

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**Gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez de la empresa pesquera**  
**Mi Lupita, San José-Chiclayo, año 2019-2021**

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

**AUTOR**

**Karla Yarit Fiestas Loro**

**ASESOR**

**Rosita Catherine Campos Diaz**

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

**Chiclayo, 2023**

**Gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez de la empresa  
pesquera Mi Lupita, San José-Chiclayo, año 2019-2021**

PRESENTADA POR

**Karla Yarit Fiestas Loro**

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

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Eduardo Enrique Espinoza Tello

SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz

VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios por darme vida y salud para lograr cada una de mis metas, a mis padres por su confianza y por el gran apoyo en toda mi etapa universitaria, y a mis demás familiares por alentarme a ser persistente en mis metas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por bendecirme en cada uno de los pasos que estoy dando en mi vida y en el transcurso de mi carrera profesional.

Le doy gracias a mis padres Lucia Isabel y Juan Carlos por sus consejos, su apoyo, por su confianza y sobre todo por su amor infinito.

A mis hermanos y demás familiares por alentarme en cada paso que realizo en mi vida, motivándome siempre a seguir adelante.

## FIESTAS LORO KARLA - TESIS

### INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

6%

2

[tesis.usat.edu.pe](https://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

4%

3

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.uss.edu.pe](https://repositorio.uss.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[repositorio.unp.edu.pe](https://repositorio.unp.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Aliat Universidades

Trabajo del estudiante

1%

7

Submitted to Fundación Universitaria CEIPA

Trabajo del estudiante

1%

8

[repositorio.uladech.edu.pe](https://repositorio.uladech.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

9

[peru.oceana.org](https://peru.oceana.org)

Fuente de Internet

1%

## Índice

Resumen .....	11
Abstract .....	12
I. Introducción .....	13
II. Marco teórico.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases teóricas-científicas.....	17
2.2.1. Gestión .....	17
2.2.2. Liquidez .....	20
2.2.3. Área de Tesorería.....	24
III. Materiales y métodos .....	28
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	28
3.2. Diseño de Investigación.....	28
3.3. Población, muestra y muestreo .....	28
3.4. Criterios de selección.....	28
3.5. Operacionalización de variables .....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
3.7. Procedimientos .....	31
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	31
3.9. Matriz de consistencia .....	32
3.10. Consideraciones éticas.....	33
IV. Resultados y discusión .....	34
4.1. Resultados.....	34
4.1.1. Aspectos generales de la empresa pesquera Mi Lupita, año 2019 – 2021.....	34
4.1.2. Descripción del proceso de Tesorería y determinación de las deficiencias causas y efectos e indicadores de gestión de la empresa pesquera Mi Lupita .....	39
4.1.3. Evaluación de los indicadores de liquidez y análisis del efecto de las deficiencias de los procesos de tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita .....	44

4.1.4. Elaboración de las políticas y procedimientos para la gestión como medidas de control en tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita .....	50
4.2. Discusión .....	67
V. Conclusiones .....	69
VI. Recomendaciones.....	70
VII. Referencias .....	71
VIII. Anexos.....	74

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	30
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	32
Tabla 3. Deficiencias causas y efectos del área de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita.....	42
Tabla 4. Indicadores de liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita .....	44
Tabla 5. Indicadores de gestión en el área de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita.....	46

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa pesquera Mi Lupita .....	35
Figura 2. Flujograma de operaciones principales de la empresa pesquera Mi Lupita .....	37
Figura 3. Flujograma de proceso de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita .....	39
Figura 4. Flujograma de proceso para caja chica .....	52
Figura 5. Flujograma de proceso para bancos .....	54
Figura 6. Flujograma de proceso para pagos a proveedores .....	56
Figura 7. Flujograma de proceso para pagos de planilla .....	58
Figura 8. Flujograma de proceso para pagos diversos .....	60
Figura 9. Formato de Registro de Ingresos y Salidas - Caja .....	61
Figura 10. Formato de Registro de Entradas y Salidas - Bancos .....	62
Figura 11. Formato de Registro de Cuentas por Pagar.....	63
Figura 12. Formato de Anticipo de Efectivo .....	64
Figura 13. Formato de Recepción de Efectivo .....	64
Figura 14. Formato de Arqueo de caja diario.....	65
Figura 15. Formato de Conciliaciones Bancarias.....	66

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Guía de Entrevista.....	74
Anexo 2. Aplicación de Ficha de Observación .....	75
Anexo 3. Estado de Situación Financiera de la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C. años 2019-2021.....	76
Anexo 4. Indicadores de Liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C. 2019-2021.....	77

## Resumen

El sector pesquero en el Perú es un estratégico componente de la economía nacional, que además de ser una fuente de empleo, contribuye a la reducción de la pobreza, siendo de suma importancia que dentro de estas empresas se lleve un adecuado manejo de su información, además de una efectiva gestión de tesorería, esta gestión debe de ser sistemática, objetiva y eficaz, encaminada a mejorar el logro de sus metas y objetivos planteados, permitiendo tomar mejores decisiones dentro de la organización. Sin embargo, diversas empresas de este sector no cuentan con lineamientos establecidos que permitan mantener un control de los procesos que se realizan dentro del área de Tesorería, originando que no se obtengan los resultados esperados, afectando directamente a su rentabilidad.

El presente trabajo de investigación designada como Gestión de Tesorería y su incidencia en la liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita, San José-Chiclayo, año 2019-2021, tiene como principal propósito dar a conocer cuál es la situación actual que atraviesa el área Tesorería dentro de la empresa y cómo influye en su liquidez, es por ello que se estableció como objetivo principal: Evaluar la eficiencia de la gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez para el diseño de medidas de control en la Empresa Pesquera Mi Lupita, año 2019-2021. Con respecto a la metodología utilizada, se efectuó de tipo aplicado con nivel descriptivo, puesto que se realizó una descripción de la situación actual del Área de Tesorería dentro de la empresa, obteniendo la información mediante la aplicación de una guía de observación y de entrevistas realizadas al Gerente General y Contadora de la empresa. Como principal resultado se tiene que, la gestión de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita es muy deficiente, lo cual provoca que no se lleve a cabo un adecuado control dentro del área, originando que se registren operaciones no confiables los cuales influyen directamente en la información financiera presentada dificultando su proyección y su toma de decisiones en la empresa. Por lo cual, se recomienda la implementación de políticas y procedimientos en el área de Tesorería para tener una mejor gestión, una adecuada toma de decisiones y una mejora en el bienestar de la empresa.

**Palabras Clave:** Gestión, liquidez, tesorería, efectivo.

### **Abstract**

The fishing sector in Peru is a strategic component of the national economy, which, in addition to being a source of employment, contributes to the reduction of poverty, and it is of the utmost importance that proper management of its information be carried out within these companies, in addition to effective treasury management, this management must be systematic, objective and effective, aimed at improving the achievement of its goals and objectives, allowing for better decisions within the organization. However, several companies in this sector do not have established guidelines that help maintain control of the processes that are carried out within of the Treasury area.

The present research work designated as Treasury Management and its impact on the liquidity of the fishing company Mi Lupita, San José-Chiclayo, year 2019-2021, has as its main purpose to publicize the current situation that the Treasury area is going through. within the company and how it influences its liquidity, which is why the main objective was established: Evaluate the efficiency of treasury management and its impact on liquidity for the design of control measures in the Mi Lupita Fishing Company, year 2019-2021. With respect to the methodology used, it was carried out of an applied type with a descriptive level, since a description of the current situation of the Treasury Area within the company was made, obtaining the information through the application of an observation guide and interviews carried out. to the General Manager and Accountant of the company. As a main result, the management of the treasury of the fishing company Mi Lupita is very poor, which leads to inadequate control within the area, resulting in unreliable transactions that directly influence the information presented, making it difficult for the company to project and make decisions. Therefore, the implementation of policies and procedures in the area of Treasury is recommended to have better management, adequate decision-making and an improvement in the well-being of the company.

**Keywords:** Management, Liquidity, Treasury, procedures, cash.

## **I. Introducción**

Las empresas pesqueras realizan una de las actividades con mayor acogida de trabajadores en el Perú, sin embargo, presenta diversos problemas de gestión, organización y desarrollo para que este se efectúe de manera eficaz. La implementación de un adecuado sistema de gestión en las empresas es de suma importancia hoy en día, pues nos permite tomar decisiones adecuadas en la empresa, midiendo su eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, para el logro de sus objetivos.

Es importante mencionar que una de las áreas que influye en el logro de los objetivos de la empresa es el área tesorería, pues es quien ayuda a mejorar y gestionar su rendimiento para optimizar su liquidez a futuro, sin embargo, si no se tiene una gestión eficiente y el control adecuado podría originar que la empresa no obtenga los resultados esperados, afectando directamente a su rentabilidad.

Agüero Max, (2007), nos dice que, debido a las condiciones relativamente malas de muchas pesquerías de todo el mundo, la gestión eficaz de la capacidad pesquera se ha convertido en un importante problema internacional. Así mismo, uno de los problemas comunes que enfrentan los organismos de ordenación pesquera actualmente, se relaciona con la poca eficacia de las políticas de gestión debido a la falta de recursos financieros, capacidades técnicas y humanas, voluntad política, falta de datos e información apropiada y falta de comprensión de los problemas de capacidad para manejarlos eficazmente. (López, 2008)

El sector pesquero es una actividad muy practicada por la mayoría de los pobladores del distrito de San José. Sin embargo, las embarcaciones pesqueras formadas comúnmente entre familias no tienen el conocimiento adecuado para tener una buena gestión de Tesorería, la cual permita un control sobre sus operaciones realizadas.

Como es el caso de la empresa pesquera Mi Lupita quien presenta un desorganizado e ineficiente manejo de su efectivo, originando una inestabilidad organizacional y trayendo consigo problemas al cumplir sus obligaciones corrientes a corto plazo de manera oportuna, esto es a causa de no llevar un adecuado control en sus ingresos y gastos, y no haya una adecuada organización en la empresa, originando que la información financiera sea deficiente. Es por ello que en esta investigación se planteó la siguiente problemática ¿Como incide una buena gestión de tesorería en el mejoramiento de la liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita, San José 2019-2021?

Se cuenta con la siguiente teoría: Según Condori (2017) la gestión son las acciones y esfuerzos encaminadas a mejorar la competitividad y productividad de una empresa. Gitman & Chad (2012) afirma que, la liquidez corriente mide la capacidad que tiene una empresa para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo. López & Nuria (2014) nos mencionan que, el área de Tesorería se basa en asegurar o proporcionar los recursos financieros necesarios para la continuidad de actividades de la empresa.

Aguilar, H. (2013) realizó su investigación sobre el sistema de control interno y la gestión de tesorería de la empresa Surjaduanas S.A.C, su objetivo general fue determinar como el sistema de control interno optimiza la gestión de tesorería en la empresa, con el fin de precisar si la implementación de este sistema optimizará significativamente en la gestión de la empresa. Así mismo Campos (2015), baso su investigación en una propuesta de diseño de Control Interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la empresa Constructora Concisa, su objetivo general fue el diseño de controles internos para la mejora de la eficiencia en el área de tesorería, la cual ayudaría a tener mejor rentabilidad y control en la empresa.

Esta investigación tuvo como objetivo general, evaluar la eficiencia de la gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez para el diseño de medidas de control en la Empresa Pesquera Mi Lupita, año 2019-2021. Para ello se realizó; la descripción de los aspectos generales, la descripción de los procesos de tesorería y la identificación de sus deficiencias, la evaluación de los indicadores de liquidez y finalmente se realizó la elaboración de políticas y procedimientos para la gestión de Tesorería.

Se puede resaltar que la gestión de tesorería es de suma importancia en las organizaciones para mantener un control adecuado al realizar sus operaciones, por ende, se requiere de una supervisión constante. De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo observar que existen deficiencias en el proceso de Tesorería, originando que haya errores en el registro de las operaciones. Es por esto que para superar las deficiencias encontradas se tuvo que diseñar políticas y procedimientos para el área de Tesorería para su mejor control.

La presente investigación consta, del primer capítulo; que contiene la introducción; el segundo, el marco teórico con los antecedentes y bases teóricas; en el tercer capítulo, materiales y métodos; en el cuarto capítulo, resultados y discusión; en el quinto capítulo, conclusiones; en el sexto capítulo las recomendaciones; en el séptimo capítulo, referencias y en el octavo capítulo los anexos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Carrillo Vasco (2015), en su investigación desarrollada tuvo como principal objetivo determinar la incidencia de gestión financiera en la liquidez de Azulejos Pelileo para su toma de decisiones. La investigación fue de tipo descriptiva - exploratoria, asociación de variables y explicativa, para este fin se tomó como técnica la encuesta, llegando a la principal conclusión que la gestión financiera de Azulejos Pelileo es manejada y aplicada por los Gerentes propietarios, lo cual no es favorable para el proceso participativo de los empleados. De acuerdo con la investigación, el autor propuso el diseño de un manual de procesos financieros que ayude a mejorar la liquidez de la empresa Azulejos Pelileo ya que puede brindar conocimientos efectivos para ayudar a la situación financiera de la empresa.

Rojas & Márquez (2011), en el desarrollo de su investigación señaló como objetivo general presentar estrategias financieras para la aplicación en las cuentas por cobrar en la distribuidora de lubricantes Representaciones Bafil C.A., ubicada en el Municipio San Cristóbal. El estudio fue de tipo descriptivo porque los datos fueron recolectados en el sitio del estudio por los responsables del área de Administración. Así mismo, parte del estudio consistió en la clasificación de las debilidades y fortalezas del control interno de la empresa y las consecuencias de no aplicarlos. El autor concluyó que, los resultados mostraron que el control interno de efectivo y cuentas por cobrar se aplicaron correctamente. Sin embargo, el inventario no lleva un control periódico debido a la constante circulación de los materiales la cual no permite su almacenamiento. Aunque se aplicaron las políticas contables de la empresa, el autor determinó que los controles internos son incompletos y carecen de orientación sobre la aplicación de políticas y procedimientos que puedan controlar efectivamente el flujo de activos.

Mio, Rodríguez & Valverde (2016), en su investigación presentó como objetivo principal determinar como el sistema de control interno optimiza la gestión de tesorería en la empresa SURJADUANAS S.A.C. Periodo 2015, en su desarrollo se utilizó un enfoque cualitativo y fue de tipo descriptivo correlacional con diseño no experimental. El autor se enfocó en el control interno del área de tesorería, debido a que en esta área se realizan los movimientos relacionados con las transacciones financieras. El autor concluyó, que la implementación del sistema optimizara relevantemente en la gestión financiera del control

interno, puesto que se redujeron las pérdidas, se mejoraron los procesos y se redujeron la posibilidad de fraude y hurto o actividades ilegales.

Gaona & Condori (2017), en su investigación realizada estableció objetivo principal determinar cómo afecta el control interno en la gestión de tesorería en la empresa FITESA PERÚ S.A.C., para el cual tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada con diseño no experimental – transversal. El autor determinó que en la empresa es necesario mantener un mejor control interno para la elaboración de la información financiera que sea válida y confiable, por esta razón fue necesario contar con políticas y procedimiento para el control interno, así mismo verificar su cumplimiento.

Campos (2015), tuvo como principal objetivo para su investigación, el diseño del control interno para la mejora de la eficiencia del área de tesorería en la empresa Constructora CONCISA, en el periodo 2013- 2014, para ello aplicó la metodología de tipo cualitativa – cuantitativa con diseño no experimental. El autor concluyó que, el área de Tesorería de la empresa es muy deficiente. Por lo tanto, fue necesario la aplicación de un diseño de control interno para la mejora de la eficacia y eficiencia en el área de Tesorería, la cual ayudaría a aumentar la rentabilidad y control dentro de la empresa.

Guevara & Mirian (2019), en su investigación realizada tuvieron como principal objetivo la propuesta de un adecuado sistema de control para mejorar los procesos del área de Tesorería en las empresas J & M S.A.C., Chiclayo 2018, en el cual desarrollaron una metodología de tipo descriptiva – cuantitativa. Los autores determinaron que, no existe un sistema de control en el área de Tesorería de la empresa la cual genera problemas en las operaciones de los procesos del departamento de créditos y cobranzas, siendo necesario la aplicación de políticas y procedimientos para un mejor control en el área, y para obtener un análisis más real dentro de la empresa.

Irisani (2018), en su artículo científico expuso algunas de los principales problemas relacionadas con la gestión de tesorería y el riesgo que establecen empresas multinacionales, determinando así que actualmente las empresas para reducir los costos financieros utilizan recursos externos es decir contratan un software especializado en gestión de Tesorería.

## 2.2. Bases teóricas-científicas

### 2.2.1. Gestión

Según Jorge Condori (2017). La gestión son acciones y esfuerzos que buscan la mejora en la productividad y competitividad de una empresa.

#### Indicadores de gestión

Según (Cruz Lezama, 2016). Los indicadores de gestión son: Medios, herramientas o mecanismos para la evaluación del grado de consecución de los objetivos estratégicos.

- Son una unidad de medida de gestión que permite a la organización evaluar su desempeño frente a sus objetivos, metas y responsabilidades con grupos de referencia.
- Generan información para analizar el desempeño de las áreas que se encuentran dentro de la organización y comprobar el cumplimiento de sus metas frente a sus resultados.
- Identifican y predicen las desviaciones que existen en el logro de sus metas.
- EL análisis de los indicadores genera alertas sobre las acciones que se realizan, no pierden la dirección, siempre que la organización esté alineada con el plan.

#### **Eficiencia**

La eficiencia es el grado en el que se logran los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, así mismo, se asocia también como una adecuada relación entre ingresos y gastos, en la que se logran los valores máximos de sus objetivos establecidos al menor costo posible. (Mokate, 2001)

Así mismo, Sander (2002), plantea que, la eficiencia es la capacidad administrativa para lograr máximos resultados con los mínimos recursos, la mínima energía y el menor tiempo posible.

$$\text{Uso de la capacidad instalada} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$$

$$\text{Nivel de Inventarios} = \frac{\text{Costo del Inventario (Bs.)}}{\text{Ventas Netas (Bs.)}} \times 100$$

### **Efectividad**

La efectividad es la cuantificación del logro de objetivos en una organización, también es sinónimo de eficacia la cual es definida como la capacidad de lograr el efecto deseado. Los indicadores la efectividad están relacionada con el desempeño de la prueba o la meta y vinculadas al 100% de las metas establecidas. (Lezama,2007)

$$\text{Efectividad en el uso de las instalaciones} = \frac{\text{Volumen Producido}}{\text{Volumen programado}} \times 100$$

$$\text{Efectividad en las Ventas} = \frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planificado de Ventas}} \times 100$$

### **Calidad**

El concepto de calidad esta representa una forma de hacer las cosas, donde la principal preocupación es la satisfacción del cliente y mejora diaria de los procesos y resultados. Actualmente, la mejora continua se está implementando en todas las organizaciones y en todos sus niveles. (Lezama,2007)

$$\text{Rendimiento de Calidad} = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} \times 100$$

$$\text{Calidad de uso} = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad (procedente)}}{\text{Volumen total de ventas}} \times 100$$

### **Gestión de Tesorería**

Arias (2011), nos menciona que, la principal función de tesorería es planificar y controlar eficazmente las entradas y salidas de efectivo y desarrollar estrategias para lograr una eficiencia óptima en la gestión de los recursos financieros de la organización.

### **Control de ingresos**

La programación de los ingresos por actividades propias de las organizaciones, como son las cobranzas a clientes, las entradas de flujo de caja planificadas de acuerdo con la política

de crédito que se otorga a los clientes con quienes llevamos operaciones comerciales, así como ventas al contado que se realizan dentro de un periodo específico (un mes, dos meses o un año).

Así mismo, los ingresos por programación intermitente son los ingresos generados esporádicamente como son; por venta de activos fijos, rendición de cuentas corrientes e inversiones negociables, comisiones de ventas, entre otros. (Arias, 2011)

### **Control de Egresos**

La programación de egresos son pagos presupuestados por gastos comerciales incurridos en la empresa, tales como: pago a acreedores y proveedores, salarios, comisiones de ventas, gastos de viáticos, impuestos, participación de utilidades, dividendos, entre otros.

Para efectos del control, en los sistemas de información que tienen las empresas se puede obtener información sobre el monto que se recibe de clientes por ventas a crédito y el monto recibido por las ventas al contado, y finalmente el monto pagado para compararlos y establecer el cumplimiento o su incumplimiento. (Arias, 2011)

### **Influencia de Crédito y Cobranza**

Las ventas a crédito es un factor que repercute en la venta de bienes o servicios. Es por ello que, cuando una empresa realiza ventas a crédito, normalmente crea un departamento de crédito y cobranza, teniendo como función principal establecer e implementar políticas de crédito y cobranza. (Arias, 2011)

#### **Crédito:**

Las políticas y procedimientos de crédito para los clientes definen los montos mínimos y máximos de créditos; los términos y condiciones de pago de los préstamos, los procedimientos a seguir y la información que se debe proporcionar a los solicitantes para analizar la liquidez y solvencia de los pagos para que así decidan si aceptar o rechazar. Estas políticas y procedimientos tienen influencia en las ventas. (Arias, 2011)

#### **Cobranza:**

Las políticas y los procedimientos de cobranza de los créditos otorgados, así como las medidas de verificación y control para el apoyo del cobro de deudas, y análisis de los factores de pérdidas para aplicar medidas correctivas. Su política general de cobro dependerá de las alternativas que se establecieron para realizar los pagos. (Arias, 2011)

### **2.2.2. Liquidez**

Según Gitman & Chad (2012), define como, liquidez de una empresa la flexibilidad que tiene para ejecutar sus obligaciones a corto plazo a medida en que vencen. La liquidez se establece como la solvencia de la situación financiera de una empresa, es decir, su capacidad que tiene para pagar sus cuentas.

Bernal, Domínguez, & Amat (2012) afirman que, la liquidez es la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

#### **Indicadores de Liquidez**

##### **Liquidez Corriente**

Gitman & Chad (2012) manifiestan que, la liquidez corriente mide la capacidad de una empresa para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

En otras palabras, señala la rapidez con la que una empresa debe cumplir con sus obligaciones en menos de un año. Esto le permite observar aspectos del desempeño de su organización en todas las situaciones y compararlo con otras empresas que hacen lo mismo.

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

##### **Prueba Ácida**

Gitman & Chad (2012) indican que, el nivel de razón rápida al que una empresa debe aspirar depende en gran medida del sector en la que opera.

Este indicador es similar al índice de solvencia, sin embargo, los activos corrientes no tienen en cuenta el inventario de sus productos, siendo así el activo menos líquido.

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS} / \text{PASIVOS}$$

##### **Indicador de Caja**

Gitman & Chad (2012) expresan que, la razón de efectivo refleja la relación entre los activos líquidos inmediatos y los pasivos corrientes. Su fórmula de cálculo es el siguiente:

$$\text{EFECTIVO} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Este indicador es útil para el análisis de la deuda a muy corto plazo en una empresa (menos o igual a 30 días).

### **Capital de Trabajo**

Gitman & Chad (2012) afirman que, es la disponibilidad de recursos que tiene una empresa en corto plazo para la ejecución de sus actividades, detrayendo sus obligaciones del mismo período. Su fórmula de cálculo es el siguiente:

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Es decir, si el capital de trabajo de la empresa es mayor que cero, entonces tiene suficientes recursos propios para garantizar sus operaciones a corto plazo. De lo contrario la empresa compromete sus recursos operativos para cumplir con sus obligaciones de manera inmediata.

Está claro que la empresa necesita suficiente capital de trabajo para mantenerse a flote y cumplir con sus obligaciones. Un capital de trabajo muy alto significa que no se puede utilizar efectivo u otros recursos a corto plazo.

### **Conversión de efectivo**

El ciclo del efectivo incluye el análisis de la entrada y salida de efectivo y sus equivalentes de efectivo de la empresa, quienes son expresadas en base a un conjunto o número de días predeterminados, lo que facilita el cálculo de la razón del flujo de efectivo para determinar la relación entre pagos y cobros. (Ortiz, 2009)

Por su parte, Gitman y Zutter (2012) indican que, consiste en el tiempo transcurrido hasta el ingreso de efectivo por una venta, se mide desde el momento en que se pagaron los productos del inventario. Es decir, la gestión del ciclo de conversión de efectivo es parte fundamental del capital de trabajo la cual incluye tres aspectos clave como son, días promedio de inventario, período de cobro de cuentas por cobrar y período de gracia de cuentas por pagar.

Este ratio es conocido también como ciclo de caja. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{CCE} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$$

En donde:

PCI = Días Promedio de inventario.

PCC=Período de cobranza de las cuentas por cobrar.

PCP = Período en que se difieren las cuentas por pagar.

### **Políticas de conversión de efectivo**

Según, Gitman (2007) afirma que, una política de conversión de efectivo es una guía establecida para lograr el nivel de efectivo requerido para el funcionamiento de una empresa. Es por ello, que estas políticas incluyen la implementación de diversas actividades de inventario, el crédito y cobranza, las cuales están predefinidas por gerencia para asegurar el nivel de efectivo.

#### **Políticas de Inventario**

Existen diferentes políticas de inventario, en este caso destacan las que están relacionadas con la inversión o reposición de suministros, que afectan la disponibilidad de su efectivo.

Las políticas de inventario incluyen lineamientos establecidos para el control de las adquisiciones que realiza la empresa necesaria para mantener los niveles de inventario, eliminando los excesos que originan costos operativos, de riesgo y de inversión, los niveles inadecuados conducen a la incapacidad de responder a la demanda rápidamente, generando costos elevados por falta de stock. (Catácora, 2006)

#### **Políticas de Crédito**

En relación con las políticas de crédito, Kieso (2006), manifiesta que, son lineamientos aplicados en los cuales se determina como se otorga un crédito en una determinada empresa. Estas políticas cubren los préstamos, la amortización y el periodo de recuperación del capital de trabajo.

### **Políticas de Cobranza**

En relación con las políticas de cobranza, Kieso (2006) sostiene que, estas se enfocan en buscar un conjunto de criterios que permitan una cobranza de forma organizada en función con los intereses de las empresas. Estas políticas definen las acciones que se deben tomar para el logro de una efectiva cobranza.

### **Elementos de conversión de efectivo**

Para describir los elementos de conversión del efectivo tenemos a, Gómez (2009) quien afirma que, son las acciones efectuadas por la empresa para el cálculo de oportunidad de los flujos de efectivo de la empresa. Así mismo, establece que se calcula con la conversión a días, es decir, la cantidad de tiempo que ha transcurrido desde el momento del pago por la compra de materia prima requerida para fabricar el producto, hasta que se obtenga el monto de ventas del producto.

### **Días promedio de inventario**

En relación con los días promedio de inventario, siendo este un elemento del ciclo de conversión del efectivo, Catácora (2006), afirma que, los inventarios son activos que generan ingresos para muchos tipos de empresas, incluidas las que se dedica a la conversión, así como las que convierten materias primas en productos industriales, y como las que realizan venta y compra o comercialización.

### **Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar**

Un elemento más del ciclo de conversión es el periodo de cobranza de las cuentas por cobras. Según Gómez (2009), el proceso de cobro es un conjunto formal de pasos a través de los cuales se lleva a cabo el cobro de dinero por compra de un producto o servicio. Este proceso comprende el análisis de la deuda en relación con su comportamiento financiero del deudor, la gestión de la cartera y la efectividad de los resultados obtenidos.

### **Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar**

Fernández y Duarte (2009), definen las cuentas por pagar como el monto que se genera como deuda a los proveedores que abastecen con materia prima o productos a crédito. Es por

ello que se define como período de diferimiento de las cuentas por pagar a las cuentas que incluyen un tiempo promedio que transcurre desde que se compraron hasta el pago en efectivo.

### **2.2.3. Área de Tesorería**

El área de Tesorería se basa en asegurar o proporcionar los recursos financieros necesarios para la continuidad de actividades de la empresa, así como optimizar el uso de fondos que muchas veces son insuficientes para cubrir las necesidades que generan la demanda diaria. (López & Nuria, 2014)

#### **Procedimientos del Área de Tesorería**

Los procedimientos detallan las etapas de ejecución, registro y custodia de las actividades que generan egresos e ingresos de efectivo de manera ordenada permitiendo la continuidad, asociación y participación en las áreas operativas de la empresa, mediante la distribución uniforme de las tareas relacionadas con el proceso empresarial financiero. (López & Nuria, 2014)

Registro de operaciones:

Los registros de operaciones incluyen la transmisión, copia y actualización de información sobre actividades corporativas utilizadas en investigaciones y planificación comercial. Incluye un registro diario de las actividades generadoras de costos e ingresos para documentar los cambios en términos de tiempo, unidad física y moneda.

Custodia de documentos:

Una buena gestión de la información es importante para la continuidad del flujo de fondos, por lo que la información estudiada debe mantenerse en registros para acceder a ella para la toma de decisiones.

#### **Procedimientos de egresos**

Comenzando con el proceso de compra de materias primas y consumibles necesarios para la producción y la gestión, las principales actividades de gasto incluyen pagos a proveedores, pequeños pagos en efectivo, salarios y otros pagos. (López & Nuria, 2014)

#### Compra de inventario:

El propósito de comprar inventario es proporcionar los suministros y equipos necesarios para la producción. Las compras de inventario se pueden realizar con efectivo o crédito. Todos los tipos de artículos comprados se conocen como inventario de suministros, muchos de los cuales están sujetos a cambios en el área de producción y deben cumplir con estándares altos de calidad.

#### Compra de servicios y suministros:

La compra de servicios y suministros incluye la compra de todos los equipos, herramientas, máquinas, servicios y otros materiales que no están involucrados directamente en el proceso de producción pero que son necesarios para todo trabajo adicional de conversión y gestión de materiales.

#### Pago a proveedores:

El objetivo de los pagos a proveedores se basa en optimizar el capital de trabajo aplicando correctamente la facturación de stocks y otros insumos necesarios para operaciones adicionales y respetando plenamente las condiciones de pago de acuerdo con su programación.

#### Caja Chica:

El propósito de la administración de fondos de caja chica es garantizar el uso adecuado del efectivo, solo se utiliza para pagar los gastos de emergencia. Es administrado por una persona designada, que conoce la dirección general y los tipos de gastos de emergencia que se pueden presentar en el sitio.

#### Pago de nómina:

El propósito del pago de nómina es asegurar que todos los pagos en efectivo a los empleados del personal administrativo y operativo en los distintos departamentos y / o áreas de la empresa se realicen de manera oportuna, rápida y eficiente.

#### Pagos varios:

El propósito del procedimiento de gastos varios es principalmente asegurar que los diversos pagos por servicios y obligaciones operativas se realicen correctamente, incluidos los

pagos por la compra de materiales para la producción, electricidad y agua, impuestos y otros servicios.

### **Procedimientos de ingresos**

La etapa de proceso de ingresos considera recuperar la inversión por la compra de materias primas, suministros y otros pagos que surgen en la producción de los artículos para la venta, tomando en cuenta la descripción y la secuencia lógica de las actividades de los diferentes sectores empresariales. (López & Nuria, 2014)

#### Ventas al contado:

El procedimiento de las ventas al contado tiene como objetivo el cumplimiento de actividades necesarias para la recaudación del capital percibido. El proceso comienza cuando un cliente compra un producto y lo cancelan inmediatamente en caja de forma efectiva, con cheques de otros bancos o cheques propios.

#### Ventas al crédito:

Los ingresos por ventas a crédito agilizan las aprobaciones de los clientes y los plazos de reembolso para optimizar el retorno de la inversión, generar retornos más altos que las ventas en efectivo y proporcionar liquidez rápida para su negocio.

#### Manejo de préstamos:

El propósito de la gestión de préstamos es hacer que todas las actividades relacionadas con la adquisición de fondos considerables en forma de préstamos para instituciones financieras sean apropiadas para realizar proyectos que contribuyan la prosperidad de la empresa y aumenten y optimicen el capital de trabajo.

#### Ingresos varios:

El propósito de los ingresos varios es asegurar tener una buena gestión de cobro para la recaudación de los ingresos en efectivo por venta de bienes, servicios, etc., acordado por un cierto periodo.

## **Políticas del proceso de Tesorería**

Las políticas de tesorería están básicamente conformadas por un conjunto de normas que respetan el proceso financiero, designando el flujo de actividades de los distintos sectores, y del departamento financiero para gestionar adecuadamente las actividades de ejecución, registro y custodia. (López & Nuria, 2014)

### **Ejecución**

La ejecución implica que los empleados conozcan y apliquen técnicas y métodos de acuerdo con las pautas establecidas por la organización para minimizar los errores, las cuales deben cumplirse en cada paso del proceso del ciclo de efectivo, siendo así la clave para obtener el máximo beneficio.

### **Registro**

El registro de operaciones consiste esencialmente en un registro de todos los hechos económicos que definen los estados financieros. La generación de información en esta etapa comienza con la publicación de la información en los libros de cuentas y la actualización de los saldos de las cuentas.

### **Custodia**

La protección de la información financiera incluye la protección, administración y monitoreo de los registros financieros comerciales. Es por eso por lo que debe consultar el historial, mantenerlo actualizado y mantenerlo custodiado en las áreas que corresponden.

### **III. Materiales y métodos**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

##### **Enfoque: Mixta**

En esta investigación se utilizó un enfoque mixto combinando lo cuantitativo y cualitativo.

##### **Tipo: Aplicada**

La presente investigación es de tipo aplicada debido a que se pretende utilizar los resultados y conocimientos que se obtengan en esta investigación para el beneficio de la embarcación pesquera Mi Lupita y demás empresas del sector, que requieran mejorar el control sobre el área de tesorería.

##### **Niveles: Descriptiva**

Esta investigación es de nivel descriptivo puesto que da a conocer la importancia de la gestión de tesorería para un funcionamiento eficaz, así mismo, se analizan los indicadores de gestión y se toman acciones correctivas para mejorar el control de los recursos del área de Tesorería de la embarcación pesquera Mi Lupita.

#### **3.2. Diseño de Investigación**

El presente trabajo tiene un diseño no experimental ya que se basa en la observación que ocurren en el medio natural para poder analizarlos con posterioridad.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población es constituida por la Embarcación pesquera “Mi Lupita”. La muestra utilizada es el Área de Tesorería.

#### **3.4. Criterios de selección**

La razón principal por la que se decidió realizar este trabajo de investigación en la empresa pesquera “Mi Lupita” es por la problemática existente de no contar con una gestión de tesorería eficiente que permita controlar las operaciones financieras para la mejora de los resultados en la rentabilidad.

### **3.5. Operacionalización de variables**

#### **Variable independiente**

- Gestión

#### **Variable dependiente**

- Liquidez

#### **Variable interviniente**

- Área de Tesorería

**Tabla 1.***Operacionalización de Variables*

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable Independiente: Gestión</b>	Jorge Condori (2017). Son los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios	Comprende los indicadores de gestión y gestión de tesorería	Indicadores de Gestión  Gestión de Tesorería	Eficiencia Efectividad Calidad Control de ingresos Control de egresos Influencia de crédito y cobranza
<b>Variable Dependiente: Liquidez</b>	Según Bernstein (1999). La liquidez es la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería, y la escasez de ésta la considera uno de los principales síntomas de dificultades financieras	Comprende los indicadores de liquidez y el ciclo de conversión de efectivo	Indicadores de Liquidez  Conversión de efectivo	Liquidez Corriente Prueba Acida Indicador de Caja Capital de trabajo Periodo de conversión de efectivo Políticas de conversión de efectivo Elementos de conversión de efectivo
<b>Variable Interviniente: Área de Tesorería</b>	Según Francisco López & Nuria Soriano (2014). El área de Tesorería se basa en proporcionar o proveer los fondos necesarios para la continuidad de las actividades al interior de la empresa, además de optimizar el uso de los recursos, los cuales, por lo general, son insuficientes para cubrir las múltiples necesidades que se generan en el día a día.	Comprende los procedimientos y políticas en el área de tesorería	Procedimientos  Políticas del proceso de Tesorería	Procedimientos de egresos Procedimientos de ingresos Ejecución Registro Custodia

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos que fueron utilizados para la recolección de los datos de esta investigación estuvieron representados por el análisis de documental, la observación y la entrevista con el fin de obtener la información relevante para desarrollar el tema a investigar.

- A través de una entrevista realizada al Gerente General y a la Contadora a cargo se dio a conocer los aspectos generales la empresa pesquera y los procedimientos de Tesorería realizados en la empresa, identificando las deficiencias presentadas, así mismo mediante una ficha de observación se logró identificar aquellos aspectos.
- Por medio de la documentación se analizó cuáles son los indicadores de liquidez y que efecto tuvieron las deficiencias de los procesos de tesorería.

### **3.7. Procedimientos**

Para llevarse a cabo el desarrollo se realizó las siguientes acciones:  
Solicitar permiso al propietario de la entidad, visitar la empresa pesquera (área de Tesorería), la elaboración de la entrevista y solicitar información financiera de la empresa.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

- a) Se utilizó una ficha de observación para conocer y evaluar las condiciones actuales del proceso de Tesorería en que se encuentra la empresa pesquera Mi Lupita.
- b) Se realizó una entrevista al Gerente General y al Contador a cargo para tener conocimientos de los aspectos generales de la empresa pesquera.
- c) Por medio de la documentación se analizó cuáles son los indicadores de liquidez y que efecto trae las deficiencias de los procesos de tesorería.

### 3.9. Matriz de consistencia

**Tabla 2.**

*Matriz de consistencia*

Titulo	Problema Principal	Objetivos	Marco Teórico	Variables	Metodología
Gestión de Tesorería y su incidencia en la liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita, San José – Chiclayo, Año 2019 - 2021	¿Como incide una buena gestión de tesorería en el mejoramiento de la liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita, San José 2019-2021?	<p><b>Objetivo Principal</b></p> <p>Evaluar la eficiencia de la gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez para el diseño de medidas de control en la Empresa Pesquera Mi Lupita, año 2019-2021</p>	<p><b>Gestión</b></p> <p>Indicadores de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Efectividad</li> <li>Calidad</li> </ul> <p>Gestión de Tesorería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control de Ingresos</li> <li>Control de Egresos</li> <li>Influencia de crédito y cobranza</li> </ul>	<p><b>Independiente</b></p> <p>Gestión</p> <p><b>Dependiente</b></p> <p>Liquidez</p> <p><b>Interviniente</b></p> <p>Área de Tesorería</p>	<p><b>Diseño y Tipo de investigación</b></p> <p>Aplicada - No experimental</p> <p>Enfoque Mixto</p> <p><b>Población</b></p> <p>Empresa Pesquera Mi Lupita</p> <p><b>Muestra y muestreo</b></p> <p>Área de Tesorería</p> <p><b>Técnicas de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Entrevista</li> <li>Revisión de documentos</li> </ul> <p><b>Instrumentos de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de Observación</li> <li>Guía de entrevista</li> <li>Análisis Documental</li> </ul>
		<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Aspectos generales de la empresa pesquera Mi Lupita, año 2019 – 2021</p> <p>Descripción del proceso de Tesorería y determinación de las deficiencias causas y efectos e indicadores de gestión de la empresa pesquera Mi Lupita, año 2019 - 2021</p> <p>Evaluación de los indicadores de liquidez y análisis del efecto de las deficiencias de los procesos de tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita, año 2019 - 2021</p> <p>Elaboración de las políticas y procedimientos para la gestión como medidas de control en tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita</p>	<p><b>Liquidez</b></p> <p>Indicadores de liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidez corriente</li> <li>Prueba Ácida</li> <li>Indicador de caja</li> <li>Capital de trabajo</li> </ul> <p>Conversión de efectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de conversión</li> <li>Elementos de conversión</li> </ul> <p><b>Área de Tesorería</b></p> <p>Procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos de egresos</li> <li>Procedimientos de ingresos</li> </ul> <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución</li> <li>Registro</li> <li>Custodia</li> </ul>		

### **3.10. Consideraciones éticas**

La información contenida en la presente investigación fue obtenida con pleno conocimiento de la empresa y de las personas que fueron entrevistadas (el gerente general y la Contadora). Así mismo es considerada confidencial por lo tanto no puede manipularse por terceros, solo será para fines de esta investigación.

## **IV. Resultados y discusión**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Aspectos generales de la empresa pesquera Mi Lupita, año 2019 – 2021**

##### **Descripción de la empresa**

La empresa pesquera Mi Lupita, se dedica a la extracción y comercialización de productos Hidrobiológicos, teniendo como principal producto la anchoveta, ubicado en la Calle 28 de Julio Nro. 305 Centro, San José, Lambayeque, Perú, inicio sus operaciones el 01 de Setiembre del 2016 y desde ese entonces continua con sus actividades incrementando personal para que se encarguen de las operaciones diarias, siendo esta una empresa familiar conformado por hermanos quienes también se encargan de administrar y proteger sus bienes.

##### **Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante nuestros productos marinos, pescando responsablemente, protegiendo el medio ambiente y generando valor a nuestros trabajadores y clientes.

##### **Visión**

Ser reconocidos en el mercado nacional como una de las mejores empresas pesqueras por la calidad de nuestros productos.

##### **Valores**

La empresa pesquera Mi Lupita cuenta con estos principales valores las cuales ejercen día a día:

- Responsabilidad social y ambiental
- Compromiso
- Respeto
- Comunicación
- Ayuda mutua
- Calidad

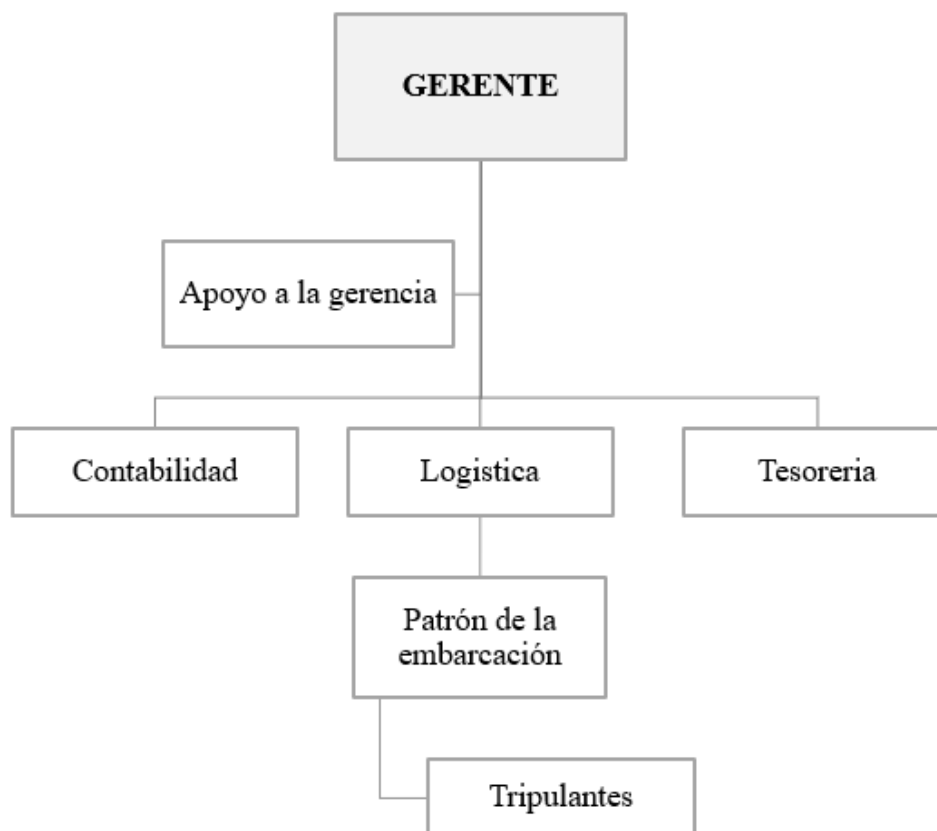
### Producto que ofrece

La empresa pesquera Mi Lupita se encarga de la extracción de productos hidrobiológicos en el mercado local, la cual tiene como producto principal la anchoveta pues es el producto más comercial en el rubro pesquero, ofrecido a fabricas productoras quienes encargan de procesarlo para la fabricación de harina de pescado, aceite de pescado, conservas u otros.

### Estructura organizacional de la empresa

#### Figura 1.

*Organigrama de la empresa pesquera Mi Lupita*



*Nota:* Información de entrevista realizada a empresa pesquera Mi Lupita S.A.C

**Funciones que tienen**

**Gerente:** Encargado del control total de la empresa, siendo responsable de planear y dirigir a sus trabajadores para cumplir con sus objetivos trazados.

**Apoyo a la Gerencia:** Brinda apoyo en los procesos que realice gerencia, manteniendo los documentos en regla.

**Contabilidad:** Encargada de registrar las operaciones que se realicen en la empresa, así como son los ingresos y egresos que obtengan para luego realizar un informe presentándolo de manera clara y precisa.

**Logística:** Encargada de la extracción de la anchoveta, conformada por el patrón de la embarcación quien dirige y controla a los tripulantes para que puedan cumplir con la cuota dada.

La embarcación contrata a 12 personas, conformado por:

- Patrón
- Segundo Patrón
- Motorista
- Segundo Motorista
- Cocinero
- 6 tripulantes
- Bahía

**Tesorería:** Controla la entrada y salida del dinero ya sea en efectivo como cuentas corrientes, así mismo realiza los pagos de los gastos realizados y los pagos a trabajadores.

## Procesos y operaciones principales

**Figura 2.**

*Flujograma de operaciones principales de la empresa pesquera Mi Lupita*



*Nota:* Información de entrevista realizada a empresa pesquera Mi Lupita S.A.C.

### Descripción del proceso para la extracción de anchoveta

Este proceso inicia cuando se determina las zonas de pesca en la que deben realizar la extracción de anchoveta, la cual se realiza en dos temporadas al año, el inicio de cada una por lo general coincide con las estaciones de otoño y primavera y su duración se extiende hasta finalizar la cuota otorgada. Estas se dan con el objetivo de proteger la reproducción de los peces que aún no alcanzan la talla mínima que se da para su captura (12 cm) entendiéndose de que no son lo suficientemente grandes para reproducirse.

El patrón y los tripulantes salen a zona de pesca equipados con los materiales necesarios y sus víveres correspondientes. Realizan la extracción de la anchoveta y desembarcan en puerto con la presencia de un Bahía quien es el encargo de informar los gastos que surgieron al momento de realizar sus actividades.

Finalmente, entregan los productos hidrobiológicos (anchoveta) a la fábrica proveedora, quienes se encargan del proceso de producción de la anchoveta para procesarla como harina y/o comida para animales, la cuales los venden al extranjero.

### **Organismos Públicos relacionados al sector pesquero**

El Organismo Público encargado de designar las áreas de pesca es el Ministerio de la Producción (PRODUCE) quien regula el sector y emite normas sobre el aprovechamiento sostenible de recursos marinos.

Así mismo, el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), es el organismo científico encargado de examinar el medio ambiente y las poblaciones de la anchoveta, en la cual se brinda un considerado stock y recomienda si se puede pescar en las zonas indicadas y cuáles son las cantidades que se deben obtener para poder mantener una buena sostenibilidad del recurso marino. Y finalmente, PRODUCE es quien da la decisión final, considerando los criterios económicos y sociales.

#### 4.1.2. Descripción del proceso de Tesorería y determinación de las deficiencias causas y efectos e indicadores de gestión de la empresa pesquera Mi Lupita

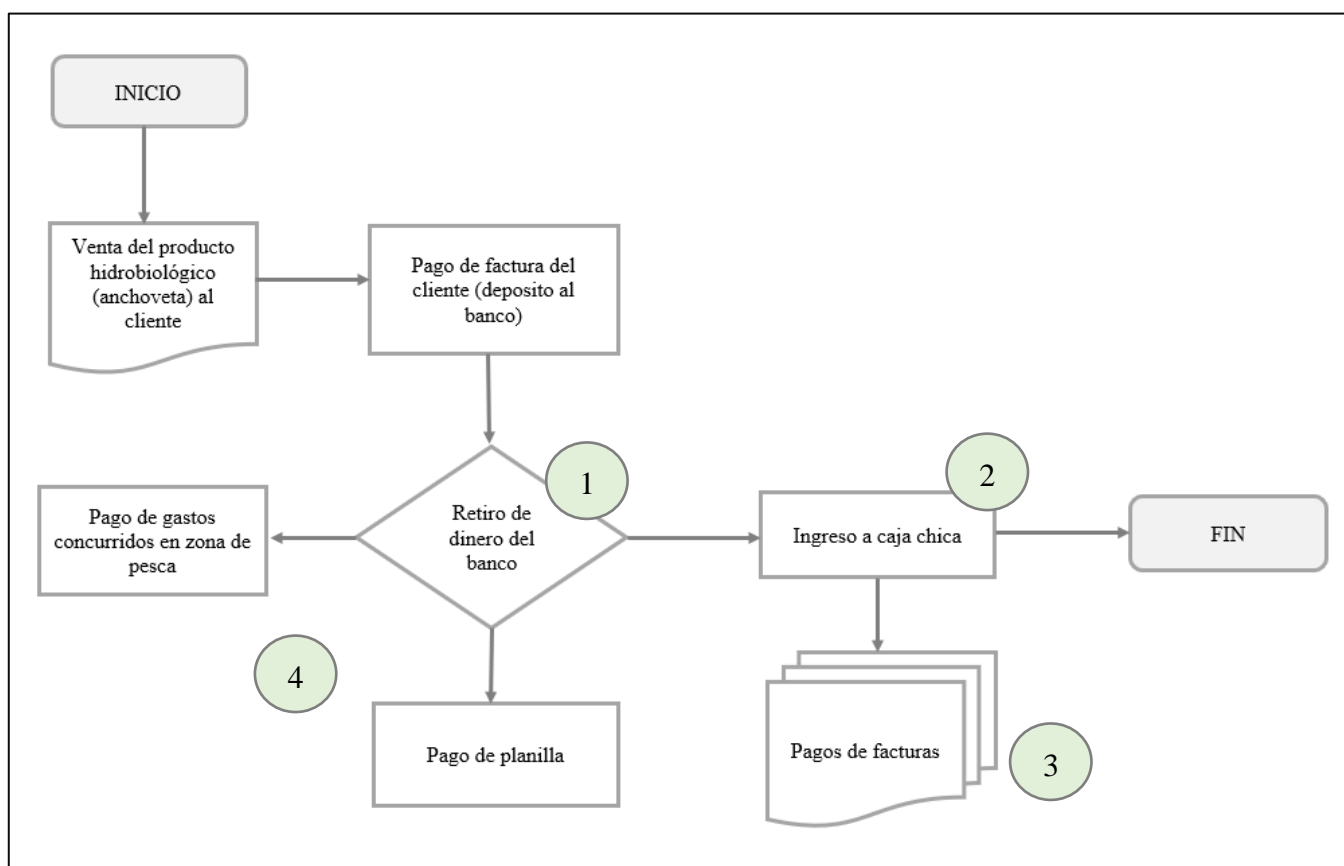
En este presente objetivo, se procederá a conocer el proceso de tesorería la cual se explicará mediante un flujograma, así mismo se dará a conocer la situación actual del área de tesorería en la empresa Mi Lupita para así determinar las deficiencias encontradas en esta área con sus causas y efectos. Finalmente se determinará los indicadores de gestión empleados en esta área.

#### Proceso de Tesorería

#### Flujograma del proceso de tesorería

**Figura 3.**

*Flujograma de proceso de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita*



*Nota:* Información extraída de entrevista realizada a empresa pesquera Mi Lupita S.A.C.

## **Situación actual del área de Tesorería**

La situación actual del área de tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita, es muy deficiente dado que el control que se debe tener en caja chica no es el adecuado originando errores en su registro.

### 1- Retirar el efectivo a través de bancos sin medidas de seguridad:

El cliente (fabrica) deposita siempre el dinero a través de bancos, generando que la gerente general retire la mayor parte del dinero en efectivo, ocasionando que corra el riesgo de ser asaltada, lo cual perjudicaría también a la empresa pesquera Mi Lupita.

### 2- Distribución del efectivo sin medidas de control:

El dinero que es retirado del banco, suele mantenerse en efectivo siendo enviado directamente a un cajón de oficina sin tener ni el previo control ni contando con la seguridad necesaria, generando que ocurran o puedan ocurrir faltantes de dinero, puesto que no se realizan arqueos, solo se lleva un registro en Excel la cual lo realizan cada semana.

### 3- Existen gastos no documentados:

El dinero que es destinado para los gastos concurren muchas veces no es sustentado por un documento (facturas, boletas, etc) lo cual no permite determinar la veracidad de los hechos.

### 4. No se realiza conciliaciones bancarias:

El dinero que se mantiene en el banco es utilizado solo por el gerente general el cual destina los pagos para pagar planillas, proveedores, gastos incurridos en las temporadas de pesca, mantenimientos, entre otros, sin embargo, no hay un control por el cual se hagan conciliaciones para determinar si la cuenta corriente cuenta con dinero para la realización de las diferentes operaciones que se realizan dentro de la empresa.

A continuación, mencionamos los resultados obtenidos a través de la aplicación de la ficha de observación: en este instrumento se pudo reconocer los procesos que se realizan en el área de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita, con el fin de recaudar información y evaluar la situación real de esta área.

Después de aplicar la ficha de observación en el área de tesorería se pudo encontrar muchas deficiencias que tiene esta área principalmente en el control que se debe de llevar ya que podría afectar directamente en la rentabilidad de la empresa.

#### Observaciones:

- No existe una correcta de distribución de los ingresos obtenidos hacia los pagos o gastos que se van a realizar, ya sea por ventas o prestamos obtenidos de bancos.
- No existe un control en la entrega de los documentos que sustenten los pagos o gastos realizados.
- El registro de los gastos diarios se realiza manualmente, lo cual estaría en peligro de pérdida de información.
- Existe solo un encargado de realizar las operaciones en el área de tesorería, la cual origina operaciones no confiables.
- No se cuenta con el conocimiento suficiente para establecer políticas y procedimientos en el área de tesorería que garantice su eficiencia.
- No hay un control en caja chica que permitan evitar errores en los registros de las operaciones.
- El personal no está capacitado para cumplir con las funciones en el área de tesorería.

### Deficiencias causas y efectos

**Tabla 3.**

*Deficiencias causas y efectos del área de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita*

DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFECTOS
<b>No se realiza arqueo en caja chica</b>	No existen documentos y procedimientos claros respecto al uso de caja chica	Al final de cada periodo contable se hace complicado saber cuánto se gastó y en qué, dificultando el proceso de rendición y devolución de gastos.
<b>Existe un solo encargado de administrar caja chica</b>	No se cuenta con personal calificado para realizar un control en esta área.	Errores en los registros que dan lugar a operaciones no confiables.
<b>Mala gestión de los recursos de la empresa</b>	No hay un control claro respecto a cuándo dinero se está gastando en la caja chica	Existen gastos excesivos y algunos no documentados, dificultando la proyección de los balances finales de la empresa.
<b>Ausencia de conciliaciones bancarias</b>	El personal no tiene conocimiento de como realizar conciliaciones bancarias.	Errores en el registro de depósitos o cheques girados, no se lleva un control de los movimientos bancarios originando sobregiros.
<b>Personal no calificado</b>	El personal no es calificado porque no existe capacitaciones y mucho menos son profesionales en el área de tesorería.	Errores operativos que pueden afectar la rentabilidad de la empresa.
<b>Excesivo efectivo en caja chica</b>	No existe un adecuado control en el ingreso de efectivo en la caja chica.	Perdida de efectivo, ocasionando errores al hacer sus liquidaciones de caja.
<b>Deficiencia en el control de los pagos de cada mes</b>	Los pagos en el mes no tienen un cronograma donde indiquen los días que tienen que pagar,	Se originan intereses y no se programa la salida del efectivo.

*Nota:* Información tomada de la ficha de observación realizada en la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C.

### **Indicadores de Gestión Cualitativos de la empresa pesquera**

El área de Tesorería realiza funciones claves para la empresa, por ello es importante mantener un control e indicadores que nos permitan determinar los puntos críticos que se deben tener en cuenta, para generar el máximo desarrollo de la empresa. Es por ello que indicadores de gestión en el área de Tesorería harán que la organización genere una mejor rentabilidad y obtenga resultados óptimos.

En la empresa pesquera Mi Lupita se pudo determinar que no se encuentran establecidos indicadores en el área de tesorería que permitan evaluar su desempeño y así poder tener mejores decisiones para la maximización de su rentabilidad.

1. No se cuenta con un sistema que permita medir eficientemente los costos incurridos en la empresa para poder tomar mejores decisiones al momento de generar sus gastos.

2. No existe un control en el área de tesorería que permita minimizar los errores y los riesgos para obtener una capacidad financiera óptima.

3. No se realiza estimaciones aproximadas sobre los saldos de ingresos y egresos que se realizaran cada temporada de pesca, la cual permita tener un mejor control en el área de tesorería a futuro que genere efectividad en la empresa.

4. No se tiene una información actualizada sobre las operaciones financieras realizadas en la empresa, que ayude a comprobar que no superen los gastos establecidos al inicio de cada temporada de pesca, para así poder minimizar los costos y reducir gastos financieros.

5. No se realiza un análisis de la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa para proteger su liquidez.

### 4.1.3. Evaluación de los indicadores de liquidez y análisis del efecto de las deficiencias de los procesos de tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita

En este objetivo, se procederá a realizar un análisis financiero de la empresa pesquera Mi Lupita principalmente relacionados a sus indicadores de liquidez los cuales nos permitan analizar la solidez de la empresa frente a sus obligaciones. Con los resultados encontrados se realizará un análisis con relación a las deficiencias presentadas en los procesos de tesorería anteriormente mencionados.

#### Indicadores de Liquidez

**Tabla 4.**

*Indicadores de liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita*

INDICES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	PROMEDIO EMPRESA	EVALUACIÓN FINANCIERA
<b>Liquidez Corriente</b>					
<i>Activo Corriente</i> <i>Pasivo Corriente</i>	2.69	2.39	2.98	1.69	Analizando el grado de liquidez que presenta la empresa en promedio de tres años consecutivos (2019-2021), se indica que la empresa cuenta con buena liquidez a corto plazo ante sus obligaciones financieras, sin embargo, se observa que existe una caída de su grado de liquidez en el año 2020.
<b>Prueba Acida</b>					
<i>Activo Corriente - Inventarios</i> <i>Pasivos</i>	1.50	1.33	1.58	0.94	Analizando el grado de recursos eliminando el efecto de los inventarios en promedio de tres años consecutivos (2019-2021), se indica que la empresa cuenta con liquidez a corto plazo ante sus obligaciones, teniendo en cuenta que la empresa no tiene inventarios en disposición.
<b>Indicador de Caja</b>					
<i>Efectivo</i> <i>Pasivo Corriente</i>	0.90	0.72	0.95	0.54	Analizando la liquidez inmediata que tiene la empresa en promedio de tres años consecutivos (2019-2021), se indica que la empresa no cuenta con mucha liquidez (caja) a disposición ante las obligaciones que se presente, sin embargo si podría responder ante ellas.
<b>Capital de Trabajo</b>					
<i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>	S/ 29,851.00	S/ 25,559.00	S/ 33,159.00	S/ 18,470.00	Analizando la capacidad de recursos que tiene la empresa para el desarrollo de sus actividades en promedio de tres años consecutivos (2019-2021), se indica que la empresa cuenta con suficientes recursos propios para garantizar sus operaciones en un corto plazo.

*Nota:* Información extraída de los estados financieros de la empresa pesquera Mi Lupita en los años 2019 -2021

### **Indicadores de gestión del área de Tesorería**

A través de los indicadores de gestión determinados en el área de Tesorería, se podrá analizar si la empresa tiene la capacidad de tomar decisiones sobre sus operaciones y el logro de sus objetivos. Se tiene en cuenta que en la empresa pesquera Mi Lupita no cuenta con indicadores de gestión que puedan permitir medir su eficacia, eficiencia y efectividad en el área de Tesorería.

Los indicadores que fueron analizados en el área de Tesorería son:

- Ingresos a caja
- Faltante de efectivo
- Cuentas por cobrar
- Pago a proveedores
- Sobregiros bancarios
- Arqueos de caja
- Informes con errores presentados
- Capacitaciones al personal realizados
- Retraso de las entregas de informes

Estos indicadores nos ayudarán a determinar si la empresa está cumpliendo de manera correcta la gestión del área de tesorería, encontrando deficiencias que dificultan su proceso que se muestran en la *Tabla 4*.

**Tabla 5.***Indicadores de gestión en el área de tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita*

<b>Factores a analizar</b>	<b>Calculo del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Resultados</b>	
Ingreso a caja	$\frac{\text{Ingreso a caja realizado}}{\text{Ingreso a caja programado}} \times 100\%$ = $\frac{49976.89}{58540.2} \times 100\%$	85%	anual	Los ingresos a caja que fueron proyectados solamente tuvieron un ingreso del 85%, disminuyendo la capacidad para realizar los pagos pendientes.
Numero de veces de falta de dinero en caja chica	Nº de veces al año de faltante de dinero	14 veces	anual	Hubo faltantes de dinero en caja 14 veces en el año, lo cual afecta al cumplimiento de sus obligaciones programadas.
Cuántas por cobrar realizadas	$\frac{\text{Cuentas cobradas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \times 100\%$ = $\frac{19450}{30870} \times 100\%$	63%	anual	En el año solo se cobro el 63% del total de las cuentas por cobrar, por mal manejo de la documentación y gestión en el área de tesorería.
Pago a proveedores	$\frac{\text{Nº de pagos a proveedores realizados}}{\text{Nº de pagos a proveedores programados}} \times 100\%$ = $\frac{16}{25} \times 100\%$	80%	anual	Se realizó el 80% de los pagos a proveedores, quedando un 20% pendientes generando intereses.
Sobregiros bancarios	Nº de veces de sobregiros bancarios	5 veces	anual	Se obtuvo 5 sobregiros bancarios en el año por no tener un buen control en sus cuentas corrientes y registro de ellas.
Arqueos de caja	$\frac{\text{Arqueos realizados}}{\text{Arqueos programados}} \times 100\%$	No se realizan arqueos	anual	No se realizan arqueos en caja lo cual dificulta la entrega de una información veraz.
Informes de caja con errores	Nº de veces de informes devueltos por errores	16 veces	anual	Los informes fueron devueltos 16 veces en el año por errores o faltantes de registro.
Capacitaciones al personal	$\frac{\text{Capacitaciones al personal realizadas}}{\text{Capacitaciones al personal programadas}} \times 100\%$	No se realizan capacitaciones	anual	No se realizan capacitaciones al personal lo cual origina que no tengan el conocimiento necesario para llevar un buen control en el área de tesorería.
Retraso de entregas de informes	Nº de veces de retrasos de informes a entregar	8 veces	anual	El retraso de entregas de informes solicitados por Gerencia fueron 8 veces en el año.

*Nota:* Información recolectada de la entrevista y ficha de observación realizados en la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C.

### **Análisis de los efectos de las deficiencias del área de Tesorería**

Efectos:

- Al término de cada periodo es difícil saber cuánto y en qué se generaron los gastos, lo que dificulta el proceso de entrega y devolución de gastos.
- Existen errores en los registros los cuales conducen a tener operaciones poco confiables.
- Surgen gastos excesivos e indocumentados que dificultan la proyección del saldo final de la empresa.
- Ocurren errores en los registros de cheques o depósitos, los cuales no están supervisados ni se lleva un control adecuado originando sobregiros bancarios.
- Los errores operativos afectan a las utilidades de la empresa.
- La pérdida de efectivo conduce a tener errores al realizar liquidaciones de caja.
- Se originan intereses y no se programa la salida del efectivo.

En el área de Tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita se pudo observar ciertas deficiencias las cuales presentan efectos negativos (Tabla N°2), quienes se vinculan directamente con la liquidez de la empresa, siendo esta la responsable de gestionar el flujo monetario de sus operaciones.

De acuerdo con los indicadores de liquidez analizados anteriormente, se puede observar que la empresa mantiene una buena capacidad de solidez, frente a sus obligaciones, sin embargo, teniendo en cuenta los indicadores de gestión observados, la empresa pesquera no cumple con políticas y procedimientos que ayude a tener un mejor control en el área de tesorería, por lo tanto podría existir errores en los registros sobre sus egresos e ingresos, los cuales no permitirían tener una información veraz, es decir que no haya un registro real de los activos y pasivos que mantiene la empresa.

Según la liquidez corriente, la empresa mantiene una buena capacidad de respuesta frente a sus obligaciones pues este presenta en promedio de tres años consecutivos 2019-2021 un 1.69 soles por cada sol de deuda, sin embargo, podemos estar frente a una mala gestión de información, de acuerdo a los indicadores de gestión determinados, no se estarían registrando todas sus operaciones tanto como los ingresos como los egresos, los cuales influyen directamente a la información sobre su liquidez corriente de la empresa.

Además, se puede observar que la empresa pesquera Mi Lupita, maneja gran cantidad de dinero en efectivo, como se puede observar en el indicador de caja, los cuales estaría a un riesgo mayor, ya que no tienen ningún tipo de seguridad con respecto al dinero ingresado ni control que determine correctamente las operaciones realizadas.

Al evaluar los indicadores de gestión en el área de Tesorería, se pudo determinar que existen muchas deficiencias dentro del área que influyen a que no se puedan presentar los informes de manera correcta. Se observa que en el indicador referente a caja chica solo se obtuvo un ingreso del 85% respecto a lo que estaba programado, dificultando que se cumpla con todas sus obligaciones pendientes, lo cual origina que haya faltantes de efectivo en caja, como se puede observar en el indicador de número de veces que falta el dinero en caja chica, en el cual se determinó que hubo faltantes de efectivo por 14 veces en lo que respecta el año, provocando un desorden financiero.

Dentro del indicador referente a las cuentas por cobrar se puede observar que solo se realizó el cobro del 63%, causados por un mal manejo de la información en esta área lo cual dificulta el proceso de cobro, originando que haya menos liquidez en la empresa. En cuanto al indicador de pagos a proveedores se realizó un 80% del total, demostrando así que no se realizan de manera eficaz los procesos de cobro y pago en esta área.

Así mismo en el indicador de sobregiros bancarios se puede observar que la empresa obtuvo cinco sobregiros bancarios en el año, por no tener un control con respecto a los movimientos en el banco, además no existe un registro constante de ellos. Como se puede observar en la Tabla 5, se demuestra que no se realizan arqueos que determinen que se están registrando todas sus operaciones.

Está mala gestión en el área de Tesorería, influyen a que no se puedan presentar los informes de manera correcta, originando pérdida de tiempo al momento de volver a realizar la información, a causa de que no se presenta todos los movimientos de efectivo realizados, provocando que haya retraso en las entregas de los informes. La principal causa de ello es que no existen capacitaciones para el personal que permitan tener un mejor conocimiento y una buena gestión en el área de Tesorería.

Es importante mencionar, que si hay un mal manejo de la información podríamos obtener registro de operaciones no confiables, que influirían directamente a la información financiera dificultando su proyección y su toma de decisiones pues no nos permitirían evaluar eficazmente su futuro financiero de la empresa, para que puedan lograr sus objetivos trazados.

## **Estrategias en la gestión de Tesorería para la mejora de liquidez en la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C.**

La gestión de Tesorería en la empresa Pesquera Mi Lupita, se ha considerado de forma aislante de las demás áreas, es por ello que no se ha tenido una comunicación activa entre estas. Es importante incorporar una mejor gestión y control en el área para lograr generar información que permita tomar mejores decisiones en tiempo real, para mejorar su liquidez y reducir sus costos, convirtiendo el área de tesorería en un área estratégica que genere valor en la empresa.

Es necesario que se planteen algunas estrategias que permitan tener una mejora de la liquidez a través de la gestión de tesorería:

- Control de las posibles desviaciones previstas en el presupuesto, comparándolos con los resultados obtenidos cada día.
- Reducir gastos que no son necesarios para la empresa.
- Evaluar las entradas y salidas de dinero.
- Conocer las fechas de vencimiento de los cobros y pagos que se producen dentro de la empresa en un periodo determinado.
- Llevar un seguimiento de los riesgos financieros y liquidez
- Disponer de fondos de ahorros provenientes de resultados anteriores óptimos para hacer frente a periodos con poca rentabilidad.
- Buscar financiamiento cuando los periodos tengan saldo negativo.

Por ello para llevar a cabo todas estas estrategias anteriormente mencionadas, es necesario el desarrollo de políticas y procedimientos que nos permitan implementar, controlar y evaluar los ingresos y salidas de efectivo en la empresa, las cuales se alineen a sus necesidades y objetivos permitiendo tomar mejores decisiones y actuar en determinadas situaciones.

#### **4.1.4. Elaboración de las políticas y procedimientos para la gestión como medidas de control en tesorería en la empresa pesquera Mi Lupita**

En este objetivo se podrá establecer ciertas las políticas y procedimientos que la empresa pesquera Mi Lupita pueda utilizar como medidas de control en la gestión del área de tesorería. Se describirá las actividades que deben de seguir el personal encargado del área de Tesorería en relación con sus funciones.

### **Políticas y procedimientos para el área de Tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita**

#### **Objetivo de las políticas y procedimientos**

Establecer los pasos y lineamientos que tiene que seguir la empresa pesquera MI LUPITA para el manejo de los fondos en caja chica y bancos, establecer las responsabilidades para los encargados del área de tesorería para poder tener una gestión eficaz y eficiente en el área.

#### **Alcance**

Este manual de políticas y procedimientos está dirigido al personal del área de tesorería para la finalidad de manejar adecuadamente los fondos fijos de caja chica y bancos en la empresa pesquera MI LUPITA.

#### **Políticas del área de Tesorería**

1. Las entradas y salidas realizadas en caja chica serán autorizadas por el Gerente General con una previa solicitud.
2. Toda solicitud de fondos tiene que estar correctamente elaborada, conteniendo todos los datos que se requieren.
3. El monto máximo ingresado a caja chica será establecido de acuerdo con las operaciones diarias que realice la empresa.
4. Se permitirá el uso de caja chica para pagos menores a lo ingresado.
5. Las operaciones realizadas en caja chica serán registradas oportunamente.
6. Se realizará arquezos de caja diarios por el personal del área de tesorería.

7. Se efectuará arquezos de caja por responsables externos al área de Tesorería en fechas no previstas por el área.
8. Los cheques solicitados serán autorizados por el gerente.
9. Se debe cumplir prioritariamente con los pagos mensuales como los servicios básicos, prestamos, sueldos, etc.
10. Realizar prestamos al personal con una previa autorización al Gerente.
11. El uso de caja chica solo será utilizado para cubrir gastos de la empresa más no para gastos personales.

## **Procedimientos del área de tesorería**

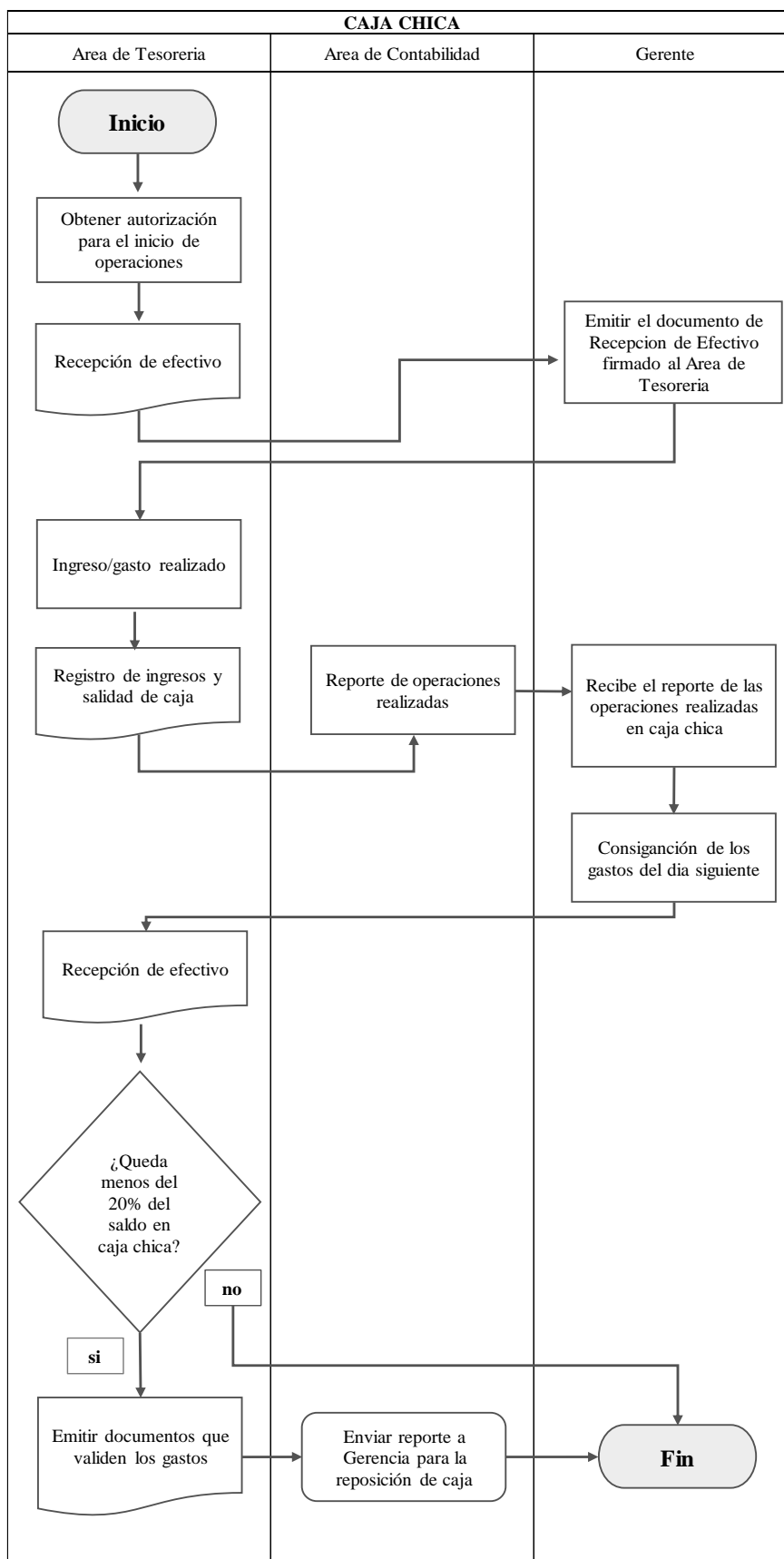
### **Procedimientos para caja chica**

1. Obtener la autorización para la realización de todo el proceso de ingresos y pagos debidamente soportado por la documentación adecuada.
2. Disponer de un límite para realizar pagos salidos de caja, que no superen lo establecido.
3. Los pagos mayores a lo establecido en caja se realizarán mediante bancos.
4. Solo se registrarán y pagaran del fondo aquellos gastos que están debidamente justificados y autorizados.
5. Registrar todas las operaciones realizadas en el día oportunamente.
6. Toda la documentación por pagos realizados será emitida al área de contabilidad.
7. Al final del día se emitirá un reporte del registro por las operaciones realizadas al área de contabilidad, la cual emitirá a Gerencia.
8. Al día siguiente se consignará el saldo de caja chica para los pagos correspondientes previa autorización del Gerente General.
9. Realizar arquezos de caja por personal del área de contabilidad.
10. Al haber dispuesto de la totalidad de los fondos de caja chica se solicitará la reposición adjuntando las facturas correspondientes de los gastos efectuados.

## Flujograma para caja chica

**Figura 4.**

*Flujograma de proceso para caja chica*



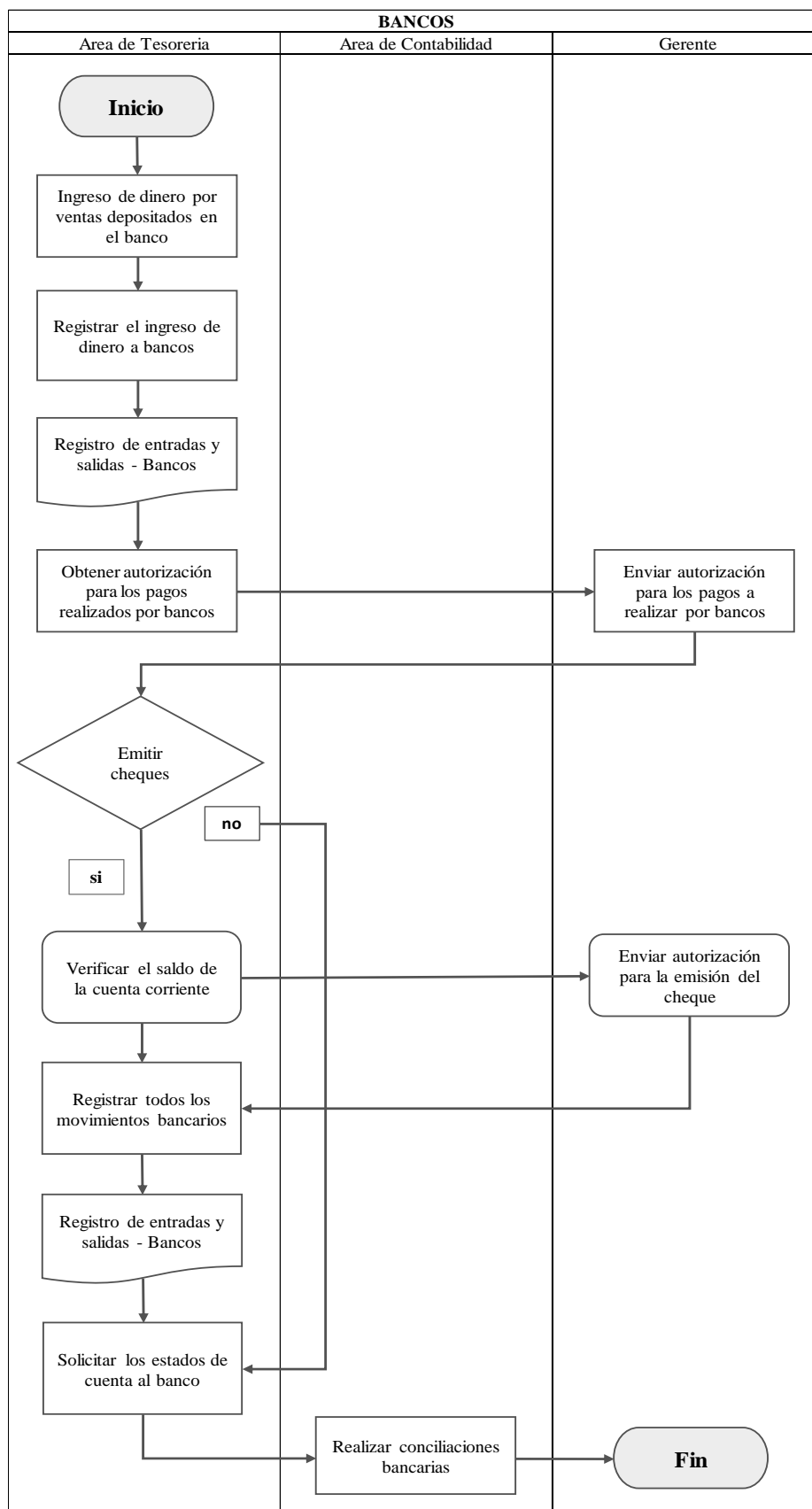
### **Procedimiento para bancos**

1. Los cobros por venta de la empresa deben depositarse en bancos.
2. Los ingresos obtenidos (depositados en bancos) deben ser detectados por la empresa a través de su registro de control de entradas y salidas en bancos.
3. Los pagos realizados mediante bancos serán autorizadas por el Gerente General a través de una documentación.
4. Solicitar mensualmente al banco los estados de cuenta.
5. Realizar un registro de entradas y salidas de bancos la cual se emitirá al área de contabilidad y al Gerente.
6. Antes de poder emitir un cheque se deberá verificar el saldo de la cuenta para no provocar sobregiros.
7. La emisión de cheques deberán acompañarse por documentos que validen su autorización dada por el Gerente General.
8. Realizar conciliaciones bancarias mensualmente.

## Flujograma para bancos

**Figura 5.**

*Flujograma de proceso para bancos*



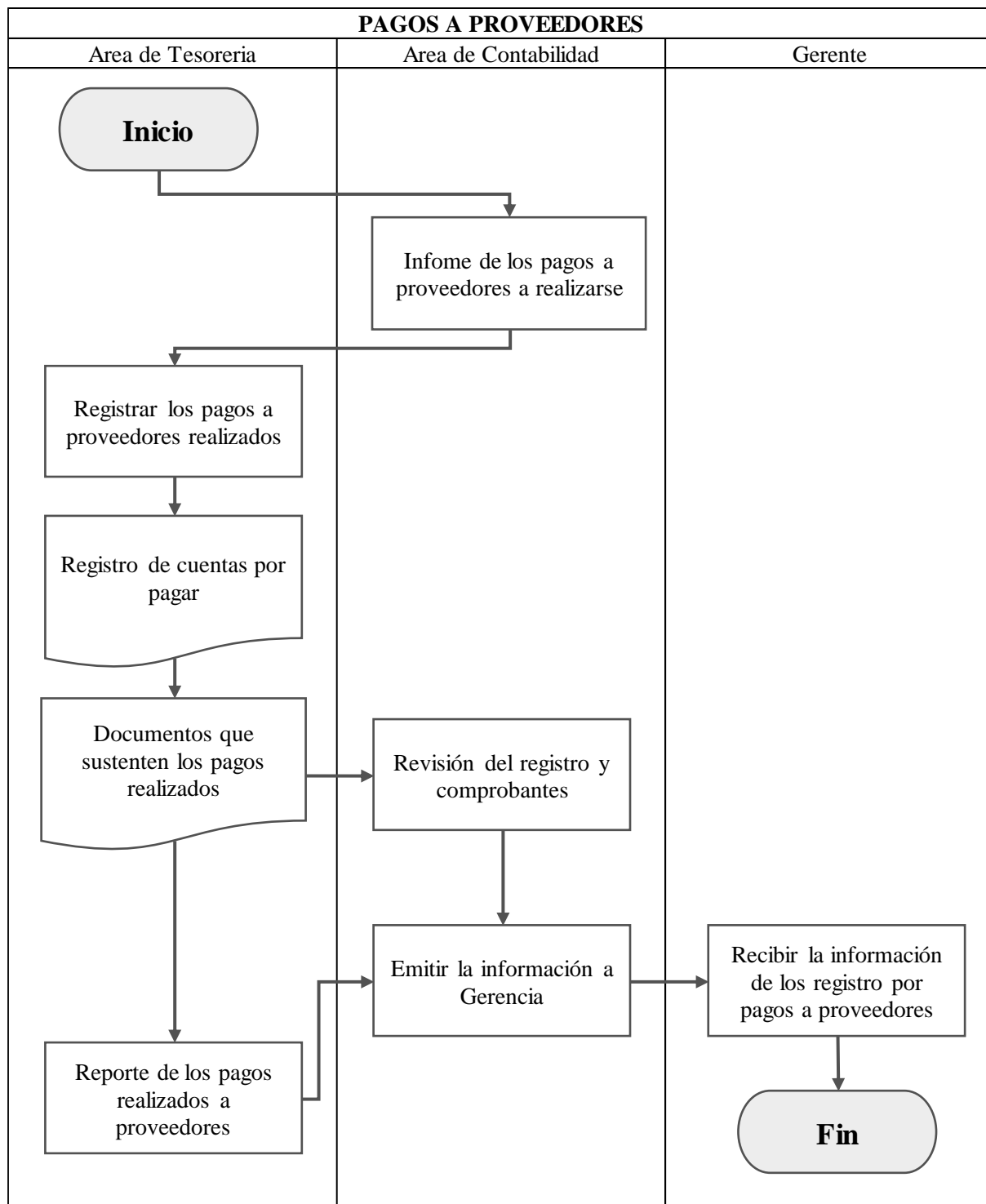
### **Procedimiento para pagos a proveedores**

1. Recibir del área de contabilidad documentación autorizando los pagos correspondientes.
2. Registrar todos los pagos realizados con documentos que lo sustenten y toda la información que se requiera.
3. El encargado del área de contabilidad o persona asignada revisa y firma los comprobantes a diario.
4. Todo registro y documentación será emitido al área de Contabilidad.
5. Concluido el mes se emitirá un reporte para verificar todos los pagos realizados a los proveedores.

## Flujograma para pagos a proveedores

**Figura 6.**

*Flujograma de proceso para pagos a proveedores*



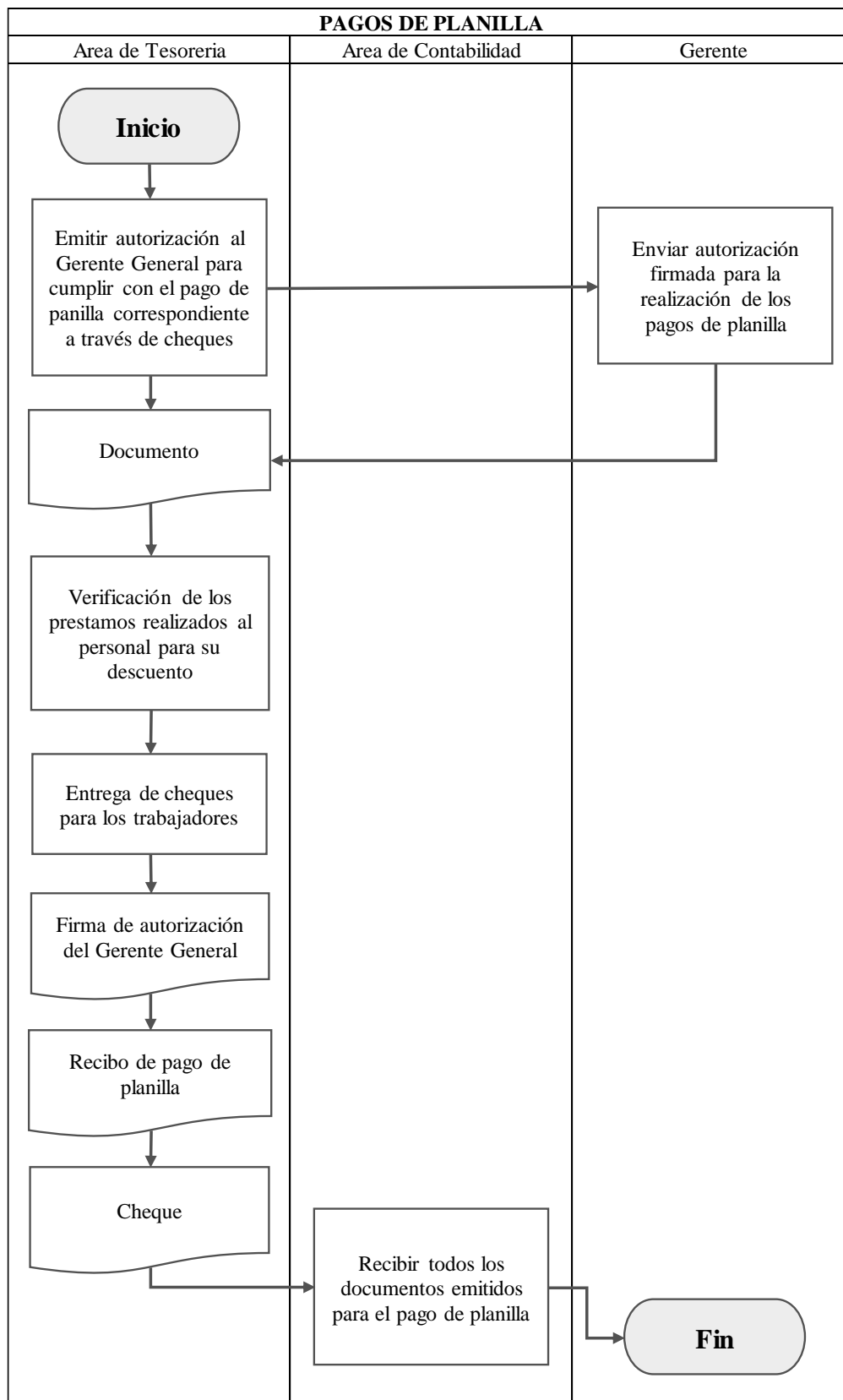
### **Procedimientos para pagos de planilla**

1. Emitir una autorización el Gerente General para cumplir con el pago de planilla correspondiente.
2. Verificar los prestamos realizados con anterioridad al personal.
3. Los pagos de planilla se realizan mediante bancos.
4. El cheque emitido estará acompañada de un documento que validen la autorización del pago firmada por el Gerente General.
5. Al entregar los cheques al personal serán firmados por ellos para la validación de su entrega.
6. Toda la documentación será enviada al área de Contabilidad.

## Flujograma para pagos de planilla

**Figura 7.**

*Flujograma de proceso para pagos de planilla*



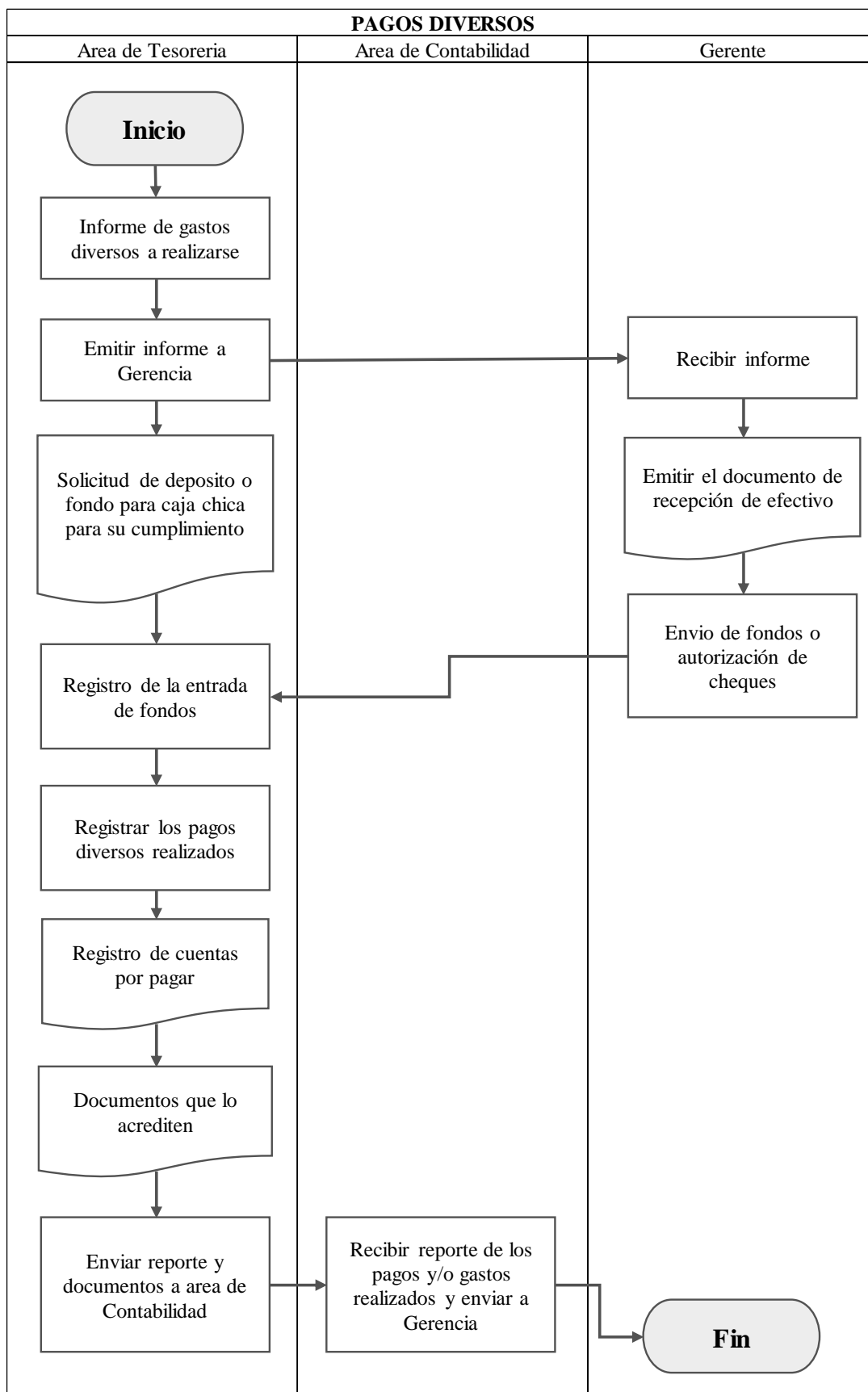
### **Procedimiento para pago de gastos diversos**

1. Tener la aprobación del gasto a realizarse por Gerencia.
2. Llevar un registro de todos los gastos por realizarse cada mes (prestamos, servicios básicos, seguros etc.)
3. Emitir al final del mes al área de Contabilidad y a Gerencia los gastos correspondientes que se efectuarán al mes siguiente.
4. Solicitar previo deposito o fondo para caja chica para cumplir con los gastos correspondientes.
5. Registrar todas las operaciones realizadas.
6. Emitir el reporte de los pagos realizados al área de Contabilidad y Gerencia, adjuntado los documentos correspondientes que verifican su validez.

## Flujograma para pagos diversos

**Figura 8.**

*Flujograma de proceso para pagos diversos*









## Adelanto de sueldo a trabajador

### Anticipo de Efectivo

#### Figura 12.

*Formato de Anticipo de Efectivo*

Empresa Pesquera Mi Lupita	
<b>RECIBO DE ANTICIPO</b>	
Trabajador:	N° de recibo 0001
Entregado por:	Fecha:
Cantidad en letras:	Importe en Soles:
Firma del cajero	
Firma del trabajador	

## Entrada de efectivo a caja

### Recepción de efectivo

#### Figura 13.

*Formato de Recepción de Efectivo*

Empresa Pesquera Mi Lupita	
<b>RECEPCIÓN DE EFECTIVO</b>	
Trabajador:	N° de recibo 0001
<b>Recibi</b>	Fecha:
Cantidad en letras:	Importe en Soles:
Por concepto de:	
Firma del trabajador	
Firma del Gerente	

## Arqueo de caja

### Arqueo de caja diario

#### Figura 14.

Formato de Arqueo de caja diario

<b>ARQUEO DE CAJA CHICA</b>																																										
Empresa Pesquera Mi Lupita																																										
Efectuado el día:		Hora de inicio:																																								
		Hora de finalización:																																								
EFECTIVO Billetes y Monedas en soles																																										
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Cantidad</th> <th style="width: 50%;">Denominación</th> <th style="width: 25%;">Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td style="text-align: center;">0.10</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">0.20</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">0.50</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">1.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">2.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">5.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">10.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">20.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">50.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">100.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">200.00</td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">500.00</td><td></td></tr> </tbody> </table>				Cantidad	Denominación	Importe		0.10			0.20			0.50			1.00			2.00			5.00			10.00			20.00			50.00			100.00			200.00			500.00	
Cantidad	Denominación	Importe																																								
	0.10																																									
	0.20																																									
	0.50																																									
	1.00																																									
	2.00																																									
	5.00																																									
	10.00																																									
	20.00																																									
	50.00																																									
	100.00																																									
	200.00																																									
	500.00																																									
Total de importe <u>                    </u>																																										
Importe recibido		Faltante																																								
Importe en caja chica		Sobrante																																								
Diferencia																																										
_____ Firma del Area de Tesoria																																										
_____ Area de contabilidad		_____ Gerencia																																								

## Conciliaciones bancarias

**Figura 15.**

*Formato de Conciliaciones Bancarias*

Empresa Pesquera Mi Lupita			
<b>CONCILIACION BANCARIA</b>			
Conciliación bancaria del			
Banco:			
Saldo según Estado de Cuenta			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Depósitos en tránsito</b>	Entradas	Salidas	Saldo
Total			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Cheques en circulación</b>	Entradas	Salidas	Saldo
Total			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Saldo Consolidado</b>			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Saldo en libros</b>			<hr style="border-top: 3px double black;"/>
<b>Notas de crédito</b>	Entradas	Salidas	Saldo
Total			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Notas de debito</b>	Entradas	Salidas	Saldo
Total			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Saldo Consolidado</b>			<input style="width: 80px;" type="text"/>
<b>Saldo en libros</b>			<hr style="border-top: 3px double black;"/>
ELABORADO POR:		Fecha desde:	
SUPERVISADO POR:		Fecha al:	

## 4.2. Discusión

En la investigación se determinó que, la empresa pesquera Mi Lupita presenta un proceso muy incompleto y deficiente en el Área de Tesorería puesto que no se tiene con el conocimiento necesario para realizar procedimientos adecuados, algunos de las deficiencias que se pudieron identificar en esta área son; que no se realizan arqueos en caja chica, existen un solo encargado de administrar caja chica lo cual origina que haya errores en los registros de las operaciones, no se realizan conciliaciones bancarias, además que el personal no está calificado ni se realiza capacitaciones para tener una mejor gestión en esta área, entre otros. Se concuerda con Reyes & Soria (2021), quien nos dice que mediante la gestión de tesorería cualquier organización es capaz de llevar un control del dinero tanto de los ingresos como los egresos, así mismo hacia donde se está direccionado, en qué momento y bajo que beneficios o costos

Con la aplicación de los indicadores de liquidez en los años 2019, 2020 y 2021 se pudo determinar diferentes resultados que demuestran la solidez que tiene la empresa ante sus obligaciones financieras, en la cual se encontró que la empresa mantiene aparentemente una buena liquidez en estos últimos años, sin embargo a través del análisis de los indicadores de gestión en esta área se pudo observar que presentan bastantes deficiencias y no mantienen un buen control en los movimientos realizados tanto en caja como en bancos, además que el personal no tienen capacitaciones constantes que le ayuden a tener una mejor gestión para disminuir los errores en los registros realizados. Por lo cual, si hay un mal manejo de la información financiera tendremos registro de operaciones no confiables los cuales influyen directamente en la información presentada dificultando su proyección y su toma de decisiones en la empresa. Se concuerda con Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2009) quien nos dice que el análisis financiero es necesario para la evaluación de la situación financiera, el desempeño financiero y económico real de la empresa, identificando dificultades para la aplicación de medidas adecuadas para su corrección.

Analizando las deficiencias encontradas en el área de Tesorería de la empresa Pesquera Mi Lupita, fue necesario la elaboración de políticas y procedimientos que ayuden a la empresa a tener una mejor gestión en esta área, para la mejora de la información financiera presentada y para poder lograr sus objetivos planteados teniendo una mejor toma de decisiones. Estos resultados son concordantes con Valls Pinós (2003), quien nos menciona que, la gestión de

tesorería es la gestión de la liquidez de una empresa, cuya finalidad es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el lugar, divisa y momento adecuado.

## V. Conclusiones

- El proceso que se realiza en el área de Tesorería de la empresa pesquera Mi Lupita es muy sencillo, simple y deficiente la cual limita las funciones que se deben realizar dentro de esta área para su máximo aprovechamiento de información que se puede recaudar a través de las operaciones realizadas, la cual se tomaría en cuenta para una mejor toma de decisiones a través de una información financiera real.
- Se encontraron muchas deficiencia en la gestión del área de tesorería la cuales debilitan el desempeño de esta área teniendo un efecto negativo en la empresa, las principales son que no existe un correcta distribución de los ingresos hacia los pagos que se van a realizar, no hay un control en la entrega de los documentos que evidencien las operaciones realizadas, existen operaciones no confiables, no hay un control en caja chica que evite los errores en los registros realizados, además que no se tiene el conocimiento necesario para tener un mejor control en esta área, las cuales influyen directamente a la información financiera presentada ya que no sería una información real de la empresa y no permitiría tomar decisiones correctas.
- Los indicadores de liquidez aplicados en la empresa Pesquera Mi Lupita en promedio a los tres años consecutivos 2019, 2020 y 201 nos muestran una buena capacidad de respuesta frente a sus obligaciones, puesto que se tiene una liquidez corriente de 1.69, prueba ácida de 0.94, indicador de caja 0.54 y un capital de trabajo de S/ 18,470.00, sin embargo, de acuerdo con los indicadores de gestión analizados se determinó que se puede estar frente a una mala gestión en la información financiera puesto que no se estaría registrando adecuadamente todas sus operaciones realizadas.
- Así mismo, con el análisis de los indicadores de gestión en el área de Tesorería se pudo determinar que no se presentan los informes de manera correcta, originando que haya registro de operaciones no confiables dificultando evaluar eficazmente el futuro financiero de la empresa. Es por esto que fue necesario la elaboración de medidas correctivas a través de políticas y procedimientos, así como modelos de registros para su implementación en la empresa, la cual ayudaría a tener una mejor gestión en esta área y mejoraría el bienestar de la empresa.

## **VI. Recomendaciones**

- La empresa pesquera Mi Lupita debe de considerar los indicadores de gestión propuestos en la investigación y su correcta aplicación en sus diferentes áreas, para tener una mejor planificación, ejecución, control y evaluación de la organización con la finalidad de poder lograr sus objetivos establecidos.
- Se recomienda a la empresa mejorar los procesos realizados en el área de Tesorería para tener un mejor control en sus operaciones y registros, a través de la aplicación de los modelos de registros presentados y así obtener un mejor manejo de la información disminuyendo errores, evitando costos innecesarios y obteniendo una información veraz, rápida y oportuna.
- Se sugiere que la empresa calcule y controle sus ratios de liquidez en sus estados financieros para poder tener una información precisa, confiable, veraz y relevante de sus actividades realizadas y pueda mejorar el control y la supervisión de su liquidez corriente, con la finalidad de poder cumplir con sus deudas de corto plazo.
- Es necesario que Gerencia implemente las políticas y procedimientos presentados en la investigación, porque contribuirá a mejorar la efectividad del área de Tesorería, asegurando un correcto funcionamiento en los procesos de esta área, verificando y supervisando su fiel cumplimiento.

## VII. Referencias

- Aguilar Pinedo, V. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera SAC - Año 2012* (Tesis de Pregrado, Universidad San Martín de Porres). Repositorio institucional de USMP [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/653/aguiar\\_vh.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/653/aguiar_vh.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Eficacia-eficiencia-equidad-y-sostenibilidad-%C2%BFQu%C3%A9-queremos-decir.pdf>
- Chagolla Farias Mauricio A. (2011). *Administración Financiera*. Obtenido de <https://www.fcca.umich.mx>
- Castillo, Y. (2012). *Evaluación financiera de la liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo*. (Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Campos, S. (2015). *Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*. Obtenido de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/214>
- Cusme Cedeño, M. C., Romero Vargas, L. P., & Venezuela Cobeña, D. J. (2015). *Diseño de un plan estratégico para implementar un sistema de control interno y establecer procedimientos y funciones para el departamento de tesorería de la empresa ópticas GMO Ecuador SA localizada en la Ciudad de Guayaquil en el año 2015*. (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas.).
- Carrillo Vasco, G. A. (2015). *La gestión financiera y la liquidez de la empresa AZULEJOS PELILEO*. (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría. Semipresencial.)
- Castro Pacheco, M. C., & Muro Arellano, D. A. (2019). *Gestión de tesorería y su relación con la liquidez de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., Piura,*

2018. (Tesis de Pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo). Obtenido de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5804>

De Pablo L. & Ferrus A. Luís. (1996). *Finanzas de Empresas*. Edit. Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Colombia.

De Aguirre, L. S. J. R., Iturralde, T., & García, A. M. (2007). *Un modelo explicativo de la gestión de tesorería en la empresa*. In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007* (p. 62). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Finol, A. A. (2015). *La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual*. Revista Venezolana de Gerencia.

González, J. M. G. (2003). *Cambio en la función financiera: el rediseño de los procesos de gestión de tesorería*. (Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla).

Haro de Rosario, A., & Rosario Diaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera*. Almeira: Editorial@ual.es.

Ing. Cruz Lezama Osaín (2007). *Indicadores de Gestión*. Ciudad Guayana.

Irisani, J. (2008). *Riesgo y Gestión de Tesorería en un entorno Internacional*. *Economía y Finanzas*.

López, F., & Soriano, N. (2014). *La gestión de la tesorería*. Barcelona: Libros de cabecera S.L.  
Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2017). *Crédito y cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.

Márquez, V., Visnelly, J., & Rojas, C. (2011). *Análisis Del Control Interno Del Efectivo, Cuentas Por Cobrar E Inventario En La Empresa Fremendz*. CA Ubicada En Cumaná, Estado Sucre (Doctoral dissertation, Universidad de Oriente).

Mio Inoñan, R. J., Rodríguez Cárdenas, K. M., & Valverde Soto, U. M. (2016). *El sistema de control interno y la gestión de tesorería de la empresa Surjaduanas SAC periodo 2015*.

Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628.

Recuperado en 29 de noviembre de 2021, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es).

Neyra Gaona, Magaly, & Victoria Felicita Oyague Condori. "Control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de la empresa Fitesa Perú SAC Lurigancho–Chosica. Período 2017."

Olvea, M. Y. A. (2019). *El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región puno*. Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO, 8(4), 1254-1261.

Tuchia, T., & Malca, P. (2018). *Evaluación del control interno para determinar la eficiencia de la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, 2016-2017*. (Doctoral dissertation, tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo–Perú).

## VIII. Anexos

### Anexo 1. Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

**Entrevistadora:** Karla Yarit Fiestas Loro

**Entrevistados:**

- Contadora a cargo
- Gerente general

**Objetivo:** Descripción del proceso de tesorería y determinación de las deficiencias causas y efectos e indicadores de gestión de la empresa pesquera Mi Lupita, año 2019-2021.

- Conocimiento de los aspectos generales de la empresa

#### GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Como está organizada actualmente la empresa?
2. ¿Cuál es el proceso productivo que realiza la empresa?
3. ¿Existen políticas de gestión en la empresa actualmente? ¿Cuáles son?
  - ¿Cree usted que es necesario emplearlos?
  - ¿Cuenta la empresa con documentos de gestión?
4. ¿Considera usted que un sistema de control en el área de tesorería es necesario para garantizar la eficiencia y la eficacia de las operaciones? ¿Por qué?
5. ¿Existen indicadores de gestión que indiquen que la empresa está logrando sus objetivos? ¿Cuáles son estos indicadores?
6. ¿Considera usted que la gestión desarrollada en la empresa se presenta de manera eficiente y efectiva? ¿Por qué?
7. ¿Existen políticas y procedimientos dentro de la empresa que les permitan tener un control en el área de Tesorería? ¿Cuáles son las políticas y procedimientos empleadas?
8. ¿Existe la necesidad de medir y controlar los procesos relacionados con el área de tesorería? ¿Cómo se realiza la medición y el control?
9. ¿Cómo son manejados los recursos financieros de la empresa?
10. Describa las principales obligaciones financieras que tiene actualmente la empresa.
11. ¿Qué persona(as) está encargada en el manejo de los fondos en la empresa?
12. ¿Quién es el encargado de autorizar el uso de los fondos para caja chica en la empresa? ¿Cómo se realiza este proceso?
13. ¿Cómo se valida la información de los registros de movimientos de efectivo y cuentas bancarias efectuados en la empresa?
  - ¿Qué procedimientos realiza?
  - ¿Es efectivo el método utilizado?
14. ¿Los ingresos que obtiene la empresa pesquera se depositan en bancos? ¿Cómo y quien realiza este proceso?
15. ¿Podría detallar el método de proyección que se realiza para proyectar los presupuestos de ingresos y egresos en el año fiscal?
16. ¿En los últimos tres años se ha evaluado la situación financiera de la empresa? ¿Cómo se realiza dicha evaluación?

## Anexo 2. Aplicación de Ficha de Observación

Ficha de Guía de Observación			
Objetivo: Describir el proceso de Tesorería y determinar sus deficiencias, causas y efectos de la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C.			
DIMENSIÓN	INDICADOR	CRITERIOS	RESULTADO
Procedimientos del proceso de Tesorería	Procedimiento de ingresos	Registro de los ingresos obtenidos por la venta del producto	Se realiza un registro en el libro de compras en excel sobre los ingresos obtenidos de las ventas de realizadas.
		Ingresos por credito obtenido de banco	Ingresan el dinero a la cuenta corriente de la empresa registrando el prestamo obtenido como ingreso.
	Procedimientos de egresos	Registro de compras de materiales y viveres para realizar sus actividades	Se hace un listado en un cuaderno de apuntes de los materiales y gastos en viveres realizados, para luego colocar el total de los gastos en excel. Retiran el dinero en efectivo de caja chica autorizada por la gerente para realizar dichos gastos. Algunas de estas compras no son fundamentadas por documentos (facturas/boletas).
		Registro de pagos a los proveedores	Los pagos a proveedores se realizan por cuenta corriente y efectivo colocando los pagos realizados en excel, con las facturas correspondientes.
		Uso adecuado de la caja chica y registros de efectivo	Se ingresa un monton de efectivo autorizado por la gerente a caja chica, con la finalidad de realizar todos los pagos correspondientes. El encargado de realizar los pagos anota en un cuaderno los montos dados, sin un control previo, al final del día solo se verifica cuanto se tiene en caja, para su registro.
		Registro de los pagos a trabajadores	Los pagos a trabajadores son mediante cheques. El encargado hace firmar a los trabajadores un documento sobre los pagos recibidos.
		Registro de los gastos incurridos en zona de pesca	Los gastos que incurren en zona de pescas son informados por un vahia quien se encuentra en la zona, comunica al gerente y este realiza una transferencia bancararia para que realice dichos pagos, sin un control previo, se le brinda el monto de dinero solicitado, pero tambien es verificado los gastos por las facturas dadas.
		Registro de los pagos de impuestos realizados	Los pagos de los impuestos son realizados por la contadora de la empresa quien presenta dichos informes al gerente.
		Resgistro de los pagos de obligaciones financieras obtenidos	El gerente es el encargado de realizar dichos pagos por los prestamos obtenidos y la contadora de la empresa realiza su registro.
		Registro de los gastos incurridos por mantenimiento de embarcación	Los gastos por mantenimiento de la embarcación se registran en excel y se realiza un informe para determinar el total de ellos.
Políticas del proceso de Tesorería	Ejecución	Minimización de errores en el resgistro de efectivo	Los pagos o gastos realizados en la empresa se resgistran en un cuaderno (manual) quien es realizado por el encaargado de tesoreria, para al final de las semanas dar el informe al gerente, sin embargo algunos de ellos no se sustenta con documentacion.
	Registro	Registro de todos los hechos economicos que se realizaron	Se registra en un cuaderno los hechos economicos luego son pasado a un excel y generan el monto de los gastos realizados para ser informado al gerente.
	Custodia	Monitoreo de los registros financieros	No existe un monitoreo, puesto que cada persona encargada trabaja sin un control previo como es la encargada de tesoreria y contabilidad. Solamente se le brinda el informe final al gerente.

### Anexo 3. Estado de Situación Financiera de la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C. años 2019-2021

#### PESQUERA MI LUPITA SAC

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
(Expresado en Nuevos Soles)

	Por el periodo terminado el 31 de Diciembre de		
	2021	2020	2019
<b>Activos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y equivalente de efectivo	15,956	13,158	15,870
Cuentas Corrientes	31,157	28,166	29,152
Gastos pagados por anticipado	2,784	2,580	2,541
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>49,897</b>	<b>43,904</b>	<b>47,563</b>
<b>Activos no Corrientes</b>			
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	177,458	179,064	180,472
Activos por impuestos diferidos	3,458	4,108	4,586
Otros activos	6,479	6,047	5,647
<b>Total de Activos no Corrientes</b>	<b>187,395</b>	<b>189,219</b>	<b>190,705</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>237,292</b>	<b>233,123</b>	<b>238,268</b>

	2021	2020	2019
	<b>Pasivos y Patrimonio</b>		
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Prestamós bancarios a Corto Plazo	11,651	12,870	11,940
Sobregiros bancarios	342	496	158
Cuentas por pagar Comerciales	4,745	4,979	5,614
Otras cuentas por Pagar		0	0
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>16,738</b>	<b>18,345</b>	<b>17,712</b>
<b>Pasivos no Corrientes</b>			
Obligaciones financieras a largo plazo	11,543	12,478	10,423
Cuenta por pagar comerciales	3,268	2,115	3,654
<b>Total de Pasivo no Corriente</b>	<b>14,811</b>	<b>14,593</b>	<b>14,077</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>31,549</b>	<b>32,938</b>	<b>31,789</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital	128,148	128,148	128,148
Excedente de Revaluación	28,601	28,601	28,601
Resultados Acumulados	48,994	43,436	49,730
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>205,743</b>	<b>200,185</b>	<b>206,479</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>237,292</b>	<b>233,123</b>	<b>238,268</b>

**Anexo 4.** Indicadores de Liquidez de la empresa pesquera Mi Lupita S.A.C 2019-2021

<b>FÓRMULA</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Liquidez Corriente</b>			
<i>Activo Corriente</i>	<u>S/ 49,897.00</u> <b>2.98</b>	<u>S/ 43,904.00</u> <b>2.39</b>	<u>S/ 47,563.00</u> <b>2.69</b>
<i>Pasivo Corriente</i>	S/ 16,738.00	S/ 18,345.00	S/ 17,712.00
<b>Prueba Acida</b>			
<i>Activo Corriente - Inventarios</i>	<u>S/ 49,897.00</u> <b>1.58</b>	<u>S/ 43,904.00</u> <b>1.33</b>	<u>S/ 47,563.00</u> <b>1.50</b>
<i>Pasivos</i>	S/ 31,549.00	S/ 32,938.00	S/ 31,789.00
<b>Indicador de Caja</b>			
<i>Efectivo</i>	<u>S/ 15,956.00</u> <b>0.95</b>	<u>S/ 13,158.00</u> <b>0.72</b>	<u>S/ 15,870.00</u> <b>0.90</b>
<i>Pasivo Corriente</i>	S/ 16,738.00	S/ 18,345.00	S/ 17,712.00
<b>Capital de Trabajo</b>	S/ 49,897.00	S/ 43,904.00	S/ 47,563.00
	- S/ 16,738.00	- S/ 18,345.00	- S/ 17,712.00
<i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>	<b>S/ 33,159.00</b>	<b>S/ 25,559.00</b>	<b>S/ 29,851.00</b>