 8,765.00 | S/. 8,283.79 | S/. 8,194.09 | S/. 8,094.71 |
| Pago proveedores | S/. 125,432.00 | S/. 187,540.00 | S/. 190,321.00 | S/. 192,563.00 | S/. 198,632.00 | S/. 206,321.00 |
| Gastos varios | S/. 1,500.00 | S/. 1,200.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,451.00 | S/. 1,398.00 | S/. 1,354.00 |
| TOTALES | S/. 137,577.83 | S/. 200,168.00 | S/. 202,216.00 | S/. 217,630.09 | S/. 220,464.89 | S/. 229,037.51 |

ANEXO 7

FLUJOGRAMA – PLAN DE MEJORA (RUTA TRUJILLO – PAIJAN)



FLUJOGRAMA – PLAN DE MEJORA (ALMACÉN)



ANEXO 8

MODELO DE CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO

8.1. ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS DE ALMACENAJE

| DESCRIPCIÓN | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
|------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Saldo Final Mensual | S/. 15,538.80 | S/. 9,114.36 | S/. 7,520.36 |
| Personal: Asistente de Almacén | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 | S/. 1,000.00 |
| Depreciación: Muebles y enseres | S/. 11.08 | S/. 11.08 | S/. 11.08 |
| Servicios Públicos | S/. 362.30 | S/. 382.30 | S/. 363.22 |
| TOTALES | S/. 16912.18 | S/. 10,507.74 | S/. 8,894.66 |

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

8.2. ESTRUCTURA DE COSTOS DE COMPRA

| DESCRIPCIÓN | TOTAL (S/.) | TOTAL (S/.) | TOTAL (S/.) |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Gestión Administrativa</i> Administrador - Dueño Formatos y útiles | S/. 721.45 | S/. 785.40 | S/. 985.40 |
| <i>Local y Equipamiento</i> Muebles y enseres | S/. 26.42 | S/. 26.42 | S/. 26.42 |
| Comunicaciones | S/. 190.00 | S/. 198.50 | S/. 195.50 |
| TOTALES | S/. 937.87 | S/. 1,010.32 | S/. 1,007.32 |

8.3. DESVIACIÓN DE LA DEMANDA

HARINA - JULIO

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| Agosto | 1776.71 | 1927.28 | -150.57 | 22670.52 |
| Septiembre | 1824.68 | | -102.60 | 10525.97 |
| Octubre | 1873.95 | | -53.33 | 2844.06 |
| Noviembre | 1924.54 | | -2.73 | 7.47 |
| Diciembre | 1976.51 | | 49.23 | 2423.54 |
| Enero | 2029.87 | | 102.60 | 10525.77 |
| Febrero | 2084.68 | | 157.40 | 24775.31 |
| TOTALES | 13490.94 | | | 73772.66 |
| R ² / 7 - 1 | | | | 12295.44 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 110.88 |

MANTECA - JULIO

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| Agosto | 822.79 | 932.61 | -109.82 | 12061.18 |
| Septiembre | 856.93 | | -75.68 | 5727.13 |
| Octubre | 892.49 | | -40.12 | 1609.23 |
| Noviembre | 929.53 | | -3.08 | 9.47 |
| Diciembre | 968.11 | | 35.50 | 1260.17 |
| Enero | 1008.28 | | 75.68 | 5726.75 |
| Febrero | 1050.13 | | 117.52 | 13810.73 |
| TOTALES | 6528.26 | | | 40204.65 |
| R ² / (7 - 1) | | | | 6700.77 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 81.86 |

LEVADURA - LEVADURA

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|------------------|
| Agosto | 889 | 1061.11 | -172.01 | 29587.57 |
| Septiembre | 941 | | -120.04 | 14410.23 |
| Octubre | 996 | | -65.04 | 4229.85 |
| Noviembre | 1054 | | -6.82 | 46.47 |
| Diciembre | 1116 | | 54.81 | 3003.74 |
| Enero | 1181 | | 120.03 | 14407.59 |
| Febrero | 1250 | | 189.07 | 35747.18 |
| TOTALES | 7428 | | | 101432.62 |
| R ² / (7 - 1) | | | | 16905.44 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 130.02 |

1- HARINA - AGOSTO

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| Septiembre | 1843.25 | 1899.48 | -56.23 | 3161.63 |
| Octubre | 1861.68 | | -37.80 | 1428.53 |
| Noviembre | 1880.30 | | -19.18 | 367.84 |
| Diciembre | 1899.10 | | -0.38 | 0.14 |
| Enero | 1918.09 | | 18.61 | 346.52 |
| Febrero | 1937.27 | | 37.80 | 1428.53 |
| Marzo | 1956.65 | | 57.17 | 3268.25 |
| TOTALES | 13296.35 | | | 10001.44 |
| R ² / 7 - 1 | | | | 1666.91 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 40.83 |

2. MANTECA - AGOSTO

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| Septiembre | 880.48 | 963.22 | -82.74 | 6846.39 |
| Octubre | 906.72 | | -56.50 | 3192.78 |
| Noviembre | 933.74 | | -29.48 | 869.33 |
| Diciembre | 961.56 | | -1.66 | 2.75 |
| Enero | 990.22 | | 27.00 | 728.76 |
| Febrero | 1019.73 | | 56.50 | 3192.70 |
| Marzo | 1050.11 | | 86.89 | 7550.18 |
| TOTALES | 6742.55 | | | 22382.89 |
| R ² / (7 - 1) | | | | 3730.48 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 61.08 |

3. LEVADURA - AGOSTO

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| Septiembre | 927 | 1079.86 | -152.87 | 23370.25 |
| Octubre | 974 | | -106.06 | 11248.87 |
| Noviembre | 1023 | | -56.88 | 3235.80 |
| Diciembre | 1075 | | -5.22 | 27.29 |
| Enero | 1129 | | 49.04 | 2405.40 |
| Febrero | 1186 | | 106.05 | 11247.53 |
| Marzo | 1246 | | 165.94 | 27537.02 |
| TOTALES | 7559 | | | 79072.15 |
| R ² / (7 - 1) | | | | 13178.69 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 114.80 |

1- HARINA - SETIEMBRE

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|----------------|
| Octubre | 2002.83 | 2063.93 | 103.35 | 10681.55 |
| Noviembre | 2022.86 | | 123.38 | 15222.60 |
| Diciembre | 2043.09 | | 143.61 | 20623.40 |
| Enero | 2063.52 | | 164.04 | 26908.91 |
| Febrero | 2084.15 | | 184.67 | 34104.68 |
| Marzo | 2104.99 | | 205.52 | 42236.85 |
| Abril | 2126.04 | | 226.57 | 51332.16 |
| TOTALES | 14447.48 | | | |
| R ² / 7 - 1 | | | | 33518.36 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 183.08 |

2. MANTECA - SETIEMBRE

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|----------------|
| Octubre | 874.30 | 956.46 | -88.92 | 7907.07 |
| Noviembre | 900.35 | | -62.87 | 3952.33 |
| Diciembre | 927.18 | | -36.04 | 1298.67 |
| Enero | 954.82 | | -8.41 | 70.68 |
| Febrero | 983.27 | | 20.05 | 401.86 |
| Marzo | 1012.57 | | 49.35 | 2435.22 |
| Abril | 1042.74 | | 79.52 | 6323.84 |
| TOTALES | 6695.24 | | | |
| R ² / (7 - 1) | | | | 3731.61 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 61.09 |

3. LEVADURA - SETIEMBRE

| MES | DEMANDA PROYECTADA (Q) | Media Aritmética (MA) | Q - MA = R | R ² |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|------------|----------------|
| Octubre | 1158 | 1348.57 | 77.80 | 6052.14 |
| Noviembre | 1216 | | 136.26 | 18565.93 |
| Diciembre | 1278 | | 197.67 | 39073.64 |
| Enero | 1342 | | 262.19 | 68741.29 |
| Febrero | 1410 | | 329.96 | 108872.73 |
| Marzo | 1481 | | 401.15 | 160924.77 |
| Abril | 1556 | | 475.95 | 226523.92 |
| TOTALES | 9440 | | | |
| R ² / (7 - 1) | | | | 104792.41 |
| DESVIACION ESTANDAR (e) | | | | 323.72 |

ANEXO 9

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

IMPLEMENTACIÓN - JULIO 2011

| DESCRIPCIÓN | COSTO VARIABLE | PEDIDOS AL MES | | |
|-----------------------|----------------|-------------------|------------------|---------------------|
| | | HARINA | MANTECA | TOTAL |
| | | 11 | 1 | |
| Peaje | S/. 12.97 | S/. 142.63 | S/. 12.97 | S/. 155.59 |
| Viáticos (2 personas) | S/. 30.00 | S/. 330.00 | S/. 30.00 | S/. 360.00 |
| | | S/. 472.63 | S/. 42.97 | S/. 515.59 |
| | | | Sub Total | S/. 515.59 |
| DESCRIPCIÓN | COSTO FIJO | | | |
| Mant. de camión | S/. 600.00 | | | S/. 600.00 |
| | | | Sub Total | S/. 600.00 |
| | | | TOTAL | S/. 1,115.59 |

IMPLEMENTACIÓN - AGOSTO 2011

| DESCRIPCIÓN | COSTO VARIABLE | PEDIDOS AL MES | | |
|-----------------------|----------------|-------------------|------------------|---------------------|
| | | HARINA | MANTECA | TOTAL |
| | | 12 | 1 | |
| Peaje | S/. 12.97 | S/. 155.59 | S/. 12.97 | S/. 168.56 |
| Viáticos (2 personas) | S/. 10.00 | S/. 120.00 | S/. 10.00 | S/. 130.00 |
| | | S/. 275.59 | S/. 22.97 | S/. 298.56 |
| | | | Sub Total | S/. 597.12 |
| DESCRIPCIÓN | COSTO FIJO | | | |
| Mant. de camión | S/. 600.00 | | | S/. 600.00 |
| | | | Sub Total | S/. 600.00 |
| | | | TOTAL | S/. 1,197.12 |

IMPLEMENTACIÓN - SEPTIEMBRE 2011

| DESCRIPCIÓN | COSTO VARIABLE | PEDIDOS AL MES | | |
|-----------------------|----------------|-------------------|------------------|---------------------|
| | | HARINA | MANTECA | TOTAL |
| | | 13 | 1 | |
| Peaje | S/. 12.97 | S/. 168.56 | S/. 12.97 | S/. 181.53 |
| Viáticos (2 personas) | S/. 10.00 | S/. 130.00 | S/. 10.00 | S/. 140.00 |
| | | S/. 298.56 | S/. 22.97 | S/. 321.53 |
| | | | Sub Total | S/. 643.05 |
| DESCRIPCIÓN | COSTO FIJO | | | |
| Mant. de camión | S/. 600.00 | | | S/. 600.00 |
| | | | Sub Total | S/. 600.00 |
| | | | TOTAL | S/. 1,243.05 |

ANEXO 10

RECIBO POR HONORARIOS – CAPACITACIÓN DEL ALMACENERO

| | | | | | | | | |
|--|--|---|------------------|-----------|-----------------------------------|---|----------------------------|------------------|
|  ESTUDIO CONTABLE COLLAVE SALAS Mg. CPC. PEPE A. COLLAVE SALAS Mat. N° 02-2873 ASESORAMIENTO CONTABLE, FINANCIERO, TRIBUTARIO Y/O OTROS SERVICIOS EN GENERAL CON RESPONSABILIDAD Y ÉTICA DE SERVICIO Mz V - Lote 14 - Urb. Santa Teresa de Avila - Trujillo - La Libertad Cel. 949372630 / 949602331 - RPC. 01989286753 - e-mail: econtablecollave@hotmail.com | R.U.C. N° 10190893982 RECIBO POR HONORARIOS 001 - N° 000442 | | | | | | | |
| | Fecha: <u>05</u> de <u>Agosto</u> del <u>2011</u> | | | | | | | |
| Recibí de: <u>Distribuciones Uriol EIRL</u> R.U.C. N° <u>20481845298</u> La suma de <u>Ciento cincuenta 00/100</u> Nuevos Soles Como Honorarios por concepto de: <u>Servicio de capacitación al responsable del almacen</u> | | | | | | | | |
|  SEVILLANO GAYOSO, WALTER FELIPE RUC 10179218718 Av. Mansiche 309 - C/ 470008 - Trujillo Aut. 0572343063 - E.L. 16-09-2008 Serie 001 - Del 051 al 550 | CANCELADO <u>05</u> de <u>Agosto</u> del <u>2011</u> Pepe A. Collave Salas | <table border="1"> <tr> <td>Total Honorarios</td> <td>S/ 150.00</td> </tr> <tr> <td>Retención Impuesto a la Renta (%)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>TOTAL NETO RECIBIDO</td> <td>S/ 150.00</td> </tr> </table> | Total Honorarios | S/ 150.00 | Retención Impuesto a la Renta (%) | — | TOTAL NETO RECIBIDO | S/ 150.00 |
| Total Honorarios | S/ 150.00 | | | | | | | |
| Retención Impuesto a la Renta (%) | — | | | | | | | |
| TOTAL NETO RECIBIDO | S/ 150.00 | | | | | | | |
| NETO: <u>Ciento cincuenta 00/100 Nuevos soles.</u> | | USUARIO | | | | | | |

ANEXO 11

ANALISIS DE MOROSIDAD DE CARTERA

| FECHA BALANCE | SALDOS CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
|------------------|---------------------------|------------------|--------------------|------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| | CARTERA TOTAL | TOTAL VENCIDO | % sobre Catotal | VENCIDO 1 a 30 DIAS | % sobre T.vencido | VENCIDO 31 a 60 DIAS | % sobre T.vencido |
| | CLIENTES | | | | | | |
| ABRIL | S/. 133,678.75 | S/. 13,526.00 | 10.12% | S/. 10,532.00 | 78% | S/. 2,994.00 | 22% |
| MAYO | S/. 106,438.31 | S/. 14,632.00 | 13.75% | S/. 12,526.00 | 86% | S/. 2,106.00 | 14% |
| JUNIO | S/. 117,909.56 | S/. 12,632.00 | 10.71% | S/. 11,526.00 | 91% | S/. 1,106.00 | 9% |
| JULIO | S/. 126,800.81 | S/. 8,998.00 | 7.10% | S/. 7,956.00 | 88% | S/. 1,042.00 | 12% |
| AGOSTO | S/. 183,160.37 | S/. 12,632.00 | 6.90% | S/. 12,632.00 | 100% | S/. 0.00 | 0% |
| SEPTIEMBRE | S/. 39,501.99 | S/. 2,200.00 | 5.57% | S/. 2,200.00 | 100% | S/. 0.00 | 0% |

ANEXO 12

ESTADOS DE CUENTA BCP - DEPOSITOS DE CLIENTES

| ESTADO DE CUENTA CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--|--------------------------------------|-------------------|-------------------------|------------|------------------|------------------------------|------|-----------------------------|----------------|-----------|
| Del 01/08/2011 Al 31/08/2011 | | | | | | | | | | | | |
| DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L. AV. PANAMERICANA . N.840 PAJAN-LA LIBERTAD ASCOPE-LA LIBERTAD 570 (HDN0A4) 42554 | | | | | | | | | | | | |
| PAGINA 1 DE 2 | | | | | | | | | | | | |
| MONEDA | | | CODIGO DE CUENTA INTERBANCARIO (CCI) | | | | CODIGO DE CUENTA | | | | | |
| SOLES | | | 002-570-001728762016-09 | | | | 570-1728762-0-16 | | | | | |
| EJECUTIVO DE NEGOCIOS: NFN PEQUEÑA EMPRESA OFICINA: SUC LIMA TELEFONO: 4275660 CELULAR: EMAIL: | | | | | | | | | | | | |
| <p>AVISOS IMPORTANTE: SI DENTRO DE 30 DIAS NO SE FORMULAN OBSERVACIONES AL PRESENTE ESTADO, DAREMOS POR CONFORME LA CUENTA Y APROBADO EL SALDO. EN CASO CONTRARIO SIRVANSE DIRIGIRSE A NUESTRAS OFICINAS PARA ATENDER SUS OBSERVACIONES. TE INFORMAMOS QUE A PARTIR DEL 1 DE OCTUBRE DEL 2011, ENTRARAN EN VIGENCIA NUEVAS TARIFAS PARA NUESTRAS CUENTAS DE AHORRO, CUENTAS MAESTRA Y CUENTA CORRIENTE. CONOCE MAS SOBRE ESTAS TARIFAS EN WWW.VIABCP.COM</p> <p>SI TIENE ALGUNA DUDA, LLAME AL 311-9898. RECUERDE QUE TIENE A SU DISPOSICION AL DEFENSOR DEL CLIENTE FINANCIERO, INDECOPI O LA SBS.</p> <p>(X) MED.AT: MEDIO DE ATENCION = VEN: VENTANILLA CAJ: CAJEROS AUTOMATICOS POS: PUNTO DE VENTA TLC: TELECREDITO INT: INTERNO BPT: BANCA POR TELEFONO BPI: BANCA POR INTERNET</p> | | | | | | | | | | | | |
| RESUMEN DEL MES | | | | | | | | | | | | |
| SALDO CONTABLE AL 01/08/2011 | | ABONOS (DEPOSITOS) | | CARGOS (RETIROS) | | INTERESES | | SALDO CONTABLE AL 31/08/2011 | | SALDO PROMEDIO MES ANTERIOR | | |
| 4,486.69 | | 355,398.58 | | 0.00 | | 460,452.08 | | 10,716.77 | | 3,575.84 | | |
| A + | | B + | | C - | | D - | | E + | | F - | | |
| ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | |
| FECHA PROC. | FECHA VALOR | DESCRIPCION | MED AT * | LUGAR | REFERENCIAS ADICIONALES | | | | | CARGO/ABONO | SALDO CONTABLE | |
| | | | | | SUC-AGE | NUM.OP | HORA | ORIGEN | TIPO | | | |
| 01-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 848010 | | | | 2901 | 121.64 | 4,608.53 |
| 01-08 | | ENTREGA C/CHEQUES FUE O/B Local 130.00 | INT | | 570-002 | 000596 | | | | 2905 | 130.00 | 4,738.53 |
| 01-08 | 02-08 | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 848008 | | | | 2901 | 198.70 | 4,937.05 |
| 01-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 848009 | | | | 2901 | 254.51 | 5,191.56 |
| 01-08 | | ENTR.EFEC. 0000486 | VEN | AG.REAL PLAZA TRU | 570-011 | 000486 | 17:18 | S15370 | | 1018 | 950.00 | 6,121.54 |
| 01-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 848011 | | | | 2901 | 1,511.26 | 7,632.80 |
| 01-08 | | ENTR.EFEC. 0000947 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000947 | 18:28 | E19780 | | 1018 | 1,650.00 | 9,282.80 |
| 01-08 | | ENTR.EFEC. 0000945 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000945 | 18:20 | E19780 | | 1018 | 2,430.00 | 11,612.80 |
| 01-08 | | ENTR.EFEC. 0000759 | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 505-001 | 000759 | 17:54 | S01444 | | 1001 | 5,800.00 | 17,412.80 |
| 01-08 | | ENTR.EFEC. 0000944 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000944 | 18:19 | E19780 | | 1018 | 10,815.60 | 28,228.40 |
| 01-08 | | ENTR.EFEC. 0000943 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000943 | 18:19 | E19780 | | 1018 | 15,600.00 | 43,828.40 |
| 01-08 | | COM.TRAS.FONDOS | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 505-001 | 000759 | 17:54 | S01444 | | 4095 | 5.80 | 41,822.60 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575816 | 19:05 | FED005 | | 4711 | 32.41 | 41,790.19 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575852 | 19:05 | FED019 | | 4711 | 59.10 | 41,731.09 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575817 | 19:05 | FED029 | | 4711 | 72.50 | 41,658.59 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575845 | 19:05 | FED015 | | 4711 | 162.99 | 41,495.60 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575839 | 19:05 | FED024 | | 4711 | 200.94 | 41,294.66 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575850 | 19:05 | FED050 | | 4711 | 224.47 | 41,070.19 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575827 | 19:05 | FED018 | | 4711 | 235.85 | 40,834.34 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575829 | 19:05 | FED037 | | 4711 | 241.56 | 40,592.78 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575846 | 19:05 | FED018 | | 4711 | 260.05 | 40,332.73 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575824 | 19:05 | FED014 | | 4711 | 292.75 | 40,040.00 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575815 | 19:05 | FED020 | | 4711 | 299.25 | 39,740.75 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575814 | 19:05 | FED008 | | 4711 | 300.20 | 39,440.55 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575823 | 19:05 | FED009 | | 4711 | 336.15 | 39,104.40 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575826 | 19:05 | FED026 | | 4711 | 376.98 | 38,727.42 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575815 | 19:05 | FED015 | | 4711 | 388.71 | 38,338.71 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575858 | 19:05 | FED004 | | 4711 | 425.94 | 37,912.77 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575853 | 19:05 | FED012 | | 4711 | 480.85 | 37,431.92 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575855 | 19:05 | FED039 | | 4711 | 482.28 | 36,949.64 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575837 | 19:05 | FED002 | | 4711 | 484.59 | 36,465.05 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575831 | 19:05 | FED022 | | 4711 | 508.23 | 35,956.82 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575854 | 19:05 | FED009 | | 4711 | 579.13 | 35,377.69 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575841 | 19:05 | FED027 | | 4711 | 602.79 | 34,774.90 |
| 01-08 | | A 570 20856247 0 | TLC | | 111-008 | 051172 | 19:01 | TNP052 | | 4401 | 697.28 | 34,077.62 |
| 01-08 | | A 570 0058715 0 | TLC | | 111-008 | 052183 | 19:21 | TNP095 | | 4401 | 701.80 | 33,375.82 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575812 | 19:02 | FED035 | | 4711 | 818.95 | 32,556.87 |
| 01-08 | 27-07 | CHQ DEV 00000017 BCP# | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 505-001 | 858465 | 18:00 | | | | 1,002.40 | 31,554.47 |
| 01-08 | | PAC LETRA 2547562 | TLC | | 111-008 | 051702 | 19:11 | TNP029 | | 4401 | 1,045.43 | 30,509.04 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575818 | 19:05 | FED038 | | 4711 | 1,095.12 | 29,413.92 |
| 01-08 | | A 570 0058715 0 | TLC | | 111-008 | 052094 | 19:19 | TNP036 | | 4401 | 1,146.00 | 28,267.92 |
| 01-08 | | A 570 0058715 0 | TLC | | 111-008 | 052017 | 19:17 | TNP078 | | 4401 | 1,146.00 | 27,121.92 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575819 | 19:05 | FED036 | | 4711 | 1,408.90 | 25,713.02 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575825 | 19:05 | FED034 | | 4711 | 1,452.23 | 24,260.79 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575828 | 19:05 | FED005 | | 4711 | 1,453.29 | 22,807.50 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575856 | 19:05 | FED037 | | 4711 | 2,154.70 | 20,652.80 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 575822 | 19:05 | FED011 | | 4711 | 1,727.69 | 18,925.11 |
| 01-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 575867 | 19:14 | FED034 | | 4711 | 2,550.21 | 16,374.90 |
| 01-08 | | HABER TLC 000028 | TLC | | 111-008 | 959575 | 18:59 | TNP001 | | 4401 | 15,595.15 | 3,285.83 |
| 01-08 | 30-07 | PORTE CHQ DEV BCP | # INT | | 505-001 | 858465 | | | | 4989 | 3.50 | 3,282.33 |

ESTADO DE CUENTA CORRIENTE

PAGINA 2 DE 2

DISTRIBUCIONES URIOL E.I.R.L
 AV. PANAMERICANA . N.840
 PAIJAN-LA LIBERTAD
 ASCOPE-LA LIBERTAD
 570 (HDN0A4)
 42554

| | | |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| MONEDA | CODIGO DE CUENTA INTERBANCARIO (CCI) | CODIGO DE CUENTA |
| SOLES | 002-570-001728762016-09 | 570-1728762-0-16 |
| EJECUTIVO DE NEGOCIOS: | | NFN PEQUENA EMPRESA |
| OFICINA: SUC LIMA | | CELULAR: |
| TELEFONO: 4275600 | | |
| EMAIL: | | |

| ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|------------------------|----------|-------------------|-------------------------|--------|-------|--------|-------------|----------------|-----------|
| FECHA PROC. | FECHA VALOR | DESCRIPCION | MED AT * | LUGAR | REFERENCIAS ADICIONALES | | | | CARGO/ABONO | SALDO CONTABLE | |
| | | | | | SUC-AGE | NUM.OP | HORA | ORIGEN | | | TIPO |
| 17-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 825101 | | | 2901 | 88.07 | 3,269.23 |
| 17-08 | | ENTR.EFEC. 0000511 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000511 | 17:58 | S10320 | 1018 | 214.50 | 3,483.53 |
| 17-08 | | NACION 0005-15629 | VEN | SUC LIMA | 191-000 | 489889 | 16:51 | RCJN | 2014 | 611.00 | 4,094.53 |
| 17-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 825104 | | | 2901 | 636.10 | 4,730.63 |
| 17-08 | | ENTREGA C/CHEQUES FUE | INT | | 570-002 | 000510 | | | 2903 | 677.00 | 5,407.63 |
| 17-08 | 18-08 | O/B Local 677.00 | | | | | | | | | |
| 17-08 | | DE BELLCORP REPRESENTA | TLC | | 111-008 | 513696 | 11:27 | TNP062 | 2401 | 716.80 | 6,124.43 |
| 17-08 | | ENTR.EFEC. 0000512 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000512 | 17:59 | S10320 | 1018 | 1,132.00 | 7,256.43 |
| 17-08 | | ENTR.EFEC. 0498515 | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 305-001 | 498515 | 18:01 | S03125 | 1001 | 1,600.00 | 8,856.43 |
| 17-08 | | ENTR.EFEC. 0000509 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000509 | 17:56 | S10320 | 1018 | 5,550.00 | 14,406.43 |
| 17-08 | | COM.TRAS.FONDOS | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 305-001 | 498515 | 18:01 | S03125 | 4095 | 1.60- | 14,404.83 |
| 17-08 | | A 191 1096452 0 | TLC | | 111-008 | 519888 | 12:40 | TNP042 | 4401 | 716.80- | 15,688.03 |
| 17-08 | | A 570 19457056 0 | TLC | | 111-008 | 046472 | 19:39 | TNP085 | 4401 | 860.00 | 12,828.03 |
| 17-08 | | PAG LETRA 25599376 | TLC | | 111-008 | 046373 | 19:34 | TNP059 | 4401 | 1,561.07- | 11,466.96 |
| 17-08 | | PAG LETRA 25638851 | TLC | | 111-008 | 046372 | 19:34 | TNP015 | 4401 | 9,069.73- | 2,397.23 |
| 17-08 | | IMPUESTO ITF | INT | | | | | | 0909 | .85- | 2,396.38 |
| 18-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 824623 | | | 2901 | 17.44 | 2,413.82 |
| 18-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 824624 | | | 2901 | 33.62 | 2,447.44 |
| 18-08 | | 1808000887 PROCESOS DE | TLC | | 111-008 | 181030 | 18:10 | TNP002 | 2401 | 39.90 | 2,487.34 |
| 18-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 824622 | | | 2901 | 107.26 | 2,594.60 |
| 18-08 | | 0000004351 CONSTRUCCIO | TLC | | 111-008 | 103948 | 10:39 | TNP001 | 2401 | 159.40 | 2,754.00 |
| 18-08 | | ENTR.EFEC. 0000488 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000488 | 17:57 | S03607 | 1018 | 165.40 | 2,919.40 |
| 18-08 | | ENTR.EFEC. 0967019 | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 305-001 | 967019 | 17:48 | S07316 | 1001 | 600.00 | 3,519.40 |
| 18-08 | | ENTR.EFEC. 0000016 | VEN | AG.MALL AVENTURA | 570-009 | 000016 | 09:10 | E20313 | 1018 | 666.40 | 4,185.80 |
| 18-08 | | ENTR.EFEC. 0000490 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000490 | 18:04 | S03607 | 1018 | 1,200.00 | 5,385.80 |
| 18-08 | | ENTR.EFEC. 0000489 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000489 | 18:01 | S03607 | 1018 | 5,859.20 | 11,225.00 |
| 18-08 | | COM.TRAS.FONDOS | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 305-001 | 967019 | 17:48 | S07316 | 4095 | 1.50- | 11,223.50 |
| 18-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 691118 | 19:20 | FED017 | 4711 | 870.98- | 10,352.52 |
| 18-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 691115 | 19:15 | FED037 | 4711 | 1,847.25- | 8,505.27 |
| 18-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 691117 | 19:15 | FED006 | 4711 | 2,037.39- | 6,467.88 |
| 18-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 691114 | 19:15 | FED033 | 4711 | 2,421.48- | 4,046.40 |
| 18-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 691116 | 19:15 | FED012 | 4711 | 3,418.80- | 627.60 |
| 18-08 | | IMPUESTO ITF | INT | | | | | | 0909 | .70- | 626.90 |
| 19-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 825883 | | | 2901 | 20.35 | 647.25 |
| 19-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 825884 | | | 2901 | 156.96 | 804.21 |
| 19-08 | | ENTREGA C/CHEQUES FUE | INT | | 570-002 | 000508 | | | 2903 | 237.00 | 1,041.21 |
| 19-08 | | Credito 237.00 | | | | | | | | | |
| 19-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 825885 | | | 2901 | 323.80 | 1,365.01 |
| 19-08 | | ENT. CREDIBANK VISANET | INT | | 111-007 | 825882 | | | 2901 | 684.69 | 2,049.70 |
| 19-08 | | ENTR.EFEC. 0000507 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000507 | 18:08 | E19926 | 1018 | 723.00 | 2,772.70 |
| 19-08 | | ENTR.EFEC. 0447342 | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 305-001 | 447342 | 17:25 | E20545 | 1001 | 1,650.00 | 4,422.70 |
| 19-08 | | ENTR.EFEC. 0000506 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000506 | 18:07 | E19926 | 1018 | 2,681.60 | 7,104.30 |
| 19-08 | | ENTR.EFEC. 0000505 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000505 | 18:03 | E19926 | 1018 | 10,857.00 | 17,961.30 |
| 19-08 | | COM.TRAS.FONDOS | VEN | AG.PEDRO RUIZ | 305-001 | 447342 | 17:25 | E20545 | 4095 | 1.65- | 17,959.65 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697443 | 19:50 | FED008 | 4711 | 200.52 | 17,759.13 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697445 | 19:50 | FED021 | 4711 | 233.40- | 17,525.73 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697440 | 19:50 | FED029 | 4711 | 298.67- | 17,227.06 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697442 | 19:50 | FED024 | 4711 | 376.27- | 16,850.79 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697441 | 19:50 | FED019 | 4711 | 387.99- | 16,462.80 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697444 | 19:50 | FED026 | 4711 | 601.65- | 15,861.15 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697439 | 19:50 | FED023 | 4711 | 817.41- | 15,043.74 |
| 19-08 | | PAG LETRA 25488244 | TLC | | 111-008 | 563720 | 19:23 | TNP016 | 4401 | 1,132.31 | 13,911.43 |
| 19-08 | | PAG LETRA 25653501 | TLC | | 111-008 | 563717 | 19:23 | TNP041 | 4401 | 1,142.05- | 12,769.38 |
| 19-08 | | PAG LETRA 25488241 | TLC | | 111-008 | 563719 | 19:23 | TNP011 | 4401 | 1,330.14- | 11,439.24 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO CBZ | BPI | | 191-000 | 697367 | 19:20 | FED025 | 4711 | 1,785.83- | 9,653.41 |
| 19-08 | | A 191 1750627 0 | TLC | | 111-008 | 564606 | 19:44 | TNP078 | 4401 | 2,000.00- | 7,653.41 |
| 19-08 | | PAGO DOCUMENTO FED | BPI | | 191-000 | 697416 | 19:36 | FED025 | 4711 | 2,343.01- | 5,310.40 |
| 19-08 | | PAG LETRA 25478497 | TLC | | 111-008 | 563718 | 19:23 | TNP019 | 4401 | 3,086.83- | 2,223.57 |
| 19-08 | | IMPUESTO ITF | INT | | | | | | 0909 | 1.20- | 2,222.37 |
| 20-08 | | ENTR.EFEC. 0000318 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000318 | 13:00 | S06004 | 1018 | .56- | 2,222.93 |
| 20-08 | | ENTR.EFEC. 0707624 | VEN | SUC CHICLAYO | 305-000 | 707624 | 12:21 | S02441 | 1001 | 119.00 | 2,341.93 |
| 20-08 | | TRANSF DE OTRA CTA | BPI | | 111-023 | 933045 | 10:48 | H8K132 | 2701 | 382.10 | 2,724.03 |
| 20-08 | | DE PACIFICO NORTE CONS | TLC | | 111-008 | 510575 | 12:03 | TNP025 | 2401 | 2,404.50 | 5,128.53 |
| 20-08 | | ENTR.EFEC. 0000319 | VEN | AG.MERCADO MAYORI | 570-002 | 000319 | 13:01 | S06004 | 1018 | 3,107.20 | 8,235.73 |
| 20-08 | | DE LARCO CONTRATISTAS | TLC | | 111-008 | 008114 | 11:06 | TNP021 | 2401 | 3,992.00 | 12,227.73 |
| 20-08 | | COM.TRAS.FONDOS | VEN | SUC CHICLAYO | 305-000 | 707624 | 12:21 | S02441 | 4095 | 1.50- | 12,226.23 |
| 20-08 | | A 191 1096452 0 | TLC | | 111-008 | 513456 | 13:22 | TNP042 | 4401 | 69.20- | 12,157.03 |

ANEXO 13

ESTADOS FINANCIEROS JULIO – SEPTIEMBRE 2011

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Por el periodo de 01 de Julio al 30 de Septiembre 2011

(Expresado en Nuevos Soles)

| A C T I V O | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Efectivo y equivalente de efectivo | S/. 33,310.29 | S/. 68,500.42 | S/. 67,611.52 |
| Cuentas por cobrar comerciales - terceros | S/. 126,800.81 | S/. 183,160.37 | S/. 39,501.99 |
| Existencias | S/. 19,423.50 | S/. 13,392.95 | S/. 11,400.45 |
| Suministros Diversos | S/. 345.00 | S/. 382.00 | S/. 403.00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | S/. 179,879.60 | S/. 265,435.74 | S/. 118,916.96 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| Inversiones mobiliarias | S/. 7,850.00 | S/. 7,850.00 | S/. 7,850.00 |
| Activos Adquiridos en arrend. financiero | S/. 59,391.00 | S/. 59,391.00 | S/. 59,391.00 |
| Depreciación de Inmueble, Maq. y Equipo | S/. -42,700.00 | S/. -47,628.20 | S/. -50,700.00 |
| Activos Diferidos | S/. 2,076.77 | S/. 1,646.35 | S/. 1,317.55 |
| Cargas diferidas | S/. 570.00 | S/. 570.00 | S/. 570.00 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | S/. 27,187.77 | S/. 21,829.15 | S/. 18,428.55 |
| TOTAL ACTIVO NETO | S/. 207,067.37 | S/. 287,264.90 | S/. 137,345.51 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| Sobregiros Bancarios | S/. - | S/. - | S/. - |
| Tributos y aportes por Pagar | S/. 4,231.00 | S/. 3,984.00 | S/. 5,156.00 |
| Cuentas por pagar comerciales - terceros | S/. 102,080.23 | S/. 181,793.98 | S/. 60,686.67 |
| Obligaciones financieras CP | S/. 41,417.01 | S/. 36,815.12 | S/. - |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | S/. 147,728.24 | S/. 222,593.10 | S/. 65,842.67 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | |
| Obligaciones financieras | S/. 37,132.84 | S/. 39,111.01 | S/. 42,584.26 |
| TOTAL PASIVO | S/. 184,861.08 | S/. 261,704.11 | S/. 108,426.93 |
| PATRIMONIO | | | |
| Capital | S/. 10,000.00 | S/. 10,000.00 | S/. 10,000.00 |
| Resultados Acumulados | S/. 12,206.29 | S/. 15,560.79 | S/. 18,918.59 |
| TOTAL PATRIMONIO | S/. 22,206.29 | S/. 25,560.79 | S/. 28,918.59 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | S/. 207,067.37 | S/. 287,264.90 | S/. 137,345.52 |

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
Por el periodo de 01 de Julio al 30 de Septiembre 2011
(Expresado en Nuevos Soles)

| | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | |
|--|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| Ventas Netas o Ingresos por Servicios | S/. | 274,975.00 | S/. | 291,616.64 | S/. | 312,046.25 |
| (-) Dscptos Rebajas y Bonif. Concedidas | | | | | | |
| Ventas Netas | S/. | 274,975.00 | S/. | 291,616.64 | S/. | 312,046.25 |
| (-) Costo de Ventas | S/. | 260,162.50 | S/. | 275,012.50 | S/. | 295,563.75 |
| RESULTADO BRUTO | S/. | 14,812.50 | S/. | 16,604.14 | S/. | 16,482.50 |
| (-) Gastos de Administración | S/. | 3,667.00 | S/. | 3,667.00 | S/. | 3,450.00 |
| (-) Gastos de Ventas | S/. | 6,786.00 | S/. | 6,786.00 | S/. | 6,965.00 |
| RESULTADO DE OPERACION | S/. | 4,359.50 | S/. | 6,151.14 | S/. | 6,067.50 |
| Gastos Financieros | S/. | 1,410.31 | S/. | 1,358.99 | S/. | 1,270.65 |
| Ingresos Financieros | | | | | | |
| Otros ingresos gravados | | | | | | |
| Otros Ingresos no gravados | | | | | | |
| Enajenación de valores y bienes del A.F. | | | | | | |
| Costo enajenación de valores y B. A. F. | | | | | | |
| Gastos Diversos | | | | | | |
| REI DEL EJERCICIO | | | | | | |
| Resultados antes de Participaciones | S/. | 2,949.19 | S/. | 4,792.15 | S/. | 4,796.85 |
| (-) Distribución legal de la renta | | | | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTO | S/. | 2,949.19 | S/. | 4,792.15 | S/. | 4,796.85 |
| (-) Impuesto a la Renta | S/. | 884.76 | S/. | 1,437.64 | S/. | 1,439.06 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | S/. | 2,064.43 | S/. | 3,354.50 | S/. | 3,357.80 |