

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Administración del capital de trabajo y su incidencia en la gestión operativa
de la empresa comercial Dinamo S.R.L. años 2019-2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Yadhira Grabiela Huaman Herrera

ASESOR

Jorge Alberto Garces Angulo

<https://orcid.org/0000-0002-4573-2673>

Chiclayo, 2022

Administración del capital de trabajo y su incidencia en la gestión operativa de la empresa comercial Dinamo S.R.L. años 2019-2020

PRESENTADA POR:

Yadhira Grabiela Huaman Herrera

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Leoncio Oliva Pasapera
PRESIDENTE

Cesar Augusto Torres Galvez
SECRETARIO

Jorge Alberto Garces Angulo
VOCAL

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios que me sigue brindando vida, salud y me ha acompañado y guiado a través de los obstáculos.

Así también, se lo dedico a mi madre por ser la excelente madre que es, por sus consejos, su sabiduría, su apoyo incondicional y su amor; así también a mi hermano, por creer en mí, por motivarme a ser mejor y acompañarme en cada momento de mi vida, sin él no lo hubiera logrado.

Agradecimiento

Agradezco a mi madre y a mi hermano por apoyarme y motivarme constantemente. Así también un especial agradecimiento a mi asesor y a los docentes por brindarme sus conocimientos y brindarme las herramientas para mi desarrollo profesional.

Administración del capital de trabajo y su incidencia en la gestión operativa de la empresa comercial Dinamo S.R.L. años 2019-2020

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.utelesup.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	pdfcoffee.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
9	tesis.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I. Introducción.....	10
II. Marco Teórico	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas.....	13
III. Metodología	30
IV. Resultados.....	37
V. Discusión.....	77
V.I. Conclusiones.....	80
VII. Recomendaciones.....	81
VIII. Referencias.....	82
IX. Anexos	85

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de variables</i>	32
Tabla 2	<i>Matriz de consistencia</i>	35
Tabla 3	<i>Descripción de las deficiencias de los procesos operativos</i>	45
Tabla 4	<i>Indicador de volumen de compra del 2019</i>	46
Tabla 5	<i>Indicador de volumen de compra del 2020</i>	48
Tabla 6	<i>Indicador de duración de inventario 2019 y 2020</i>	49
Tabla 7	<i>Componentes del activo corriente</i>	50
Tabla 8	<i>Componentes del pasivo corriente</i>	51
Tabla 9	<i>Capital de trabajo neto</i>	52
Tabla 10	<i>Rotación de inventario (veces)</i>	53
Tabla 11	<i>Rotación de inventario (días)</i>	54
Tabla 12	<i>Rotación de cuentas por cobrar (veces)</i>	54
Tabla 13	<i>Rotación de cuentas por cobrar (días)</i>	55
Tabla 14	<i>Rotación de cuentas por pagar (veces)</i>	55
Tabla 15	<i>Rotación de cuentas por pagar (días)</i>	56
Tabla 16	<i>Rotación de cuentas por pagar (días)</i>	56
Tabla 17	<i>Liquidez general</i>	57
Tabla 18	<i>Prueba Ácida</i>	58
Tabla 19	<i>Indicador de caja</i>	58
Tabla 20	<i>Detalle de salidas injustificadas de caja</i>	60
Tabla 21	<i>Políticas de administración del capital de trabajo para mejorar la gestión operativa.</i>	62
Tabla 22	<i>Productos no vendidos</i>	67
Tabla 23	<i>Política de Reestructuración de catálogo de productos en EEFF</i>	74
Tabla 24	<i>Aplicación de políticas de cuentas por cobrar e inventario</i>	75

Lista de figuras

Figura 1	<i>Modelo del ciclo de conversión</i>	19
Figura 2	<i>Productos comercializados</i>	37
Figura 3	<i>Organigrama de la empresa DINAMO S.R.L.</i>	38
Figura 4	<i>Flujograma del procedimiento de compra.</i>	41
Figura 5	<i>Flujograma del procedimiento de almacén</i>	44
Figura 6	<i>Gráfico del volumen de compra 2019</i>	47
Figura 7	<i>Gráfico del volumen de compra 2020</i>	49
Figura 8	<i>Capital de trabajo 2020 y 2019</i>	52
Figura 9	<i>Flujograma del procedimiento de selección de proveedores</i>	64
Figura 10	<i>Flujograma del procedimiento de otorgamiento de crédito</i>	65
Figura 11	<i>Flujograma del consolidado de procesos con las políticas propuestas.</i>	76

Resumen

La empresa Dinamo S.R.L. no cuenta con parámetros establecidos para la administración del capital de trabajo lo que repercutía en los procesos operacionales de la empresa, haciendo énfasis en la deficiente administración de inventarios que presentaba la empresa, ya que al no contar con políticas de administración ni un control establecido el área de almacén no cumplía con las funciones básicas para garantizar una eficiente rotación de existencias. Así también la falta de liquidez ponía en riesgo la capacidad que debe tener la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por ello, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la administración del capital de trabajo en la gestión operativa de la empresa comercial mayorista Dinamo S.R.L- Año 2019-2020. Así también, el tipo de investigación fue cuantitativa- aplicada, para el desarrollo se aplicaron las técnicas de la observación, análisis documental y la entrevista, para las cuales se utilizaron una guía de observación, guía de análisis documental y guía de entrevista, mediante las cuales se llegó a concluir que la empresa desarrolla sus operaciones en base a la experiencia y no aplican políticas de administración del capital de trabajo.

Palabras clave: Administración, Capital de trabajo, Gestión operativa

Abstract

The company Dinamo S.R.L. It does not have established parameters for the administration of working capital, which had an impact on the operational processes of the company, emphasizing the deficient inventory management that the company presented, since by not having administration policies or an established control, the Warehouse area did not fulfill basic functions to ensure efficient stock rotation. Likewise, the lack of liquidity put at risk the ability that the company must have to meet its short-term obligations. Therefore, the main objective of this research work was to determine the incidence of the administration of working capital in the operational management of the wholesale trading company Dinamo S.R.L- Year 2019-2020. Also, the type of research was quantitative-applied, for the development the techniques of observation, documentary analysis and interview were applied, for which an observation guide, document analysis guide and interview guide were used, through the which it was concluded that the company develops its operations based on experience and does not apply working capital management policies.

Keywords: Administration, Working capital, Operational management

I. Introducción

Hoy en día, las empresas en general están en constante búsqueda de administrar sus recursos eficientemente con el fin de obtener resultados favorables que conduzcan a las organizaciones hacia la competitividad y el posicionamiento en el mercado, sin embargo, no alcanzan el objetivo de organizar sus recursos, enfocándose solo en producir y vender o en llevar el día a día de la empresa pero sin gestionar correctamente dando esto mayor importancia actualmente a la administración del capital de trabajo y así también a la gestión operativa (procesos operativos) de las empresas.

En el ámbito internacional, en un estudio realizado a empresas de Jalisco, México se obtuvieron resultados que afirman que las empresas carecen del conocimiento suficiente para administrar el capital de trabajo, según el artículo científico el 32% de las empresas seleccionadas para la muestra de estudio utilizan solo una parte de efectivo proveniente de caja para uso exclusivo de gastos de la empresa lo cual pone en peligro la liquidez, solvencia y estabilidad. (Galán y Castro, 2018).

Asimismo, existen autores como Amaro y Acevedo (2019) que afirman que la planificación del capital de trabajo guarda relación en cuanto a los procesos ya que brinda parámetros para la toma de decisiones, y para que esto se lleve a cabo, la empresa debe tener un diseño organizacional estructurado por áreas, así también, afirman que al existir esta planificación servirá como un patrón de gestión y control para analizar el comportamiento cuantitativo y cualitativo de la organización. De la misma forma, a la conclusión a la que llega (Sánchez, 2016) es que actualmente es innegable la necesidad de que la toma de decisiones con respecto a los rubros que constituyen el activo y el pasivo circulante sean resultado de un meticuloso análisis de la situación de la empresa y la disposición operacional.

Dado el contexto, la empresa Dinamo S.R.L, presenta deficiencias con respecto a la administración del capital de trabajo, es decir, que no han aplicado administración específica con respecto al efectivo, por lo tanto, esta situación evita tomar decisiones sobre en qué invertir el

efectivo, asimismo, presenta problemas con los inventarios relacionados a la gestión y control de estos ya que no existe orden en el almacén o un método de gestión, también, las personas que manejan las existencias en el almacén carecen de funciones específicas definidas, por otro lado al no controlar las existencias se produce una baja rotación de inventarios. Finalmente, la empresa no tiene establecidas políticas operativas con respecto a las cobranzas, ya que estas no son gestionadas. Lo que lleva la formulación del problema ¿De qué manera la administración del capital de trabajo incide en la gestión operativa de la empresa comercial Dinamo S.R.L. - Años 2019-2020?

La investigación por realizar representará un beneficio para la empresa en la que se realizará el estudio debido a que contribuirá a su conocimiento sobre la gestión de sus procesos y eficiencia de la administración de sus recursos.

A nivel práctico la investigación está justificada porque se va a determinar la incidencia de la administración del capital de trabajo en la gestión operativa y lo que comprende la eficiente administración de los recursos que forman parte del capital de trabajo tales como la administración de efectivo que hace referencia a la liquidez, las cuentas por cobrar que se relacionan a los clientes y las políticas que se aplican para las ventas así también los inventarios que constituyen la parte más importante de la empresa por ser comercial.

El objetivo general de la investigación es determinar la incidencia de la administración del capital de trabajo en la gestión operativa de la empresa comercial mayorista Dinamo S.R.L.- Año 2019-2020. Asimismo, como objetivos específicos se plantearon los siguientes: explicar la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L.; determinar el capital de trabajo de la empresa Dinamo S.R.L.; evaluar la administración del capital de trabajo de la empresa Dinamo S.R.L. en el año 2020.; y, por último, elaborar políticas de administración del capital de trabajo para mejorar la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Castelo y Anchundia (2016) en su investigación se tuvo como principal objeto de la investigación elaborar un modelo de estrategias en la administración del capital de trabajo para la gestión financiera de la empresa EDITMEDIOS S.A de la ciudad de Guayaquil, tiene un tipo de investigación mixta. Se concluyó que un modelo de estrategias debidamente elaborado le ofrece a la empresa la oportunidad de mejorar la gestión administrativa de su capital de trabajo logrando los objetivos propuestos, así también favorece al tomar decisiones que repercutan en fortalecer la estructura financiera.

León y Malca (2019) en su investigación tuvieron como objetivo principal, determinar la influencia que tiene la gestión del capital de trabajo respecto a la rentabilidad en la empresa Cerámico Lambayeque S.A.C en los periodos 2015-2016, la metodología utilizada es mixta aplicando el análisis de los estados financieros que les proporcionó la entidad. Los investigadores concluyeron que la empresa tiene establecidas inadecuadamente las políticas de cobro a clientes y de pago a los proveedores generándose un exceso de cuentas por cobrar que corren el riesgo de convertirse en incobrables y así afectar a la rentabilidad de la empresa. Determinaron también que la empresa en comparación con las otras empresas pertenecientes al mismo sector tiene una deficiente gestión del capital de trabajo que puede repercutir en la empresa dando como resultado la disminución de su rentabilidad.

Por otro lado, Ruiz (2018) en su investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la gestión y control de inventarios en el capital de trabajo de VEFRUT EIRL, el tipo de investigación fue cuantitativa. El investigador concluyó que el manejo y control de inventarios tienen un impacto negativo en el capital de trabajo debido a que la empresa sufrió pérdidas y derrochó un total de S/. 101,508.00 durante el año 2016 a causa de la ausencia del control de inventarios, también se vio afectado porque los bienes fueron comprados en efectivo y vendidos a

crédito por quince y treinta días, y sus cuentas por cobrar representaron un poco más de la mitad del total de los activos circulantes de la organización en el 2016.

También Arenas y Carhuas (2018) en su estudio tuvieron como objetivo general determinar la eficacia de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del Recreo Turístico los Delfines – Bagua 2016 2017, el tipo de investigación es aplicada - no experimental y tiene un diseño descriptivo. Finalmente, los autores concluyeron que la carencia de lineamientos, parámetros funcionales, supervisión por parte de los encargados, la falta de superiores o supervisores, y la ausencia de áreas definidas han resultado en procedimientos operativos ineficaces, que perjudican negativamente las ganancias de la entidad.

Huarca (2017) en su estudio tuvo como objetivo principal determinar el efecto de una gestión razonable de capital de trabajo en el logro de una buena gestión financiera de una empresa comercializadora de prendas de vestir de Arequipa, 2016, el tipo de investigación es aplicada- no experimental, por último la investigadora concluyó que el impacto de la gestión del capital de trabajo es positivo ya que esta ofrece parámetros para planificar y controlar los componentes del capital de trabajo que resulta en cumplimiento de los objetivos de la empresa logrando ser competitiva en el mercado.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Administración del Capital de Trabajo

Según Block, Hirt y Danielsen (2013) “la administración del capital de trabajo abarca la financiación y gestión de activos corrientes. En comparación con otras actividades, los ejecutivos financieros pueden dedicar más tiempo a administrar el capital de trabajo. Activos líquidos en sí mismos”. (Pág. 133).

2.2.1.1.Capital de trabajo

Es la liquidez necesaria para cubrir sus gastos operacionales que garanticen la continuación de sus actividades y, asimismo, representa el flujo financiero a corto plazo, siendo de utilidad y teniendo participación en el análisis de la estructura financiera de la entidad. (Córdoba, 2012).

Así también, el capital de trabajo representa un componente fundamental para el constante funcionamiento de las empresas, ya que es un indicador que mide el nivel de solvencia, orientando de esta forma el actuar de los gerente y administradores hacia la maximización de la utilidad y los riesgos que conllevar aumentar el valor de la empresa.

León (2012). La definición de capital de trabajo es el capital invertido para operar la empresa y aumentar hasta que la empresa pueda operar por sí misma. Desde un punto de vista contable, el capital de trabajo es la diferencia entre el activo y el pasivo circulantes, lo que lleva a la siguiente conclusión: el capital de trabajo es permanente y recaudará fondos en el largo plazo. Siempre y cuando la estimación sea positiva. (Pg. 288).

2.2.1.2. Clasificación del capital de trabajo

2.2.1.2.1. Capital de trabajo bruto

Tanaka (2005). “El capital de trabajo total es igual a los activos corrientes de la empresa. Representa las inversiones a corto plazo, es decir, inversiones que pueden convertirse en efectivo dentro de un año, y este compuesto por partidas como efectivo y equivalentes de efectivo, títulos negociables, cuentas por cobrar, inventarios y cargas diferidas” (pg. 210).

2.2.1.2.2. Capital de trabajo neto

Según Gitman (2003) el capital de trabajo neto está traducido en que es la diferencia, o el exceso por el cual los activos corrientes superan a los pasivos corrientes.

Asimismo, Gitman (2003) indica que por lo general, los activos corrientes se incrementan durante el proceso normal de la organización lo que genera un incremento en este.

2.2.1.2.3. Capital de trabajo operativo

Según Córdoba (2012) este capital hace referencia a la necesidad de dinero que posee una empresa para satisfacer gastos y costos dentro de su ciclo operativo, es por eso que también indica que, la gestión del capital es un proceso que conlleva planear, ejecutar y controlar los componentes que lo conforman para que de esta forma se mantengan los niveles adecuados y disminuya el riesgo a la vez que se aumenta la rentabilidad de la organización.

2.2.1.3. Políticas del capital de trabajo

Córdoba (2012) indica que:

La política de capital de trabajo se refiere al nivel objetivo establecido para cada tipo de activos líquidos y el método de financiamiento de los activos líquidos. Las empresas deben

desarrollar políticas para administrar el capital de trabajo con las que se priorice mantener un nivel adecuado de liquidez y mejorar el rendimiento financiero.

Córdova (2012) menciona las siguientes políticas:

- Política relajada: esta política se caracteriza por mantener una cantidad grande de activos corrientes y por estimular las ventas mediante políticas de crédito que ocasionan que las cuentas por cobrar aumenten.
- Política restringida: a diferencia de la política relajada, esta se caracteriza por minimizar el mantenimiento de los activos corrientes.
- Política moderada: esta política hace referencia a un equilibrio de inversión de los activos circulantes entre ambas políticas: relajada y restringida.

2.2.1.4. Componentes del capital de trabajo

2.2.1.4.1. Activos Corrientes

Para Díaz (2006) los activos corrientes constituyen todos aquellos bienes que posee la empresa que son efectivo o que podrán convertirse en este en el corto plazo.

De la misma forma, según lo especificado en la NIC 1, los activos corrientes pueden ser considerados como tal cuando se espere realizar el activo, es decir, se tengan fines de negociación o se espere utilizar dentro del ciclo operativo de la empresa, y también se considerará como tal si este se espera realizar dentro de los doce meses siguientes del año que se está informando.

2.2.1.4.2. Efectivo y equivalentes de efectivo

La Norma Internacional de Contabilidad, NIC 7, referida a efectivo y equivalentes de objetivo, define que: este elemento comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. (NIC 7, párrafo 6).

Córdova (2012) lo define como todos aquellos activos que son aceptados como medio de pago y de los cuales se puede disponer sin ningún tipo de restricción ya que se encuentran a disposición inmediata según lo requiera la empresa.

2.2.1.4.3. Inventarios

Según Court (2010) Los inventarios pueden clasificarse en: insumos, materia prima, productos en proceso y productos terminados, son una parte esencial de las operaciones.

Las existencias constituyen todos los bienes físicos destinados para la venta dentro del ciclo operativo de la empresa, o también se le denomina de esa forma a todos los insumos que son utilizados para la producción de un producto final o también llamado bien terminado, asimismo, son todos los bienes que se utilizarán en un proceso productivo ajeno al de la empresa que los fabrica. (Díaz, 2006)

2.2.1.4.4. Cuentas por cobrar

Según Court (2010) Las cuentas por cobrar están conformadas por facturas, letras y otros documentos que la empresa tenga pendientes de cobrar a causa de las actividades que desarrolle la compañía, estas cuentas no consideran los intereses.

2.2.1.5. Administración de los componentes del capital de trabajo

2.2.1.5.1. Administración del efectivo

La gestión del efectivo constituye una de las funciones más importantes porque de esto va a depender la obtención de los recursos, ya sean bienes o servicios, que la empresa necesita para su proceso operativo, así también hace referencia a la eficiencia para obtener disponibilidad en el caso que la empresa requiera cubrir sus gastos. (Córdova, 2012)

2.2.1.5.1.1. Función de la gestión del efectivo

La función de la gestión del efectivo está respaldada en el presupuesto del efectivo, que equivale a ser una proyección mes a mes de los ingresos y salidas de la empresa, teniendo en cuenta

los posibles cambios o incidencias, es por eso que se desarrolla en base a supuestos y representa una herramienta útil para la planeación de estrategias y para la gestión. (Córdova,2012)

2.2.1.5.1.2.Principios básicos para la gestión del efectivo

Córdova (2012) describe cuatro principios básicos para administrar el flujo de efectivo, obteniendo un equilibrio entre entradas y desembolsos de efectivo:

1. Se debe priorizar aumentar las entradas de efectivo mediante incremento en ventas, aumento del precio de venta del producto o promoviendo mediante promociones las ventas que generan un mayor margen de utilidad.
2. Se deben aumentar las entradas de efectivo mediante ventas al contado, solicitando anticipos a clientes o también reduciendo los plazos de crédito siempre y cuando esto no perjudique la relación con el cliente.
3. Se deben disminuir los desembolsos de efectivo mediante la búsqueda de reducción de los precios que ofrecen los proveedores, y también disminuyendo en la medida de lo posible costos.
4. Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero, con la negociación con proveedores para que se otorguen mayores plazos de pago y solo adquiriendo los activos en el momento en que se necesiten.

2.2.1.5.1.3.La tesorería

Para Córdova (2012) esta actividad tiene una función fundamental en la administración del efectivo, ya que gestiona y controla el dinero disponible. La tesorería en una empresa debe estar compuesta por las siguientes áreas:

- Presupuesto, área encargada de proyectar el efectivo tomando en cuenta entradas y salida que pueda tener la empresa.
- Gestión del activo circulante, encargada de proponer políticas y estrategias, así como controlar las entras y salidas del efectivo, el saldo óptimo y finalmente control de lo presupuestado.

- Gestión de liquidez, abarca gestión de ventas y cobranza a clientes, así como también gestión de compras y el pago a proveedores, ya que es importante en esta área tomar en cuenta el saldo óptimo que se debe mantener del efectivo.

2.2.1.5.1.4. Administración del ciclo de efectivo

2.2.1.5.1.4.1. Ciclo de conversión del efectivo

Según Gitman (2012) El CCE mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones.

Según Court (2010) Este ciclo equivale al tiempo transcurrido entre gastos de efectivo para pagar los recursos productivos y los ingresos obtenidos con la venta de los productos, equivale también al tiempo promedio que una UM permanece ligada al activo corriente. El ciclo de conversión del efectivo (CCE) es igual a:

$$CCE = \left[\begin{array}{c} \text{Días de} \\ \text{inventario} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{Días en cuentas} \\ \text{por cobrar} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{Días en cuentas} \\ \text{por pagar} \end{array} \right]^1$$

Días de inventario (DI):

$$DI = \frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas diarias}}$$

Días en cuentas por cobrar (DCC):

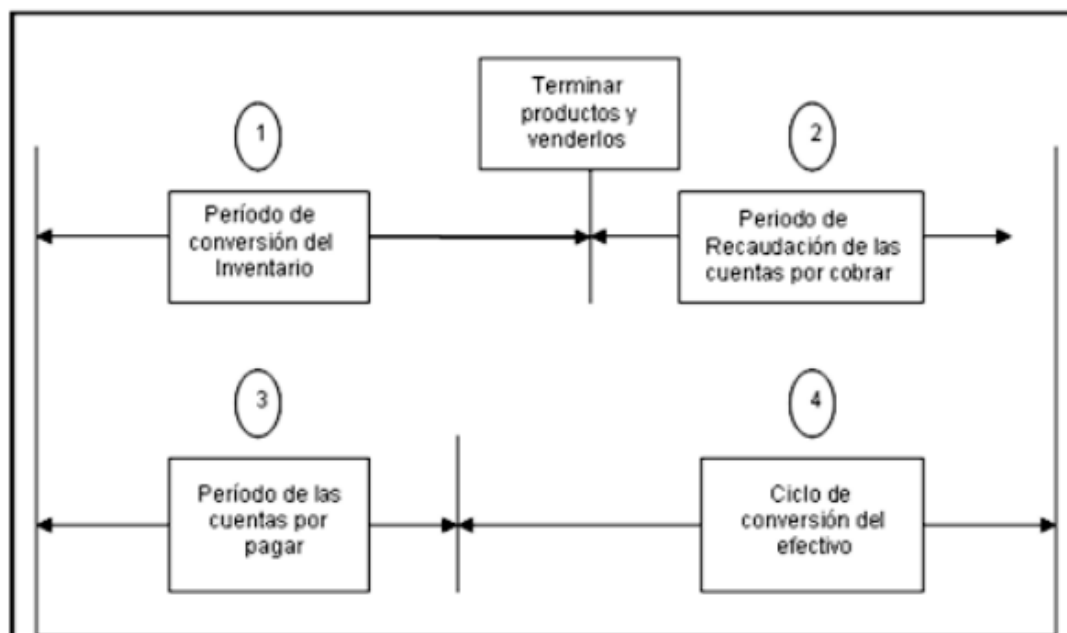
$$DCC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Venta} / 365}$$

Días en cuentas por pagar (DCP):

$$DCP = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras} / 365}$$

Figura 1

Modelo del ciclo de conversión



Nota. Adaptado de *Finanzas corporativas*, por Court.E ,2010, Cengage Learning.

Cuando el ciclo de conversión disminuye, los flujos de efectivo aumentan y se incrementa el valor de la empresa, de allí la importancia de la administración eficiente.

Según Gitman (2012) el CCE sirve como base para el análisis de cómo la empresa financia la inversión que se necesita en los activos operativos. Así también, indica que, de ser las ventas continuas, la inversión en sus activos operativos también será de la misma forma y la organización requerirá un financiamiento constante.

a) Estrategias de administración del CCE

El ciclo de conversión puede reducirse por las siguientes razones según Gitman (2012):

- Reducir la rotación de inventarios, sin desabastecer para que no se origine pérdida en ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar con rapidez, teniendo en cuenta no perder ventas.

- Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar las relaciones con los proveedores.

2.2.1.5.1.4.2. Estado de flujo de efectivo

Según Court (2010) El flujo de efectivo es la caja (cash) con que cuenta la empresa para comprar los activos que hacen que ésta funcione y, lo que es más importante, sirve para pagar los dividendos a los accionistas.

Así también, Ross, Westerfield & Jordan (2010) definen al estado de flujo de efectivo como, estado financiero de una empresa que resume sus orígenes y aplicaciones de efectivo durante un periodo especificado.

2.2.1.5.2. Administración de las cuentas por cobrar

La gestión adecuada de los recursos invertidos en cuentas por cobrar es uno de los métodos más importantes para lograr los objetivos organizacionales en la gestión financiera empresarial. En este arriesgado trabajo, se deben estudiar los beneficios y a la vez mejorar las políticas de cobranza que ya han sido adoptadas por una organización. (Córdova,2012)

Parte importante de esta administración es la adopción de políticas, según Court (2010) las empresas prefieren que se les cancele solo en efectivo, sin embargo, esta política reduciría los clientes, es por lo cual las empresas optan por otorgar créditos. Ante este panorama, se debe analizar la política que se aplicaran y las condiciones que están tendrás, es esto a lo que se administración de las cuentas por cobrar.

Según Córdova (2012) existen variables y factores que influyen:

- a) Variables para considerar en la gestión de las cuentas por cobrar
 - Gastos de oficina
 - Inversión en cuentas por cobrar
 - Estimación de cuentas incobrables
 - Volumen de ventas
- b) Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar
 - Nivel de ventas
 - Tipo de clientes

- Riesgo crediticio
- Política de incobrabilidad
- Plazo de cobranza

2.2.1.5.2.1. Políticas de cobro

Son definidas como los procedimientos empleados por la empresa mediante los cuales hacen efectivos los cobros de las cuentas por cobrar pendientes con un plazo establecido de crédito dado. La utilidad y la eficiencia de estas políticas adoptadas diseñadas por cada empresa se ve reflejada en la cantidad de cuentas por cobrar dudosas o incobrables posea la empresa. (Córdova, 2012).

2.2.1.5.2.2. Determinación de las políticas de cobro

Según Court (2010) existen tres aspectos importantes para la determinación:

- Establecer los estándares de crédito: se puede optar por una política muy liberal, conservadora o una entre las dos.
- Establecer condiciones de crédito: consta del periodo de cobro, descuento por pronto pago y cuál será el descuento.
- Establecer la política de cobranza. Respecto a las decisiones de tomar acciones ante el retraso, cobro de intereses y acciones legales.

La ratio de cuentas por cobrar es el siguiente:

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito/Número de días del periodo}}$$

2.2.1.5.3. Administración del inventario

Córdova (2012) indica que:

Los administradores financieros se encuentran en la obligación de poseer información con respecto a los inventarios, rubro importante de los activos de la organización, que contribuya a

facilitar la tarea de la toma de decisiones con respecto al control y dirección que se le debe dar a este rubro.

La gestión de inventarios está completamente ligada a la administración y control de las existencias. La planificación de inventarios busca responder dos grandes interrogantes: ¿En qué momento se deben hacer los pedidos? ¿Qué cantidad se debe ordenar?

Para Court (2010) el control de los inventarios requiere métodos que se adapten al entorno de la compañía y al tipo de inventario que posea.

2.2.1.5.3.1. Función de la gestión del inventario

Según Court (2010) Para medir la liquidez de las existencias, se utilizan varios ratios conocidos: rotación de inventarios (RI) y plazo promedio de inventarios en días, ratios que establecerán que tan rápido se generará el flujo de conversión en efectivo.

Se determina de la siguiente manera

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

$$\text{Plazo promedio de inventario en días} = 360/RI$$

2.2.1.3.2. Pasivos Corrientes

Según Díaz (2006) están compuestos por obligaciones que se deben atender en el ciclo normal de la operación. Abarca las siguientes cuentas: obligaciones financieras a corto plazo, cuentas por pagar a proveedores, costos y gastos por pagar, obligaciones laborales, impuestos, etcétera.

2.2.1.3.2.1. Administración de las cuentas por pagar

2.2.1.3.2.1.1. Cuentas por pagar

Según Gitman (2007) Las cuentas por pagar son la fuente principal del financiamiento a corto plazo. Se originan por operaciones de adquisición de mercancía, en las que el comprador

acuerda con su proveedor cancelar la deuda bajo las condiciones de crédito que se establecen antes de realizar la transacción que se sustenta mediante la factura otorgada.

- Condiciones de crédito

Según Gitman (2012) Los términos o condiciones de crédito que ofrecen los proveedores a una compañía permiten a esta cumplir con sus obligaciones con facilidad y de acuerdo a sus posibilidades.

Es importante, para el comprador analizar las condiciones de créditos ofrecidas por el proveedor, esto en casos como los descuentos por pronto pago, en los que el proveedor ofrece un beneficio, en este caso el descuento por pagar al contado y pronto.

2.2.1.3.2.1.2. Préstamos bancarios

Las entidades financieras son una fuente importante de financiamiento para las empresas, son estos los que otorgan los préstamos a corto plazo o también llamados auto liquidables. Estos préstamos tienen el objetivo de apoyar a la empresa en temporadas de fuertes necesidades de financiamiento. (Gitman, 2012).

- Línea de crédito

Hace referencia al acuerdo entre una empresa y una entidad financiera, en la que la empresa solicita un monto determinado a corto plazo, sin garantía, que es ofrecido por la entidad financiera y que pone en disposición de la empresa por un lapso determinado de tiempo. (Gitman, 2021)

2.2.2. Ratios Financieros

Según Aching (2005) señala que “un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas” (Pág. 14)

A) Índices de liquidez

Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

- Liquidez general o razón corriente

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

- Prueba ácida

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

- Prueba defensiva

$$\text{PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \%$$

- Ratio capital de trabajo

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACT. CORRIENTE} - \text{PAS. CORRIENTE} = \text{UM}$$

B) Índices de gestión

- Rotación de cuentas por cobrar

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}} = \text{días}$$

$$\text{ROTACION DE LAS CTAS. POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{veces}$$

- Rotación de inventarios

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{veces}$$

- Rotación de cuentas por pagar

$$\text{PERIODO PAGO A PROV} = \frac{\text{CTAS. x PAGAR (PROMEDIO)} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}} = \text{días}$$

2.2.3. Gestión Operativa

2.2.3.1. Definición

Según Soldavini y Cerchira (2013) la gestión operativa se define como el trabajo por parte de los directivos de una organización, ciñéndose a las funciones establecidas, que realizan en una empresa con la finalidad de aumentar la eficacia de la organización a fin de cumplir con los objetivos que ya han sido establecidos.

Así también, la gestión operativa se refiere al diseño, gestión y control sistemático del proceso de transformación de insumos en servicios y productos para clientes internos y externos. En general, todos los departamentos de la empresa cuentan con administración de operaciones debido a la gran cantidad de procesos a ejecutar. (Krajewski y Ritzman, 2008)

2.2.3.2. Proceso de compras

Para Martínez (2010) el proceso de compras consiste en cubrir o satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma. Así también indica que el proceso de compras debe tener como función principal realizar previsiones, es decir, disponer de materiales en el momento adecuado, ni antes por el coste que supone tener los recursos en inmovilización, ni después para no tener que asumir los costos de carencia.

Por su parte, Escrivá, Savall & Martínez (2014) indican que, para adquirir mercadería o insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa, se lleva a cabo las diferentes fases conectadas entre sí que se inician cuando surge la necesidad de adquisición para abastecer y finaliza con la llegada del producto y del comprobante de la compra (factura).

2.2.3.2.1. Fases del proceso de compra

Escrivá, Savall & Martínez (2014) sostienen que las principales fases del proceso de compra son:

- Solicitud de compra

Es aquella etapa en la que se detecta la necesidad de compra para el desarrollo de la actividad, se procede a realizar una solicitud de compra, el cual es un documento interno que se envía desde el departamento que tiene la necesidad al departamento de compras.

- Evaluación y selección del proveedor

Dentro de esta fase, según mencionan los autores el departamento de compras analiza la solicitud de compras y comienza a buscar al proveedor que se ajuste a los requerimientos. El departamento de compras solicita las condiciones bajo las cual se va a llevar la compra, tales como: precio, descuentos, crédito y condiciones como el plazo de entrega de mercadería, etc.

- Negociación de las condiciones de compra

En esta fase, tras escoger la oferta adecuada, se produce la negociación, fase cuya finalidad consiste en concretar y acercar posiciones en aquellos puntos en los cuales el proveedor y el comprador sostienen posiciones distantes, logrando un acuerdo que beneficie a ambos.

- Seguimiento del pedido

Una vez que se envía el pedido al proveedor, se puede rastrear el pedido (a través de tecnología de comunicación o en persona) para que siempre sepa cómo se prepararon los productos solicitados y si llegarán en el tiempo indicado.

- Recepción de la mercadería

En esta penúltima fase, los autores indican que, la mercadería llega al almacén, se recepciona y se procede a verificar si la cantidad y calidad de los productos enviados son correctos y si coinciden con los que se solicitó. A este proceso se le llama cotejo de la mercancía. Una vez que todo ha sido verificado, de ser correcto, se realiza el ingreso al almacén, y si no, se hace de conocimiento al proveedor de la falla que pueda existir.

- Recepción de la factura de compra

La última etapa consiste en la recepción del documento denominado factura, expedido por el proveedor como prueba de que se a realizado la compraventa correspondiente. En la factura se detalla la mercancía finalmente adquirida, así como los precios.

2.2.3.3. Proceso de almacén

Anaya (2011) Indica que el proceso de almacén consiste en las actividades orientadas a cumplir con el grado de servicio requerido por el mercado, basándose en la conservación y distribución de mercadería y materiales a través de costos operaciones aceptables y/o mínimos para la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

2.2.3.3.1. Proceso de la gestión de almacén

Para Soret (2006) las principales actividades de creación de valor en los almacenes son:

- Rotación de mercadería. – Es la frecuencia con las que se renuevan las mercaderías, durante un tiempo en específico, una adecuada rotación, evita la perdida y desuso de la mercadería.
- Minimizar pérdidas. – gestión optima en la manipulación de los productos que evitan la pérdida de mercadería.
- Mantener un buen nivel de stock. – Consiste en mantener una cantidad especifica de inventario, necesario para satisfacer la demanda, evitando el exceso que pueda traer costes adicionales.

Anaya (2008) indica que existen responsabilidades para mantener un proceso de almacén adecuado:

- Que exista disponibilidad de las herramientas (equipos) que faciliten el mantenimiento del almacén, así como también que este se encuentre en condiciones apropiadas para ser utilizado.
- Presencia de personal capacitado y con experiencia que atienda las entradas y salidas de los productos.
- Garantizar la seguridad, salubridad y protocolos de higiene en el almacén, así como su constante mantenimiento.
- Contar con un sistema de información que contenga detalle de las actividades que se realizan.
- Tener responsabilidad con el inventario, proporcionando vigilancia y conservación, mediante controles que garanticen una adecuada custodia de la mercadería.

2.2.3.3. Indicadores de medición de gestión

Según Benjamín (2018) un indicador se puede definir como una estadística que refleja un aspecto importante dentro de un contexto de interpretación, así también, se establece como una relación cuantitativa que permite medir el desempeño de un mismo proceso o de procesos diferentes que al tener una comparación adquieren relevancia para la interpretación que permitirá emitir juicio y en casos puede servir para predecir futuras tendencias.

A) Indicadores de compra y abastecimientos

Para Mora (2008) estos indicadores tienen importancia ya que le ofrecen a la gerencia información sobre el desempeño de la gestión de compras brindando información para evaluar y mejorar constantemente el proceso.

1). Volumen de compra

Este indicador tiene como objetivo controlar el crecimiento de las compras, aparte que evalúa el volumen de las compras con respecto a las ventas.

Cálculo:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de ventas}}$$

Este indicador se calcula cada mes.

B) Indicador de inventarios

Según Mora (2008) Estos indicadores son clave para las decisiones de reabastecimiento, ya que proporcionan información de utilidad para la toma de decisiones.

1) Duración del inventario

Este indicador tiene la finalidad de controlar el tiempo que permanece la mercadería en el almacén. Se calcula en base a una proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo indicando las veces que permanece la mercadería sin venderse. Este cálculo se debe hacer mensual. Si se tienen altos niveles, entonces indica

que la empresa puede correr el riesgo de pérdida de inventario por obsolescencia o deterioro.

Cálculo:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$$

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

- Enfoque:

El enfoque de la investigación fue mixto, la finalidad fue determinar la incidencia de la administración del capital de trabajo de acuerdo al análisis de los estados financieros de la empresa Dinamo S.R.L, y así también se procesó información cualitativa de la entrevista realizada.

- Tipo:

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo aplicada ya que se plasmó el estudio en una realidad concreta en la cual se aplicaron instrumentos que contribuyeron a la investigación.

- Niveles:

Descriptiva porque se ha trabajado mediante hechos pasados que permitieron obtener resultados en la investigación.

3.2. Diseño de investigación:

El estudio tuvo un diseño no experimental ya que solo se analizó la información brindada por la empresa.

3.3. Población, muestra y muestreo:

La población en la investigación está constituida por la empresa Dinamo S.R.L y como muestra la constituye los estados financieros de la empresa, en lo que corresponde a activos corrientes y pasivos corrientes.

3.4. Criterios de selección:

Los motivos por los cuales se eligió esta empresa como objeto de estudio fue porque se obtuvo facilidad de acceso a la información financiera necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación.

3.5. Operacionalización de variables:

Tabla 1

Operacionalización de variables

Operacionalización de Variables				
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente	La administración del capital de trabajo implica el financiamiento y la administración de los activos circulantes	Administración de activos y pasivos circulantes	Clasificación del capital de trabajo	Capital de trabajo bruto
Administración del capital de trabajo				Capital de trabajo neto
				Capital de trabajo operativo
			Políticas del capital de trabajo	Política relajada
Política restringida				
Política moderada				
Variable dependiente	Diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.	Comprende una mejora en la distribución, revisión de la eficiencia y la eficacia y así como la búsqueda de optimización	Procesos operativos	Activos corrientes
				Pasivos corrientes
Gestión operativa				Proceso de compras
				Proceso de almacén

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos, como principales fuentes de recolección para alcanzar los objetivos que se plantearon. Entre ellos la observación, teniendo una guía de observación, el análisis documental teniendo como instrumento la guía de análisis documental y la entrevista teniendo una guía de entrevista como instrumento.

3.7. Procedimientos:

Para el desarrollo del primer objetivo se utilizó una guía de observación, la cual permitió describir los procesos de compra y gestión de almacén a fin de realizar un flujograma para un mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa DINAMO S.R.L.

Para el segundo objetivo, se utilizó la técnica del análisis documental, siendo el instrumento una guía de análisis documental, la que permitió obtener mediante el Estado de Situación Financiera y el Estado de resultados, tanto del 2019 como del 2020, cada partida del activo corriente, del pasivo corriente y los costos e ingresos, de esta forma se aplicaron los ratios que permitieron analizar el capital de trabajo.

Asimismo, respecto al tercer objetivo. Primero se programó y coordinó la fecha para aplicar la entrevista con la administradora de la empresa, previo acuerdo con el gerente general que fue quien otorgó el permiso de realizar la investigación, esto con la finalidad de obtener información detallada sobre la administración de capital de trabajo, tales como efectivo, inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

- Para el primer objetivo que consistió en explicar la gestión operativa. Se aplicó la guía de observación, mediante la cual se elaboró los flujogramas. Para realizar los flujogramas se utilizó la página App Creately, que sirvió de herramienta para plasmar los procesos de compra y gestión de almacén.

- En el segundo objetivo, para determinar el capital de trabajo, se obtuvieron los estados financieros, tales como Estado de situación Financiera y Estado de Resultados, de los años 2019 y 2020. La determinación y aplicación de ratios se desarrolló en Excel. Tal información constó de

las partidas que conforman el activo corriente, pasivo corriente, ingresos y gastos; mediante este vaciado de información se elaboró los ratios y gráficos.

- En el tercer objetivo, la entrevista realizada a la administradora permitió evaluar la administración del capital de trabajo. La información obtenida en la entrevista se dimensionó y se separó, de tal forma que se realizó la evaluación individual a cada dimensión.

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 2

Matriz de consistencia

Matriz de consistencia					
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables		
¿De qué manera la administración del capital de trabajo incide en la gestión operativa de la empresa comercial Dinamo S.R.L. Años 2019-2020?	Determinar de qué manera la administración del capital de trabajo incide en la gestión operativa de la empresa comercial Dinamo S.R.L. Años 2019-2020	La administración del capital de trabajo tiene una incidencia positiva en la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L.	Dependiente	Gestión operativa	
			Independiente	Administración del capital de trabajo	
	Objetivos Específicos		Dimensiones	Indicadores	
	1. Explicar la gestión operativa de la empresa comercial Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.		Administración del capital de trabajo		
			Clasificación del capital de trabajo	Capital de trabajo bruto	
				Capital de trabajo neto	
	Capital de trabajo operativo				
	2. Determinar el capital de trabajo en la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.		Políticas del capital de trabajo	Política relajada	
				Política restringida	
				Política moderada	
	3. Evaluar la administración del capital de trabajo de la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.		Componentes del capital de trabajo	Activos corrientes	
				Pasivos corrientes	
	Gestión operativa				
	4. Elaborar políticas de administración del capital de trabajo para mejorar la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L.		Procesos operativos	Proceso de compras	
Proceso de almacén					
Diseño y Tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos			
Descriptivo- no experimental	Población: Empresa Dinamo S.R.L	Objetivo 1 : Observación (Guía de observación ,Objetivo 2: Análisis documental (Guía de análisis documental), Objetivo 3: Entrevista (Guía de entrevista) Ojetivo 4: Revisión bibliografica			
Aplicada, Deductivo, Cuantitativo	Muestra: Estados financieros: Estado de situación financiera (activos corrientes y pasivos corrientes).				

3.10. Consideraciones éticas:

El presente trabajo se realizó teniendo en cuenta las consideraciones éticas, por lo cual, se solicitó el debido permiso al gerente general de la empresa para poder hacer uso de la información que se me proporcionó, así también, la información que se me fue brindada ha sido utilizada únicamente para fines académicos, respetando así la confidencialidad y la confianza brindada. Por último, cabe recalcar que la razón social de la empresa fue cambiada porque así fue solicitado para permitir el desarrollo de la investigación.

IV. Resultados

4.1. Resultados

4.1.1. Explicar la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.

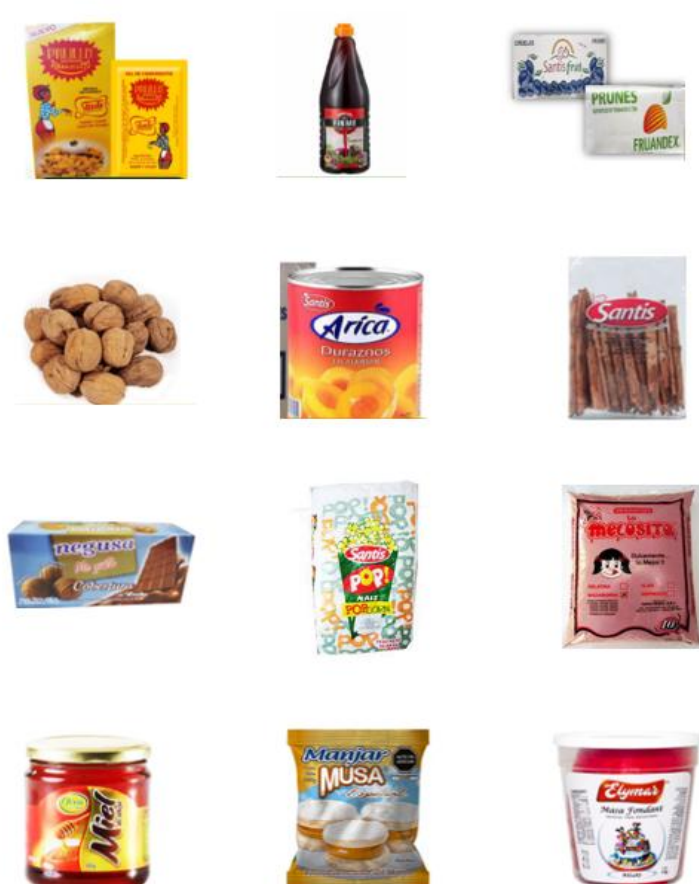
4.1.1.1. Descripción de la empresa

DINAMO S.R.L., se dedica al comercio al por mayor y menor de abarrotes, así también, al servicio de transporte de mercaderías, siendo esta una actividad secundaria. Está ubicada en la calle Salas N° 153 en el distrito de José Leonardo Ortiz, Chiclayo; en la actualidad cuenta con 2 tiendas.

4.1.1.1.1. Productos principales

Figura 2

Productos comercializados

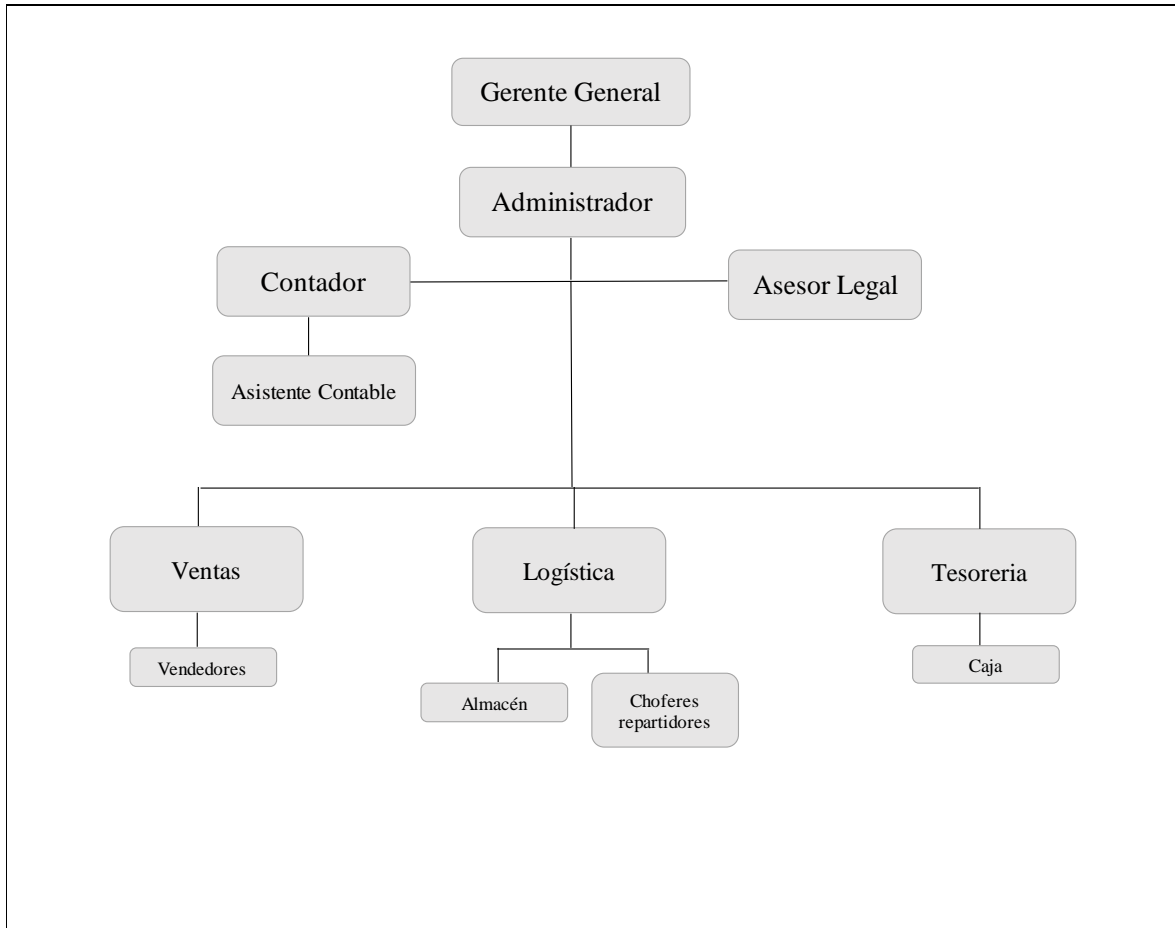


Nota. La figura muestra la selección de principales productos de la empresa.

4.1.1.2. Estructura organizacional

Figura 3

Organigrama de la empresa DINAMO S.R.L.



Nota. En la figura se muestra el organigrama de la empresa. Fuente: Dinamo S.R.L.

El organigrama es la representación de las áreas que actualmente tiene la empresa, se detalla de la siguiente manera:

- **Ventas**
Constituye el área operativa de la empresa, es decir, el área principal. Esta conformada por los vendedores. La empresa cuenta con un total de 8 vendedores, repartidos en los dos almacenes con los que cuenta la empresa.
- **Logística**
En esta área se recibe y almacena la mercadería. Está compuesta por el área de almacén, este a su vez cuenta con 3 personas encargadas de recepcionar la mercadería y así también el área cuenta con 6 choferes, que son los encargados del traslado de los productos.
- **Tesorería**
En esta área se recepciona el dinero proveniente de las ventas, ya sea en efectivo o en depósitos. Cuenta solo con una persona.

4.1.1.3. Proceso de compras

Con el objetivo de explicar uno de los procesos que conforman la gestión operativa de la empresa se hizo uso de una guía que permitió describir y elaborar el flujograma de este proceso.

Cabe recalcar, que la empresa no tiene un área encargada específicamente de la gestión de compras, ya que este proceso está basado en la intuición y experiencia de la gerencia, asimismo, no cuenta con políticas establecidas.

Seguidamente se describe el proceso de compra:

4.1.1.3.1. Flujograma del proceso de compras

Mediante el instrumento aplicado se obtuvo la siguiente información:

- Las compras hechas por la empresa se determinan por la revisión del stock que realiza el gerente en el sistema, en el cual también verifica el costo de la última compra, así también en la confianza de los proveedores con los que se tiene mayor tiempo de relación.
- El pedido de compra se realiza de forma semanal dependiendo de la rotación de los productos más vendidos.

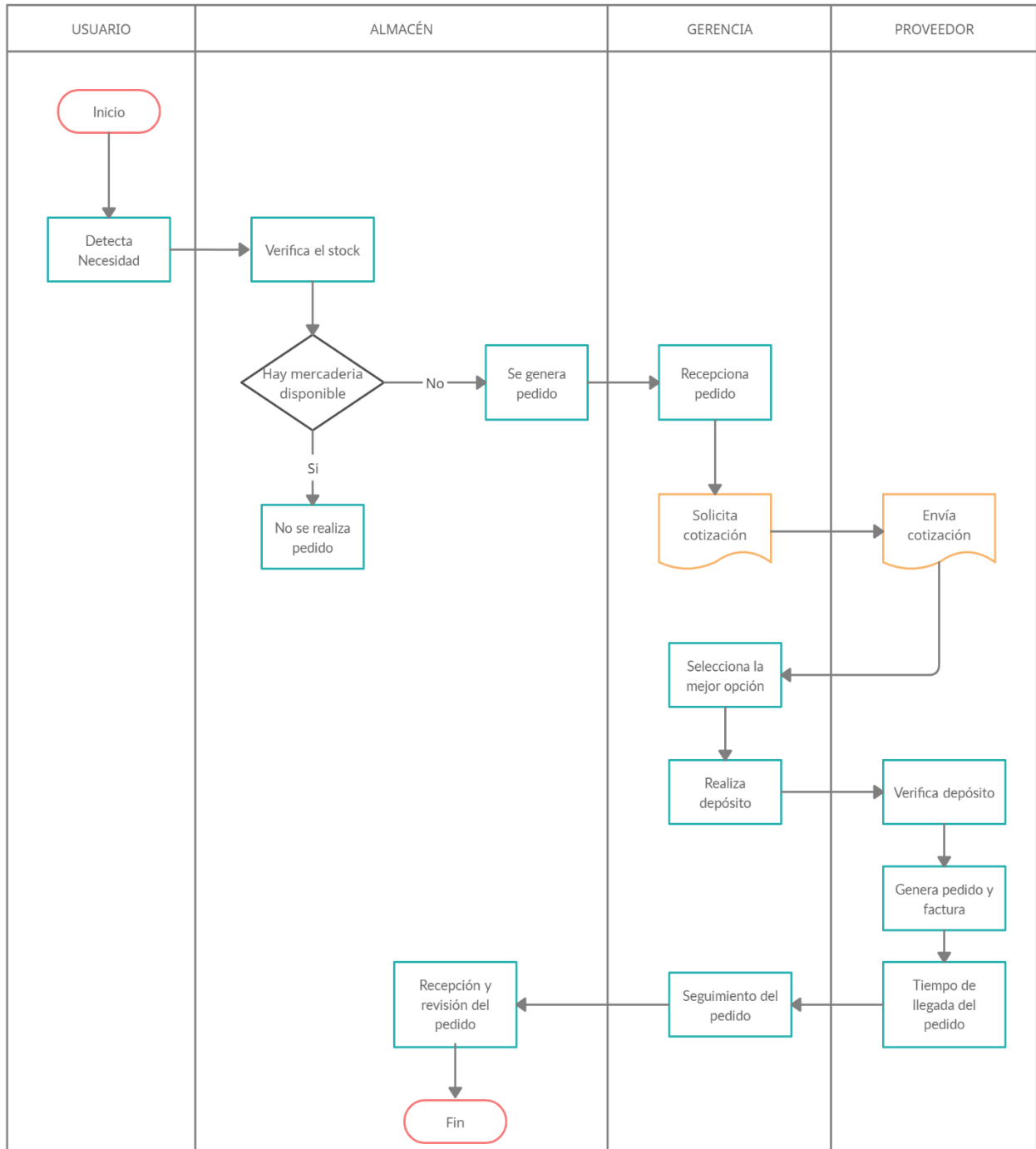
- La empresa trabaja con los proveedores más antiguos, basándose en la confiabilidad.
- Para el seguimiento de la mercadería, la entrega del pedido se realiza entre 5 a 7 días después de haber hecho la solicitud.
- Los requerimientos de mercadería son comunicados al gerente por los encargados del almacén, que se basan en un conteo rápido detectando la falta de stock.

El proceso se grafica de la siguiente forma

Proceso de compras

Figura 4

Flujograma del procedimiento de compra.



Nota. En la figura se muestra el flujograma del proceso de compras de la empresa.

En la figura N°4, se muestra el proceso de compra de mercadería iniciando con la detección de la necesidad de requerimiento de mercancía, en donde los encargados de almacén verifican el stock disponible para que en base a esa revisión se dispongan a generar el requerimiento interno de inventario, y de ser el caso contrario, no se solicita nueva mercadería. Posteriormente, en caso se haga la solicitud interna, el gerente se encarga de recepcionar el pedido y solicita la cotización a los proveedores frecuentes, y en base a la cotización, selecciona la que a su parecer es la mejor opción, en ahí cuando coordina con el proveedor para concretar la compra y así también los acuerdos, tales como el medio de pago, fecha de entrega, descuentos, u otros, de ser el caso. Gerencia al confirmar el depósito parcial o total de la compra, el proveedor procede a ejecutar el pedido y los documentos correspondientes a la entrega de mercadería, como la factura y guía de remisión remitente, en algunos casos.

Posteriormente, luego del pago, la entrega de la mercadería varía entre 5 a 7 días dependiendo del proveedor, en este caso, el gerente es el encargado de dar el seguimiento al pedido y de comunicarse con el proveedor si surge algún inconveniente con el día pactado de entrega.

Finalmente, los encargados de almacén, recepcionan la compra, verifican que todo este conforme, y comunican al área de contabilidad para el registro de factura e ingresos de los productos al Kardex.

4.1.1.4. Proceso de almacén

Mediante la aplicación de la guía de observación se pudo describir el proceso, si bien es cierto, existe un área designada, sin embargo, este no cuenta con un adecuado control. Teniendo en cuenta, que la empresa es comercial y los productos que ofrecen son la base de sus ingresos, que esta área no cuenta con un eficiente manejo ocasiona que la empresa no aproveche al máximo sus recursos.

4.1.1.4.1. Flujograma del proceso de almacén

Mediante el instrumento aplicado se obtuvo la siguiente información:

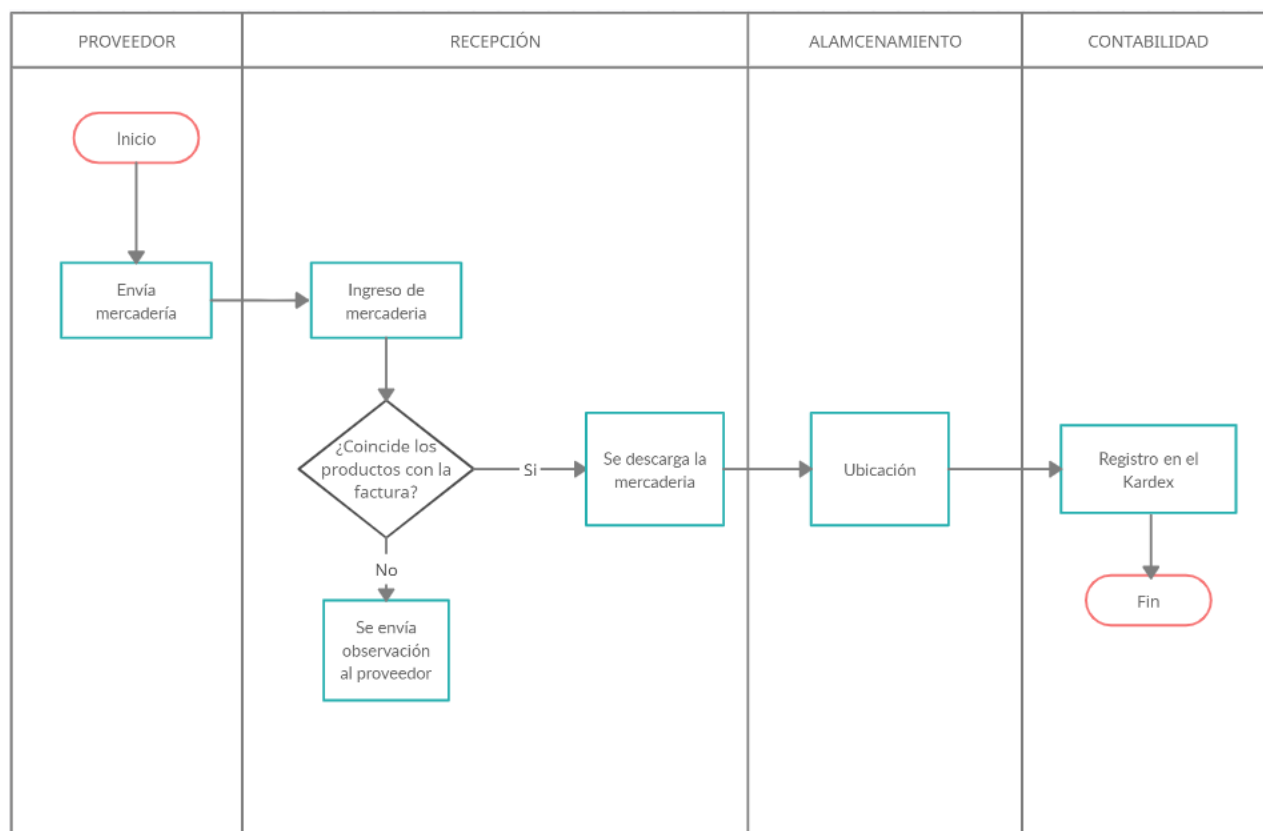
- La mercadería no es organizada adecuadamente, a medida que ingresa se va ubicando, ocasionando que los productos que ya estaban ubicados demoren en venderse, lo que ocasiona deterioro o el vencimiento de estos.
- La ubicación de la mercadería es inadecuada ya que el almacén no está separado por secciones, teniendo gran desorden y dificultad para encontrar algunos productos, sobre todo los de menor tamaño.
- No tiene un control de inventarios, a pesar de contar con una gran cantidad de mercadería, lo que ocasiona con frecuencia diferencias entre el inventario contable y físico. Cabe mencionar, que tampoco se tiene un control en cuanto al vencimiento de la mercadería, conservando esa mercadería en el almacén, ocupando espacio que podría utilizarse para la ubicación de otros productos.

El proceso se grafica de la siguiente forma:

PROCESO DE ALMACÉN

Figura 5

Flujograma del procedimiento de almacén



Nota. En la figura se muestra el flujograma del procedimiento de almacén.

En la figura N° 5, se plasma el proceso de almacén iniciando con el envío de la mercadería que realiza el proveedor. El personal encargado del almacén recepciona la mercadería, y verifican que coincida lo enviado con lo que figura en la factura y la guía de remisión, si todo es conforme proceden a descargar la mercadería, de ser el caso contrario, se da aviso para enviar la observación al proveedor. La ubicación de la mercadería se da en los espacios disponibles sin organizar la mercadería que ya estaba ubicada con anterioridad. Finalmente se registran los productos en el Kardex. Cabe mencionar, que los encargados de almacén no realizan inventario periódico mensual, solo se verifica el stock cuando se detecta la necesidad de compra.

4.1.1.5. Descripción de las deficiencias de la gestión operativa, causas y efectos.

En razón a la descripción de los procesos y la gestión de los procesos, en forma de resumen se presenta el siguiente cuadro descriptivo:

Tabla 3

Descripción de las deficiencias de los procesos operativos

Procesos operativos de Dinamo S.R.L.	Área	Deficiencias	Causas	Efectos
Proceso de compras	Gerencia	No tiene asignada un área especializada	No se a determinado un área funcional con actividades específicas.	No existe una coordinación óptima y especializada con el área de almacén.
		Proceso basado en la experiencia de la gerencia	No se a asignado las actividades del proceso de compras a un personal especializado.	No se realizan análisis con respecto a las cantidades compradas.
		No existe selección de nuevos proveedores	Falta de conocimiento del ambito comercial, no se lleva un registro de proveedores actuales.	No se aprovechan oportunidades en cuanto a precios, descuentos o oportunidades de crédito comercial.
		No existe un registro de los pedidos enviados.	El gerente no utiliza medios de soporte para el registro y envío de los pedidos.	Al momento de la recepción de la mercaderia se presentan problemas para la verificación de lo solicitado y recibido.
		No existe una planificación de compras.	Gerencia realiza los pedidos de mercaderia solo cuando falta stock, no hay anticipación.	Demora en la recepción de los pedidos lo que perjudica en la venta.
Proceso de gestión de almacén	Logística	No existe un Manual de Organización y Funciones	No se a asignado por parte de gerencia funciones específicas para cada trabajador en almacén.	Duplicidad de funciones y sobrecarga de actividades.
		Condiciones inadecuadas de almacenamiento	Falta de una adecuada distribución, falta de espacio para la ubicación.	Productos que ya han sido ubicados demoran en venderse, ocasionan deterioro o vencimiento de la mercaderia. Desorden en la ubicación de la mercaderia, dificulta la ubicación de productos de menor tamaño.
		No existe un control de inventario	No existe una programación de inventarios, no se realiza un revisión continua de la mercaderia.	Productos que llegan a vencer producen perdida para la empresa.

4.1.1.6. Indicadores de la gestión operativa

Con razón de explicar a mayor profundidad la gestión operativa de la empresa y con motivos de contraste de la información en ambos años tanto para el 2019 y 2020, se aplicaron indicadores para cada proceso.

Tabla 4

Indicador de volumen de compra del 2019

Año 2019				
Mes	Valor de compra	Total de ventas	Valor indicador (%)	
Enero	S/ 2,918,604.54	S/ 2,022,331.04	144%	
Febrero	S/ 2,063,424.18	S/ 2,434,532.27	85%	
Marzo	S/ 2,915,964.34	S/ 2,652,557.98	110%	
Abril	S/ 2,701,129.10	S/ 3,425,992.83	79%	
Mayo	S/ 3,716,142.05	S/ 3,538,962.70	105%	
Junio	S/ 3,222,521.69	S/ 2,261,628.22	142%	
Julio	S/ 3,985,171.77	S/ 3,513,174.37	113%	
Agosto	S/ 3,055,583.83	S/ 2,616,243.41	117%	
Setiembre	S/ 3,150,695.02	S/ 4,431,777.53	71%	
Octubre	S/ 3,583,199.84	S/ 4,380,816.10	82%	
Noviembre	S/ 4,035,386.08	S/ 4,000,243.54	101%	
Diciembre	S/ 3,253,653.68	S/ 4,406,731.00	74%	

Nota. En la figura se muestra el porcentaje del valor de compra en relación al total de ventas del año 2019.

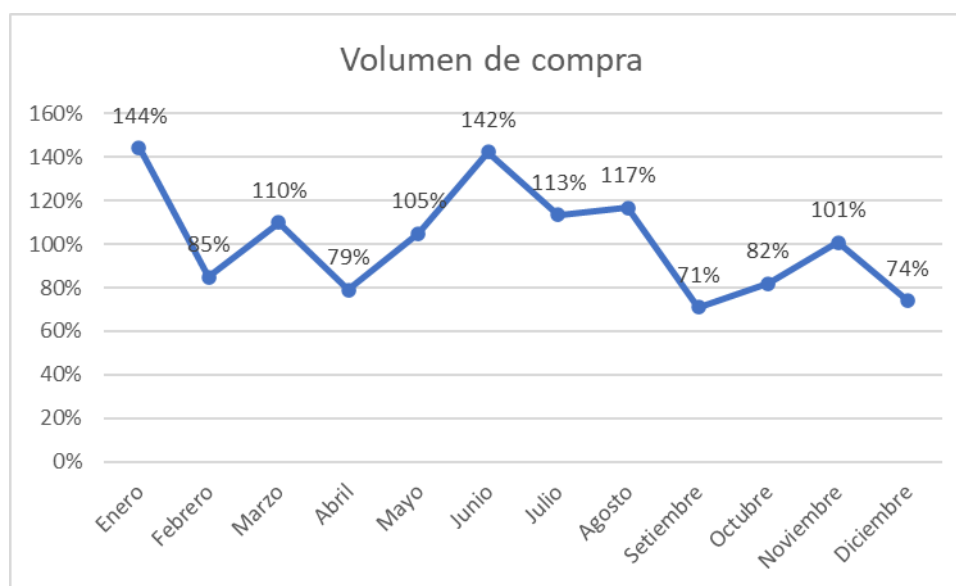
En cuanto a este indicador que mide la gestión del proceso de compras, la empresa tuvo el porcentaje más alto de la actividad de compras en el mes de enero con un 44% más. Este porcentaje es a causa que como se observa en el cuadro los meses de mayores ventas con los últimos cuatro meses desde setiembre a diciembre, los últimos meses de años previos a campaña navideña por tanto, existe una disminución en el stock y la empresa iniciando el año se abastece, es por eso la gran diferencia entre las compras y ventas del mes de enero, sin embargo, debe existir una optimización en las compras ya que comprar mas de la cuenta puede representar pérdidas en la

mercadería, porque se debe tomar en cuenta que la mercadería es perecible por tanto si se mantiene mucho tiempo en almacén puede deteriorarse originando una pérdida para la empresa.

Así también, se recalca que los mayores montos de compras son entre los meses de mayo y agosto, esto a causa de que la empresa se abastece de mercadería por las campañas navideñas. También el sobrestock se debe a ineficiente gestión por parte de gerencia que no realiza el pertinente análisis, ya que cuentan con proveedores que ofrecen ofertas por una mayor compra, sin embargo, en estas compras se incluyen productos que no tienen mucha rotación, ocasionando que no se refleje en las ventas. Por otro lado, que el volumen de compras sobrepase a las ventas repercute en la liquidez de la empresa.

Figura 6

Gráfico del volumen de compra 2019



Nota. El gráfico representa las variaciones en el volumen de compra en relación con el total de ventas de enero a diciembre del 2019.

Tabla 5

Indicador de volumen de compra del 2020

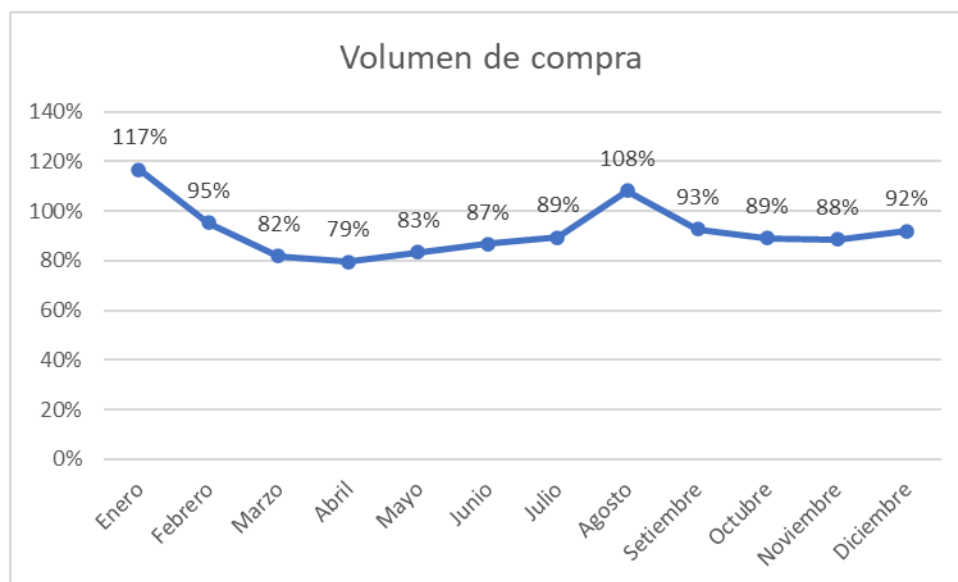
Año 2020					
Mes		Valor de compra		Total de ventas	Valor indicador (%)
Enero	S/	4,670,277.74	S/	3,999,867.24	117%
Febrero	S/	3,989,529.91	S/	4,183,182.75	95%
Marzo	S/	2,293,711.79	S/	2,805,173.23	82%
Abril	S/	3,975,156.15	S/	5,003,313.17	79%
Mayo	S/	3,851,740.48	S/	4,620,706.23	83%
Junio	S/	2,770,938.85	S/	3,198,436.18	87%
Julio	S/	3,701,493.63	S/	4,138,047.82	89%
Agosto	S/	4,556,232.13	S/	4,216,197.39	108%
Setiembre	S/	3,880,500.73	S/	4,191,277.48	93%
Octubre	S/	3,985,800.23	S/	4,472,697.42	89%
Noviembre	S/	3,540,687.25	S/	4,002,125.03	88%
Diciembre	S/	3,385,120.11	S/	3,684,012.06	92%

Nota. En la figura se muestra el porcentaje del valor de compra en relación al total de ventas del año 2020.

En enero las compras representaron un 117% en relación con las ventas, esto debido al abastecimiento de la empresa por las ventas de diciembre del año pasado. Cabe resaltar que de febrero a diciembre si bien es cierto no existe una sobrecompra, pero el porcentaje de representación del volumen excede el 50%, porcentaje que debe ser controlado.

Figura 7

Gráfico del volumen de compra 2020



Nota. El gráfico representa las variaciones en el volumen de compra en relación con el total de ventas de enero a diciembre del 2020

Tabla 6

Indicador de duración de inventario 2019 y 2020

Duración de inventario		2019		2020
Inventario final	S/	10,857,435.00	S/	12,301,673.00
Ventas promedio	S/	3,307,082.58	S/	4,042,919.67
Días		98		91

Nota. En la tabla se muestra la duración del inventario en días en el almacén.

La tabla 6 muestra el cálculo de la duración del inventario en almacén en un promedio de días, evidencia un alto nivel de inventario inmovilizado, que corre peligro de ser obsoleto.

4.1.2. Determinar el capital de trabajo en la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.

4.1.2.1. Componentes del capital de trabajo

Tabla 7

Componentes del activo corriente

PARTIDA CONTABLE	2020	%	2019	%
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 355,038	2.62%	S/ 53,732	0.44%
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	S/ 303,274	2.24%	S/ 279,569	2.28%
Cuentas por cobrar diversas - terceros	S/ 562,429	4.15%	S/ 50,000	0.41%
Cuentas por cobrar diversas-relacionadas	S/ 22,010	0.16%	S/ -	0.00%
Inventario	S/ 12,301,673	90.82%	S/ 10,857,435	88.70%
Existencia por recibir	S/ -	0.00%	S/ 949,494	7.76%
Otros activos	S/ -	0.00%	S/ 50,998	0.42%
TOTAL	S/ 13,544,424	100.00%	S/ 12,241,228	100.00%

Nota. En la tabla se muestra los componentes del activo corriente del año 2019 y 2020. Fuente: EEFF Dinamo S.R.L.

Descripción:

Con respecto a su activo corriente en el 2020 y 2019 está compuesto principalmente por inventario, esto debido a que, al ser una empresa comercial, este componente del activo es el más importante y el de mayor representación.

Así, también está compuesto por efectivo, el cual no representa ni el 5% del total de activo corriente, por cuentas por cobrar, las diversas que constituyen en el 2019 los anticipos a proveedores y en el 2020, pagos a cuenta del impuesto a la renta. Las cuentas por cobrar relacionadas del 2020 son de uno de los clientes que tienen vinculación con la empresa. Finalmente, los otros activos en el 2019 están compuestos por el monto de las detracciones e IGV a favor que poseía la empresa.

Tabla 8

Componentes del pasivo corriente

PARTIDA CONTABLE	2020		%	2019		%
Tributos y aportaciones por pagar			0.00%	S/ 461,096		21.25%
Cuentas por pagar comerciales - terceros	S/ 126,436		7.36%	S/ 691,660		31.88%
Cuentas por pagar diversas - terceros	S/ 109,328		6.36%	S/ 102,535		4.73%
Otras cuentas por pagar	S/ 396,216		23.07%			0.00%
Pasivos Financieros	S/ 1,085,796		63.21%	S/ 914,592		42.15%
TOTAL	S/ 1,717,776		100.00%	S/ 2,169,883		100.00%

Nota. En la tabla se muestra los componentes del pasivo corriente del año 2019 y 2020. Fuente: EEFF Dinamo S.R.L.

Descripción:

Está conformado, por tributos y aportaciones por pagar, pero esto solo figura en el año 2019. Así también, las cuentas por pagar comerciales-terceros disminuyen en un 24.52% del 2019 al 2020. Las cuentas por pagar diversos terceros, son pasivos constituidos por deudas con proveedores que no están relacionadas con el giro del negocio y finamente, el porcentaje de mayor representación, son los pasivos financieros, siendo el 2019 un 42.15% y en el 2020 un 63.21 %, dado que en el 2020 la empresa obtuvo el crédito Reactiva, mediante el banco BBVA, para mantener sus operaciones durante la pandemia, por tanto esta cuenta está compuesta por la parte corriente del préstamo y los intereses devengados durante los meses correspondientes.

Para obtener el capital de trabajo en los años 2019 y 2020 se utilizó el método tradicional de determinación, es decir, restando activos corriente menos pasivos corriente. Los resultados y análisis se exponen a continuación:

Tabla 9

Capital de trabajo neto

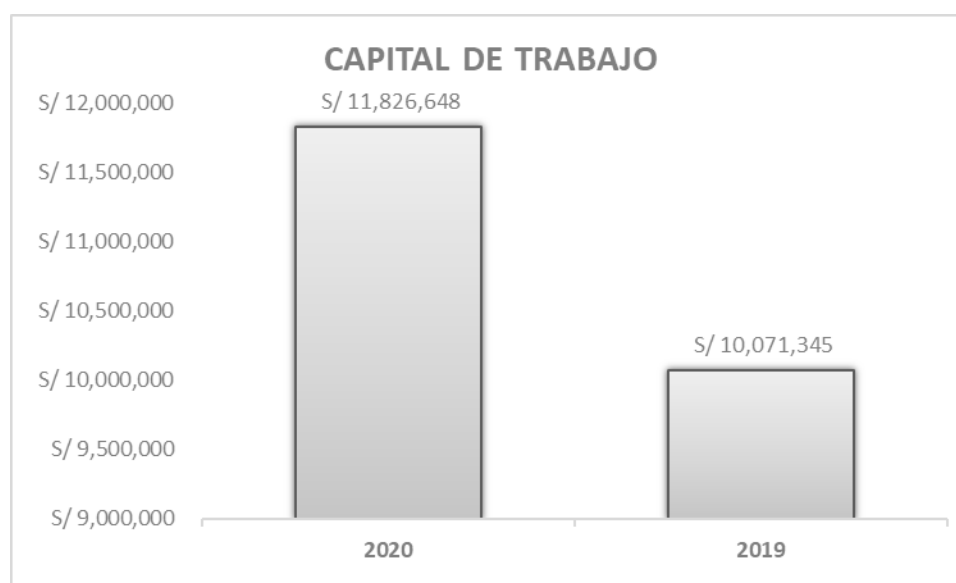
FÓRMULA	2020	2019
Activo Corriente- Pasivo Corriente	S/ 11,826,648	S/ 10,071,345

Nota. En la figura se muestra el capital neto de la empresa.

Descripción:

El capital de trabajo de la empresa respalda sus operaciones, esto debido a los inventarios. En el 2019 fue de S/ 10,857,435, y para el año 2020 aumentó a S/ 12,301,673. Sin embargo, este no puede ser un indicador del todo favorable ya que los activos más líquidos, el efectivo y las cuentas por cobrar tienen un porcentaje menor de representación, por lo tanto, no respaldarían a la empresa si tuviera que cubrir sus pasivos corrientes.

Figura 8

Capital de trabajo 2020 y 2019

4.1.2.2. Otros análisis

4.1.2.2.1. Ciclo de conversión del efectivo

Para calcular el CCE como método de evaluación de la administración del capital de trabajo, se necesita saber la rotación en días del inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por cobrar. Este análisis contribuye como herramienta para el análisis de los componentes del capital de trabajo.

Se calcula de la siguiente manera:

- **Rotación de inventario**

Tabla 10

Rotación de inventario (veces)

ROTACIÓN DE INVENTARIO (veces)	2019		2020	
	CV	INVENTARIO	CV	INVENTARIO
<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>S/ 37,176,121</u>	<u>S/ 10,857,435</u>	<u>S/ 46,411,143</u>	<u>S/ 12,301,673.00</u>
INVENTARIO		3.42		3.77

Fuente: Estados financieros Dinamo S.R.L.

Descripción:

Los resultados indican que en el 2019 la rotación de inventarios fue de 3.42 veces y en el 2020 de 3.77 veces, indicando una baja rotación, ya que representa el número de veces que la mercadería se vendió en el año, por ser una empresa comercial debería tener una mayor rotación. Cabe recalcar, que una mientras menos rote el inventario la empresa se encuentra en riesgo de pérdidas con respecto a la variación de los precios o también por cambios en la demanda de los productos que ofrecen.

Tabla 11

Rotación de inventario (días)

PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO (días)	2019		2020	
	DÍAS	ROT INVENT	DÍAS	ROT INVENT
<u>365</u>	365	3.42	365	3.77
ROT DE INVENTARIO	107		97	

Descripción:

La empresa Dinamo S.R.L. vendió su inventario cada 107 días en el 2019 y cada 97 días en el 2020, indica una baja rotación, lo que se traduce en menor movilidad del capital invertido, indicando una deficiente administración del inventario.

- **Rotación de cuentas por cobrar**

Tabla 12

Rotación de cuentas por cobrar (veces)

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (veces)	2019		2020	
	INGRESOS	CxC	INGRESOS	CxC
<u>VENTAS NETAS</u>	S/ 39,658,197	S/ 279,569	S/ 48,515,036	S/ 303,274.00
CUENTAS POR COBRAR	141.85		159.97	

Fuente: Estados financieros Dinamo S.R.L.

Descripción:

Este ratio indica que las cuentas por cobrar de la empresa rotaron 141.85 veces en el año 2019 y 159.997 veces en el 2020, indicando que la empresa cuenta con una rotación adecuada y está cobrando con rapidez a sus clientes generando efectivo.

Tabla 13

Rotación de cuentas por cobrar (días)

PERIODO PROMEDIO DE CxC (días)	2019		2020	
	DÍAS	ROT CxC	DÍAS	ROT CxC
<u>365</u>	365	141.85	365	159.97
ROT DE CxC		3		2

Descripción:

El resultado indica que la empresa tuvo un periodo de cobro de 3 días en el 2019, y 2 días en el 2020, indicando que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en menos de una semana. Este resultado indica una eficiente administración de las cuentas por cobrar, siempre y cuando las políticas aplicadas no perjudiquen su relación con los clientes.

- **Rotación de cuentas por pagar**

Tabla 14

Rotación de cuentas por pagar (veces)

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (veces)	2019		2020	
	CV	CxP	CV	CxP
<u>COSTO DE VENTAS</u>	S/ 37,176,121	S/ 691,660.00	S/ 46,411,143	S/ 126,436.00
CxP		53.75		367.07

Fuente: Estados financieros Dinamo S.R.L.

Descripción:

Durante este periodo la empresa Dinamo S.R.L. cumple sus obligaciones con sus proveedores, siendo su rotación 53.75 veces al año durante el 2019 y de 367.07 durante el 2020. Indica que la empresa no cuenta con créditos brindados por sus proveedores, ya que a tenido una rápida rotación de sus cuentas por pagar.

Tabla 15

Rotación de cuentas por pagar (días)

PERIODO PROMEDIO DE CxP (días)	2019		2020	
	DÍAS	ROT CxP	DÍAS	ROT CxP
<u>365</u>	365	53.75	365	367.07
ROTACIÓN DE CxP	7		1	

Descripción:

Según los resultados, la empresa Dinamo S.R.L. canceló sus deudas en un promedio de 7 días durante el 2019 y 1 día en el 2020. Lo ideal es que se tengan un mayor número de días, porque indicaría que se está aprovechando el crédito brindado por los proveedores, sin embargo, tiene un promedio de días muy bajo, siendo no muy favorable para la empresa.

- **Ciclo de conversión de efectivo**

Tabla 16

Rotación de cuentas por pagar (días)

CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO (días)	2019			2020		
	PPI	PPC	PPP	PPI	PPC	PPP
PPI + PPC - PPP	107	3	7	97	2	1
	102			98		

Descripción:

Durante el 2019 la empresa tuvo un ciclo de conversión de efectivo de 102 días, esto indica que desde el momento en que se compró la mercadería hasta el momento en que se cobró por la venta de esos productos han transcurrido 102 días. Lo mismo sucede con el 2020, en el que la empresa tuvo un ciclo de conversión de efectivo de 98 días. Los datos obtenidos se pueden interpretar en que la empresa pudo haber tenido dificultades para cubrir sus gastos corrientes,

siendo incapaz de responder ante una emergencia ya que carecía de efectivo para esta. Esta interpretación será sustentada por los siguientes ratios.

4.1.2.2.2. Ratios de Liquidez

- **Liquidez General**

Tabla 17

Liquidez general

LIQUIDEZ GENERAL	2019		2020	
	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	S/ 12,241,228.00	S/ 2,169,883.00	S/ 13,544,424.00	S/ 1,717,776.00
PASIVO CORRIENTE	5.64		7.88	

Fuente: Estados financieros Dinamo S.R.L.

Descripción:

En el 2019 la empresa obtuvo un 5.64 de liquidez y en el 2020 un 7.88. Esto quiere decir que, el activo corriente en el 2019 y 2020 fue 5.64 y 7.88 veces más grande que el pasivo corriente respectivamente, indicando que la empresa cuenta con capacidad de pagar sus deudas

- **Prueba Ácida**

Tabla 18

Prueba Ácida

PRUEBA ÁCIDA	2019		2020	
	ACTIVO CORRIENTE- EXISTENCIAS	PASIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIAS	PASIVO CORRIENTE
<u>ACTIVO CORRIENTE- EXISTENCIAS</u>	S/ 1,383,793.00	S/ 2,169,883.00	S/ 1,242,751.00	S/ 1,717,776.00
PASIVO CORRIENTE	0.64		0.72	

Descripción:

Esta razón es una medida más exigente de la capacidad de pago de la empresa, indicando que en el 2019 la empresa obtuvo un 0.64 y en el 2020 un 0.72, lo que significa que la empresa no fue capaz de cubrir sus deudas utilizando sus activos más líquidos, ya que esta razón excluye el inventario, que es el activo más representativo.

- **Indicador de Caja**

Tabla 19

Indicador de caja

INDICADOR DE CAJA	2019		2020	
	EFFECTIVO	PASIVO CORRIENTE	EFFECTIVO	PASIVO CORRIENTE
<u>EFFECTIVO</u>	S/ 53,732.00	S/ 2,169,883.00	S/ 355,038.00	S/ 1,717,776.00
PASIVO CORRIENTE	0.02		0.21	

Descripción:

Durante el periodo 2019 y 2020 la empresa Dinamo S.R.L. no cuenta con efectivo suficiente para cubrir sus pasivos, ya que con el efectivo solo puede cubrir un 0.02 del pasivo corriente con el efectivo en el año 2019 y 0.21 en el 2019, aumenta la razón en base a que en este año disminuyen los pasivos y aumenta el efectivo, pero aún así no posee una liquidez inmediata.

4.1.3. Evaluar la administración del capital de trabajo de la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.

Luego de haber efectuado la entrevista a la administradora de la empresa, se obtuvo la siguiente información:

- **Capital de trabajo**

Con respecto a este punto, la entrevistada manifiesta que no tiene conocimiento acerca de ello, debido a que la empresa no cuenta con las políticas para definir su capital de trabajo. Sin embargo, menciona que le parece de suma importancia que se pueda adoptar un capital de trabajo, de esta manera podrían tener un mayor control para sus próximas operaciones.

La entrevista indica la carencia de políticas del capital de trabajo, de forma que estas repercuten también en el desarrollo de la empresa no pudiendo establecer un marco de acción al que pueda servir de guía para operar dentro de la empresa.

- **Administración del efectivo**

Según lo referido por la entrevistada, la empresa no cuenta con áreas en específico que se encarguen del control y buen manejo del efectivo. Se denota también, que los arqueos de caja, controles de ingreso y salida de dinero no están controlados con regularidad, lo que conlleva a salidas de caja injustificadas ya que parte del dinero que ingresa a la empresa Dinamo S.R.L. se dirige a gastos personales y/o familiares de los dueños de la empresa (un 0.6%). esto constituye pérdida de liquidez al momento de evaluar el capital de trabajo, y no debería darse puesto que ambos dueños tienen asignado un sueldo que debería cubrir sus gastos, por otro lado, esto podría

verse como una repartición de dividendos y generarle algunas contingencias tributarias a la empresa que no se detallará puesto que son materia de análisis de otro estudio. Otras de las salidas de dinero en los que incurre la empresa es en alimentar a otras entidades que tiene uno de los dueños, puesto que por ser empresas relativamente nuevas requieren mayor inversión, estas empresas no son consorciadas, son independientes, no generan un retorno del flujo de dinero, pero las salidas de dinero son constantes y bordean el 2% del total de ingresos durante un periodo, esto debería formalizarse con un mutuo y cumplir un cronograma de devolución del dinero.

Tabla 20

Detalle de salidas injustificadas de caja

Detalle Ingresos EEFF 2019	S/ 39,658,197.00
Gastos personales (0.6%)	S/ 237,949.18
Gastos empresas (2%)	S/ 793,163.94
TOTAL	S/ 1,031,113.12

Nota. La tabla muestra las salidas injustificadas de caja del año 2019.

Como se detalla en la Tabla 17, en base a los porcentajes brindados por la administradora, y tomando como base el detalle de ingresos del 2019, se calculó que las salidas injustificadas de caja ascienden a S/ 1,031,113.12, es decir un 3% del total de ingresos del 2019.

- **Administración de las cuentas por cobrar**

La entrevistada menciona que la empresa no cuenta con un área determinada que se encargue de los créditos y cobranzas.

Manifiesta también que los créditos son aprobados por ella misma, mediante un filtro donde sólo toma en consideración dos aspectos: temporalidad como cliente en la empresa (debe superar 1 año) y el monto de sus compras (debe superar S/ 1000).

Teniendo en cuenta estos dos únicos aspectos como filtro y de ser aprobados, procede a otorgar el crédito solicitado estableciendo un periodo de tiempo para que pueda ser pagado. Pasando al aspecto de cobranza, la entrevistada menciona que las acciones que se toman son mediante llamadas, cartas de cobranza (gerencia) y como último medio se procede a una visita

presencial. De no tener una respuesta positiva con ninguna de las acciones mencionadas previamente, el crédito no cancelado se define como un gasto para la empresa, generando así una pérdida.

- **Administración del inventario**

Según lo consultado, la entrevistada indica que utilizan una política de stock para regular su inventario.

Esta política, apoyada por el sistema "Siempresoft" permite corroborar las cantidades de cada producto en stock, así pueden generar nuevos requerimientos de productos que ya no hay en stock o que están por escasear. Supone así, un buen manejo de inventario para que no exista un excedente en algún producto, pero no es suficiente, ya que aún presenta variaciones entre el inventario físico y el contable debido a que no se ejecuta un control total de las existencias. Cabe resaltar también, que no hay un control riguroso en fechas de expedición, esto puede conllevar a que la empresa quede con producto vencido o en mal estado dentro de almacén ocasionando un gasto, ya que el producto ocupa espacio que puede brindarse a otro producto.

- **Administración de las cuentas por pagar**

Según lo indagado, la empresa cuenta con un control para los pagos a terceros casi de manera inmediata ya que no se cuenta con muchos días para cancelar debido a que los proveedores no brindan días de plazo para hacer el pago, inclusive solicitan anticipos que perjudican en cierta forma a la empresa ya que lo que obtienen de las ventas lo utilizan inmediatamente para cancelar. En el caso de no tener efectivo para cancelar a los proveedores, las transacciones se hacen posible mediante una plataforma de telecrédito (FED) que es proporcionada por la entidad financiera BCP.

Por otra parte, los beneficios que recibe la empresa (descuentos) es variable, ya que esto depende de la política que maneja cada proveedor.

4.1.4. Elaborar políticas de administración del capital de trabajo para mejorar la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L.

Tabla 21

Políticas de administración del capital de trabajo para mejorar la gestión operativa.

Dimensiones	Políticas
Administración del efectivo	Establecer presupuesto que estimen ingresos y gastos cada inicio de año
	Realizar periódicamente arqueos de caja
	Utilizar el dinero de la empresa exclusivamente para gastos de esta.
	Registro en documentos sustentatorios de la salida del dinero de caja
Administración de cuentas por pagar	Establecer relaciones con nuevos proveedores que otorguen créditos de pago.
	El contador debe elaborar un análisis de las cuentas por pagar a fin de mes.
	Gerente debe coordinar con tesorería el presupuesto disponible para las cuentas por pagar
	Gerencia debe negociar días de pago y formas de pago antes de informar a tesorería sobre los desembolsos.
Administración de cuentas por cobrar	Analizar el historial crediticio de los clientes
	Establecer una política de otorgar 30 días de crédito para incrementar ventas
	Designar las funciones de cobranza a un área específica
Administración de inventarios	El jefe de almacén debe realizar el conteo físico de existencias mensualmente.
	Informar sobre los requerimientos de compra en base a las ventas y proyección de ventas de los productos con poco stock (productos de temporada)
	Al momento del ingreso de la mercadería debe ordenarse de tal forma que los productos con pronta fecha de vencimiento se vendan más rápido.
	Se debe programar mensualmente control de productos en mal estado
	El gerente debe establecer funciones en almacén sin que haya duplicidad.
	Reestructurar semestralmente el catálogo de productos en base a reportes de productos más vendidos y menos vendidos.

Nota. La tabla muestra las políticas para cada dimensión de la administración del capital de trabajo.

Se elaboraron políticas que se dejarán a disposición de la empresa para que se tome la decisión de su implementación. Las políticas fueron elaboradas en base a los resultados antes descritos. Cabe resaltar que existen puntos favorables para la empresa, como lo es la rapidez con

la que se realizan las cobranzas, que se puede tomar como oportunidad para propuesta de políticas de las cuentas por cobrar, sin embargo, la empresa cuenta con inventario ocioso y no cuenta con políticas para las cuentas por pagar.

- Administración de efectivo y equivalentes de efectivo

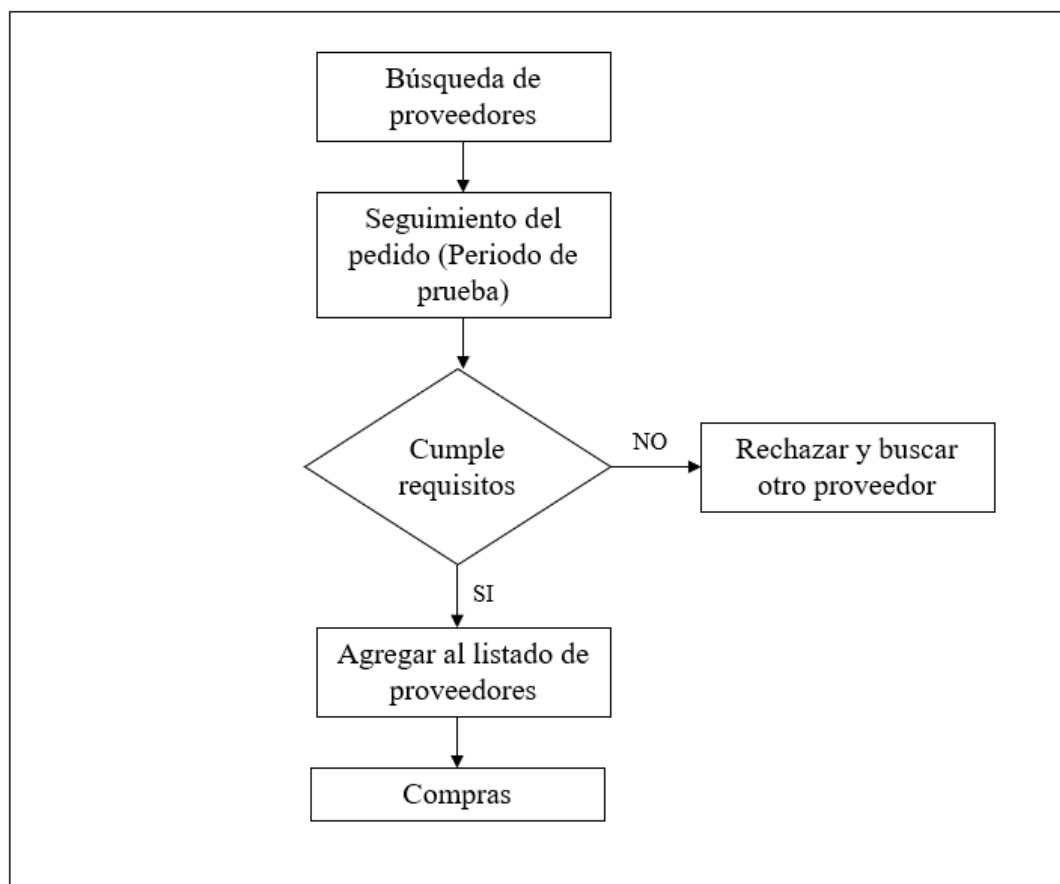
Como se aprecia en el cuadro las políticas deber ser acogidas por la empresa, durante el tiempo que se indique. La primera política repercute directamente en la gestión operativa de la empresa, ya que tendrán nuevas actividades en el área de tesorería, siendo implementada con la elaboración de presupuestos en base al historial de egresos e ingresos.

- Administración de cuentas por pagar.

Las políticas dependen de la empresa, sin embargo, este rubro es establecido a la vez por el proveedor, quien es el encargado de proporcionar los créditos. En este aspecto, las políticas planteadas buscan que la empresa busque y analice la posibilidad de entablar relación con nuevos proveedores que ofrezcan los mismos productos teniendo en cuenta la calidad y que ofrezcan plazos de tiempo para cancelar la deuda.

Asimismo, aparte de considerar los días de crédito que puedan brindar, la empresa debe tomar en cuenta la calidad del proveedor al momento de la selección de nuevos proveedores, se establece un flujograma para la guía de este procedimiento:

Figura 9

Flujograma del procedimiento de selección de proveedores

Nota. La figura muestra el nuevo procedimiento para la selección de proveedores.

Dentro del cumplimiento de los requisitos, se deben considerar los siguientes criterios que la empresa considere con respecto a la calidad.

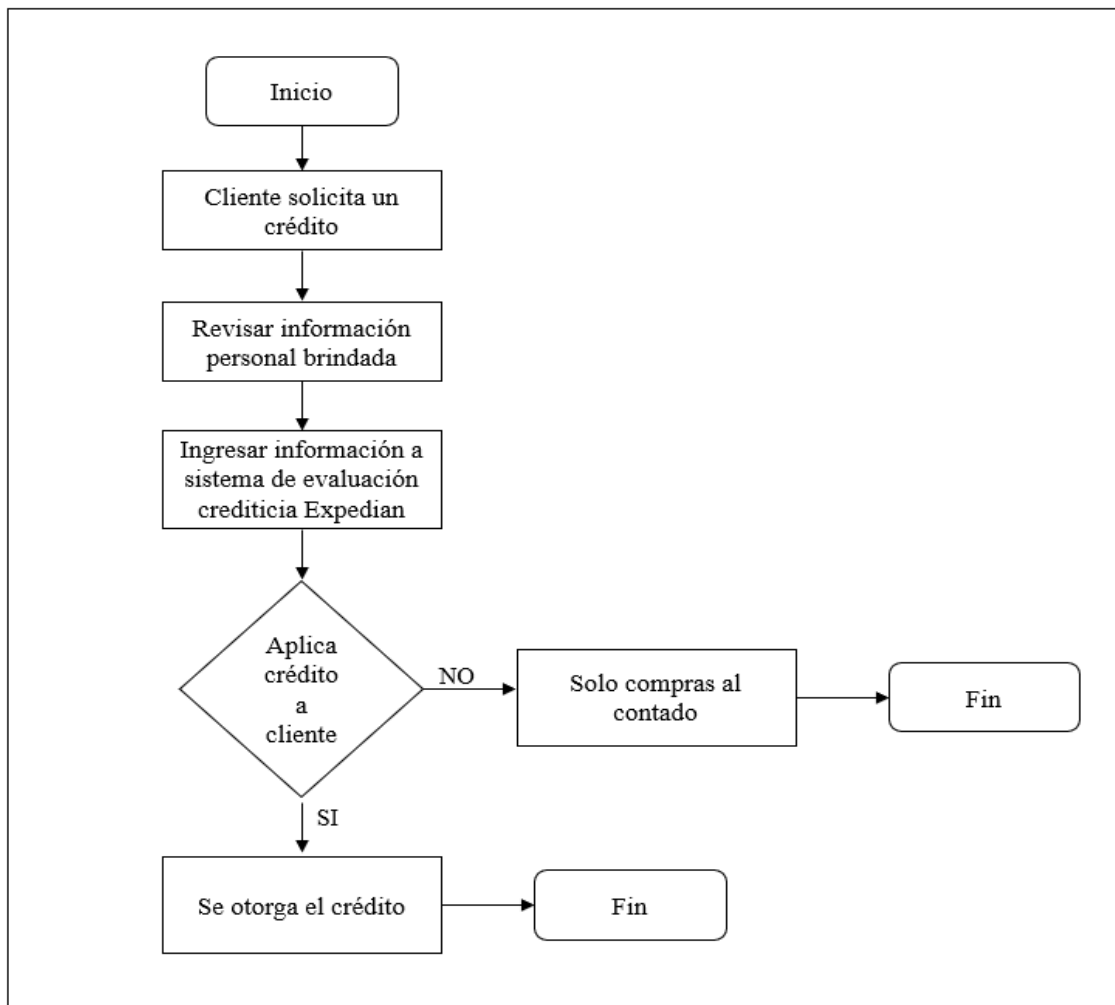
- Administración de cuentas por cobrar

Con respecto a las cuentas por cobrar, según los resultados mostrados durante esta investigación, la empresa tiene una buena rotación de este rubro, no incurre en cuentas por cobrar dudosas, sin embargo, se podría delegar la función de administrar las cuentas a un área de créditos y cobranzas, que se mantenga al día con los informes de cada cliente y los historiales crediticios, de forma que se pueda ampliar el crédito otorgado a clientes y así aumentar las ventas.

Es importante establecer un procedimiento para el otorgamiento del crédito:

Figura 10

Flujograma del procedimiento de otorgamiento de crédito



Nota. En la figura se muestra el procedimiento para el otorgamiento de crédito a nuevos clientes.

La evaluación de los clientes antes de otorgar el crédito le ofrece a la empresa la confiabilidad para otorgarle el crédito, como se indica en el flujograma, el otorgamiento del crédito dependerá de la revisión de la información del cliente en la base de datos de la central de riesgo Expedian, que es una plataforma que la empresa deberá utilizar para saber si el cliente tiene la capacidad de pago de para no incurrir en cuentas por cobrar dudosas.

Procedimiento de cobranza

Luego de otorgar el crédito, el cliente podrá cancelar su deuda en efectivo o mediante transferencia bancaria tomando en cuenta el monto límite para la bancarización.

En el caso del atraso en el pago, el procedimiento de cobranza se deberá llevar a cabo por el área de créditos y cobranzas, mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos. De caso contrario, en el que el cliente refinancie su deuda, se le aplicará una tasa del 2% de interés a su cuota y si accede a pagar su deuda antes del plazo acordado obtendrá un 2% de descuento del total de su deuda.

- Administración de inventario

Como se muestra en el cuadro, debido a la baja rotación de inventarios, es necesario establecer parámetros que den una solución a corto plazo a ese aspecto. Iniciando con el conteo físico de las existencias de forma mensual, la empresa deberá consignar a alguien mensualmente a realizar el conteo físico de existencias y contrastarlo con la información en el sistema. Posteriormente, se debe adicionar una política sobre los productos en mal estado, ya que son existencias que ocupan lugar en almacén ya que no permiten la correcta ubicación de la mercadería. En el caso de la reestructuración del catálogo de productos va a permitir a la empresa reducir sus costos ya que guiándose de las ventas hechas va a permitir invertir en los productos con mayor rotación y eliminar los de baja rotación.

Se detallará por aspectos a considerar en la reestructuración del catálogo de productos:

Para que la empresa pueda aplicar esta política, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar los productos menos vendidos y no vendidos en los últimos 6 meses.
- Considerar los productos de los cuales se haya vendido menos del 50% del stock que se tuvo.

Para ejemplificar el beneficio que la empresa obtendría con la aplicación de esta política se tomó una muestra de un total de 3,546 productos, a 157 de los productos no vendidos en el año 2020 y según los aspectos a considerar, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 22

Productos no vendidos

CODIGO ARTICULO	DESCRIPCION ARTICULO	U M	CANTIDAD VENDIDA	COSTO AL 31 DE DICIEMBRE 2020
273	MANI GALLETA CON AJONJOLI	KG	0	S/ 12,584.78
1388	UÑA DE GATO DEL VALLE - PQ X 16 DIS X 100 SOB	DIS	0	S/ 252.14
1502	SILLAO TROME BLANCO X 10 DISP X 30 SOB X 50 ML	CJ A	0	S/ 4,172.68
1079	MAIZENA SANTIS X 25 KG	BO L	0	S/ 40,883.45
330	GLUTEN DE TRIGO ELY & MAR	SA C	0	S/ 12,574.50
267	GELATINA MELOSITA DE COCO X 10 KG	SA C	0	S/ 14,091.38
2424	CAJA PARA TORTA IMPRESA 31X31X15	CT O	0	S/ 386.45
1756	PISO PARA TORTAS X 32.5 CM (CIRCULARES) PLATEADO	CT O	0	S/ 1,026.33
1748	PISO PARA TORTAS PLATEADO 30 X 40 CM	CT O	0	S/ 583.99
2304	PISO BLANCO X 4.5 ML	CT O	0	S/ 120.08
2342	FLOR DE JAMAICA X 25 KG	BO L	0	S/ 1,718.24
2560	PIROTIN CON DISEÑO 8 ROSADO	ML L	0	S/ 116.96
2365	<EXO> SEMILLA DE CALABAZA PELADA - BOL X 25 KG	BO L	0	S/ 696.86
2440	MINI GOTAS DE CHOCOLATE BITTER KG	CJ A	0	S/ 3,545.00
1122	BLS PLAST 12 X 17 "PB BLOCK" BLANCO - PQ X 5 MLL	ML L	0	S/ 5,223.53
1164	LECHE PANETONERA EN POLVO ELY & MAR X 1/2 KG	SA C	0	S/ 6,378.94
426	PALILLO AMARILLITO SIBARITA ST X 84 SOB X 3.08 G - PQ X 25 DIS	PQ	0	S/ 26,261.32
492	COLORANTE LUCERITO VERDE HOJA X 15 GR	CJ A	0	S/ 1,272.60
493	COLORANTE LUCERITO CELESTE X 15 GR	CJ A	0	S/ 122.85
420	COMINO SIBARITA ST X 100 SOB X 1.25 G - PQ X 25 DIS	PQ	0	S/ 5,206.22
22	ANIS ESTRELLA CJA X 10 KLS	CJ A	0	S/ 9,153.76

87	PIMIENTA MOLIDA A & B X 1000 GR X 10 KG	PQ	0	S/ 5,734.50
547	TUCO TALLARIN MERI ST X 84 SOB - PQ X 25 DIS	PQ	0	S/ 3,186.80
1773	PISO PARA TORTAS DORADO 25 X 25 CM	CT O	0	S/ 315.62
491	COL LUCERITO CHICHA MORADA SOB X 15 GR - CJA X 50 SOB	CJ A	0	S/ 709.19
611	HOJA PARA AFEITAR GILLETTE MEJORADA	DIS	0	S/ 2,546.50
1698	ROMERO	KG	0	S/ 2,487.31
563	COLORANTE LIQ ELY & MAR VERDE PACAE X 30 ML	DO C	0	S/ 241.90
699	COLORANTE LIQ ELY & MAR VIOLETA X 30 ML	DO C	0	S/ 203.63
972	COLORANTE A LA GRASA X 2 GR VERDE HOJA	DO C	0	S/ 284.29
2724	JAMON ENDIABLADO PLUMROSE X 115 GR	PQ	0	S/ 575.00
2354	SILLAO C/CHAMPIÑONES TAPA AMARILLA X 750 ML	CJ A	0	S/ 60,385.29
2431	CAJA PARA 4 CUP CAKE	DO C	0	S/ 518.79
2578	SAZONADOR AJI-NO-MOTO X S/1.00 X 20 SOB X 52 GR X 12 DISP	SA C	0	S/ 1,452.14
1799	PISO PARA TORTAS COLOR X 12 CM	DO C	0	S/ 277.35
1721	PIMIENTA SIBARITA GIGANTE X 42	PQ	0	S/ 16,134.25
1590	ACEITE CRISTALINO 18LT	CJ A	0	S/ 66.37
110	SILLAO CON CHAMPIÑONES ESPECIAL X 750 ML	CJ A	0	S/ 1,412.93
845	AJI AMARILLIN SIBARITA X 6 GR X 24 U. X 12 DISP	PQ	0	S/ 2,477.67
468	CHUÑO SANTIS BOLSA PAPEL X 25KG	KG	0	S/ 105,403.52
2526	CALDO DE POLLO ZHONG BANG KG X 12 LAT	LT A	0	S/ 3,775.96
1686	AJO SIBARITA,DIS X 48 SOB X 24 G- PQ X 6 DIS	PQ	0	S/ 10,603.21
1280	ACEITE OLIVA PURO X 500 ML	BO T	0	S/ 13,014.19
1591	ARANDANOS SECOS ENTEROS CJA X 11.34 KLS	KG	0	S/ 11,605.38
1416	COL ELY & MAR AMARILLO LIMON TAPER 250 GR	KG	0	S/ 1,415.29
2353	SILLAO C/CHAMP X 150 ML TAPA AMARILLA	BO T	0	S/ 16,126.61

696	FREJOL DE SOYA TAUSI (FURONG) BOL X 500 GR	SO B	0	S/ 469.86
658	SORBATO DE POTASIO A & B	KG	0	S/ 5,825.10
758	NUEZ DE CAJU TOSTADO	BO L	0	S/ 5,487.30
18	ACEITE OLIVA EXTRA VIRGEN X 250 ML	BO T	0	S/ 10,452.87
254	OREGANO MOLIDO A&B X 7 KG <EXO>	KG	0	S/ 6,452.10
1341	MIEL DE ABEJA X 500 GR	FR	0	S/ 14,093.76
83	PASAS RUBIA MEDIANA SANTIS	KG	0	S/ 28,922.82
1576	MOSTAZA TROPICAL X 4 KG BOLSA	BO L	0	S/ 4,365.79
184	RELAJANTE X 25 S.	DIS	0	S/ 2,993.99
874	SALSA DE OSTION PANDA LEE KUM KEE X 510 GR	BO T	0	S/ 2,682.81
2596	BUTTERCREAM BASE X 1 KG	PO T	0	S/ 3,617.31
404	MAIZ BLANCO MONTAÑA N° 01 (CANCHA) <EXO>	KG	0	S/ 6,452.10
1699	TOMILLO	KG	0	S/ 1,016.35
648	NUEZ DEL BRASIL PARTIDA (CASTAÑA) <EXO>	KG	0	S/ 2,487.50
420	COMINO SIBARITA STANDAR X 100	DIS	0	S/ 45,206.22
270	GELATINA MELOSITA LIMON, BOL X 5 KG - SAC X 10 BOL	BO L	0	S/ 16,335.88
737	HUESILLOS	CJ A	0	S/ 3,769.40
2022	GOMITAS AZUCARADAS ESTRELLA	KG	0	S/ 1,022.10
737	HUESILLO S CHICO X 10 KG	KG	0	S/ 2,145.20
1309	ESENCIA SOLUBLE MENTA ELY MAR X 90 ML	FR	0	S/ 963.00
845	AJI AMARILLIN SIBARITA,DIS X 24 SOB X 26 G - PQ X 12 DIS	DIS	0	S/ 2,477.67
224	BROCHETAS DE BAMBU N° 04	BO L	0	S/ 1,732.05
2598	COLORANTE PASTEL PACK X 6 U	PO T	0	S/ 1,255.10
422	PIMIENTA SIBARITA STANDAR X 100	DIS	0	S/ 37,721.54
420	COMINO SIBARITA STANDAR,DIS X 100 SOB X 1.25 G - PQ X 25 DIS	DIS	0	S/ 45,206.22

130	MIEL DE ABEJA X 250 GR	CJ A	0	S/ 1,356.64
1261	ACEITE OLIVA VIRGEN X 1000 ML X 12	FR	0	S/ 10,546.20
1003	MOLDE CHOCOTEJAS X 18	UN D	0	S/ 645.84
1753	PISO PARA TORTAS X 30.5 CM (CIRCULARES) DORADO	UN D	0	S/ 1,548.20
447	COL ELY & MAR V. MENTA TAPER 250	FR	0	S/ 545.24
909	ESENCIAS CONCENTRADOS ELY & MAR X 30 ML TOFFE	BO T	0	S/ 2,543.20
1708	SILLAO DON GODOX12YUND X 1000 ML	BO T	0	S/ 3,458.50
764	BICARBONATO DE SODIO ALEMAN	KG	0	S/ 5,487.20
881	FILTRANTE ANTIGRIPAL X 25 S.	DIS	0	S/ 3,237.77
1460	JALEA ABRILLANTADOR CELESTE X 1 KG	FR	0	S/ 1,331.50
310	BICARBONATO DE AMONIO X 25 KG	KG	0	S/ 10,889.46
1898	BOQUILLA ATECO 1	UN D	0	S/ 687.50
1886	BOQUILLA ATECO 105	UN D	0	S/ 795.10
1538	COL EN PASTA VERDE NAVIDAD X 30 ML	FR	0	S/ 121.44
2707	PIMIENTA BLANCA X 100 GR	SO B	0	S/ 68.64
55	CEREZAS MARRASCHINO AMARILLO X 10 OZ	FR	0	S/ 648.00
4	<EXO> TE VERDE X 25 S.	DIS	0	S/ 1,458.40
298	MASA ELASTICA FONDANT ROSADO X 1 KG	BO L	0	S/ 3,131.11
328	GLUCOSA A & B X 250 GR	BO T	0	S/ 4,235.70
424	TUCO TALLARINI SIBARITA STANDAR X 84	DIS	0	S/ 49,540.47
556	COLORANTE LIQ ELY & MAR AMARILLO LIMON X 30 ML	FR	0	S/ 1,109.61
2166	MOLDE ALUSIN KEKE INGLES 24	UN D	0	S/ 985.10
2784	FIDEO LA FAMILIA TORNILLO X 10 KG	PO T	0	S/ 4,423.72
2848	HUYRO TE ROJO ORIGINAL CHINO X 25 S.	DIS	0	S/ 1,422.10
1489	TRES LECHES MUSA X 1KG X10 BOL	CJ A	0	S/ 5,757.36

248	LENTEJA HARVEST FRESH X 45.36 KG <EXO>	KG	0	S/ 10,565.20
1638	PASTA DE GOMA X 1 KL X 12 UNDS	UN D	0	S/ 824.98
1983	MOLDE ALUSIN PYE 18	UN D	0	S/ 985.20
2640	BRILLAMAX VERDE X 5 GR.	FR	0	S/ 1,452.10
2817	MAZAMORRA PIÑA LA MELOSITA X 24 UND X 250 GR	PQ	0	S/ 3,485.45
679	DULCE DE LECHE HELADERO CJA X 10 X 0.6 KG	FR	0	S/ 1,452.10
553	GELATINA RICKITA PIÑA, BOL X 5 KG - SAC X 10 BOL	PQ	0	S/ 37,726.25
758	NUEZ DE CAJU FRITO SALADO	BO L	0	S/ 8,651.33
387	CONC. DOÑA GUSTA GALLINA X 8 TIRAS X 10 SOBRES X 7 GR	CJ A	0	S/ 1,485.13
2175	MOLDE ALUSIN PYE 24	UN D	0	S/ 897.23
1767	PISO PARA TORTAS DORADO 14 X 30 CM	UN D	0	S/ 145.68
2538	GELATINA RICKITA COCO, BOL X 5 KG - SAC X 10 BOL	BO L	0	S/ 4,331.98
317	BICARBONATO DE SODIO	KG	0	S/ 2,147.69
33	CIRUELA SANTIS 100/120 X 10 KG	KG	0	S/ 60,042.18
2120	GRAGEA PERLADA GRANDE BLANCO	KG	0	S/ 1,345.14
748	FUDGE X 500 GR PASTELERO	SO B	0	S/ 1,697.20
1958	MOLDE SILICONA JUEGO DE HOJA	UN D	0	S/ 455.60
1906	BOQUILLA ATECO 66	UN D	0	S/ 326.40
2196	MOLDE ALUSIN BUDIN RECTANGULAR 25 X 35	UN D	0	S/ 564.20
2174	MOLDE ALUSIN PYE 22	UN D	0	S/ 875.10
3075	MOLDE SILICONA MEDIA ESFERA X 8	UN D	0	S/ 697.00
2965	CORTINA AZUL	UN D	0	S/ 552.70
706	SALSA DE OSTION PANDA X 225 GR	BO T	0	S/ 1,423.10
627	MASA ELASTICA FONDANT AZUL X 1 KG	SO B	0	S/ 564.84
1443	ACEITE OLIVA SABOR SUAVE X 200 ML.CJA X 24	BO T	0	S/ 24,303.65

2906	BROCHA + ESPATULA DE SILICONA	UN D	0	S/ 345.00
2903	CORTADOR PULSADOR ROMBO X 2 PZAS	UN D	0	S/ 563.40
2581	SALSA SOYA SHOYU KIKKO X 350 ML	FR	0	S/ 2,615.35
2601	PISO PARA TORTAS PLATEADO X 29.5 CM	UN D	0	S/ 658.40
2529	COLORANTE LIQ ELY & MAR ROJO CORAL X 30 ML	FR	0	S/ 875.40
2530	COL EN PASTA AZULINO X 30 ML	FR	0	S/ 779.50
2279	ENV GR CUP CAKES BF9-5STR-BP X 25 C/R ROSADO BEBE	UN D	0	S/ 445.20
2280	ENV GR CUP CAKES BF9-5DT-F X 25 C/P FUCSIA	UN D	0	S/ 447.00
2275	ENV GR CUP CAKES BF9-5DT-PK X 25 C/P ROSADO	UN D	0	S/ 578.00
2205	MOLDE ALUSIN PIONONO 30 X 40	UN D	0	S/ 325.40
2136	MOLDE SILICONA LETRA FUNKY GRANDE	UN D	0	S/ 447.90
1825	MOLDE CIRCULAR EN ALUMINIO N° 26	UN D	0	S/ 985.40
1795	MOLD SILICONA MODELO LAZO	UN D	0	S/ 1,452.30
2022	GOMITAS AZUCARADAS ESTRELLA	KG	0	S/ 1,452.30
2024	CORAZON GRAGEADO PONY	KG	0	S/ 1,110.00
2029	CORAZON GRAGEADO TURQUEZA	KG	0	S/ 1,234.00
2030	CORAZON GRAGEADO MORADO	KG	0	S/ 1,445.00
2150	MOLDE SILICONA LETRA FUNKY CON NUMERO	UN D	0	S/ 665.00
2152	MOLDE SILICONA CORONA X 2	UN D	0	S/ 874.50
2157	MOLDE SILICONA JUEGO DE LAZO	UN D	0	S/ 697.10
2073	GRAGEA REDONDA CHICA AZUL	KG	0	S/ 552.30
2077	GRAGEA REDONDA CHICA VERDE	KG	0	S/ 647.80
1598	COLORANTE A LA GRASA X 2 GR ROSADO BB	SO B	0	S/ 245.70
82	PASAS SANTIS SULTANINA MEDIANA X 10 KG	KG	0	S/ 12,886.96
460	GRAGEA MEDIANA	KG	0	S/ 176.17

271	MANI SALADO	KG	0	S/ 1,256.80
63	CEREZAS MARRASCHINO PRINCESS AMARILLO X 4,27 KG X 4 UND	FR	0	S/ 633.40
485	HARINA DE MAIZ INGREDION X 25	KG	0	S/ 2,456.40
2077	GRAGEA REDONDA CHICA VERDE	KG	0	S/ 553.20
1824	MOLDE PLANO EN ALUMINIO 24	UN D	0	S/ 255.80
54	CEREZAS MARRASCHINO SANTIS VERDE X 200 GR - 12 OZ	FR	0	S/ 542.30
211	ESENCIA DE PANETON TRADICIONAL MONTANA X 250 ML	BO T	0	S/ 965.00
2209	MOLDE PARA CAPCAKES CON TEFLON X 12 U.	UN D	0	S/ 1,540.00
88	PIMIENTA BLANCA ENTERA	KG	0	S/ 2,543.50
273	MANI CON AJONJOLI	KG	0	S/ 1,563.40
746	CIRUELA SANTIS 90/100X10KG	KG	0	S/ 2,478.61
TOTAL				S/ 990,744.71

Nota. En la tabla se muestra el costo total de la selección de productos de baja rotación en la empresa.

Si la empresa aplica la política de la reestructuración de productos, estaría reduciendo sus costos en un futuro en **S/ 990,744.71** soles por productos que dejará de comprar. Es decir, mediante este análisis la empresa puede tomar la decisión de dejar de comprar productos que no tienen rotación, y así obtener beneficios tales como: contar con espacio disponible en almacén, centrarse en la compra de productos con mayor rotación y se evitaría que los productos caduquen.

Tabla 23

Política de Reestructuración de catálogo de productos en EEFF

SEGÚN LA EMPRESA				APLICANDO LA POLITICA			
DINAMO SRL RUC 20761699710 CALSALAS 153 - DISTRITO JOSE LEONARDO ORTIZ ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL EXPRESADO EN SOLES- EJERCICIO FINALIZADO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2020				DINAMO SRL RUC 20761699710 CALSALAS 153 - DISTRITO JOSE LEONARDO ORTIZ ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL EXPRESADO EN SOLES- EJERCICIO FINALIZADO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2020			
		2020				2020	
	S/.		%		S/.		%
Ventas Netas	S/.	48,515,036	100.00%	Ventas Netas	S/.	48,515,036	100.00%
Costo de Venta y Servicios	S/.	-46,411,143	-95.7%	Costo de Venta y Servicios	S/.	-45,420,398	-93.6%
Utilidad Bruta	S/.	2,103,893	4.3%	Utilidad Bruta	S/.	3,094,638	6.4%
Gastos de administracion	S/.	-621,431	-1.3%	Gastos de administracion	S/.	-621,431	-1.3%
Gastos de Ventas	S/.	-358,301	-0.7%	Gastos de Ventas	S/.	-358,301	-0.7%
Ganancia de Venta de Activos	S/.	50,678	0.1%	Ganancia de Venta de Activos	S/.	50,678	0.1%
Utilidad Operativa	S/.	1,174,838	2.4%	Utilidad Operativa	S/.	2,165,584	4.5%
Ingresos Financieros	S/.	58	0.0%	Ingresos Financieros	S/.	58	0.0%
Gastos Financieros	S/.	-134,463	-0.3%	Gastos Financieros	S/.	-134,463	-0.3%
Otros ingresos de Gestión	S/.	35,646	0.1%	Otros ingresos de Gestión	S/.	35,646	0.1%
Utilidad antes de Impuestos	S/.	1,076,079	2.2%	Utilidad antes de Impuestos	S/.	2,066,825	4.3%
Impuestos a las ganancias	S/.	-317,443	-0.7%	Impuestos a las ganancias	S/.	-639,774	-1.3%
Utilidad Neta	S/.	758,637	1.6%	Utilidad Neta	S/.	1,427,051	2.9%

Nota. En la tabla se muestra la aplicación de la política de reestructuración de productos.

Mediante la aplicación de la política la empresa hubiera tenido un aumento de S/ 668,414 soles en su utilidad neta debido a la reducción de costos por mercadería de baja rotación.

Teniendo en cuenta la aplicación de la política de cuentas por cobrar en las que se otorgan los días de crédito a los clientes como estrategia, y la disminución del costo de los productos que ya no se debieron comprar, se obtiene el siguiente resultado en el indicador de la duración de inventario:

Tabla 24

Aplicación de políticas de cuentas por cobrar e inventario

Duración de inventario		2020
Inventario final	S/	11,310,928.29
Ventas promedio	S/	5,042,919.67
Días		67

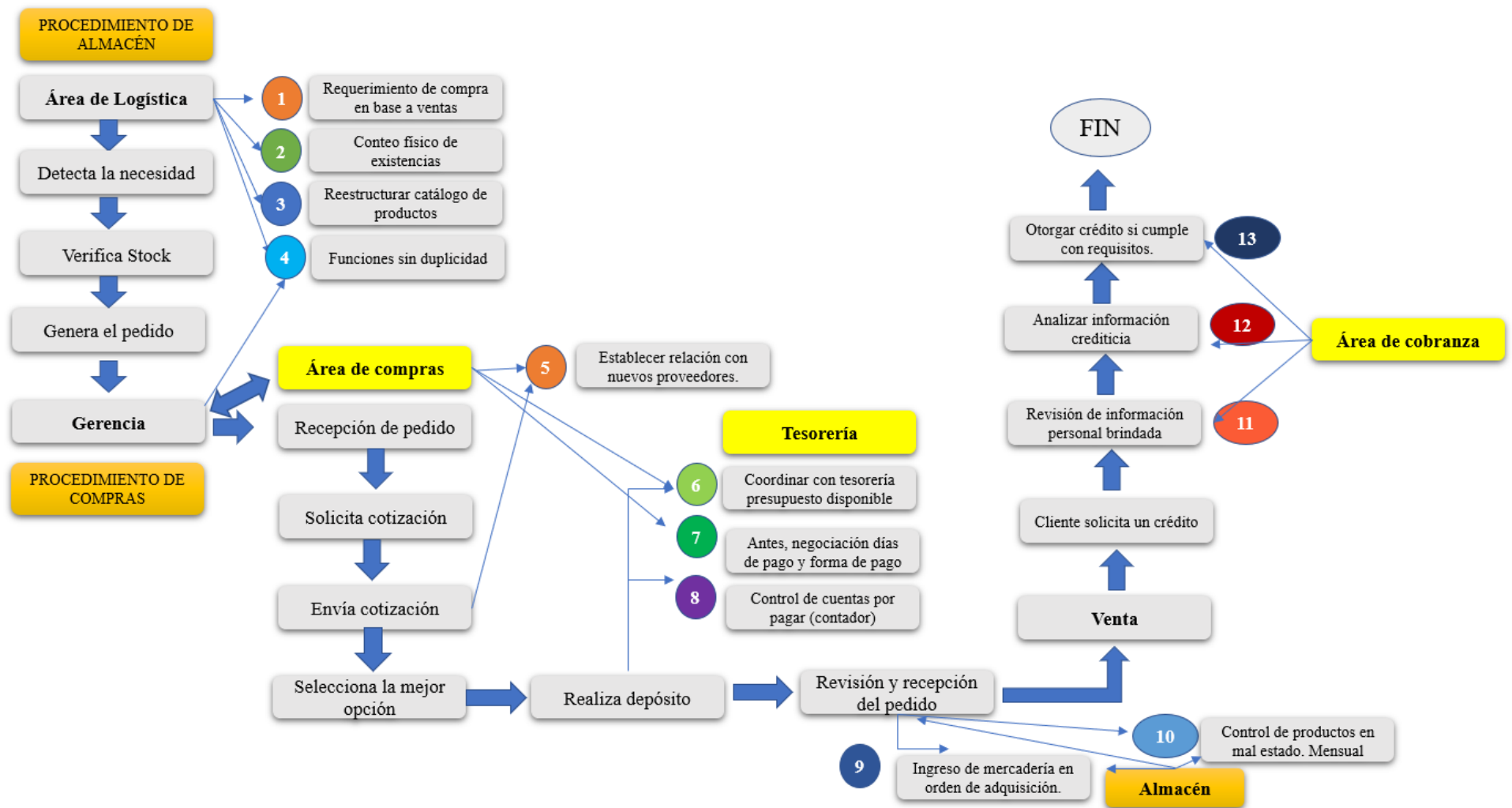
Nota. En la tabla se muestra la aplicación del ratio de duración de inventario del 2020.

En comparación con primeros los resultados de los indicadores de gestión, la duración del inventario se reduciría en 24 días, aún no es indicador eficiente ya que los días se deben reducir aún más para indicar una eficiente rotación pero es un avance, ya que este cálculo es en base a una suposición de aumento de ventas con la aplicación de la política y puede variar con la realidad en ventas así también con la reducción del inventario final ya que la disminución se dio en base a una muestra de 157 productos, así que el resultado de mejora puede variar.

Finalmente, a continuación, se muestra en el siguiente flujograma el consolidado de los procesos con las políticas:

Figura 11

Flujograma del consolidado de procesos con las políticas propuestas.



Nota. La figura muestra la aplicación de las políticas propuestas en cada fase del procedimiento operativo de la empresa.

V. Discusión

Como parte fundamental de la investigación se explicó la gestión operativa de la empresa, con lo que se pudieron determinar puntos críticos, ya que no cuenta con las áreas bien definidas, tal y como indican Arenas y Carhuas (2018) que la carencia de lineamientos, parámetros funcionales, supervisión por parte de los encargados, la falta de superiores o supervisores, y la ausencia de áreas definidas han resultado en procedimientos operativos ineficaces, que perjudican negativamente el desarrollo de la empresa. Así también, la gestión operativa de la empresa cuenta con dos procesos establecidos, el de compras y el de almacén. En el proceso de compras tal y como indican Escrivá, Savall & Martínez (2014) para adquirir mercadería o insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa, se lleva a cabo las diferentes fases conectadas entre sí que se inician cuando surge la necesidad de adquisición para abastecer y finaliza con la llegada del producto y del comprobante de la compra (factura). Sin embargo, es importante tener cada fase definida y establecida para una óptima gestión. Finalmente, el caso del proceso de almacén, la empresa carece de un adecuado control, no cumpliendo con lo que afirma Anaya (2011) que el proceso de almacén consiste en las actividades orientadas a cumplir con el grado de servicio requerido por el mercado, basándose en la conservación y distribución de mercadería y materiales a través de costos operaciones aceptables y/o mínimos para la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

Por otro lado, el capital de trabajo representa un componente importante tal y como menciona Córdova (2012) que el capital de trabajo representa un componente fundamental para el constante funcionamiento de las empresas, ya que es un indicador que mide el nivel de solvencia, orientando de esta forma el actuar de los gerente y administradores hacia la maximización de la utilidad y los riesgos que conllevar aumentar el valor de la empresa. Siguiendo la línea de este autor, León (2012) coincide en que el capital de trabajo es el capital invertido para operar la empresa y aumentar hasta que la empresa pueda operar por sí misma.

Es por eso que, con la determinación y análisis de cada una de las partidas, aplicando los ratios, se pudo identificar que componentes del activo y pasivo corriente tuvieron mayor representación durante el 2019 y 2020 de manera que se pueda determinar el monto de capital de

trabajo que tuvo la empresa. El capital de trabajo bajo la razón general de determinación, es decir activos corrientes menos pasivos corrientes, fue positivo en ambos años, sin embargo, al analizar a profundidad los componentes, la baja rotación de inventarios representa una deficiente administración, ya que al ser recursos de lenta rotación no respaldan a la empresa para una liquidez inmediata aumentando el riesgo que no poder cubrir sus deudas, así como menciona Ruiz (2018) que el manejo y control de inventarios tienen un impacto negativo en el capital de trabajo debido a la ausencia de un control adecuado de las existencias.

Finalmente, se evaluó la administración del capital de trabajo, donde se muestra que la empresa carece de políticas para el capital y no conoce sobre su determinación, ni la importancia que tiene para la gestión de la empresa. En cuanto al efectivo, la empresa no cuenta con un área encargada de la gestión en cuanto a egresos de efectivo, en este sentido Córdova (2012) indica que la gestión del efectivo constituye una de las funciones más importantes porque de esto va a depender la obtención de los recursos, ya sean bienes o servicios, que la empresa necesita para su proceso operativo. De la misma forma, tampoco cuenta con la elaboración de un presupuesto que ocasiona la falta de liquidez de la empresa ya que no se proyecta sobre sus gastos, sobre esto Córdova (2012) coincide en que la función de la gestión del efectivo está respaldada en el presupuesto del efectivo, que equivale a ser una proyección mes a mes de los ingresos y salidas de la empresa, teniendo en cuenta los posibles cambios o incidencias.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un departamento de créditos y cobranzas, y que las condiciones y evaluación para otorgar los créditos son evaluados por una sola persona, sin embargo, en base a lo antes expuesto en el análisis de los componentes del capital de trabajo, la empresa tuvo una buena rotación de cuentas por cobrar pese a no contar con un área específica que las administre esto debido a una política agresiva de cobro, en este sentido Court (2010) señala que las empresas prefieren que se les cancele solo en efectivo, sin embargo, esta política reduciría los clientes, es por lo cual las empresas optan por otorgar créditos. Ante este panorama, se debe analizar la política que se aplicaran y las condiciones que están tendrán.

De la misma forma, con respecto a la administración de inventarios, la empresa cuenta solo con una política de stock, que se toma en consideración para los requerimientos de mercadería, sin embargo, no tiene un control sobre la mercadería vencida ocasionado que la empresa pueda tener mercadería en mal estado perjudicando las ventas. En este sentido, difiere de lo que Córdoba (2012)

indica, que los administradores financieros se encuentran en la obligación de poseer información con respecto a los inventarios, rubro importante de los activos de la organización, que contribuya a facilitar la tarea de la toma de decisiones con respecto al control y dirección que se le debe dar a este rubro.

Por último, la administración de las cuentas por pagar es deficiente, ya que la empresa no cuenta con plazo de días para cancelar otorgado por sus proveedores, lo que ocasiona que la empresa recurra a solicitar financiamiento a corto plazo para poder cancelar cuando ya no dispone de efectivo inmediato, en este sentido, la administración de la empresa con respecto a este rubro difiere de lo que indica Gitman (2012) que señala que los términos o condiciones de crédito que ofrecen los proveedores a una compañía permiten a esta cumplir con sus obligaciones con facilidad y de acuerdo a sus posibilidades. Después de lo evaluado, las políticas de la empresa no están debidamente establecidas, según señala Castelo y Anchundia (2016) un modelo de estrategias debidamente elaborado le ofrece a la empresa la oportunidad de mejorar la gestión administrativa de su capital de trabajo logrando los objetivos propuestos, así también favorece al tomar decisiones que repercutan en fortalecer la estructura financiera.

V.I. Conclusiones

La administración del capital de trabajo incide negativamente en la gestión operativa, la empresa no tiene los parámetros establecidos para la administración del capital de trabajo, por tanto, esto no se ve reflejado en los procesos operativos, excediendo en el volumen de compras en más del 50% ya que no existe una planificación de compras ni acuerdos con nuevos proveedores, lo que ocasiona la falta de liquidez y en duración del inventario sobrepasa los días en los que la mercadería debe permanecer en almacén.

La correcta administración del capital de trabajo incidirá positivamente en la gestión operativa de la empresa, porque le brindará parámetros mediante la adopción de las políticas que mejorará la administración de cada elemento: efectivo, cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar.

La aplicación de la reestructuración del catálogo de productos reducirá las compras en exceso de la empresa en S/ 990,744.71, ya que el análisis para la reestructuración le permitirá a la empresa programar sus compras y evitar así la adquisición de productos que no rotan en bases a sus registros, lo que a su vez mejora el índice de gestión de la duración del inventario, ya que la reducción sería de 24 días.

Las políticas sugirieron la creación de nuevas áreas independiente en funciones para la gestión operativa, sin embargo, queda a disposición de la empresa para la decisión de su aplicación.

VII. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa controlar mediante los indicadores del proceso de almacén y de compras la eficiencia de la gestión.

Así también, se recomienda a la empresa aplicar las políticas propuestas haciendo énfasis en la eliminación de compra de los productos que no rotan y por lo tanto no generan un ingreso.

Por último, se recomienda a la empresa considerar la opción de agregar a su gestión operativa dos áreas: Área de cobranzas y Tesorería, ya que ambas cumplen funciones en cuanto a la aplicación de las políticas propuestas. En el área de cobranzas la empresa debe tomar en cuenta el procedimiento propuesto y la recomendación de incluir en su gestión la plataforma de Expeditan para controlar el otorgamiento de los créditos.

VIII. Referencias

- Aching, C. (2005). *Ratios Financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Lima, Perú: Prociencia y cultura.
- Amaro-Martínez, Dianelys, & Acevedo-Suárez, José Antonio, & Amaro-Martínez, Dainerys (2019). La integración de las finanzas al flujo logístico. Aplicación: proceso de alimentación. *Ingeniería Industrial*, XL (1), 97-108. [Fecha de Consulta 2 de Octubre de 2020]. ISSN: 0258-5960. en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360458834011>
- Anaya, J. J. (2008). *Almacenes. Análisis, diseño y organización* (1 ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Anaya, J. J. (2011). *Almacenes. Análisis, diseño y organización* (2 ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Arenas, J., & Carhuas, L. (2018). *Evaluación de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del recreo turístico los delfines – Bagua 2016 2017* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Benjamín, E. (2018). *Auditoria Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (2 ed.). México: Pearson Education.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de la administración del capital de trabajo*.
[https://www.academia.edu/40182495/Fundamentos de Administracion Financiera Bloc_k](https://www.academia.edu/40182495/Fundamentos_de_Administracion_Financiera_Bloc_k)
- Castelo, O., & Anchundia, A. (2016). *Estrategias para la administración del capital de trabajo en la empresa Editmedios S.A* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cr80DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gesti%C3%B3n+financiera+&ots=iq9rYBKlZb&sig=qotnyL_WrtdEcASiaPWAQBVxuzc#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20financiera&f=false

Court, E. (2010). *Finanzas corporativas* (1era ed.). Cengage Learning.

Díaz, H. (2006). *Contabilidad General: Enfoques prácticos con aplicaciones informáticas*.

https://www.academia.edu/12236786/contabilidad_general_enfoque_pr%C3%A1ctico_con_aplicaciones_inform%C3%A1ticas_pdf

Escrivá, J., Savall, V., & Martínez, A. (2014). *Gestión de compras*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Galán, L., & Castro, M. (2018). *Administración del capital de trabajo, estrategia de desarrollo sustentable de empresas de Ocotlán, Jalisco*.

http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/45%20GALAN_CASTRO.pdf

Gitman, L. & Zutter, C. (2012) *Principios de administración financiera*. (12 ed). México: Pearson Education.

Gitman, L. (2003) *Principios de administración financiera*. 10ma edición.

https://books.google.com.pe/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA317&dq=capital+de+trabajo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y%20-%20v=onepage&q=capital%20de%20trabajo&f=false#v=onepage&q&f=false

Huarca, K. (2017). *El capital de trabajo y su efecto en la gestión financiera de la empresa comercializadora de prendas de vestir- Caso empresa Palacio EIRL Arequipa 2016* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6466/COhualkv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones procesos y cadena de valor.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxwb3J0YWZvbGlvdmlydHVhbHBjb2x1aXNhY3VuYXxneDo3ZmEzMTc5YjAyMzg4OWY0>

León, A., & Malca, D. (2019). *La administración del capital de trabajo en la empresa Cerámicos Lambayeque S.A.C y su efecto en la rentabilidad en los periodos 2015 – 2016* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

León, C (2012). *Decisiones financieras*. Chiclayo-Perú. Editorial: Perú. 1 edición

Mora, L. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística: Los indicadores claves del desempeño*. (2 ed). Colombia; Ecoe Ediciones.

NIC 1: *Presentación de estados financieros*

NIC 7: *Efectivo y equivalentes de efectivo*

Ruiz, E. (2018). *Gestión y control de inventarios y su incidencia en el capital de trabajo de Vefrut E.I.R.L Chiclayo – 2016* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Sánchez, L. (2016). *La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas*. *Universidad y Sociedad*, 8 (4). pp. 54-57. <http://rus.ucf.edu.cu/>

Soldavini, M. y Cerchiara, S. (2013). *Manual de gestión operativa de filiales primera parte*. Buenos Aires: Federación empresarial.

Tanaka, G (2005). Análisis de los estados financieros. Perú. Editorial. Pontificia universidad católica del Perú

IX. Anexos

8.1. Explicar la gestión operativa de la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	VERIFICACIÓN		GRADO DE CALIFICACIÓN			
			SI	NO	DEFICIENTE	REGULAR	BUE NO	MUY BUENO
GESTIÓN OPERATIVA	Proceso de compras	Requerimiento de la compra						
		Selección de proveedores						
		Seguimiento del pedido						
		Almacenamiento y registro de documentación						
	Proceso de almacén	Recepción de mercadería						
		Almacenamiento y ubicación						
		Control de inventario						

8.2. Determinar el capital de trabajo en la empresa Dinamo S.R.L. Años 2019-2020.

CAPITAL DE TRABAJO		
DETALLE	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalente de efectivo		
Cuentas por cobrar		
Inventarios		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar		
Otras cuentas por pagar		
Egresos anuales		

8.3. Evaluar la administración del capital de trabajo de la empresa Dinamo S.R.L. en el año 2020 Años 2019-2020.



UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD

GUÍA DE ENTREVISTA

Participante: Administradora de la empresa comercial DINAMO S.R.L

Objetivo: Estimada administradora de la empresa DINAMO S.R.L, reciba un grato saludo, la presente entrevista es para Evaluar la administración del capital de trabajo de la empresa Dinamo S.R.L.

Preguntas:

CAPITAL DE TRABAJO

1. ¿Cuál es el importe anual del capital de trabajo en su empresa?
2. ¿Considera importante el capital de trabajo en su empresa? ¿Por qué?
3. ¿Existen políticas adoptadas sobre el capital de trabajo? ¿Cuales?

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

4. ¿Con que frecuencia la empresa elabora presupuestos mensuales para la gestión del efectivo?
5. ¿La empresa cuenta con un área de tesorería? ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?
6. ¿Con que frecuencia se realizan arqueos de caja?
7. ¿Cuáles son las políticas establecidas para el control de la entrada y salida de efectivo?
8. ¿Qué acciones se realizan cuando la empresa ha tenido momentos de falta de liquidez?

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

9. ¿La empresa cuenta con un departamento de crédito y cobranzas? ¿Quién toma la decisión para otorgar un crédito?

10. Detalle el procedimiento a seguir para evaluar el otorgamiento de un crédito a un cliente.
¿Qué políticas de créditos y cobranzas aplica?
11. ¿Qué acciones concretas se siguen para realizar la cobranza a sus clientes? ¿Aplica políticas de cobro a clientes?
12. ¿Qué acciones realizan con clientes que no cancelan sus deudas en el tiempo pactado?
¿Cuál es el tratamiento que le dan a las cuentas por cobrar dudosas?

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO

13. ¿Qué políticas de control de inventarios aplica la empresa? Explique
14. ¿Qué sistema de control de inventario utiliza la empresa? Explique
15. ¿Qué criterios o métodos se utilizan para realizar nuevos requerimientos de mercadería?
16. ¿Qué controles sigue la empresa con las existencias en mal estado?

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

17. ¿Cómo planifica y controla sus cuentas por pagar a terceros?
18. ¿De qué forma la empresa negocia con sus proveedores los descuentos por pronto pago y otros beneficios? ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento con terceros? ¿Por qué?