



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE FACTURACIÓN, COBRANZA Y TESORERÍA Y LA MEJORA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS CARACOLEANDO TRUJILLO- PERÚ 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contadora Pública**

**Autor:**

Bach. Ana Paula Acevedo Garcés

**Asesor:**

Mg. Rossana Cancino Olivera

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Ana Paula Acevedo Garcés**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE FACTURACIÓN,  
COBRANZA Y TESORERÍA Y LA MEJORA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA  
DE SERVICIOS EDUCATIVOS CARACOLEANDO TRUJILLO- PERÚ 2016”**

---

Mg. Rossana Cancino Olivera  
**ASESOR**

---

Mg. Carola Salazar Rebaza  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Judit Inga Flores  
**JURADO**

---

Mg. Henry Cabrera Vigo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*A mi padre y hermanos quienes han motivado en mí el logro de este proyecto para compartir con ellos los nuevos intereses y/o metas que logre alcanzar.*

*A mi madre que desde el cielo me acompaña y sé que estaría orgullosa celebrando este triunfo conmigo.*

La autora.

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de este trabajo de investigación representa el fin de una etapa muy importante en mi vida y el comienzo de una nueva por lo cual agradezco infinitamente a todos los docentes por la gran ayuda y comprensión brindada.

Agradezco a mi padre por el apoyo moral y económico en mi educación superior y aliento de seguir adelante a pesar de las adversidades,

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Justificación.....	16
1.4. Limitaciones .....	16
1.5. Objetivos .....	17
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	17
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Bases Teóricas .....	23
2.2.1. <i>El sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería</i> .....	23
2.2.2. <i>Liquidez de una empresa</i> .....	31
2.3. Definición de términos básicos.....	36
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	38
3.1. Formulación de la hipótesis.....	38
3.2. Operacionalización de variables .....	38
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS.....	39
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	39
4.2. Material.....	39
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	39
4.2.2. <i>Población</i> .....	39
4.2.3. <i>Muestra</i> .....	40
4.3. Métodos.....	40
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i> .....	40

4.3.2.	<i>Procedimiento</i> .....	41
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO</b> .....42		
5.1.	Datos Generales de la empresa.....	42
5.1.1.	<i>Identificación de la empresa objeto de estudio</i> .....	42
5.1.2.	<i>Organización</i> .....	42
5.2.	Análisis de los procesos de facturación, cobranzas, tesorería y de la liquidez de la empresa.....	44
5.2.1.	<i>Proceso de facturación</i> .....	44
5.2.1.1.	<i>Procedimiento actual</i> .....	44
5.2.1.2.	<i>Deficiencias del proceso</i> .....	44
5.2.2.	<i>Proceso de cobranza</i> .....	47
5.2.2.1.	<i>Procedimiento actual</i> .....	47
5.2.2.2.	<i>Deficiencias del proceso</i> .....	47
5.2.3	<i>Proceso de tesorería</i> .....	51
5.2.3.1	<i>Procedimiento actual</i> .....	51
5.2.3.2	<i>Deficiencias del proceso</i> .....	51
5.3.	Análisis e interpretación de indicadores financieros.....	56
5.3.1.	<i>Indicadores de Liquidez</i> .....	58
5.3.1.1	<i>Ratio de liquidez general o razón corriente</i> .....	58
5.3.1.2	<i>Ratio de prueba defensiva</i> .....	58
5.3.1.3	<i>Capital de trabajo</i> .....	59
5.4.	Diseño de la propuesta de mejora.....	60
5.4.1.	<i>Flujogramas propuestos</i> .....	60
5.4.1.1	<i>Proceso de facturación</i> .....	60
5.4.1.2	<i>Proceso de cobranza</i> .....	62
5.4.1.3	<i>Proceso de tesorería</i> .....	64
5.4.2	<i>Formatos de la documentación para los procesos propuestos</i> .....	66
5.4.2.1	<i>Proceso de cobranza</i> .....	66
5.4.2.2	<i>Proceso de facturación</i> .....	70
5.4.2.3	<i>Proceso de tesorería</i> .....	73
5.5.	Implementación de la propuesta de mejora.....	77
5.5.1	<i>Formatos aplicados:</i> .....	77
5.5.1.1	<i>Carta de cobranza por deuda vencida</i> .....	77
5.5.1.2	<i>Reporte de servicio facturado por padre de familia</i> .....	79
5.5.1.3	<i>Reporte de resumen pago de planilla</i> .....	80
5.5.2	<i>Análisis al mes de Agosto 2016</i> .....	80
5.5.2.1	<i>Proceso de facturación después de la implementación</i> .....	80
5.5.2.2	<i>Proceso de cobranzas después de la implementación</i> .....	81
5.5.2.3	<i>Proceso de tesorería después de la implementación</i> .....	81
5.6	Comparación del antes y después de los indicadores financieros.....	82
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS</b> .....83		
6.1.	Indicadores de Liquidez después de la implementación.....	83
6.1.1.	<i>Ratio de liquidez general o razón corriente</i> .....	83
6.1.2.	<i>Ratio de prueba defensiva</i> .....	83

6.1.3. <i>Capital de trabajo</i> .....	84
6.2 Área de facturación .....	85
6.3 Área de cobranzas .....	86
6.4 Área de tesorería.....	87
CAPITULO 7: DISCUSIÓN.....	89
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES .....	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: N° de boletas registradas por mes / N° de estudiantes activos con boletas.....	47
Tabla N°2: % de clientes morosos por mes / % de boletas cobradas sobre emitidas .....	51
Tabla N°3: N° de pagos efectuados fuera de tiempo / N° de movimientos de efectivo sin sustento .....	55
Tabla N°4: N° de boletas registradas por mes / N° de estudiantes activos con boletas después de la implementación .....	81
Tabla N°5: Situación de cobranzas luego de la implementación.....	81
Tabla N°6: Situación de tesorería después de la implementación .....	81



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama de Caracoleando, 2014-2017 .....	43
Figura N°2: Flujograma actual de la empresa del proceso de facturación .....	45
Figura N°3: FODA del Proceso de Facturación.....	46
Figura N°4: Flujograma actual de la empresa del proceso de cobranza .....	48
Figura N°5: FODA del Proceso de cobranzas.....	49
Figura N°6: Atraso en cobranzas de pensiones .....	50
Figura N°7: Flujograma actual de la empresa del proceso de tesorería.....	52
Figura N°8: FODA del Proceso de tesorería .....	53
Figura N°9: Control de caja quincena de Abril .....	54
Figura N° 10: Obligaciones financieras de la empresa.....	55
Figura N°11: Manual de procedimientos y flujograma propuesto para el proceso de cobranza.....	63
Figura N°12: Manual de procedimientos y flujograma propuesto para el proceso de facturación...61	
Figura N°13: Manual de procedimientos y flujograma propuesto para el proceso de tesorería .....	65
Figura N°14: Recordatorio de aviso de deuda para agenda .....	66
Figura N°15: Formato de deuda atrasada vía correo electrónico .....	67
Figura N°16: Carta cobranza por deuda vencida .....	68
Figura N°17: Formato de aviso de publicación en centrales de riesgo.....	69
Figura N°18: Formato de reporte de servicio facturado.....	70
Figura N°19: Formato de reporte de deuda atrasada y vencida.....	71
Figura N° 20: Formato de reporte de deuda atrasada con más de 90 días.....	72
Figura N°21: Formato de reporte de facturado y no pagado en el año por número de boleta .....	73
Figura N°22: Formato de reporte de facturación del mes, con estado pagado .....	74
Figura N°23: Formato de reporte de ingresos y gastos del mes .....	75
Figura N°24: Formato de reporte de detalle de gastos del mes .....	76
Figura N°25: Formato resumen pago de planilla.....	77
Figura N°26: Carta cobranza por deuda vencida implementada.....	78

Figura N°27: Reporte de servicio facturado por padre de familia de la salida anaranjada .....	79
Figura N°28: Reporte de resumen de pago de planilla.....	80

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1: Comparación del proceso de facturación.....	86
Gráfico N°2: Comparación del proceso de cobranzas.....	87
Gráfico N°3: Comparación del proceso de tesorería .....	88

## RESUMEN

El ámbito empresarial requiere de promover los procesos y actividades de negocio, porque actualmente la economía está cambiando a pasos gigantes, en donde la información debe ser rápida y sobre todo confiable. Esta investigación abarca tres procesos que son fundamentales para cualquier empresa: facturación, cobranza y tesorería para esto se va a implementar un sistema de gestión el cual permitirá a la unidad de estudio mejorar notoriamente la capacidad de responder a sus obligaciones. Esta empresa, claramente sumergida en la informalidad afronta problemas muy serios los cuales no le han permitido alcanzar el éxito empresarial que se anhelaba debido a fallas en el manejo de los procesos antes mencionados. El uso de un sistema de gestión, lleva consigo un cambio de cultura, que debe ir acompañado de capacitación, mejora continua y de inteligencia emocional.

Desde que la empresa implementó el sistema diseñado, ha aumentado su liquidez ya que gracias a éste ahora se cuenta con políticas y manuales de procedimientos, los cuales deben de cumplirse obligatoriamente.

Finalmente la investigación concluye que la implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería mejora los índices de liquidez en la empresa de servicios educativos Caracoleando.

## ABSTRACT

The business environment requires processes and promote business activities, because now the economy is changing giant steps, where the information should be fast and above all reliable. This research covers three processes that are essential for any business: billing, collection and treasury for this is to implement a management system which will allow the study unit significantly improves the ability to meet its obligations. This company clearly immersed in the informal sector faces very serious problems which have not been allowed to achieve business success it craved due to failures in handling the aforementioned processes. The use of a management system entails a change of culture, which should be accompanied by training, continuous improvement and emotional intelligence.

Since the company implemented the system designed, it has increased its liquidity and thanks to it now has policies and procedures manuals, which must be complied with.

Finally, the research concludes that the implementation of a management system billing, collection and treasury liquidity ratios improved in the company of educational services Caracoleando.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. 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. Un sistema de gestión eficiente le puede ayudar a convertir esas presiones en una ventaja competitiva. Un sistema de gestión eficaz debe proporcionar valor añadido a la empresa, esencialmente permitiendo hacer las cosas mejor, de forma más económica o más rápida, a medida que el sistema se desarrolla. Los principales estándares de sistemas de gestión ponen énfasis en la mejora continua. Para implementar un sistema de gestión es necesario establecer metas y objetivos para poder ayudar a la empresa a establecer un control interno, el cual ayudará para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa.

En todas las empresas peruanas se debe tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El control interno es empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones. La empresa CARACOLEANDO SRL es una empresa que presta servicios educativos y se encuentra dentro del sector de la pequeña empresa (PYMES)

registra su información en distintas bases de datos, inclusive, en cuadernos (de cuentas por cobrar y pagar), haciendo mucho más difícil la centralización de ésta al momento de analizar la liquidez de la empresa. Un punto neurálgico es el bajo nivel de importancia que la gerencia brinda a la contabilidad, a pesar que la gerencia es consciente que sus decisiones no se basan en información estructurada y analizada

La problemática de la deficiente gestión institucional, necesita de un control interno óptimo, el cual servirá de base para una adecuada planeación, organización, dirección y coordinación de la gestión institucional; así como, la evaluación del control interno en forma previa, simultánea y posterior, para disponer de información que permita retroalimentar los diversos aspectos de la gestión institucional.

CARACOLEANDO posee atraso en las cobranzas de las pensiones de los estudiantes, esto genera un atraso en el ingreso del dinero. La institución en el año 2016 tuvo un atraso de S/.4 500 en el primer trimestre, esto podría aumentar si la empresa no implementa una política de cobranza bien estructurada. No se realiza de forma eficiente el boleteo mensual de las pensiones de enseñanza, generando un descuadre en el registro de ingresos de hasta por S/. 1 500 en un mes, ya que no se emitieron los comprobantes de los estudiantes activos en el momento oportuno. El proceso de tesorería no funciona, consecuencia de esto se genera pérdidas innecesarias que no tienen nada que ver con el rubro de la empresa por ejemplo cuenta con ingresos no identificados y desembolsos para gastos personales de la directora del centro. En el mes de Julio se identificaron ingresos por S/.26 000 de las boletas de ventas de los cuales sólo hubo registro en la caja por S/.21 500, ésta pérdida de S/.4 500 corresponden a retiros indebidos por parte de la gerencia. Existe también sobreendeudamiento generados por la falta de liquidez, la consecuencia es que se piden préstamos personales a las entidades financieras con una tasa de interés demasiado alta o a prestamistas para cubrir brechas negativas de liquidez. La empresa tiene préstamos con entidades bancarias por S/.18 000 a una tasa de interés anual del 18.5% con gastos financieros de S/.750.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería incide en la mejora de la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando de la ciudad de Trujillo – Perú, en el año 2016?

## 1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación aplicada busca implementar un sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería en una empresa con el propósito básico de mejorar la liquidez en la empresa, gracias a una adecuada toma de decisiones sobre facturación, cobranza y tesorería, decisiones basadas en información útil, exacta, veraz y oportuna que se logre tras la implementación del sistema en mención. Con base en la presentación de informes operativos, administrativos y financieros de la empresa, se facilitará la toma de decisiones de sus diferentes usuarios tales como, accionistas, acreedores, inversionistas, administradores o las mismas autoridades gubernamentales para que CARACOLEANDO SRL pueda cumplir con sus obligaciones sin ningún inconveniente y así se pueda mejorar su liquidez en el año 2016.

## 1.4. Limitaciones

Todo proyecto está sujeto a limitantes u obstáculos que se dan más que todo en la fase de campo en este caso se presentaron las siguientes limitaciones:

- Dificultad al exponer información de la empresa, la cual considera de naturaleza reservada y confidencial y que resulta muy adecuada para profundizar el sustento de los resultados.
- A pesar de las dificultades encontradas, se pudo recopilar la información necesaria pero en un tiempo mayor al estimado.



## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Determinar de qué manera un sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería incide en la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando de la ciudad de Trujillo – Perú en el año 2016.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la liquidez de la empresa, y los procesos de facturación, cobranzas y tesorería, antes de la implementación del sistema para establecer los puntos críticos.
- Diseñar el sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería a aplicar.
- Implementar el sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería, en la empresa de servicios educativos Caracoleando.
- Evaluar la incidencia del sistema implementado sobre la liquidez de la empresa.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Reyes (2014) en su tesis denominada **“Diseño, desarrollo e implantación de un sistema de facturación enfocado en la gestión de los requerimientos y el impacto en el aumento de la liquidez de la empresa Transportes Gavilán SAC”**, determinó que el problema planteado en su investigación es relevante porque servirá para obtener informes fiables, coherentes y reales que permitirán tomar decisiones racionales. Servirá para hacer una comparación de los resultados del ejercicio económico bajo un clima de control frente a la manera empírica en la que se había estado realizando el proceso de facturación. El autor señala que el proyecto se justifica ante la necesidad de la pronta y efectiva ejecución de un sistema de facturación, ya que de éste dependerá la supervivencia de la empresa, que si bien no presenta un decrecimiento en su economía, el estancamiento económico que está atravesando ha hecho visible las falencias en la parte contable y la importancia de dotarla de un sistema de facturación útil y eficaz, que se ajuste a las necesidades de la empresa, que sea manejable y de fácil interpretación, que sea exacto en el reflejo de la realidad, coherente y fiable, y que proporcione información actualizada que sirva de base para la toma de decisiones. Su objetivo fue determinar si el sistema de facturación optimizará la gestión de los requerimientos. Sus objetivos secundarios fueron precisar si la adecuada implementación de los procedimientos del sistema de facturación influyen en la liquidez de la empresa, analizar si los objetivos de la implementación del sistema de facturación influyen en los estados financieros y analizar cómo influye la supervisión de la implementación del sistema de facturación en las cobranzas de “Transportes Gavilán SAC”. Sus principales conclusiones fueron que existe una inadecuada aplicación de la información contable por lo tanto esto influye negativamente en la preparación tanto de los registros contables como de los estados financieros de la empresa y la inexistencia de supervisión adecuada con relación al área de cobranzas y facturación, debido a que no se ha separado adecuadamente las funciones de cobranzas con las de facturación, pues todas recaen en una sola persona.

Este antecedente ayuda a tener un enfoque más detallado del sistema en el área de facturación y evidenciar como mejora la liquidez de una manera significativa en la empresa. Finalmente se puede concluir que la falta de control en una empresa influye de manera negativa en la situación económica financiera de la misma.

Silva (2014) en su tesis denominada **“Desarrollo e implementación de un sistema de facturación y cobranzas utilizando la librería Rincón Andino”**, define la estabilidad de una empresa como la capacidad de mantenerse en condiciones financieras favorables durante un periodo determinado. Esta característica es importante, ya que de nada sirve saber que la situación financiera actual de una empresa es buena sino se sabe cuánto tiempo puede durar. El sistema propuesto para la librería Rincón Andino permitió la automatización de facturas, compras, control de inventario, control de cuentas por pagar y cuentas vencidas, clientes y proveedores, puesto que antes todos estos procesos en la librería se realizaban manualmente. Gracias a la implementación de este sistema se ha mejorado la administración del negocio, pues se puede obtener reportes inmediatos sobre los movimientos realizados diariamente y/o mensualmente. Su objetivo principal fue desarrollar un sistema de facturación y cobranzas utilizando la librería Rincón Andino. Los objetivos específicos fueron diagnosticar la situación actual de las gestiones que se llevan a cabo en la librería Rincón Andino, recolectar la información necesaria para el desarrollo del sistema y realizar las respectivas pruebas necesarias para determinar el correcto funcionamiento del sistema antes de poder ser implantado. Sus principales conclusiones fueron que en el sistema de facturación y control de inventario en la librería Rincón Andino ayudó en la administración del negocio permitiendo: registrar ventas, registrar compras, controlar las cobranzas mensuales, recordar las cuentas vencidas y próximas por pagar, realizar arqueos de caja, realizar abonos a cuentas por pagar, escoger formas de pago y mostrar reportes, la cual está dirigida a mejorar el funcionamiento del negocio en pro de lograr mayor eficiencia en la prestación del servicio al cliente, lo que se traduce en mayor nivel de competitividad.

En este antecedente se analiza como diagnosticar la situación actual por la que pasa la empresa y hacia donde la quieren hacer llegar con la implementación de dicho sistema, caso parecido a lo que se quiere llegar hacer en esta investigación. Para que la empresa tenga una mayor competitividad en el mercado trujillano y pueda obtener mayor liquidez y rentabilidad para mantenerse en él.

Según la autora Ocola (2008) en su tesis denominada **“El control interno y su impacto en el logro de los objetivos del centro educativo El divino maestro de Laredo- Trujillo”**, trato sobre: Es importante realizar la investigación porque de esta manera se establecerá la forma como se podrá alcanzar mejores niveles de eficiencia en la gestión y se utilizara una herramienta clave de la ciencia contable como es el control interno y la auditoria para establecer las formas como deben mejorar el control en los procesos de que permita tener mejores resultados en el centro educativo. Su objetivo principal fue explicar en qué medida el control interno influirá en la optimización y fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos del centro educativo, de modo que, coadyuve mejorar de rentabilidad y consecuentemente lograr los objetivos del centro educativo. Los objetivos específicos son identificar procesos de mayor criticidad dentro del ciclo operativo y administrativo, determinando las características y riesgos de cada unidad de análisis. Proponer acciones de corrección para implementar procesos mejorados y fortalecidos, enfocados a aquellos de mayor criticidad. Realizar la proyección financiero económico del impacto que los procesos mejorados tienen sobre los niveles de rentabilidad proyectados de la entidad y diseñar un sistema de control interno que promueva el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad. Las conclusiones fueron el control Interno es una herramienta que involucra recurso humano, métodos y procedimientos coordinados a través de toda la organización; que permitirá controlar las operaciones y registros; de esta manera se reforzará los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización, de igual modo proporcionara eficiencia

y efectividad a las operaciones y labores realizadas. Adicionalmente, salvaguarda los bienes de la Empresa y aporta al mejor manejo de la gestión administrativa.

Cueva (2013) en su tesis denominada **“Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas y el aumento de la liquidez en la empresa de servicios El Señorial”**, señala que actualmente las microempresas no invierten mucho en el tema de las cobranzas ya que lo manejan en su mayoría manualmente, lo cual genera en muchos casos pérdida de información, desactualización del estado de las deudas y retraso en la realización de actividades. Debido a esto, el resultado de los créditos a los que se podría tener acceso no es siempre exitoso ya que finalmente la entidad bancaria rechaza el monto que se acordó y se genera un desbalance en las cuentas que puede llevar a serios problemas a las microempresas. El objetivo principal fue analizar, diseñar e implementar un sistema de información que aumente la liquidez en la empresa de servicios “El Señorial”. Los objetivos específicos fueron desarrollar un prototipo del sistema que sea intuitivo y permita la futura adición de funciones, Implementar un método que permita ordenar las deudas en base al nivel de dificultad de recuperación de la misma es decir según antigüedad. Generar información que resuma los resultados de las actividades visualizando la efectividad del proceso de recaudación. La conclusión fue que el sistema puede desarrollar distintos tipos de reportes, los cuales reflejan información valiosa y brindar mayor rapidez para que los encargados puedan identificar rápidamente a los deudores.

En esta investigación se puede observar cuán importante es tener acceso al financiamiento de las entidades bancarias, para esto se debe tener una empresa sólida y bien constituida, con información confiable. Dicho sistema implementado ayudó a la empresa de servicios para mejorar tanto económicamente como en la parte de las finanzas.

Según las autoras Lima & Martínez (2011) en su tesis denominada **“Propuesta de un sistema de gestión financiero y administrativo para el colegio nacional nocturno Catamayo”**, señalaron que: El presente trabajo de investigación está desarrollado de acuerdo a los objetivos planteados, tales como: Diseñar procedimientos y métodos de control administrativo que nos permita supervisar y evaluar el cumplimiento de las políticas institucionales en todas las fases del control interno, así como también elaborar documentación soporte para el control de las operaciones financieras, con la finalidad de proporcionar seguridad razonable de los registros contables orientados al departamento de colecturía, diseñar procedimientos de control para las autoridades y personal administrativo a fin de salvaguardar los recursos públicos y lograr la eficiencia y eficacia institucional. Su objetivo principal fue implementar un sistema de gestión financiero y administrativo para el colegio nacional nocturno Catamayo. Los objetivos específicos son evaluar el desempeño el cual se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo. Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación del personal, para un mejor rendimiento. Sus principales conclusiones fueron el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño, rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Este sistema no asegura éxito ni supervivencia; el control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. El sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería

- **Definición de los sistemas de gestión**

Según Barquero (2015):

*Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.*

*Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora. Etapa de Ideación, Planeación, Implementación y Control (p.95)*

Los sistemas de gestión no solo ofrecen las pautas y las estrategias para optimizar tanto procesos como recursos de una empresa, sino que además las técnicas adecuadas. Su uso es por lo general en organizaciones empresariales, llegando a abordar distintos ámbitos desde la gestión de la calidad, hasta la rentabilidad.

Según Martínez (2009), los sistemas de gestión son mecanismos operativos que una empresa implementa para optimizar sus procesos. El objetivo final es orientar a la información de tal manera que los clientes estén satisfechos con el servicio que adquieren. Un cliente satisfecho siempre es un beneficio para la empresa implica mayores ganancias y menos gastos en resolución de problemas.

- **Importancia de los sistemas de gestión**

Considerando que cada colaborador, diariamente desarrolla un *pool* de funciones encomendadas, es preciso recapacitar que esta acción puede tornarse en rutinaria a tal punto que puede perder sentido para el agregar valor a la firma. Así pues, los sistemas de gestión garantizan el hecho o por lo menos en un alto porcentaje de que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente (satisfaga las necesidades y las expectativas del cliente). He aquí la importancia de los sistemas de gestión para cualquier empresa u organización, siendo la forma más adecuada de garantizar la sostenibilidad de las ventas. (Ramírez, 2009)

La importancia de implementar un sistema de gestión marca una ventaja competitiva en el mercado, genera mayor rentabilidad en el negocio, aumentar el grado de satisfacción en el cliente, hace que la empresa tenga mayor estabilidad en el desempeño de las labores y finalmente que la empresa este siempre atenta de las necesidades de sus clientes. (Rojas, 2007)

- **Control de gestión integrado**

El control de gestión, en la actualidad, se configura como uno de los sistemas esenciales que permite a la dirección de una empresa guiar las actividades para la consecución de sus objetivos con el aprovechamiento óptimo de los recursos de la organización. El Control de Gestión incluye dos herramientas íntimamente relacionadas, que son la planificación de las actividades y recursos y el control de los mismos. Por tanto, un sistema de gestión no solo informa a la administración y a los responsables directos de los procesos sobre los problemas potenciales antes de que estos se materialicen, sino que también identifica, monitorea, alerta, previene y asesora sobre las pérdidas y sanciones económicas por una mala ejecución de los procesos o incumplimiento a normas establecidas, por la posible pérdida de reputación y mercado. La finalidad última del sistema de control de gestión podemos decir que es aprovechar con la mayor eficiencia los recursos disponibles, para la consecución de los objetivos de la organización. (Mantilla y Yolima, 2007)



- **Control interno en los sistemas de gestión**

Según Martínez (2009) el control interno:

“Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad”. (p.110)

Entonces se puede concluir que el control interno es un sistema que está compuesto por el diseño organizacional, los planes, las normas, los principios, los métodos, los procedimientos y los mecanismos de control. Todos ellos con el objetivo de lograr que todas las operaciones y actividades (incluye la gestión de la información y de los recursos) se realicen de acuerdo con las normas y dentro de las políticas de la alta dirección; pero también, en coherencia con los objetivos organizacionales.

El control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. En este sentido argumenta que el control no es una función de perturbación o destrucción del sistema: es precisamente la garantía de la cual dispone el sistema de gestión para asegurarse de que su ejecución (desempeño) le conduzca efectivamente al cumplimiento de los objetivos y las metas, que son la razón de ser de su existencia: el control presupone alimentación hacia adelante. (Mantilla, 2005)

Entonces queda claramente entendido que una empresa necesita de manera obligatoria un buen sistema de control interno para poder disponer de información clara y oportuna para la toma de decisiones y para el cumplimiento de sus objetivos.

- **Tipos de control interno**

- ✓ **Control Interno Contable:** Suárez (2011) indica que son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.
- ✓ **Control Interno Administrativo:** Suárez (2011) señala también que son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.(Suarez, 2011)

- **Control Interno: Metodología COSO**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) **Ambiente de Control:** Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control
- b) **Evaluación de Riesgos:** Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.
- c) **Actividades de Control:** Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.
- d) **Información y Comunicación:** Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos e control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

e) **Supervisión y Seguimiento:** En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. (Toribio, 2010)

- **Sistema de tesorería**

En el año 2007, Rojas conceptualiza a la tesorería como aquella área donde se gestionan y concretan todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario. Es decir, en la tesorería se llevan a cabo los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que presta la empresa en cuestión, las gestiones bancarias y todo cuanto tiene que ver con los movimientos de la caja de una empresa. Mientras tanto, cada una de las acciones que se van desarrollando y ejecutando en la Tesorería son cuidadosamente seguidas y asentadas por el área de contabilidad. Aunque es frecuente que muchos confundan los quehaceres del área de tesorería con por ejemplo los de recursos humanos y contabilidad, vale destacar un ejemplo: el sector de recursos humanos calcula cuánto hay que pagarle a tal o cual empleado, una vez que el monto está definido, el área de tesorería debe ocuparse de constatar que se encuentre disponible el dinero en cuestión para efectuar el pago y por último, el área de contabilidad, se ocupará de asentar ese movimiento cuidadosamente en sus registros. En las empresas más grandes, la tesorería, generalmente, se suele ocupar de reunir todo el dinero que producen sus sucursales para luego ese dinero reinvertirlo en el

mercado, o en su defecto, en otras actividades financieras. Mientras tanto, será el tesorero el individuo que se ocupa de gestionar y de dirigir todas las acciones que tienen que ver con el movimiento de dinero que genera la empresa y es justamente la tesorería la oficina o área en la cual desempeñará tal actividad.

- **Sistema de Facturación**

En este ámbito Reyes (2014) demostró que los sistemas de facturación resultan ser un medio fundamental para el control tributario, tanto de las empresas como de los clientes, por ello es preciso que ninguna empresa emprenda sus actividades sin contar con alguno de estos sistemas previamente planificados. Además, el llevar un mejor control sobre los movimientos comerciales, da a pie a poder realizar una mejor planificación de todos los recursos mediante los cuales la empresa intentara alcanzar sus objetivos. En algunas ocasiones, de empresas que se dedican únicamente a la compra-venta de productos determinados, los sistemas de facturación que empleen determinarán el grado de posibilidad de avance en el sector en el cual se desenvuelve. Esto quiere decir que según los sistemas de facturación, la misma podrá desarrollar todas las planificaciones correspondientes a la utilización de los recursos con los que cuenta. Como bien dijimos anteriormente, los sistemas de facturación representan un orden en las finanzas que es muy importante de poseer, y este servicio se optimizara aún más si utilizan diferentes programas informáticos como sistemas de facturación. Los mismos nos pueden garantizar un mejoramiento en cuanto a la gestión impositiva ya que nos facilitan la disposición de dicha información en los momentos propicios de las auditorías correspondientes. De todos modos es importante tener en cuenta que los mismos deben gozar de una revisión de sus sistema para asegurarse que no tenga ningún tipo de error que pueda afectar la base de datos central. Lo más aconsejable es realizarla cada seis o siete meses, y estos sistemas de facturación deben estar siempre protegidos contra el posible espionaje por parte de las empresas que representan a la competencia.

Entonces, se concluye que el proceso de facturación es muy importante ya que es la pieza clave para toda la contabilidad. Todo empieza desde una factura generada, gracias a un buen proceso de facturación se puede tener una contabilidad confiable y viable.

- **Sistema de cobranzas**

Según Diario Gestión (2010, 4 de Enero), el sistema de cobranza es un:

Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Esto incluye el pago de documentos como facturas, pagares, letras de cambio y otros títulos valores. Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una efectiva política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación, una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda, y es misión del responsable de cobros de averiguar haciendo de “investigador de morosos” cuál es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recobro más idónea a utilizar. (p. 5)

Se puede decir, entonces, que el éxito de su departamento depende de lograr una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto, cuanto

más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable. Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.

### 2.2.2. Liquidez de una empresa

- **Liquidez**

Para Soto (2013):

La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero. Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos. (pág. 85)

Es decir la liquidez de una empresa representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

Según Vidal (2009):

En la empresa es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide a la empresa. Dependiendo del grado de liquidez, se juzga la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis. Una de las formas de obtener liquidez en la empresa es a través del Factoring. (pag.190)

Entonces podemos decir que el factoring es una línea de financiación, que le permite a las empresas recibir el dinero que está pendiente por pago de facturas, de manera inmediata y así poder obtener liquidez para la empresa en el momento que se necesite.

- **Índice de Liquidez**

Según Saavedra (2010):

“El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa



para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos”.pag.210)

En conclusión la empresa no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, debe analizarse la estructura financiera como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes.

- **Liquidez y Solvencia**

Aunque son términos muy similares, liquidez no es lo mismo que solvencia, aunque lo uno pueda llevar a lo otro. La liquidez hace referencia a la calidad o naturaleza de los activos que les permiten convertirse en efectivo rápidamente. Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para disponer de una determinada cantidad de efectivo en un momento dado.

La solvencia hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para pagar o cubrir sus deudas u obligaciones. A la capacidad que tiene para garantizarlas, aunque ello no necesariamente implique su capacidad para pagarlas en efectivo. La solvencia económica al ser la capacidad que tiene la empresa para cubrir deudas, no necesariamente requiere de liquidez, puesto que la garantía de una deuda puede estar en un activo que no se considera líquido. Se puede también tener mucha liquidez pero no solvencia. Un banco nunca hace un préstamo garantizado por el saldo existente en una cuenta de ahorros, por alto que este sea, puesto que por la misma naturaleza líquida de la cuenta de ahorro, ese dinero puede desaparecer rápidamente antes de que el banco siquiera se pueda percatar. Por ello los bancos prefieren garantizar sus préstamos con activos menos líquidos como edificaciones y terrenos, ya que si el cliente no tiene la liquidez suficiente

para pagar en efectivo, puede optar por embargar sus bienes. (Castillo, 2005)

- **Liquidez en los activos**

Según Pakirson (2009) sostiene que:

Un activo líquido es aquel que cumple con todas o alguna de las siguientes características:

- ✓ Puede ser vendido rápidamente,
- ✓ Puede ser vendido con una pérdida de valor mínima,
- ✓ Puede ser vendido en cualquier momento dentro del horario del mercado.

La característica esencial de un mercado líquido es que hay compradores y vendedores preparados y dispuestos a realizar transacciones en cualquier momento.

Un activo presentará falta de liquidez cuando no se pueda vender debido a incertidumbres sobre su valor o la falta de un mercado en el cuál sea regularmente comercializado. Los activos hipotecarios, considerados el detonante de la crisis financiera del 2008, son un ejemplo de activos con falta de liquidez ya que su valor no era fácilmente determinable a pesar de estar asegurados por bienes raíces, ya que la burbuja inmobiliaria no reflejaba el valor real de estos bienes y, por tanto, de sus hipotecas. Otro ejemplo de activo con falta de liquidez puede ser un gran bloque de stock cuya venta podría afectar al valor de mercado. (pag.62)

Concluimos que la liquidez de un producto puede ser medida como la frecuencia con la que es comprado y vendido, es decir, con el volumen de operaciones realizadas con este activo. A menudo las inversiones en un mercado con liquidez se consideran más líquidas que inversiones en otros mercados como puede ser el mercado inmobiliario cuyos activos se venden más lentamente. Algunos activos con mercados secundarios son más líquidos que activos comparables pero sin mercado secundario.

- **Manejo de la liquidez de una empresa**

Según Patrick (2010):

“Es una de las principales funciones del Gerente Financiero es mantener el margen de liquidez suficiente, que permita a la empresa cumplir de manera oportuna con el pago de sus obligaciones y el plan de inversiones previsto. Para conseguir dicho propósito, el Gerente Financiero deberá administrar eficientemente los Activos y Pasivos de la empresa considerando siempre, la relación: liquidez – riesgo – rentabilidad, que dependerá del apetito al riesgo de los accionistas”.

(pag.196)

En resumen, un eficiente manejo de la liquidez de la empresa no pasa por recurrir a Bancos ante el menor requerimiento de efectivo, sino en generar el efectivo a través de una adecuada administración de los Activos y Pasivos de la empresa.

- **Ratios de Liquidez**

Para Saavedra (2010):

Los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. A su vez, los ratios de liquidez se dividen en: Ratios de liquidez corriente. Ratios de liquidez severa o Prueba ácida. Ratios de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba superácida. Capital de trabajo. Su fórmula es:  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ ." (págs. 58,59)

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Activo corriente:** Se entiende por activos corrientes aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año.
- **Capital de trabajo:** es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.
- **Cobranza:** Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o servicio.
- **Facturación:** Es la etapa en la que se realiza el conjunto de actividades mediante la cual se generan las facturas correspondientes a los consumos de los usuarios
- **Tesorería:** El proceso de tesorería abarca las cuentas por pagar y la cuentas por cobrar, es decir todo lo relacionado con pagos a proveedores y pagos de facturas de venta a crédito y otros ingresos. Igualmente abarca los anticipos a proveedores y empleados, y los cruces de cuentas cuando un proveedor también es un cliente.

- **Gasto:** Es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio.
- **Indicador:** Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Ingresos:** Cantidad de dinero ganada o recaudada
- **Liquidez:** Calidad del activo o capital financiero para transformarse fácilmente en dinero efectivo.
- **Pasivo corriente:** es la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo de la empresa.
- **Ratios:** también llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.
- **Control Interno:** Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.
- **Liquidez:** Calidad del activo o capital financiero para transformarse fácilmente en dinero efectivo.
- **Sistema de gestión:** Es el conjunto de elementos (organizacionales, estructurales, procedimentales, tecnológicos, etc.), mediante el cual la dirección planifica, organiza, ejecuta, controla y mejora todas sus actividades en función de los objetivos preestablecidos.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería contribuye a la mejora de la liquidez de la empresa de servicios educativos CARACOLEANDO Trujillo – Perú, en el 2016, porque mediante el sistema se da solución a diversos problemas que existen en la empresa, permitiendo mayor rotación en la cartera de cobranzas, reducción en errores en el sistema de facturación y mejor control en los ingresos y egresos. Todo esto a una mejor toma de decisiones y a orientar políticas y estrategias para maximizar las utilidades.

### 3.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>Dependiente: Liquidez</b>	Capacidad de la empresa para obtener en todo momento el efectivo necesario para operar y hacer frente a sus obligaciones de pago	Liquidez	Razón corriente
			Ratio prueba defensiva
			Capital de trabajo
<b>Independiente: Sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería</b>	Mecanismos operativos que una empresa implementa para optimizar sus procesos.	Facturación	Nº de boletas registradas / mes
			Ratio estudiantes activos / boletas
		Cobranza	% boletas cobradas / emitidas
			% de clientes morosos / mes
		Tesorería	Nº de pagos efectuados fuera de tiempo
			Nº de movimientos de efectivo sin sustento
		Control interno	Revisión de actividades de control
			Evaluación de riesgos
			Seguimiento de las actividades de control
			Cantidad de áreas informadas y comunicadas
			Revisión de procesos de seguimiento

## CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

El diseño de la investigación es de tipo pre experimental, pues se aplica el diseño de un solo grupo cuyo grado de control es mínimo; y se realizará una pre prueba y una post prueba con un solo grupo. “A un grupo se aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se administra el tratamiento y finalmente se aplica una prueba posterior al estímulo.” (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2006, pág. 187)

Su diagrama es:

G      O<sub>1</sub>      X      O<sub>2</sub>

Donde,

G: Liquidez de la empresa Caracoleando (grupo).

O<sub>1</sub>: Medición antes del estímulo (observación inicial).

X: Estímulo o tratamiento (Implementación del sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería)

O<sub>2</sub>: Medición después del estímulo (observación final).

### 4.2. Material.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

Hernández et al. (2006), señala que antes de definir la población es necesario “definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio”. (pág. 236). En este caso la unidad de análisis o de estudio es la información de la empresa de servicios educativos CARACOLEANDO de Trujillo – Perú.

#### 4.2.2. Población.

En este caso la población es la información que muestra las áreas de facturación, cobranza y tesorería de la empresa CARACOLEANDO en la ciudad de Trujillo - Perú.

#### **4.2.3. Muestra.**

La muestra corresponde a la información de Julio y Agosto 2016, de la empresa de servicios educativos CARACOLEANDO de Trujillo – Perú.

#### **4.3. Métodos.**

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

###### **Recolección de datos:**

- Se encuestó a los trabajadores encargados de llevar la parte administrativa contable sobre cómo perciben la liquidez de la empresa.
- Mediante guías y fichas de observación las cuales fueron elaboradas para la presente investigación en sencillos formatos, se resumieron los aspectos más importantes observados de la realidad, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema que se abordó.

###### **Análisis de datos**

Para la realización de la presente investigación se siguieron las siguientes acciones:

- Se recibió apoyo por parte de la gerente y contadora del establecimiento, ellas proporcionaron datos que ayudaron a la investigación para poder saber acerca de la liquidez antes de la implementación.
- Las fichas de observación se realizaron mediante un check list, el cual se realizó tomando como base las cifras de los Estados Financieros del primer semestre del año 2016.
- Se calificó y tabuló los datos recopilados en la encuesta realizada mediante tablas y gráficos.
- Se analizó la liquidez usando ratios financieros tales como razón corriente, prueba ácida, ratio liquidez cuentas por cobrar, ratio prueba defensiva.



#### **4.3.2. Procedimiento**

El procedimiento seguido se divide en 3 grandes etapas:

##### **1. Análisis de la situación actual**

- Se identificaron los problemas que viene afrontando la empresa, analizando la información de sus procesos y operaciones.
- Se identificaron y delimitaron los procesos involucrados en la investigación, usando los flujogramas actuales.
- Se generaron conclusiones sobre la situación de liquidez de la empresa del mes de Julio 2016.

##### **2. Diseño del sistema de gestión de facturación, cobranzas y facturación**

- Se mejoraron los flujogramas para optimizar los procesos de facturación, cobranzas y tesorería.
- Se determinaron los indicadores necesarios para evaluar periódicamente la liquidez de la empresa.
- Se diseñó el sistema de gestión de facturación, cobranzas y facturación.
- Se elaboraron políticas, procedimientos para sostener el sistema de gestión. Esto sirvió para que todos los procesos lleven un orden y el sistema de gestión a implementar sea más óptimo.

##### **3. Implementación del sistema y recopilación de resultados.**

- Se implementó el sistema de gestión en la empresa CARACOLEANDO, con este sistema se pudo obtener información fidedigna.
- Se capacitó a los trabajadores sobre sistema de gestión basado en el control de manuales de procedimientos y políticas.
- Se recopiló la información de los indicadores de medición del sistema de gestión implementado.
- Se evaluó los resultados del mes de Agosto 2016.

## CAPÍTULO 5. DESARROLLO

### 5.1. Datos Generales de la empresa

#### 5.1.1. Identificación de la empresa objeto de estudio

- **Razón Social:** CARACOLEANDO SRL.
- **RUC:** 20481486034
- **Dirección:** Jr. San Valentín 134 Urbanización San Andrés
- **Representante Legal :** Elena Iparraguirre Valdiviezo
- **Actividad Principal:** Cuna- Guardería
- **Principales Servicios:** Servicios educativos a niños menores de 3 años
- **Principales Clientes:** Hijos de padres primerizos con un trabajo estable entre 25 -35 años.
- **Sistema de emisión de comprobantes de pago:** Manual
- **Sistema de contabilidad:** Manual

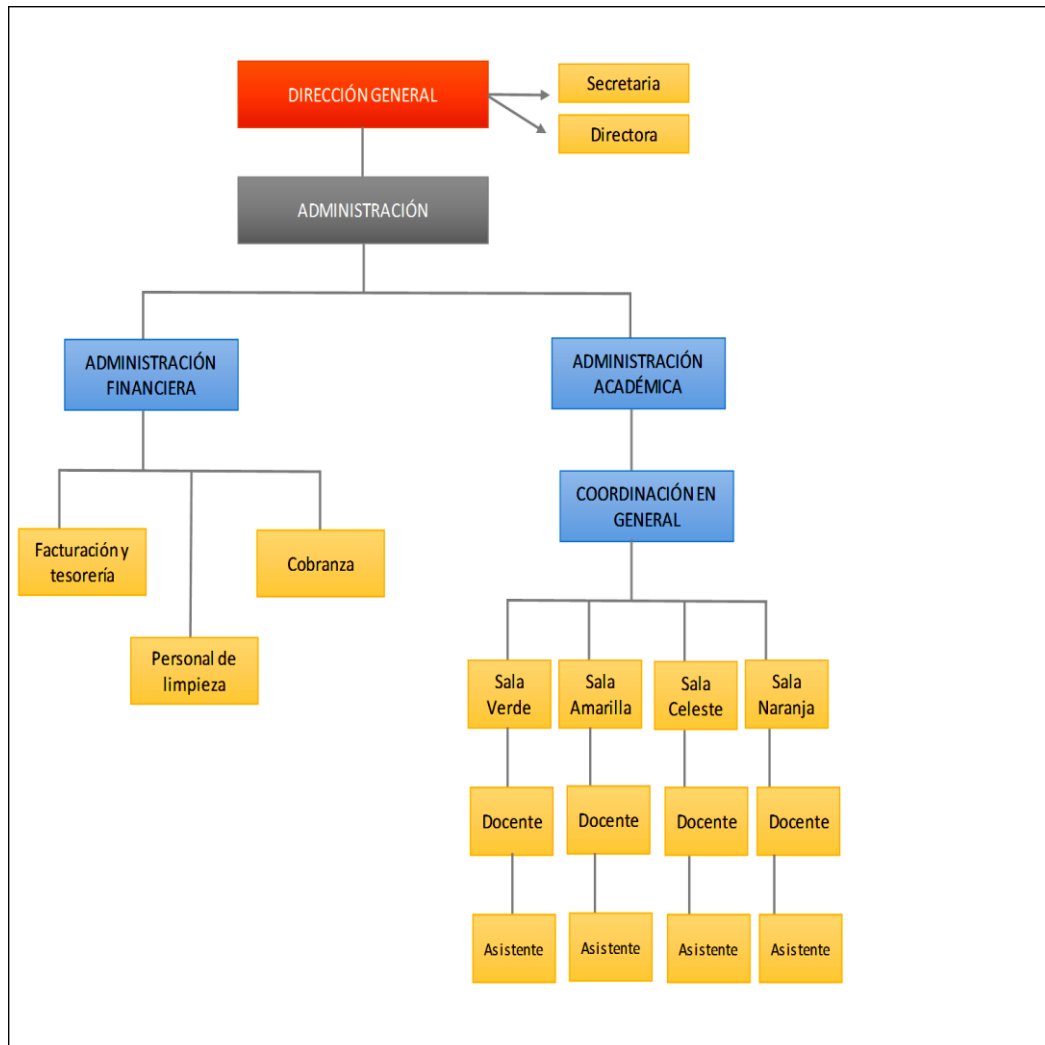
#### 5.1.2. Organización

- **Reseña histórica:**

La empresa inicio sus operaciones en el 2002, gracias a la idea de la gerente hoy en día la Sra. Elena Iparraguirre Valdiviezo quien con base en su experiencia laboral y a sus estudios realizados en obstetricia, ve la posibilidad de crear su propio negocio, es decir, la empresa nace básicamente por la inquietud personal y el espíritu empresarial de una persona emprendedora con deseos de forjar su propio futuro, de contribuir con sus conocimientos a la generación de empleo tanto para ella como para otras personas; este proyecto se materializa a través de un pequeño capital logrado por el esfuerzo y así se empieza a dar los primeros pasos dando lugar a lo que hoy es CARACOLEANDO SRL

- Organigrama

Figura N° 1: Organigrama de Caracoleando, 2014-2017



Fuente: La empresa.

- **Visión**

Fomentar el desarrollo integral a través de un modelo educativo centrado en las potencialidades de los bebés, con el objetivo de generar las bases que les permitan descubrir sus habilidades en un marco de diversidad cultural.

- **Misión**

Somos un centro materno infantil orientado a propiciar experiencias de aprendizaje de forma integral a bebés y niños con el apoyo de personal altamente capacitado para brindar conocimientos y experiencias que desarrollan en nuestros pequeños sus primeras habilidades y destrezas como alumnos, para que emprendan sus primeros años de formación escolar y sean capaces de enfrentar retos a temprana edad.

- **Principios y Valores**

Los principios son respeto a los niños como eje de su propio aprendizaje, atención y educación integral y los valores son compromiso, servicio, confiabilidad y respeto.

## **5.2. Análisis de los procesos de facturación, cobranzas, tesorería y de la liquidez de la empresa**

### **5.2.1. Proceso de facturación**

#### **5.2.1.1. Procedimiento actual**

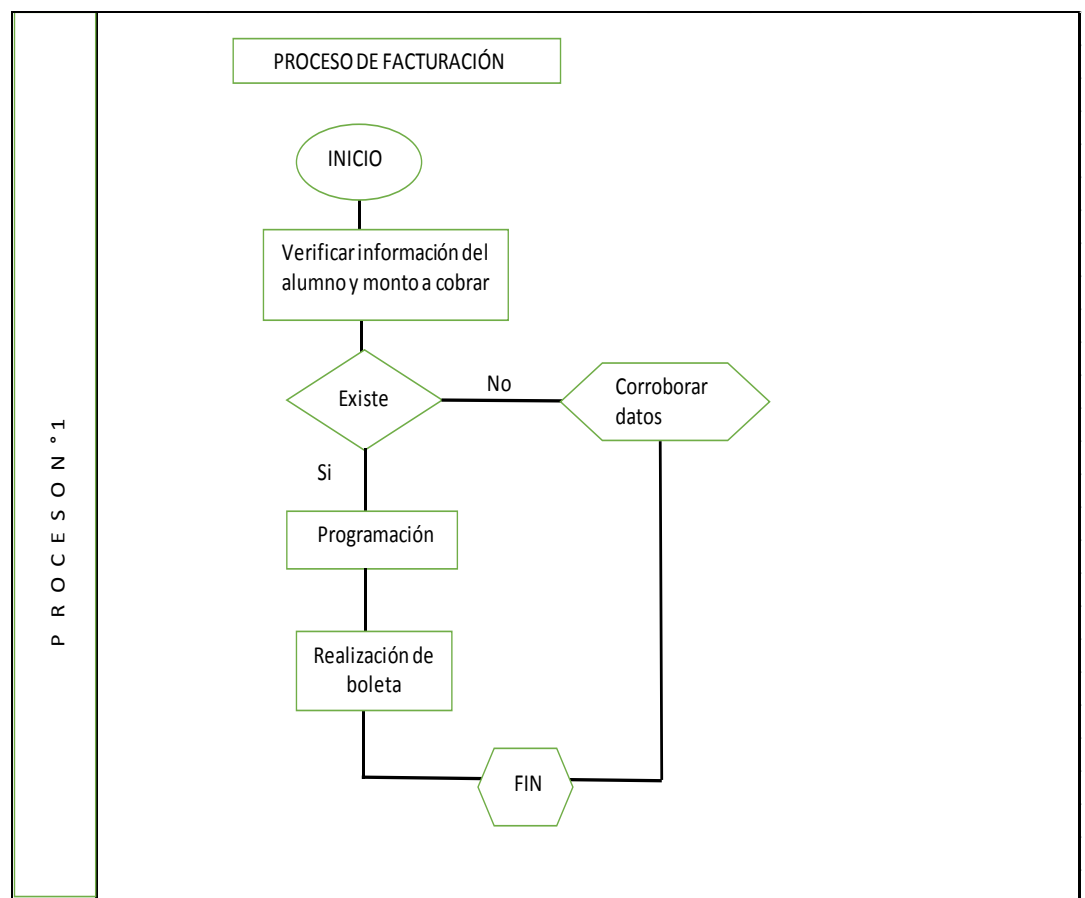
- Se apersona el padre de familia y se inicia verificando la información del alumno y el monto a cobrar en los archivos.
- Se corrobora si el alumno está en el salón indicado por el padre de familia, caso contrario se inicia la búsqueda para saber que salón es el indicado.
- Se programa el cobro con el monto indicado.
- Se realiza el comprobante de pago

#### **5.2.1.2 Deficiencias del proceso**

- La información no es actualizada y se cobra montos errados.
- La información se corrige luego de emitida la boleta, por lo cual se procede a anular el comprobante de pago.

- Muchas veces se cobra un periodo errado, razón por la cual también se tiene que anular la boleta.
- Debido a las ineficiencias en el proceso de boleteo, muchas veces no existe un orden adecuado motivo por el cual se dejan de cobrar pensiones de algunos niños.

Figura N°2: Flujograma actual de la empresa del proceso de facturación



Fuente: Documentación interna de la empresa

Elaboración: La empresa.

Figura N°3: FODA del Proceso de Facturación

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	<p>Existe un alto nivel de trabajo en equipo.</p> <p>El personal involucrado tiene claro el proceso de facturación</p> <p>El personal conoce las principales causas de los errores que se presentan en el proceso</p>	<p>No se cuenta con un proceso escrito de facturación que estandarice los conceptos de entrega de la factura</p> <p>Falta un doble chequeo a la factura antes de ser entregada a los clientes</p> <p>No existen líneas de responsabilidad claramente definidas</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<u>ANÁLISIS EXTERNO</u>	<p>Socialización de manera periódica al personal sobre cómo se realiza correctamente el proceso</p> <p>Implementación de mecanismos para la detección oportuna de errores en la facturación</p> <p>Revisar y validar que las facturas tengan los soportes pertinentes y que los procedimientos realizados coincidan con lo facturado</p>	<p>Cambio de plan estratégico debido a una reestructuración por parte de la gerencia</p>

Fuente: Documentación interna de la empresa, entrevista con el propietario.

Elaboración: La autora.

#### 5.2.1.2.1 Proceso de facturación actual: Número de estudiantes activos en la institución

Actualmente en la institución educativa están matriculados 80 niños entre las edades de 0 - 4 años de los cuales en el mes de Julio solo existen registro del pago de 71 niños esto quiere decir que a 9 niños no se le realizó el comprobante de pago correspondiente.

Tabla N°1: N° de boletas registradas por mes / N° de estudiantes activos con boletas

CRITERIO DE EVALUACION	MESES						
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	JUL 2016
N° de boletas registradas por mes	75	70	72	71	68	73	71
N° de estudiantes activos con boletas	80	80	80	80	80	80	80

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.2. Proceso de cobranza

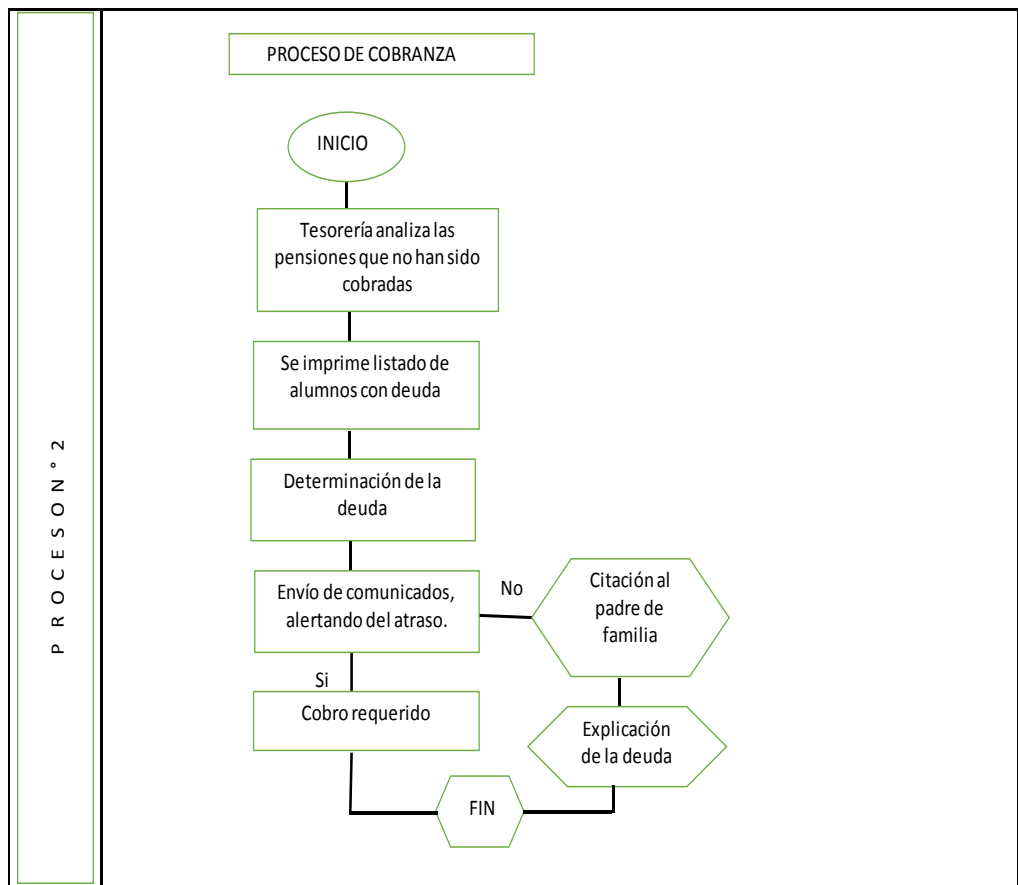
### 5.2.2.1. Procedimiento actual

- Se inicia cuando el área de tesorería analiza las pensiones que no han sido cobradas.
- Se imprime el listado de los alumnos con deuda y se determina el monto final de la misma
- Se envía comunicados alertando del atraso en caso contrario se cita al padre de familia se acerque a la institución.
- Finalmente el padre de familia se acerca a la institución y se realiza el cobro respectivo o se le otorgan facilidades de pago.

### 5.2.2.2. Deficiencias del proceso

- Los comunicados enviados no son específicos, por lo cual la mayoría de los padres de familia hacen caso omiso.
- No se cuenta con políticas para un proceso de cobro efectivo.
- El índice de morosidad es alto es cual resta liquidez a la misma.

Figura N°4: Flujograma actual de la empresa del proceso de cobranza



Fuente: Documentación interna de la empresa

Elaboración: La empresa.



Figura N°5: FODA del Proceso de cobranzas

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<u>ANALISIS INTERNO</u>	<p>El personal que interviene en el proceso es multifuncional. Se acoplará muy rápido a algún cambio que el proceso requiera</p> <p>La atención a algún tipo de inconvenientes es rápida</p>	<p>Poco seguimiento en cobranzas impagas</p> <p>No cuentan con políticas definidas de crédito y cobranzas</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<u>ANALISIS EXTERNO</u>	<p>Recuperar la mayoría de las deudas vencidas siguiendo los procesos adecuados</p> <p>Efectivizar los procesos con los debidos controles internos</p>	<p>Clientes que adquieren el servicio y al poco tiempo deciden retirarse por completo, teniendo deudas pendientes con la institución</p>

Fuente: Documentación interna de la empresa, entrevista con el propietario.

Elaboración: La autora.

#### 5.2.2.2.1 Atrasos en las cobranzas de las pensiones

Caracoleando es una empresa que cuenta con 14 años en el mercado trujillano brindando servicios educativos, los datos mostrados se observa que existe atrasos en las cobranzas de las pensiones, razón por la cual la empresa no tiene liquidez en muchas ocasiones para cubrir sus gastos, principalmente los gastos de planilla. Existe un atraso en cobranza por el monto de s/. 12095.00, la empresa no cuenta con políticas establecidas para actuar en este tipo de casos, sólo cobra por medio de comunicados en la agenda.

Figura N°6: Atraso en cobranzas de pensiones

<i>MAYO - JUNIO - JULIO 2016</i>	
Total de pensiones	S/. 68,000.00
Pensiones atrasadas	<u>S/. 12,095.00</u>
Total cobrado	S/. 55,905.00
<b><u>MAYO</u></b>	
	<b>Deuda pendiente</b>
MIA TUESTA PINEDO	S/. 400.00
MARCELO BARTUREN	S/. 450.00
VALENTINO OLIVA GONZALES	S/. 460.00
RAFAELA SALAZAR	S/. 380.00
RODRIGO GUEVARA	S/. 670.00
ALESSANDRO ABAD	S/. 600.00
MARCELO HIDALGO	S/. 420.00
MARIO CASTILLO	<u>S/. 500.00</u>
	S/. 3,880.00
<b><u>JUNIO</u></b>	
	<b>Deuda pendiente</b>
RODRIGO GUEVARA	S/. 500.00
ALESSANDRO ABAD	S/. 650.00
MARCELO BARTUREN	S/. 350.00
FABRIZIO GUEVARA	S/. 265.00
EVELYN MENDOZA	S/. 400.00
LEONARDO MESSARINA	S/. 380.00
GABRIEL CHOLAN	S/. 380.00
FLAVIA FLORES	<u>S/. 380.00</u>
	S/. 3,305.00
<b><u>JULIO</u></b>	
	<b>Deuda pendiente</b>
RODRIGO GUEVARA	S/. 780.00
ALESSANDRO ABAD	S/. 650.00
EVELYN MENDOZA	S/. 560.00
FLAVIA FLORES	S/. 600.00
NICOLAS LOYOLA	S/. 400.00
MATHIA BENAVIDES	S/. 380.00
ADRIANO RODRIGUEZ	S/. 380.00
ADRIANO CARRANZA	S/. 380.00
SOFIA LOPEZ	S/. 380.00
TIZIANO FLORES	<u>S/. 400.00</u>
	S/. 4,910.00
<b>ATRASO EN COBRANZA DE PENSIONES</b>	<b>S/. 12,095.00</b>

Fuente: Documentación de la empresa

Elaboración: La autora

### 5.2.2.2.2 Proceso de cobranza actual: Morosidad y Boletas cobradas sobre emitidas

Al 31 de Julio del 2016 la morosidad es de 24% y el porcentaje de boletas cobradas sobre emitidas es de 89% lo cual indica que el proceso de cobranzas no está funcionando bien debido a que mes a mes no se está recaudando el monto total de las ventas realizadas.

Tabla N°2: % de clientes morosos por mes / % de boletas cobradas sobre emitidas

CRITERIO DE EVALUACION	MESES						
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	JUL 2016
% de clientes morosos por mes	19%	21%	18%	15%	14%	23%	24%
% de boletas cobradas sobre emitidas	94%	88%	90%	89%	85%	91%	89%

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Proceso de tesorería

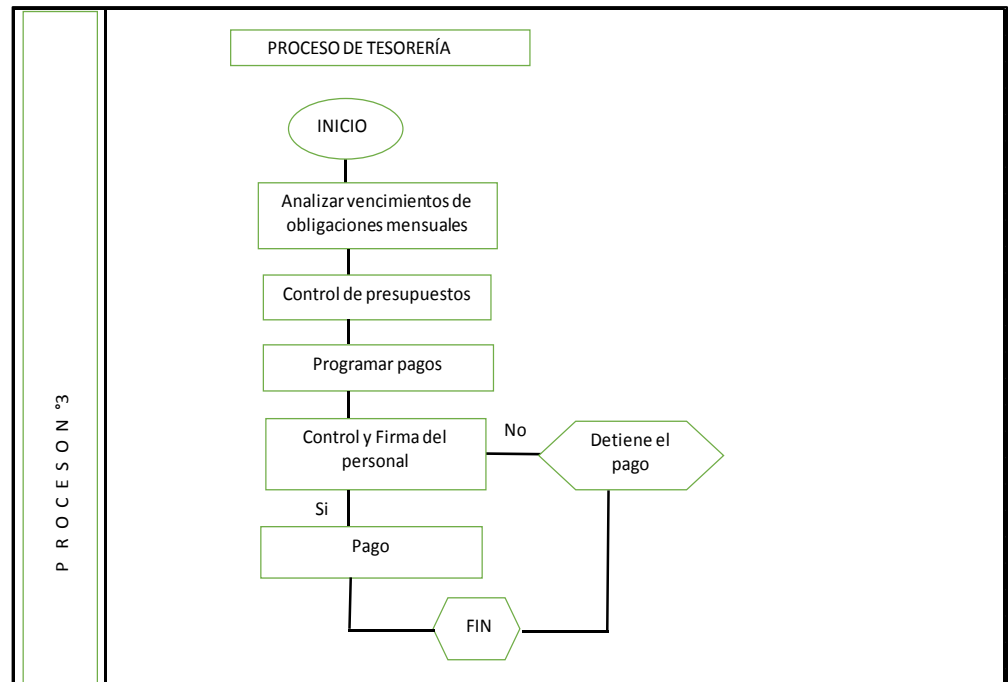
#### 5.2.3.1 Procedimiento actual

- Se inicia analizando los vencimientos de las obligaciones mensuales.
- Se realiza un control de presupuestos.
- Se programa los pagos de planilla, obligaciones financieras.
- El personal procede a firmar en un registro para el control respectivo
- Se paga al personal.

#### 5.2.3.2 Deficiencias del proceso

- Los ingresos no están diferenciados de los egresos.
- No se tiene un cronograma de los préstamos, ni un control para saber cuánto se amortigua en cada cuota.
- No existe un arqueo de caja chica.
- No cuentan con formatos para ingresos o salidas de caja.

Figura N°7: Flujograma actual de la empresa del proceso de tesorería



Fuente: Documentación interna de la empresa

Elaboración: La empresa.

Figura N°8: FODA del Proceso de tesorería

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	<p>Forma de trabajar ordenada</p> <p>Flexibilidad ante los cambios</p> <p>Conocimiento sobre las operaciones de la empresa y del sistema</p>	<p>No se maneja agenda de trabajo</p> <p>Falta de seguimiento y cierre a las tareas asignadas</p>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<u>ANÁLISIS EXTERNO</u>	<p>Capacitación en habilidades gerenciales para poder convertirse en generadores de iniciativas en lugar de tomadores de pedido</p> <p>Analizar flujogramas para identificar procesos que puedan ayudar a mejorar</p>	<p>Rechazo por parte de las otras áreas con respecto al cambio en el proceso de tesorería</p> <p>Ambigüedad y falta de comunicación sobre las funciones y responsabilidades</p>

Fuente: Documentación interna de la empresa, entrevista con el propietario.

Elaboración: La autora.

### 5.2.3.2.1 Deficiente control de ingresos

En la empresa no existe un control de ingresos es decir solamente posee un control de caja en donde se colocan todas las cantidades de dinero que entran y salen de caja. Por otro lado hay ingresos que no son identificados porque el dinero se recibe sin realizar el comprobante de pago, falta grave por la cual podría ser sancionado por SUNAT.

Figura N°9: Control de caja quincena de Abril

FECHA	B/V		CONCEPTO	MONTO
02-abr	2747	SANDRA SANTILLAN	Pension Abril	380.00
05-abr	2748	ANULADA		0.00
07-abr	2749	ANULADA		0.00
08-abr	2750	FABIANA CHAVEZ	Pension Abril	380.00
08-abr	2751	JOSE NICOLAS RONCAL	Pension Abril	150.00
09-abr	2752	ALESSANDRO MORALES	Pension Abril	400.00
09-abr			Movilidades	-18.00
10-abr	2754	JOHAN ANGULO	Pension Abril	18.00
10-abr	2755	NICOLLE VILLEGAS	Pension Abril	48.00
10-abr			Movilidades	-10.00
11-abr		NO IDENTIFICADA		120.00
11-abr		AGUSTIN ALVAREZ	Pension Abril	380.00
12-abr	5829	JOSE NICOLAS RONCAL	Pension Abril	400.00
12-abr	5830	BRIANNA RENGIFO	Pension Abril	380.00
13-abr		NO IDENTIFICADO		330.00
13-abr	5832	SANTIAGO RODRIGUEZ	Pension Abril	330.00
15-abr		NO IDENTIFICADO		300.00
15-abr	5834	ANDRE FABRIZIO CASTRO	Pension Abril	330.00
15-abr	5835	JERUSA ZAVALA	Pension Abril	290.00
15-abr	5836	FACUNDO GONZALES	Pension Abril	320.00
15-abr	5837	ADRIANO SANCHEZ	Pension Abril	320.00
		<b>TOTAL</b>		<b>4,088.00</b>

Fuente: Documentación de la empresa

Elaboración: La empresa

### 5.2.3.2.2 Sobreendeudamiento

En el área de tesorería no llevan un orden con respecto a los préstamos bancarios que tiene la institución, debido a esto se atrasan en el pago de las cuotas y por lo tanto generan interés. No está al tanto de las tasas con las que han sido otorgados los préstamos.

Figura N° 10: Obligaciones financieras de la empresa

<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	
<b>Entidad Bancaria</b>	<b>Monto</b>
Banco de Credito	S/. 35,600.00
Banco Continental	S/. 25,000.00
Caja Trujillo	S/. 18,000.00
Caja Nuestra Gente	S/. 15,000.00
	S/. 93,600.00

Fuente: Documentación de la empresa. Elaboración: La empresa

#### 5.2.3.2.3 Proceso de tesorería actual: Pagos efectuados fuera de tiempo / Movimiento de efectivo sin sustento

Al 31 de Julio del 2016 existen 10 pagos efectuados fuera de tiempo realizados por el área de tesorería el cual genera problemas tales como generación de intereses, cobranzas de mora, etc. Por otro lado existen 13 movimientos realizados sin sustento alguno de la caja de la institución.

Tabla N°3: N° de pagos efectuados fuera de tiempo / N° de movimientos de efectivo sin sustento

CRITERIO DE EVALUACION	MESES						
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	JUL 2016
N° de pagos efectuados fuera de tiempo	15	12	16	20	18	11	10
N° de movimientos de efectivo sin sustento	13	15	14	15	14	12	13

Fuente: Elaboración propia

### **5.3. Análisis e interpretación de indicadores financieros**

A continuación se analizará cómo está la liquidez de la empresa para ello se utilizará los estados de situación financiera acumulados de Enero a Julio 2016 se aplicará los ratios de liquidez para saber el estado actual y posteriormente poder compararla una vez aplicado el sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería con los estados financieros acumulados de Enero a Agosto 2016.



a) Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
<b>al 31 de Julio 2016</b>		
<b>(Expresado en nuevos soles)</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>S/. AGOSTO 2015</b>	<b>%</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y equivalente de efectivo	13,500.00	13.71%
Cuentas por cobrar comercial terceros	2,950.00	3.00%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	1,200.00	1.22%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>17,650.00</b>	<b>17.93%</b>
<b>Activo No corriente</b>		
Terreno (costo)	45,000.00	45.71%
Edificaciones (costo)	28,000.00	28.44%
Muebles (costo)	4,500.00	4.57%
Equipos para procesamiento de informacion	6,000.00	6.09%
Depreciacion	2,700.00	2.74%
<b>Total Activo No corriente</b>	<b>80,800.00</b>	<b>82.07%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>98,450.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO y PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/. %</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>		
Tributos y aportes por pagar	24,250.00	24.63%
Obligaciones financieras	30,100.00	30.57%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>54,350.00</b>	<b>55.21%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>54,350.00</b>	<b>55.21%</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital	17,000.00	17.27%
Resultados acumulados	22,500.00	22.85%
Utilidad del ejercicio	4,600.00	4.67%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>44,100.00</b>	<b>44.79%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>98,450.00</b>	<b>100%</b>

### 5.3.1. Indicadores de Liquidez

#### 5.3.1.1 Ratio de liquidez general o razón corriente

Liquidez general = Activo corriente / Pasivo corriente

Liquidez general = 17650 / 54350

Liquidez general = **0.3247**

##### Interpretación:

La empresa cuenta con 0.32 céntimos de sol de activo corriente por cada sol de pasivo corriente. Es decir no cuenta con una buena liquidez general o corriente ya que sus deudas sobre pasan el límite con el que cuenta. CARACOLEANDO tiene un sobreendeudamiento que debe reducir, algunas posibilidades de mejora serían controlar las políticas de venta del servicio al contado, mejorar el control de tesorería (ingresos y egresos de dinero) y sobre todo tener mucho cuidado en la facturación con respecto a los importes a pagar por cada cliente. Esto sustenta la necesidad de implementar un sistema de gestión basado en controles interno para poder sobre llevar y mejorar la liquidez de la empresa ya que otras empresas para invertir siempre examinan este ratio y depende mucho de eso si se logra la inversión o no.

#### 5.3.1.2 Ratio de prueba defensiva

Prueba defensiva = Caja y Bancos / Pasivo Corriente

Prueba defensiva = 13500 / 54350

Prueba defensiva = 0.2483 x 100 = **24.83 %**

##### Interpretación:

La empresa posee el 24.83% de prueba defensiva este ratio muestra la capacidad de Caracoleando que tiene para operar con sus activos más líquidos sin recurrir a sus flujos de venta. Su capacidad efectiva en el corto

plazo está un poco débil ya que sólo cuenta con menos de la tercera parte en caso tenga que afrontar algún problema de emergencia en la empresa.

### 5.3.1.3 Capital de trabajo

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente

Capital de trabajo = 17650 – 54350

Capital de trabajo = **-36700**

#### Interpretación:

Este ratio es una relación entre activo corriente y pasivo corriente, no es una razón definida en términos de un rubro dividido por el otro. Entonces a Caracoleando luego de pagar sus deudas inmediatas en este momento el resultado de su capital de trabajo sería -36700 soles. Es por eso que se necesitan controles internos en las áreas necesarias para así ayudar a aumentar la liquidez y por lo tanto contar con más dinero para poder hacerles frente a las deudas


## **5.4. Diseño de la propuesta de mejora**

### **5.4.1. Flujogramas propuestos**

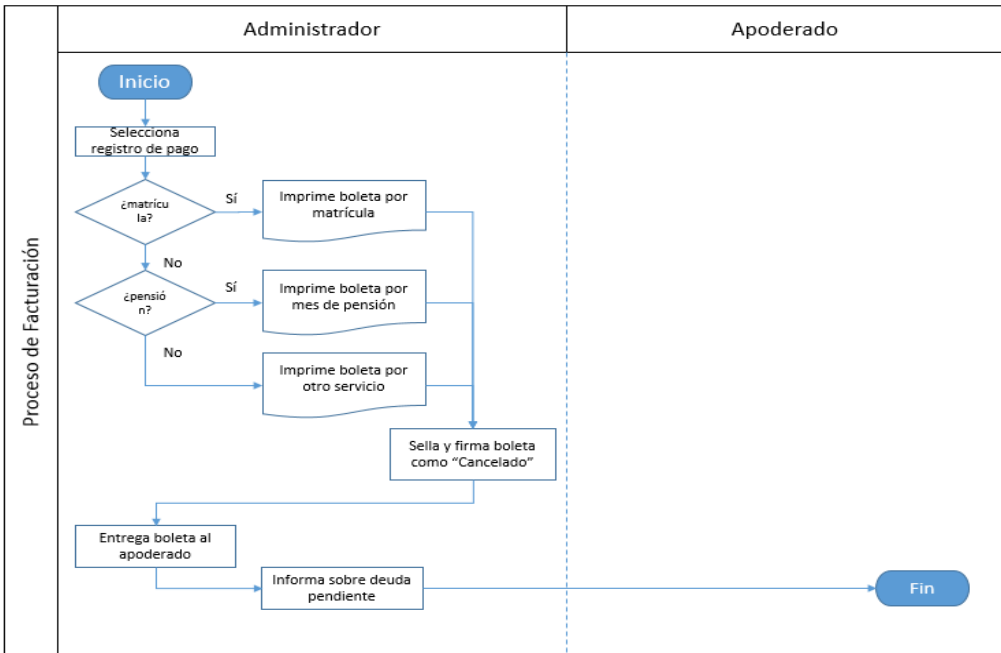
#### **5.4.1.1 Proceso de facturación**

- En primer lugar el padre de familia o apoderado debe apersonarse a la oficina para realizar el pago.
- La encargada de realizar el trámite preguntará el motivo del pago: si va a cancelar la pensión, la matrícula o algún otro servicio (venta de uniforme, servicio de guardería).
- Posteriormente se le imprimirá su comprobante de pago correspondiente.
- La encargada de realizar el proceso de facturación deberá poner el sello de “Cancelado” en la parte delantera del comprobante de pago.
- La encargada deberá entregar el comprobante de pago al padre de familia.
- Cada fin de semana se emitirá un reporte de los alumnos que siguen con deuda pendiente y será entregado al área de cobranzas.

Figura N°12: Manual de procedimientos y flujograma propuesto para el proceso de facturación

CENTRO MATERNO INFANTIL CARACOLEANDO SRL				
		PROCEDIMIENTO:	PROCESO DE FACTURACION	
		CODIGO	MAPRO01	
		ÁREA RESPONSABLE:	FACTURACION	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		AGOSTO 2016	PÁG 1/1	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
N°	Responsable	Actividades	Documentos	Observación
01	Asistente administrativo	Seleccionar registro de pago e imprimir comprobante de matricula	Ficha de matricula e historial del alumno	En caso de no cumplir la sancion será una llamada de atencion y en segunda instancia el descuento respectivo
02	Asistente administrativo	Seleccionar registro de pago e imprimir comprobante de pension	Ficha de matricula e historial del alumno	En caso no cumplir la sancion se descontará el monto omitido
03	Asistente administrativo	Seleccionar registro de pago e imprimir comprobante por otros servicios	Ficha de servicio requerido	En caso se cometa un error, la persona responsable debera resarcirlo.
04	Asistente administrativo	Sello y firmar boleta como "Cancelado"	Sello de cancelado	En caso el sello no haya sido colocado en el momento oportuno, el responsable deberá hacerlo lo más pronto posible.
05	Asistente administrativo	Entregar boleta al apoderado	Boleta de venta	En caso la boleta no haya sido entregada en el momento oportuno, el responsable deberá hacerlo lo más pronto posible.
06	Asistente administrativo	Informar sobre deudas pendientes al área de cobranzas	Relacion de alumnos con deudas	La relacion de alumnos con deudas pendientes se realizará cada fin de semana.

Proceso de Facturación	
Administrador	Apoderado
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Selecciona[Selecciona registro de pago]     Selecciona --&gt; Matricula{¿matricula?}     Matricula -- Sí --&gt; ImprimeMat[Imprime boleta por matricula]     Matricula -- No --&gt; Pensión{¿pensión?}     Pensión -- Sí --&gt; ImprimePen[Imprime boleta por mes de pensión]     Pensión -- No --&gt; ImprimeOtro[Imprime boleta por otro servicio]     ImprimeMat --&gt; Sella[Sella y firma boleta como "Cancelado"]     ImprimePen --&gt; Sella     ImprimeOtro --&gt; Sella     Sella --&gt; Entrega[Entrega boleta al apoderado]     Entrega --&gt; Informa[Informa sobre deuda pendiente]     Informa --&gt; Fin([Fin])         </pre>	

ELABORADO POR: Acevedo Garcés Ana Paula	FECHA: ago-16	PÁG.: 1/1
--	------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.2 Proceso de cobranza

- Primero se verificará las deudas según atraso en el mes y también las deudas que se han venido arrastrando de meses anteriores.
- El proceso de cobranza iniciará según el tiempo que arrastra la deuda, en caso sea entre 1 y 2 meses se le enviara un comunicado de deuda pegado en la agenda del alumno, si es entre 2 y 3 meses se le enviará un e-mail de deuda al apoderado y en caso la deuda este entre los 3 y 4 meses se imprimirá una carta de cobranza y se le remitirá al apoderado.
- En caso la deuda supere los 4 meses se llamará por teléfono al apoderado a que se apersona a la institución para exponerle algunas facilidades de pago.
- Una vez realizada la cobranza vía cuenta bancaria o en efectivo se procederá a la verificación de voucher o de billetes colocando el número de serie en la parte posterior de la boleta.

Figura N°11: Manual de procedimientos y flujograma propuesto para el proceso de cobranza

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
N°	Responsable	Actividades	Documentos	Observación
01	Asistente administrativo	Verifica deudas según atraso	Relacion de alumnos matriculados	Verificar las fechas establecidas de cobro
02	Asistente administrativo	Informa detalle de deudas	Relacion de alumnos con pension atrasada	Utilizar todos los recursos posibles para recuperar dicha deuda.
03	Asistente administrativo	Realizar proceso largo de cobranza según periodo de tiempo	Relacion de alumnos con pension atrasada	Utilizar todos los recursos posibles para recuperar dicha deuda. Caso contrario, darle de baja en la cuenta.
04	Asistente administrativo	Llama por telefono al apoderado a reunion	Monto exacto de la deuda	Exponer todas las facilidades de pago al cliente.
05	Asistente administrativo	Revisión de voucher de pago o revisión de billetes	Cuadro de verificación de billetes	Eliminar de lista de clientes morosos.

**Proceso de Cobranza**

```

graph TD
    subgraph Asistente
        Inicio([Inicio]) --> V1[Verifica deudas según atraso]
        V1 --> D1{¿>1 y <=2 meses?}
        D1 -- Sí --> A1[Imprime aviso de deuda y lo pega en agenda de alumno]
        D1 -- No --> D2{¿>2 y <=3 meses?}
        D2 -- Sí --> A2[Remite mail de deuda a apoderado]
        D2 -- No --> D3{¿>3 y <=4 meses?}
        D3 -- Sí --> A3[Imprime carta de cobranza y remite a apoderado]
        D3 -- No --> A4[Llama por teléfono al apoderado a reunión]
    end

    subgraph Apoderado
        S1[Solicita información de deuda] --> A5[Informa detalle de deuda]
        A5 --> D4{¿abono en cuenta?}
        D4 -- Sí --> A6[Obtiene voucher de abono]
        D4 -- No --> A7[Entrega efectivo]
    end

    A1 --> J(( ))
    A2 --> J
    A3 --> J
    A4 --> J
    A6 --> J
    A7 --> J

    J --> R1[Revisa voucher y registra nro. de operación y banco]
    R1 --> R2[Revisa billetes y registra los nros. de series]
    R2 --> Fin([Fin])
    
```

ELABORADO POR: <b>Acevedo Garcés Ana Paula</b>	FECHA: <b>ago-16</b>	PÁG.: <b>1/1</b>
---	-------------------------	---------------------


Fuente: Elaboración propia

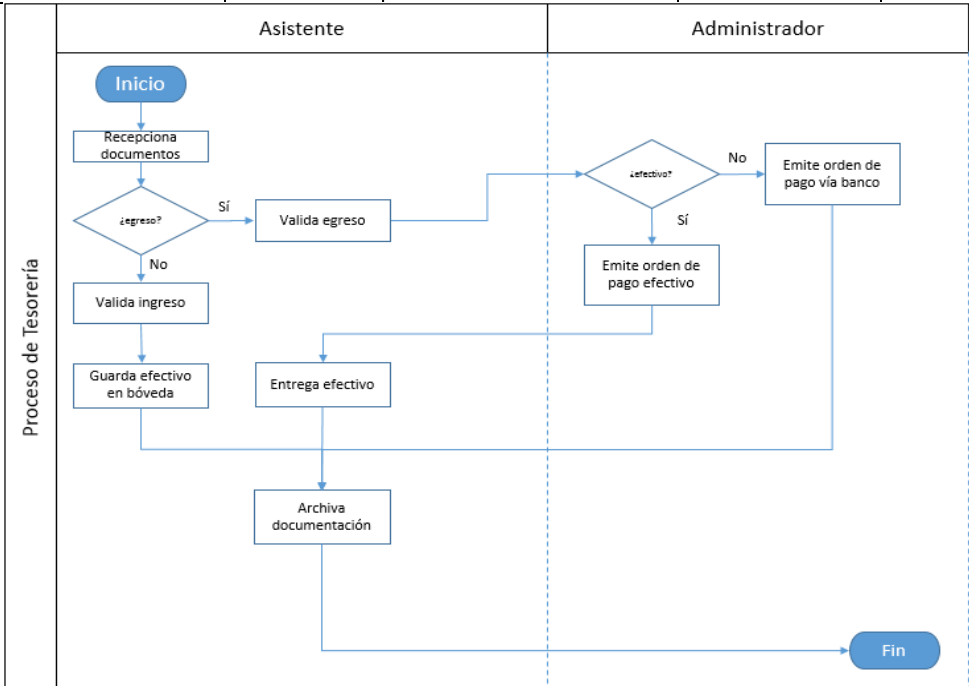
#### 5.4.1.3 Proceso de tesorería

- Este proceso da inicio todos los meses con la recepción de los documentos del centro educativo.
- La encargada será la responsable de clasificar estos documentos en egresos o ingresos para su validación de la información.
- En caso sea ingresos en efectivo la responsable será la asistente administrativa la cual deberá guardar el dinero en el lugar secreto de la institución para posteriormente ser depositado en las cuentas bancarias.
- En caso se trate de egresos tales como pagos de servicios, pagos de planilla, etc. La administradora será la encargada de emitir la orden de pago ya sea en efectivo o vía cuentas bancarias.
- La asistente administrativa deberá entregar el dinero en caso sea en efectivo tras contrastar la orden de pago firmada por la administradora. Posteriormente deberá archivar la documentación necesaria para sustentar dicho gasto.



Figura N°13: Manual de procedimientos y flujograma propuesto para el proceso de tesorería

CENTRO MATERNO INFANTIL CARACOLEANDO SRL				
 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PROCEDIMIENTO:</b> PROCESO DE TESORERIA		
		<b>CODIGO:</b> MAPRO03		
		<b>ÁREA RESPONSABLE:</b> ADMINISTRACION		
		AGOSTO 2016 PÁG 1/1		
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
N°	Responsable	Actividades	Documentos	Observación
01	Asistente administrativo	Recepción de documentos	Relacion de alumnos matriculados	Verificar las fechas establecidas de cobro
02	Asistente administrativo	Validar si es ingreso o egreso para la empresa	Relacion de alumnos matriculados	Provisionar todos los ingresos y egresos del mes.
03	Administradora	En caso sea egreso, emitir orden de pago via banco o emitir orden de efectivo	Orden de pago	Detallar cuanto es el interes moratorio por día de retraso
04	Asistente administrativo	En caso sea ingreso, guardar el dinero en bóveda y generar documentacion necesaria	Cuadre de caja	Detallar fecha de pago de cada obligacion

```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> R1[Recepciona documentos]
    R1 --> D1{¿egreso?}
    D1 -- Sí --> V1[Valida egreso]
    V1 --> D2{¿efectivo?}
    D2 -- No --> E1[Emite orden de pago via banco]
    D2 -- Sí --> E2[Emite orden de pago efectivo]
    D1 -- No --> V2[Valida ingreso]
    V2 --> G1[Guarda efectivo en bóveda]
    G1 --> E3[Entrega efectivo]
    E2 --> E3
    E3 --> A1[Archiva documentación]
    A1 --> Fin([Fin])
  
```

<b>ELABORADO POR:</b> Acevedo Garcés Ana Paula		<b>FECHA:</b> ago-16	<b>PÁG.:</b> 1/1	
---	--	-------------------------	---------------------	--

Fuente: Elaboración propia

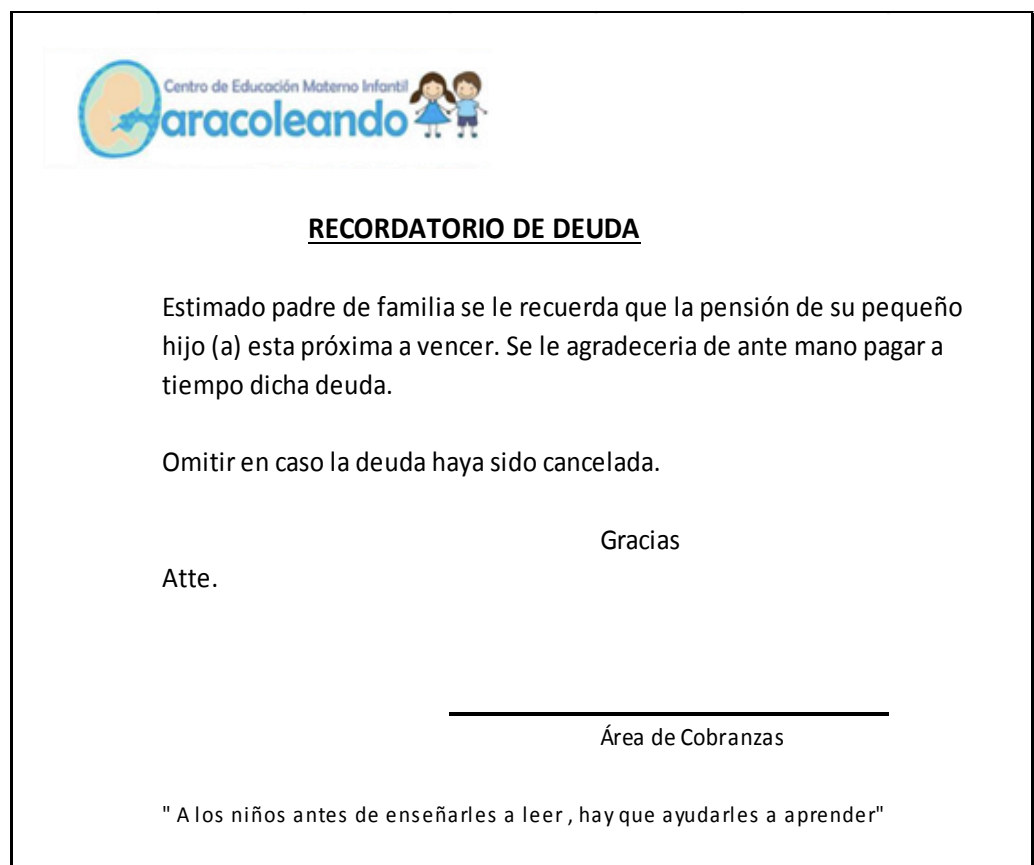
## 5.4.2 Formatos de la documentación para los procesos propuestos

### 5.4.2.1 Proceso de cobranza

#### 5.4.2.1.1 Recordatorio de aviso de deuda para agenda

En este formato se le hace recordar al padre de familia que la pensión está a puertas de vencer. Se le pegará en la agenda debidamente firmada por el área de cobranzas como parte inicial del proceso.

Figura N°14: Recordatorio de aviso de deuda para agenda

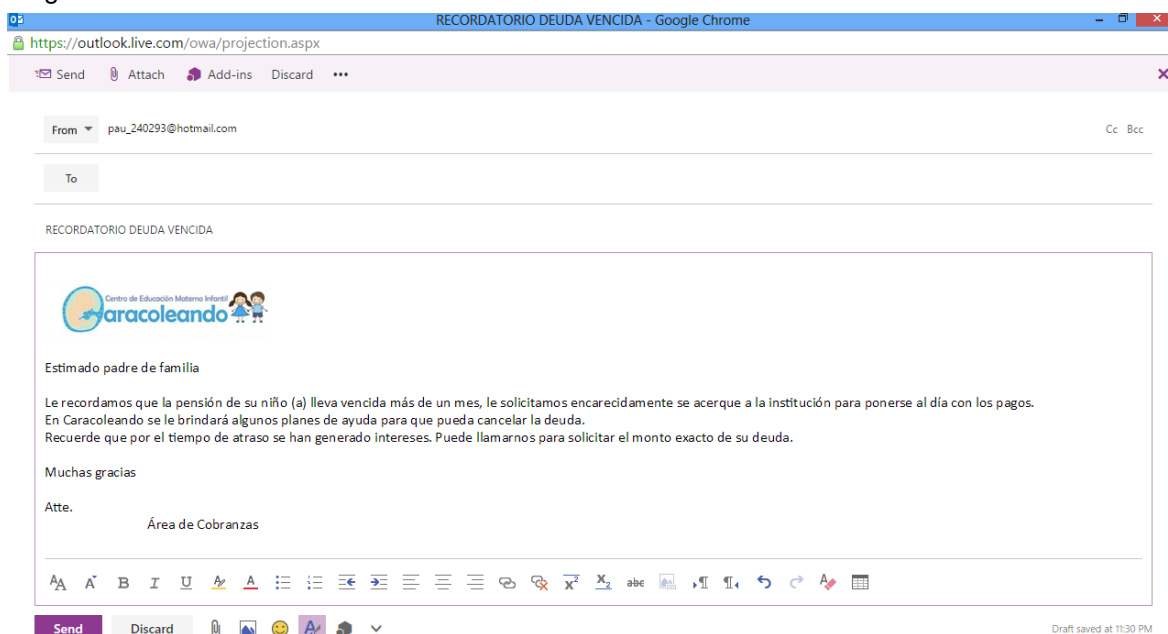


Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.1.2 Formato de notificación de deuda atrasada en correo electrónico

Este formato será enviado al apoderado del niño o niña brindado en la ficha de matrícula en caso este retrasado entre dos y tres meses, el correo será enviado desde la cuenta del encargado de cobranzas solicitando al padre de familia se ponga al día con los pagos.

Figura N°15: Formato de deuda atrasada vía correo electrónico



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.1.3 Carta cobranza por deuda vencida.

Este formato fue diseñado con la finalidad de recuperar deudas que están atrasadas por más de 90 días. Es un formato imprescindible ya que esta carta llegará directamente al domicilio del apoderado del menor y por otro lado se le da un último plazo para regularizar la deuda en caso contrario la deuda pasará a una central de riesgo. Esta carta ira dirigida al padre de familia debidamente firmada por la administradora de la institución.

Figura N°16: Carta cobranza por deuda vencida



Centro Educativo Materno Infantil  
CARACOLEANDO  
[asanchez@gmail.com](mailto:asanchez@gmail.com)  
Telefono: (044) 266037  
Direccion: San Valentín 134  
Urb. San Andrés  
Trujillo - Perú

Señor (a):

\_\_\_\_\_

Estimado padre de familia:

Nos referimos a usted mediante esta carta de cobranza para recordarle que mantiene una deuda con nuestra empresa que ya sobrepasa los 90 días por lo que solicitamos la cancelación total o parcial de la deuda y agradeceremos nos explique el causal de este inconveniente.

Además le informamos que en caso no se regularice la deuda en los próximos 10 días, pasaremos a informar a una central de riesgo.

Esperando que no afecte nuestras relaciones futuras atentamente a usted.

\_\_\_\_\_  
Jacqueline García Aponte  
Administradora

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.1.4 Formato de aviso de publicación en centrales de riesgo

El formato de aviso de publicación en centrales de riesgo tiene como finalidad de dar a conocer al padre de familia que su deuda ya ha sido enviada a la central de riesgo debido a que ya ha superado más de 90 días. Por otro lado se le hace de conocimiento que en caso cancele la deuda la institución se compromete a enviar una carta a la central de riesgo para que sea eliminado de ésta. La carta será enviada a la dirección brindada por el padre de familia debidamente firmada por la gerente de la empresa.

Figura N°17: Formato de aviso de publicación en centrales de riesgo



Centro Educativo Materno Infantil  
CARACOLEANDO  
[asanchez@gmail.com](mailto:asanchez@gmail.com)  
Telefono: (044) 266037  
Direccion: San Valentín 134  
Urb. San Andrés  
Trujillo - Perú

Señor (a):

---

Estimado padre de familia:

Nos referimos a usted mediante esta carta para informarle que su deuda ha sido transferida a la central de riesgo INFOCORP  
En caso la deuda sea cancelada por favor acercarse al área de cobranzas para enviar una carta a la central de riesgo y usted sea retirado de la misma.

---

Elena Iparraguirre Valdiviezo  
Gerente


Elaboración: La empresa

## 5.4.2.2 Proceso de facturación

### 5.4.2.2.1 Formato de reporte de servicio facturado por padre de familia

Con este formato se podrá tener un control por cada padre de familia para poder contar con un historial de cumplimiento con los pagos, además se podrá verificar que se haya cumplido con la correlatividad de las boletas. Por otro lado se omitirán errores al emitir los comprobantes de pago ya que se podrá identificar rápidamente el monto exacto de la deuda con el nombre del niño o con el nombre del padre de familia.

Figura N°18: Formato de reporte de servicio facturado

						
Nombre padre de familia	Nombre de alumno	Telefono	Numero de boleta	Descripcion del servicio	Fecha de pago	Monto
<b>TOTAL FACTURADO</b>						

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.2 Formato de reporte de deuda atrasada y vencida

Con este formato se podrá obtener un reporte detallado de los alumnos que no han cancelado la pensión, por lo tanto luego de pasar este reporte se procederá al proceso corto de cobranza. Este formato nos permitirá tener el control necesario para hacer todo lo posible en recaudar dicho monto.

Figura N°19: Formato de reporte de deuda atrasada y vencida


						
N° de comprobante de pago	Fecha de emisión	Nombre del alumno	Fecha coordinada de pago	Deuda original	Intereses moratorios	Deuda total

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.2.3 Formato de reporte de deuda atrasada con más de 90 días

Este formato de reporte nos permitirá tener un control de los padres de familia que mantienen una deuda por más de 90 días con la institución los cuales serán reportados a una central de riesgo. Este formato permitirá calcular el interés que se ha generado por el atraso en el pago.

Figura N° 20: Formato de reporte de deuda atrasada con más de 90 días

							
N° de comprobante de pago	Fecha de emisión	Nombre del alumno	Cantidad de días atrasados	Deuda original	Intereses moratorios	Deuda total	Enviado a central de riesgo


Fuente: Elaboración propia



#### 5.4.2.2.4 Formato de reporte de facturado y no pagado en el año por número de boleta

Este formato permitirá a la empresa a tener un reporte de la cantidad de boletas que se emitieron pero hasta el último día del año siguen pendientes de pago. Este reporte será llenado cada fin de mes luego de realizar la cobranza correspondiente según el tiempo que lleva la deuda.

Figura N°21: Formato de reporte de facturado y no pagado en el año por número de boleta

								
N° de comprobante de pago	Fecha de emisión	Fecha de vcto	Días de atraso	Nombre de Apoderado	Deuda original	Intereses moratorios	Deuda total	Enviado a central de riesgo

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.3 Proceso de tesorería

##### 5.4.2.3.1 Formato de reporte de facturación del mes, con estado pagado

Este formato permitirá al área de tesorería tener el reporte mes a mes de los alumnos que están al día en el pago de su pensión y paralelamente se obtendrá el monto total de lo recaudado en los diferentes servicios, ya sea nido, guardería o venta de uniformes.

Figura N°22: Formato de reporte de facturación del mes, con estado pagado

		Área de tesorería MES: _____		
Numero de boleta	Nombre de alumno	Fecha de pago	Descripción del servicio	Monto
<b>TOTAL RECAUDADO MES</b> _____				

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.3.2 Formato de reporte de ingresos y gastos del mes

Este formato servirá al área de tesorería para que tenga un reporte tanto de los ingresos así como de los gastos del día a día y así poder llevar un control del dinero en caja. Los gastos serán sustentos con recibos de egresos y los ingresos serán sustentados con las boletas de venta de la institución.

Figura N°23: Formato de reporte de ingresos y gastos del mes

CONTROL DE INGRESO DIARIO		REPORTE DEL _____		
B/V				
<b>CAJA</b>				
<b>INGRESOS</b>				
FECHA	B/V	Nombre	CONCEPTO	MONTO
<b>TOTAL</b>				<b>0.00</b>
			Saldo anterior:	0.00
			Otros ingresos:	
				<b>0.00</b>
<b>EGRESOS</b>				
FECHA	N° de comprobante	Nombre	CONCEPTO	MONTO S/.
<b>TOTAL</b>				<b>0.00</b>
<b>SALDO</b>				<b>0.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.3.2 Formato de reporte de detalle de gastos del mes


Este formato permitirá tener un control de los gastos del mes ya sea de pagos a entidades bancarias, pago de servicios, pago de planilla, entre otros. Por medio de este formato se podrá mantener un orden y saber específicamente las fechas de vencimiento de las obligaciones para que la empresa pueda cumplir puntualmente y así se pueda empezar a generar un historial prospero para la misma.

Figura N°24: Formato de reporte de detalle de gastos del mes

			
Área de tesorería			
Mes: _____			
Gastos mensuales			
Categoría	Fecha de vcto	Cantidad	Comentarios

Elaboración: Fuente propia

Figura N°25: Formato resumen pago de planilla

		RESUMEN DE PAGO DE PLANILLA										
		MES: _____										
		ÁREA DE TESORERÍA										
N°	NOMBRE	SUELDO	CARGO	FECHA DE INGRESO	AFP/ONP	DCTO. LEY	DCTO. PENSIONES	ADELANTOS	TOTAL ADEL.	TOTAL A PAGAR		
1												
2												
3												
4												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
		<u>S/.</u>	<u>-</u>				<u>S/.</u>	<u>-</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. Implementación de la propuesta de mejora

En este punto se llevará a cabo los formatos que se han diseñado en el punto anterior para demostrar que los procesos de facturación, tesorería y cobranza mejoran la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando. A continuación se ejemplificará algunos de los reportes de los procesos de las tres áreas antes mencionadas.

### 5.5.1 Formatos aplicados:

#### 5.5.1.1 Carta de cobranza por deuda vencida

En este caso, la administradora de la institución envió una carta cobranza al padre de familia del alumno Santisteban López Julián, el cual lleva retrasado más de 3 meses. Esta carta de cobranza fue enviada a la dirección brindada en la ficha de matrícula.

Figura N°26: Carta cobranza por deuda vencida implementada



Centro Educativo Materno Infantil  
CARACOLEANDO  
[asanchez@gmail.com](mailto:asanchez@gmail.com)  
Telefono: (044) 266037  
Direccion: San Valentín 134  
Urb. San Andrés  
Trujillo - Perú

Señor (a):

Santisteban García Alejandro Manuel

Estimado padre de familia:

Nos referimos a usted mediante esta carta de cobranza para recordarle que mantiene una deuda con nuestra empresa que ya sobrepasa los 90 días por lo que solicitamos la cancelación total o parcial de la deuda y agradeceremos nos explique el causal de este inconveniente.

Además le informamos que en caso no se regularice la deuda en los próximos 10 días, pasaremos a informar a una central de riesgo.

Esperando que no afecte nuestras relaciones futuras atentamente a usted.



---

Jacqueline García Aponte  
Administradora

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.1.2 Reporte de servicio facturado por padre de familia

La asistente administrativa realizó el reporte de servicio facturado por padre de familia por cada salón. La institución cuenta con seis salones, el reporte a continuación mostrado será de la “salita anaranjada” la cual cuenta con 13 niños.

Figura N°27: Reporte de servicio facturado por padre de familia de la salida anaranjada

 Salita Anaranjada - Área de facturación						
Nombre padre de familia	Nombre de alumno	Telefono	Numero de boleta	Descripcion del servicio	Fecha de pago	Monto
Gutierrez Sanchez Maria	Lopez Gutierrez Soraya	256484	0001-2596	Servicio nido 9am-1pm	01/08/2016	S/. 450.00
Rodriguez Pérez Mario	Rodriguez Viñó Mario	940153564	0001-2597	Servicio nido 9am-1pm	04/08/2016	S/. 450.00
Pelaez Concepcion Luz	Chávez Pelaez María	940143545	0001-2598	Servicio guardería 8am - 5pm	10/08/2016	S/. 680.00
Gil Morales Sara	Briceño Gil Alejandro	568490	0001-2599	Servicio nido 9am-1pm	01/08/2016	S/. 450.00
Valdez Gutierrez, Gabriel	Valdez Sanchez Maura	264590	0001-2600	Servicio nido 9am-1pm	05/08/2016	S/. 450.00
Pesantes Loyola Nancy	Paucar Pesantes Milena	950456850	0001-2601	Servicio guardería 8am- 2pm	01/08/2016	S/. 560.00
Galarreta Sanchez Victoria	López Galarreta Victoria	264750	0001-2602	Servicio nido 9am-1pm	01/08/2016	S/. 450.00
Loyola Montes Claudia	Sauce Loyola Mauricio	569801	0001-2603	Servicio nido 9am-1pm	06/08/2016	S/. 450.00
Castillo Bardales Laura	Berrospi Castillo Karla	948563520	0001-2604	Servicio de guardería 9am-4pm	03/08/2016	S/. 590.00
Hidalgo Perez Susan	Santillan Hidalgo Yolanda	594102	0001-2605	Servicio nido 9am-1pm	01/08/2016	S/. 450.00
León Sánchez Eugenia	Juarez León Paul	575860	0001-2606	Servicio nido 9am-1pm	02/08/2016	S/. 450.00
Farfan León Soledad	Valdivia Farfan Jesus	954065250	0001-2607	Servicio nido 9am-1pm	05/08/2016	S/. 450.00
Alvarado Gutierrez Edwin	Alvarado Rodriguez Roxi	654802	0001-2608	Servicio nido 9am-1pm	02/08/2016	S/. 450.00
<b>TOTAL FACTURADO</b>						S/. 6,330.00

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.1.3 Reporte de resumen pago de planilla

El objetivo de haber implementado un formato de planilla es tener la cantidad exacta que se destina para el pago de los trabajadores de manera mensual y posteriormente realizar un análisis detallado por cada trabajador y verificar si realmente el sueldo que se le ha asignado debe seguir siendo el mismo así como analizar de cerca si realmente la institución necesita a todo el personal con el que se cuenta actualmente.

Figura N°28: Reporte de resumen de pago de planilla

Centro de Educación Motomoto Infantil Caracoleando		RESUMEN DE PAGO DE PLANILLA MES: Agosto ÁREA DE TESORERÍA								
N°	NOMBRE	SUELDO	CARGO	FECHA DE INGRESO	AFP/ONP	DCTO. LEY	DCTO. PENSIONES	ADELANTOS	TOTAL ADEL.	TOTAL A PAGAR
1	Iparaguire V. Elena	S/. 3,500.00	Gerente	01/07/2002	INTEGRA		449.75			3,050.25
2	García A. Jacqueline	S/. 2,300.00	Administradora	01/05/2012	INTEGRA		295.55	100.00	100.00	1,904.45
3	Moreno G. Anthony	S/. 1,500.00	Asistente Adm	15/08/2014	INTEGRA		192.75		-	1,307.25
4	Zeña G. Grace	S/. 1,200.00	Profesora	15/01/2013	INTEGRA		154.20	60.00	60.00	985.80
7	Yupanqui R. María	S/. 1,350.00	Profesora	01/02/2008	INTEGRA		173.48	150.00	150.00	1,026.53
8	López M. Vicky	S/. 950.00	Auxiliar	15/05/2009	INTEGRA		122.08	20.00	20.00	807.93
9	Romero C. Sonia	S/. 1,150.00	Profesora	01/03/2012	INTEGRA		147.78	15.00	15.00	987.23
10	Crespín P. Yudith	S/. 1,150.00	Profesora	01/09/2010	INTEGRA		147.78		-	1,002.23
11	Vera M. Herminia	S/. 850.00	Auxiliar	02/01/2004	INTEGRA		109.23	10.00	10.00	730.78
12	Anticona R. Carmen	S/. 1,050.00	Profesora	01/03/2015	INTEGRA		134.93	25.00	25.00	890.08
		<u>S/. 15,000.00</u>					<u>S/. - 1,927.50</u>	<u>380.00</u>	<u>380.00</u>	<u>12,692.50</u>

Fuente: Elaboración propia

## 5.5.2 Análisis al mes de Agosto 2016

### 5.5.2.1 Proceso de facturación después de la implementación

El proceso de facturación en el mes de agosto se realizó conforme a lo diseñado anteriormente. La institución realizó la facturación a los 80 niños matriculados en la institución quedando así ningún comprobante de pago pendiente. Además se pudo mantener el control de que los números de las boletas de venta sean correlativos.



Tabla N°4: N° de boletas registradas por mes / N° de estudiantes activos con boletas después de la implementación

CRITERIO DE EVALUACION	MESES							
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	JUL 2016	AGO 2016
N° de boletas registradas por mes	75	70	72	71	68	73	71	80
N° de estudiantes activos con boletas	80	80	80	80	80	80	80	80

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.2.2 Proceso de cobranzas después de la implementación

En el mes de agosto se realizó la cobranza a todos los clientes morosos según el diseño del sistema de gestión de mejora. De los cuales se recuperó más del 41% después de la implementación. El sistema de cobranza se aplicó según el manual de procedimientos implementado para cada uno de sus formas según el tiempo vencido.

Tabla N°5: Situación de cobranzas luego de la implementación

CRITERIO DE EVALUACION	MESES							
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	JUL 2016	AGO 2016
% de clientes morosos por mes	19%	21%	18%	15%	14%	23%	24%	10%
% de boletas cobradas sobre emitidas	94%	88%	90%	89%	85%	91%	89%	100%

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.2.3 Proceso de tesorería después de la implementación

En el mes de agosto sólo se realizaron siete pagos fuera de tiempo pero esto fue debido a que todavía la empresa cuenta con poca liquidez de lo cual se irá recuperando con el pasar de los meses. Por otro lado no se registraron movimientos sin sustento ya que debido al nuevo sistema de gestión se realizaron notas de egresos debidamente firmadas por la administración.

Tabla N°6: Situación de tesorería después de la implementación

CRITERIO DE EVALUACION	MESES							
	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016	JUL 2016	AGO 2016
N° de pagos efectuados fuera de tiempo	15	12	16	20	18	11	10	7
N° de movimientos de efectivo sin sustento	13	15	14	15	14	12	13	0

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Comparación del antes y después de los indicadores financieros

### a) Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
<b>al 31 de Agosto del 2016</b>		
<b>(Expresado en nuevos soles)</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>S/.</b> <b>AGOSTO 2016</b>	<b>%</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y equivalente de efectivo	20,500.00	20.35%
Cuentas por cobrar comercial terceros	3,200.00	3.18%
Otras cuentas por cobrar (Neto)	2,450.00	2.43%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>26,150.00</b>	<b>25.96%</b>
<b>Activo No corriente</b>		
Terreno (costo)	45,000.00	44.67%
Edificaciones (costo)	28,000.00	27.79%
Muebles (costo)	3,000.00	2.98%
Equipos para procesamiento de informacion	4,500.00	4.47%
Depreciacion	5,900.00	5.86%
<b>Total Activo No corriente</b>	<b>74,600.00</b>	<b>74.04%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,750.00</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO y PATRIMONIO NETO</b>	<b>S/.</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>		
Tributos y aportes por pagar	20,750.00	20.60%
Obligaciones financieras	22,500.00	22.33%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>43,250.00</b>	<b>42.93%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>43,250.00</b>	<b>42.93%</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital	17,000.00	16.87%
Resultados Acumulados	27,000.00	26.80%
Utilidad del ejercicio	13,500.00	13.40%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>57,500.00</b>	<b>57.07%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,750.00</b>	<b>100%</b>

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. Indicadores de Liquidez después de la implementación

#### 6.1.1. Ratio de liquidez general o razón corriente

Liquidez general = Activo corriente / Pasivo corriente

Liquidez general = 26150 / 43250

Liquidez general = **0.604**

##### Interpretación:

La empresa cuenta con 0.60 céntimos de sol de activo corriente por cada sol de pasivo corriente. La empresa después de la implementación del sistema de gestión en el área de tesorería, facturación y cobranza mejoró notablemente su liquidez comparando de un año a otro. Es lógico que aún cuenta con algunos problemas para salir del sobre endeudamiento en el que estaba, sin embargo ha disminuido considerablemente su cifra de obligaciones financieras aproximadamente en un ocho por ciento.

#### 6.1.2. Ratio de prueba defensiva

Prueba defensiva = Caja y Bancos / Pasivo Corriente

Prueba defensiva = 20500 / 43250

Prueba defensiva = 0.4739 x 100 = **47.39 %**

##### Interpretación:

La empresa posee el 47.39% de prueba defensiva la capacidad de Caracoleando se ha duplicado gracias al sistema de gestión que se ha implementado, la empresa hoy en día puede cubrir sus deudas a corto plazo sin la necesidad de generar intereses. Se espera que esta mejoría aumente en el tiempo en el que sistema estará en observación.

### 6.1.3. Capital de trabajo

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente

Capital de trabajo = 26150 – 43250

Capital de trabajo = **-17100**

#### **Interpretación:**

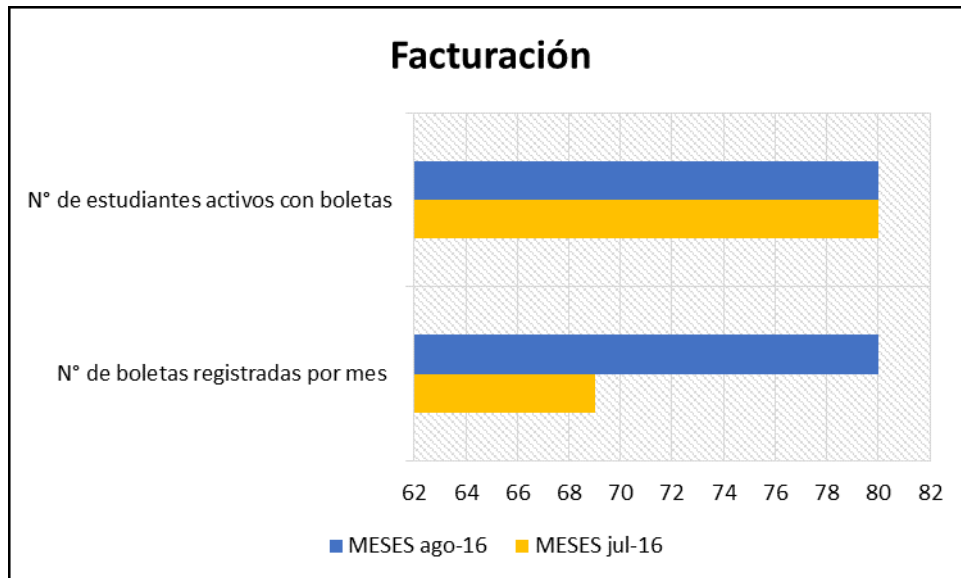
Actualmente el capital de trabajo de la empresa es de -17100 a comparación del mes de Julio que fue de -36700 Se puede observar que la empresa gracias a que hoy en día cuenta con mayor liquidez ha podido cancelar parte de las obligaciones. Es cierto que Caracoleando aún se considera una empresa con deudas sin embargo se proyecta que en un corto plazo, ésta misma las disminuya en un 80% de la totalidad.

En este punto se describe los resultados obtenidos de las tres etapas, diagnóstico de la situación actual, diseño e implementación del sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería aplicado a la empresa de servicios educativos Caracoleando. En primera instancia se inició con el proceso del diagnóstico, en donde se observó las dificultades que presentaban las 3 áreas mencionadas así como errores en la emisión de comprobantes de pago, información desactualizada de los alumnos, no existían políticas de cobranzas lo cual restaba liquidez a la empresa, no existía un control de ingresos y gastos todo esto generaba un desorden por lo tanto se incurría en el pago de multas o intereses con las entidades bancarias. Siguiendo con la etapa del diseño se reformularon las áreas a través de la creación de formatos de cobranzas, control de ingresos y egresos, facturación por cada salón, flujogramas y manuales de procedimientos todo esto para mantener un control de la documentación manejada.

## **6.2 Área de facturación**

Para el mes de Agosto del 2016, se generaron un total de 80 boletas de venta para los 80 alumnos matriculados, es decir a todos los alumnos se les generó su boleta de venta por el servicio brindado ya sea nido o guardería. En el mes de Julio se generaron solamente 69 boletas de venta, es decir a 14 alumnos no se le generó ningún tipo de comprobante y a la actualidad no se sabe si los alumnos realizaron el pago o no debido a la falta de control en la que se encontraba.

Gráfico N°1: Comparación del proceso de facturación

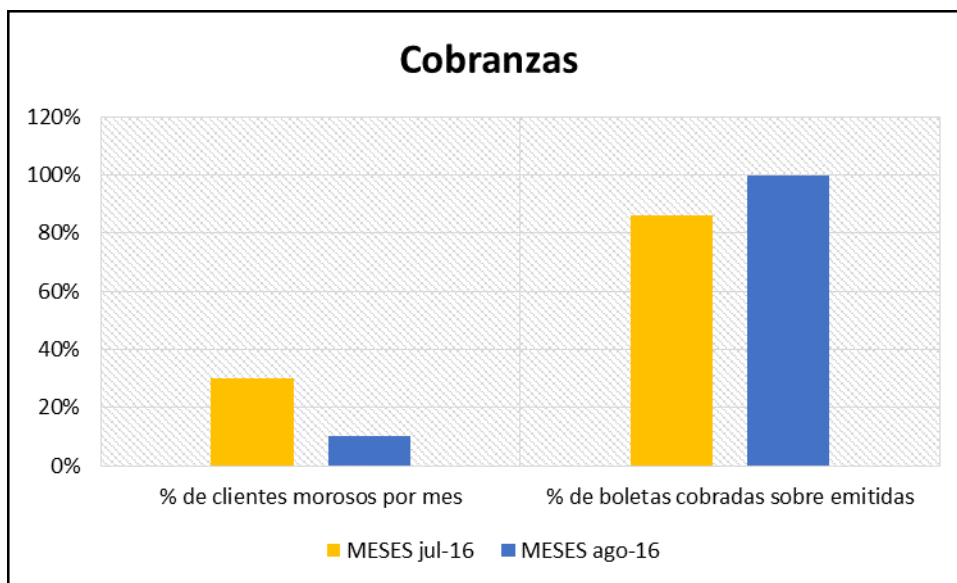


Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Área de cobranzas

Para el mes de Agosto del 2016 el porcentaje de clientes morosos disminuyó en un 20% en comparación al mes de Julio, esto debido a las políticas de cobranzas implementadas gracias al sistema de gestión se han podido recuperar deudas que venían atrasadas por más de 90 días. Con respecto al porcentaje de boletas cobradas sobre emitidas ha aumentado en un 17% llegando a su totalidad es decir el 100% debido a que el sistema implementado tiene un control que permite que todas las boletas sean emitidas para su posterior cobranza.

Gráfico N°2: Comparación del proceso de cobranzas

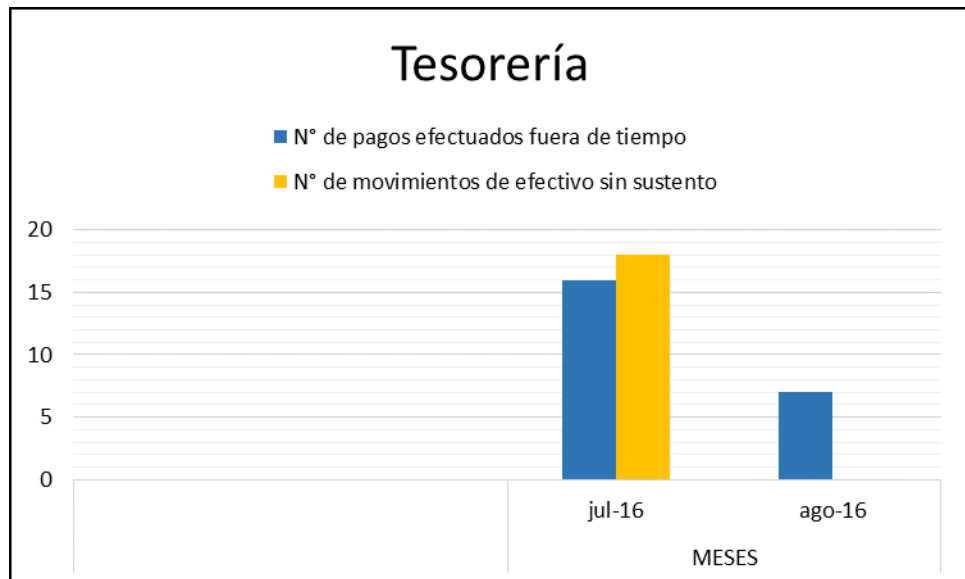


Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Área de tesorería

Para el mes de Agosto del 2016 los pagos efectuados fuera de tiempo debido a falta de liquidez, de control, etc. disminuyeron en 50% en comparación con el mes anterior esto gracias a los formatos implementados para el área de tesorería que le permiten a la empresa mantener un orden y así poder efectuar un presupuesto. Con respecto al n° de movimientos efectuados sin sustento para Agosto disminuyeron en su totalidad ya que en el sistema de gestión implementado no se permite dar salida de dinero de caja sin el sustento es decir sin la nota de egreso, la cual deberá llevar la firma de la administradora que autoriza el desembolso.

Gráfico N°3: Comparación del proceso de tesorería



Fuente: Elaboración propia



## CAPITULO 7: DISCUSIÓN

De acuerdo con lo señalado por Pakirson (2009) los procesos operativos son procesos que añaden valor al cliente en el que se relacionan principalmente con su satisfacción o insatisfacción. Por otro lado Sánchez (2010) señala que se pueden mejorar los procesos actuales debido a que las áreas de una empresa siempre están relacionadas entre sí, así que si se mejora un proceso de un área consecuentemente mejorarán otros procesos de las demás áreas.

Todo esto confirma que la implementación del sistema de gestión en la empresa Caracoleando mejorará el funcionamiento de la empresa que no ha sabido llevar en los años que viene laborando en el mercado trujillano. Las áreas que anteriormente tenían muchos inconvenientes ya que no existía coherencia entre los datos recolectados, actualmente trabajan juntas para acelerar el proceso de recuperación del dinero. Según el punto de vista de Ocola (2008), la realización de mejoras en los procesos o flujogramas presentan una gran oportunidad de crecimiento para la empresa ya que gracias a que hoy en día existe una persona responsable para cada proceso, Caracoleando puede operar eficazmente en todas sus áreas.

Para Martínez (2009) los reportes de cobranza permiten conocer en tiempo real el avance en las carteras que vienen trabajando. Es por eso que el área de cobranzas actualmente viene haciendo seguimiento de la cartera de clientes que le adeudan dependiendo del tiempo que la deuda lleva vencida, haciéndose más factible el incremento de la liquidez a corto plazo.

En la etapa de implementación se desarrollaron los formatos propuestos en la etapa anterior. Con estos formatos posteriormente se hizo una comparación del antes y después de la implementación por cada área. Con respecto al área de facturación en el mes de Julio se registraron solamente a 69 alumnos de los 80 con los que se contaba actualmente generando así desbalance en el cierre de mes ya que no se recolectaba el total presupuestado, comparado con el mes de Agosto 2016 en donde se implementó el sistema de gestión se registraron a los alumnos faltantes y

posteriormente a todos se les generó su comprobante de pago por lo tanto no existieron faltantes de dinero a fin de mes.

Con respecto al área de cobranzas disminuyó en 20% comparando Julio y Agosto 2016, esto debido a las políticas de cobranza establecidas según el tiempo de demora. Por otro lado aumento en 17% las boletas cobradas sobre las emitidas comprobando así que actualmente se emiten el 100% de las boletas. Concluyendo con el área de tesorería los pagos efectuados fuera de tiempo disminuyeron en 50% debido a los formatos implementados de control de ingresos y gastos, se construyó un presupuesto y se pudo cumplir de manera más ordenada y a tiempo con los pagos.

Actualmente no existe ninguna salida de dinero sin sustento gracias al manual de procedimientos implementado en dicha área. Caracoleando actualmente tiene la posibilidad de generar valor y maximizar sus utilidades a largo plazo. Así mismo crear lazos de confianza en sus clientes por los servicios brindados en entera satisfacción y de tal manera establecerse con mayor fuerza en el mercado trujillano.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que un sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería incide de manera positiva en la liquidez de la empresa de servicios educativos Caracoleando; pues luego de la implementación del sistema se obtuvo un aumento S/.0.28 céntimos de sol de activo corriente por cada sol de pasivo corriente para Agosto del 2016. Caracoleando ha mejorado su posición gracias a que su liquidez actualmente le permite cubrir sus obligaciones mensuales en su mayoría. Igualmente, el indicador de prueba defensiva se ha duplicado, hoy en día es de 47.39% lo cual quiere decir que la empresa cuenta ya con los medios para cubrir sus deudas a corto plazo. Por otro lado su capital de trabajo ha mejorado considerablemente, actualmente es de -17100 ya que para Julio era de -36700 esto quiere decir que debido a que la empresa ha mejorado su liquidez ha podido disminuir cierta cantidad de deudas. Caracoleando al día de hoy sigue con deudas pendientes pero se estima que en un periodo de corto plazo se reduzca considerablemente.
- De acuerdo al diagnóstico de la empresa antes de la implementación se concluye que no tenían definidos los procesos a realizar en las áreas de facturación, cobranzas y tesorería, es decir solo basaba sus operaciones en el día a día sin ninguna base de datos que los respalde. Es así que se encontró un atraso en cobranza por el monto de S/. 12095.00 y un deficiente control de los ingresos tal es el caso que existían ingresos de dinero no identificados y varias boletas de ventas anuladas por no saber el monto exacto a cobrar.
- Se diseñó un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería que incluía formatos de avisos de cobranzas según el tiempo de atraso de la deuda, reportes de facturación por cada salón especificando todos los datos necesarios, formatos de control de ingresos y salidas del dinero, plantilla de planilla para tener un control de los sueldos del personal. El diseño de estos formatos está valorizado en S/.190.00, los que tienen la finalidad de llevar un mejor control de las actividades de cada proceso para las áreas antes mencionadas.
- Se logró implementar el sistema de gestión de facturación, cobranzas y tesorería, en la empresa de servicios educativos Caracoleando, gracias al aporte positivo y colaboración de los directivos y colaboradores de la empresa.

Tras la implementación se socializó el hecho que se logró mejorar la liquidez, ya que su actual saldo total de activo corriente es de S/. 26150; se logró la reducción de las deudas en S/. 11100 y finalmente, se recuperó dinero de cobranzas de pensiones que llevaban más de 90 días de atraso por un monto de S/.2800. Esto fue bien recibido por todos los involucrados.

- La evaluación de la implementación del sistema permitió comprobar que la liquidez de la empresa mejoró para el mes de Agosto, gracias al control y el orden implementado en las tres áreas. En el área de facturación se redujeron los 14 alumnos matriculados sin comprobante de pago a cero, en el área de cobranzas se redujo en 20% a los clientes morosos y aumento en 17% las boletas emitidas sobre las cobradas, finalmente en el área de tesorería se eliminaron los gastos sin sustentos y disminuyeron en 50% los pagos efectuados fuera de tiempo. Permitiendo de esta manera que el dinero ingrese de una manera más rápida y salga de una manera más ordenada.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa revise y actualice cada cierto tiempo los manuales administrativo y contable, para mantener la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del sistema de gestión, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.
- Se recomienda mantener el uso de los indicadores desarrollados en la implementación para hacer el seguimiento de las áreas de facturación, cobranza y tesorería
- Se propone implementar un formato de contrato de prestación de servicios para que el proceso de cobranza sea más eficiente.
- Se recomienda a las empresas prestadoras de servicios educativos que pongan más énfasis en los procesos operativos y de cobranzas ya que en este tipo de empresas están a expensas de la voluntad de pago de los clientes, lo que puede generarles dificultades en el pago de la planilla docentes; y los docentes son la principal fuente generadora de valor para este tipo de organizaciones.

## REFERENCIAS

- Barquero Juarez, J. (2015). *Sistema de gestion y la mejora continua*. Madrid - España.
- Cueva Salas, J. (2013). *Analisis, diseño e implementacion de un sistema de recaudacion de deudas y el aumento de la liquidez en la empresa de servicios "El señorial" (Tesis de Licenciatura) Universidad de los Andes, Bogota.*
- Hernández S., C. R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Lima Kio, S., & Martinez Sanchez, M. (2011). *Propuesta de un sistema de gestión financiero y administrativo para el colegio nacional nocturno Catamayo.*(Tesis de Licenciatura) Catamayo.
- Mantilla Garcia, J. (2005). *Control interno contable*. Brasilia.
- Mantilla Suarez , M., & Yolima Briceño , K. (2007). *La potenciacion de la productividad empresarial*. Bogota.
- Martinez Camacho , J. (2009). *Control interno empresarial*.
- Martinez Soto, M. (2009). *Gestion adminisitrativa*. Chile.
- Ocola Razuri, C. (2008). *El control interno y su impacto en el logro de los objetivos del centro educativo El divino maestro de Laredo.*(Tesis de Licenciatura) Trujillo.
- Pakirson Vera, C. (2009). *Mercados activos*.
- Pakirson, J. (2009). *Mejoramiento de procesos en la empresa*. Miami: Pearson.
- Ramirez Aguilar, R. (2009). *Sistemas integrados empresariales*.
- Reyes Padilla, S. (2014). *Sistemas de control interno empresarial*. Bogota.
- Reyes Sanchez, M. (2014). *Diseño, desarrollo e implantacion de un sistema de facturacion efocado en la gestion de los requerimientos y el impacto en el aumento de la liquidez de la empresa Transportes Gavilán SAC.*(Tesis de Licenciatura) Lima.
- Rojas Cruzado, L. (2007). *Solvencia empresarial*. Lima.
- Rojas Monzante, M. (2007). *Importancia de los negocios*.
- Saavedra , K. (2010). *Aplicacion de ratios financieros*. Lima: Santillana.
- Saavedra Gutierrez, J. (2010). *Indicadores de liquidez*.
- Sanchez Soto , M. (4 de Enero de 2010). Proceso de cobranzas. *Diario Gestion*.

- Silva Loyola, M. (2014). *Desarrollo e implementación de un sistema de facturación y cobranzas utilizando la librería Rincon Andino. (Tesis de Licenciatura)* Trujillo -Perú
- Soto Villanueva, G. (2013). *Liquidez empresarial*. Lima.
- Soto, J. (2013). *Liquidez en la empresa*. Cali: Workmans.
- Suarez Castrillon, M. (2011). *Control interno administrativo*.
- Toribio Soto , S. (2010). *Control Interno*. Medellin.
- Vidal , L. (2009). *Rentabilidad en la empresa*. Macrofinanciera S.A.

# ANEXOS



## **Anexo N°1: ENTREVISTA REALIZADA A LOS ENCARGADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA- CONTABLE**

### **ENTREVISTA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

1. La empresa Caracoleando ¿Le alcanza para de cubrir todas sus deudas mensuales ya sea pago de planilla, servicios básicos, pago a proveedores? ¿Porque?
2. En el centro educativo ¿Cuáles son los motivos de sus atrasos en los pagos?
3. ¿En qué meses se presenta mayores dificultades para pagar sus deudas mensuales?
4. Con respecto al nivel de endeudamiento de la empresa. ¿Desde hace cuánto se viene trabajando con entidades bancarias?
5. ¿Cada cuánto se hace renovación de las cuentas por pagar?
6. ¿Cómo se emiten las boletas en su institución? ¿Cómo se realizan las cobranzas?
7. Con respecto al atraso en el pago de las pensiones. ¿En promedio cuanto tiempo tardan los padres de familia en ponerse al día?
8. Con respecto a los resultados en su empresa ¿Está usted satisfecha?


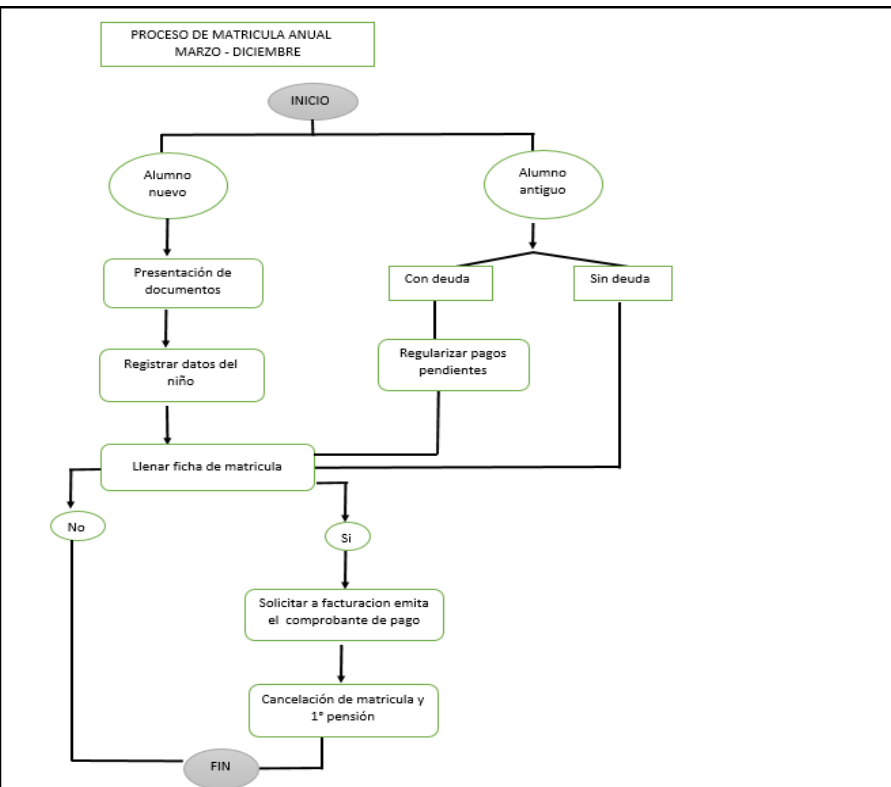
## Anexo N°2: Gastos de Implementación

<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
Papel Bond	S/. 35.00
Lapiceros	S/. 10.00
Lapices	S/. 5.00
Corrector	S/. 4.00
Regla	S/. 6.00
Borrador	S/. 3.00
Folders	S/. 15.00
Laptop: Deprec Mensual	S/. 41.67
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 119.67</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>COSTO</b>
Pasajes	S/. 35.00
Internet	S/. 20.00
Fotocopias	S/. 70.00
Impresión	S/. 80.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 205.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>S/. 324.67</b>

### **ANEXO N°3: ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DE LA INSTITUCIÓN**

1. ¿Usted como encargada de la institución educativa ha mostrado interés por implementar un sistema de gestión para aumentar su liquidez?
  
2. Los integrantes de su institución educativa ¿han respondido eficazmente a esta iniciativa propiciada por la misma?
  
3. ¿Se efectúa el seguimiento de estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?
  
4. ¿Posee Manuales y Procedimientos de Control Interno?
  
5. Con respecto al control interno financiero, ¿Se han determinado los responsables de la custodia de comprobantes y documentación de sustento?
  
6. ¿Los documentos y comprobantes están archivados correctamente?
  
7. ¿Existen actividades de control para verificar que todo ingreso o retiro de dinero se puedan realizar siempre y cuando hayan los comprobantes autorizados correspondientes?
  
8. ¿Son confiables los Estados Financieros realizados por el área de contabilidad externa?
  
9. ¿Usted está conforme con el rendimiento de su institución?
  
10. ¿Conoce usted la liquidez que posee su empresa?

### Anexo N°4: Proceso adicional para la mejora del sistema de gestión

CENTRO MATERNO INFANTIL CARACOLEANDO SRL				
		PROCEDIMIENTO:	PROCESO DE MATRICULA	
		CODIGO	MAPRO02	
		ÁREA RESPONSABLE:	ADMINISTRACION	
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	AGOSTO 2016	PÁG 1/1
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
N°	Responsable	Actividades	Documentos	Observación
01	Secretaria	Alumno nuevo - Presentación de documentos	DNI del niño, 2 fotos tamaño carnet, DNI de los padres	Se da de plazo 2 semanas para completar toda la documentación requerida.
02	Secretaria	Alumno nuevo- Registrar datos del niño	Ficha de registro (Nombres y Apellidos, dirección, nombre de los padres, números para emergencias)	En caso se obvie algun dato, llenarlo lo más antes posible
03	Secretaria	Alumno antiguo con deuda- Regularizar pagos pendientes	Documento de cobranza	Se generará la deuda incluido los intereses moratorios
04	Administradora	Llenar ficha de matricula	Ficha de matricula ( Nombres y Apellidos, dirección, edad, salón al que va, jardín de procedencia)	Informar al cliente sobre la política recién implementada sobre las tasas de moras.
05	Administradora	Solicita a facturación se emita el comprobante de pago	Ficha de matricula.	Se debe solicitar al instante en que se llena la ficha de matricula
06	Administradora	Cancelación de matricula y 1° pensión	Boleta de venta	Comprometer a los clientes que realizaran el pago en la fecha oportuna
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); border: 1px solid black; padding: 5px;">PROCESO N° 1</div> <div style="flex-grow: 1;">  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; AN([Alumno nuevo])     INICIO --&gt; AA([Alumno antiguo])     AN --&gt; PD[Presentación de documentos]     PD --&gt; RD[Registrar datos del niño]     RD --&gt; LF[Llenar ficha de matricula]     AA --&gt; CD[Con deuda]     AA --&gt; SD[Sin deuda]     CD --&gt; RP[Regularizar pagos pendientes]     RP --&gt; LF     LF -- No --&gt; FIN([FIN])     LF -- Si --&gt; SF[Solicitar a facturación emita el comprobante de pago]     SF --&gt; CM[Cancelación de matricula y 1° pensión]     CM --&gt; FIN           </pre> </div> </div> </div>				
ELABORADO POR: Acevedo Garcés Ana Paula		FECHA: ago-16		PÁG.: 1/1