

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN DE LAS VENTAS AL CRÉDITO Y SU
INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA HARDTECH
SOLUTION S.A.C. DEL DISTRITO TRUJILLO - AÑO 2016**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Contador Público

AUTORES:

Br. Azañero Castillo, Karla Ysabel

Br. Javier Orozco, Ana Claudia

ASESOR:

C.P.C. Llontop León, Jorge Carlos

Trujillo – Perú

2016

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto en el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, pongo a vuestra consideración la presente tesis titulada “Plan de mejora de gestión de las ventas al crédito y su incidencia en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C. del distrito Trujillo - año 2016”, con el fin de obtener el Título Profesional de Contador Público.

Pongo a consideración de ustedes Señores Miembros del Jurado, el desarrollo de este tema, como una contribución de mejora a la empresa.

Expreso mi eterna gratitud y reconocimiento a los docentes de la Universidad Privada Antenor Orrego por sus valiosos conocimientos y enseñanzas impartidas.

Azañero Castillo, Karla Ysabel

Javier Orozco, Ana Claudia

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Damos gracias a la Universidad Privada Antenor Orrego, por apoyarnos en todo momento, por buscar a los profesores indicados que compartieron, sin dudarlos, sus conocimientos, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida profesional.

A nuestro asesor C.P.C. Llontop León, Jorge Carlos, quien fue la persona que nos dio su apoyo en la elaboración de esta tesis, porque siempre estuvo dispuesto a ofrecernos su ayuda y su amistad.

Karla y Ana Claudia.

DEDICATORIA

A Dios, por ser el que me protege y guía por el sendero del bien, dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi querida madre, por su gran amor y sacrificio durante los años de mi formación profesional, por acompañarme en los y malos momentos, y por la confianza que deposita siempre en mí. A mi padre, por sus sabios consejos y amplio conocimiento vertidos en mi educación, por su apoyo incondicional y su comprensión durante mi desarrollo personal y profesional.

A mi familia, quienes en todo momento con su incentivo me alentaron, motivándome y brindándome siempre muestras de interés por ver alcanzadas las metas que me tracé durante este periodo.

A Ana Claudia, amiga y compañera de tesis, ya que trabajando en equipo pudo culminarse con éxito el trabajo.

Karla

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi padre, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermana Kathia por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mi hermano Jorge, el cual en los momentos difíciles siempre su sentido del humor es indispensable y a toda mi familia que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

A mi amiga, Karla, porque nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Ana Claudia

RESUMEN

La empresa Hardtech Solution S.A.C. se dedica a la venta de equipos de tecnología y prestación de servicios de asesoría tecnológica, con una amplia cartera de clientes. Se ha detectado que la empresa realiza ventas al crédito, las cuales son mayores a las ventas al contado y éstas sobrepasan el monto límite de otorgamiento de crédito, lo que conlleva a un alto índice de morosidad, debido a una inadecuada otorgación de créditos, perjudicando la liquidez de la empresa para realizar pagos de sus obligaciones.

Debido a esto, el trabajo de investigación está enfocado en determinar cómo un plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito incide en la situación financiera de Hardtech Solution S.A.C., realizando un estudio pre experimental, tomando como unidad de análisis las ventas al crédito.

Se implementó un plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito basado en la aplicación de políticas de crédito y cobranzas para luego evaluar la situación financiera.

Los estados financieros fueron analizados mediante ratios antes y después de implementar el plan de mejora, observándose, la recuperación efectiva de cuentas por cobrar en los primeros cuatro meses del segundo semestre, disminuyendo las cuentas por cobrar, de igual manera el pasivo corriente en la

partida de obligaciones financieras; esto es debido al mejor procesamiento de otorgación de créditos, análisis de las solicitudes de crédito y una eficiente área de cobranza, obteniendo información oportuna para la toma de decisiones en el desarrollo de la programación de ingresos y egresos.

Los instrumentos y técnicas permitieron realizar el estudio de la situación actual de la empresa e identificar la relación entre las variables, la cual valida la hipótesis, de acuerdo a la investigación de campo, “Un plan de mejora de gestión de las ventas al crédito incide de manera positiva en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.”. Luego de la investigación se llegó a la conclusión que la implementación de un plan de mejora en el área de ventas al crédito mejorará la situación financiera, esto justifica la ejecución de la propuesta, su impacto se refleja en la solvencia de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

ABSTRACT

Hardtech Solution S.A.C. Is dedicated to the sale of technology equipment and the provision of technological advisory services, with a broad portfolio of clients. It has been detected that the company makes sales to the credit, which are greater to the cash sales and these exceed the limit amount of granting of credit, which leads to a high delinquency rate, due to an inadequate credit granting, harming The liquidity of the company to make payments of its obligations.

Due to this, the research work is focused on determining how a plan to improve the management of sales to credit affects the financial situation of Hardtech Solution SAC, carrying out a pre-experimental study, taking as a unit of analysis sales to credit .

A plan to improve the management of sales to credit was implemented based on the application of credit and collection policies and then to evaluate the financial situation.

The financial statements were analyzed using ratios before and after the implementation of the improvement plan, with the effective recovery of accounts receivable in the first four months of the second half of the year, decreasing the accounts receivable, as well as current liabilities in the item Of financial obligations; This is due to the better processing of credit granting, analysis of credit applications

and an efficient collection area, obtaining timely information for decision making in the development of income and expenditure schedules.

The instruments and techniques allowed to carry out the study of the current situation of the company and to identify the relationship between the variables, which validates the hypothesis, according to the field research, "A plan to improve the management of credit sales In a positive way in the financial situation of the company Hardtech Solution SAC ". After the investigation, it was concluded that the implementation of an improvement plan in the area of credit sales will improve the financial situation, this justifies the execution of the proposal, its impact is reflected in the solvency of the company to cope to their obligations..

ÍNDICE

Presentación	i
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria	iii
Resumen.....	v
Abstract	vii
Índice.....	ix
Lista de gráficos y figuras.....	xv
1 Introducción	1
1.1 Formulación del Problema	1
1.1.1 Realidad Problemática.....	1
1.1.2 Enunciado del problema	3
1.1.3 Antecedentes del problema	3
1.1.4 Justificación	9
1.2 Hipótesis	10
1.3 Objetivos	10
1.4 Marco Teórico	11
1.4.1 Bases Teóricas de la investigación.....	11

1.4.1.1	Plan de mejora.....	11
1.4.1.2	Gestión.....	13
1.4.1.3	Venta.....	16
1.4.1.4	Crédito.....	17
1.4.1.5	Gestión de Ventas.....	17
1.4.1.6	Gestión de cobros.....	19
1.4.1.7	Elementos del Sistema de Cobros.....	20
1.4.1.8	Situación Financiera.....	23
1.4.1.9	Razones o Relaciones Financieras.....	30
1.4.1.10	Asociación de variables.....	42
1.5	Marco Conceptual.....	43
2	Material y Procedimientos.....	45
2.1	Material.....	45
2.1.1	Población.....	45
2.1.2	Marco de muestreo.....	45
2.1.3	Unidad de análisis.....	45
2.1.4	Muestra.....	45
2.1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
2.2	Procedimientos.....	46
2.2.1	Diseño de contrastación.....	46
2.2.2	Análisis de variables.....	48

2.2.3	Procesamiento y análisis de datos	49
3	Presentación y discusión de resultados.....	50
3.1	Presentación de resultados.....	50
3.1.1	Analizar la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C. 50	
3.1.2	Análisis de la situación actual de la gestión de las ventas al crédito	59
3.1.3	Plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito para mejorar la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.....	79
3.1.4	Evaluar cómo incide el plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.	88
3.2	Discusión de resultados	98
4	Conclusiones y Recomendaciones.....	103
4.1	Conclusiones.....	103
4.2	Recomendaciones.....	105
5	Referencias Bibliográficas	106
5.1	Libros	106
5.2	Tesis.....	107
5.3	Linkografía	109
6	Anexos.....	111
	Anexo N° 01: Entrevista al Gerente General de Hardtech Solution S.A.C.....	111

Anexo N° 02: Cuestionario al equipo de vendedores de Hardtech Solution S.A.C.	113
Anexo N° 03: Modelo de solicitud de crédito del cliente	114
Anexo N° 04: Páginas Principales del sistema de cobranzas de Hardtech Solution S.A.C.	115
Anexo N° 05: Carta pre-registro.....	117
Anexo 06: Carta post-registro	118
Anexo N° 07: NIC 7 Estados de Flujos de Efectivo	119
Anexo N°08: “Plan de Mejora de la Gestión de Ventas al Crédito”	124
Anexo N°09: “Presentación de reglamento”	133
Anexo N°10: “Registro de hoja de trabajo de Ventas al crédito Hardtech Solution S.A.C.”	137

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

Tabla N°01: “Ventas al crédito de Hardtech Solution S.A.C”	65
Tabla N°02: “Servicios y productos al crédito”	68
Tabla N°03: “Productos y servicios que brinda la empresa”	69
Tabla N°04: “Otorgación de créditos”	70
Tabla N°05: “Políticas de ventas al crédito”	71
Tabla N°06: “Políticas de crédito aprobadas por algún documento, reglamento o directiva”	72
Tabla N°07: “Requisitos establecidos en las políticas de ventas al crédito”	73
Tabla N°08: “Conocimiento de las políticas de ventas al crédito”	74
Tabla N°09: “Crédito analizado y aprobado por el área de gerencia”	75
Tabla N°10: “Otorgamiento de crédito al cliente moroso”	76
Tabla N°11: “Incumplimiento de las políticas de ventas al crédito”	77
Tabla N°12: “Implementación los cambios propuestos y seguimiento de los mismos”	78
Tabla N° 13: “Ratios de liquidez del primer y segundo semestre 2016”	91
Tabla N° 14: “Ratios de gestión del primer y segundo semestre del 2016”	93

Tabla N° 15: “Ratios de rentabilidad del primer y segundo semestre del 2016.”.....	95
Tabla N° 16: “Ratios de solvencia del primer y segundo semestre del 2016”.....	97
Tabla N° 17: “Aspecto financiero de Hardtech Solution S.A.C.”.....	129
Tabla N°18: “Análisis FODA de la propuesta del plan de mejora”.....	130

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico N° 01: “Organigrama funcional departamento de créditos y cobranzas”	64
Gráfico N° 02: “Ventas Mensuales del primer semestre del año 2016”	65
Gráfico N°03: “Ventas al crédito”	68
Gráfico N°04: “Productos y servicios”	69
Gráfico N°05: “Otorgamiento de créditos”	70
Gráfico N°06: “Políticas de ventas”	71
Gráfico N°07: “Reglamento de políticas de ventas al crédito”	72
Gráfico N°08: “Requisitos establecidos”	73
Gráfico N°09: “Políticas de ventas al crédito”	74
Gráfico N°10: “Análisis del crédito”	75
Gráfico N°11: “Clientes morosos”	76
Gráfico N° 12: “Incumplimiento de políticas al crédito”	77
Gráfico N° 13: “Implementación de cambios y propuestas”	78
Gráfico 14: “Plan de gestión de créditos y cobranzas”	85
Gráfico 15: “Administración organizacional”	128

1 Introducción

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

La competencia de negocios en países extranjeros y la crisis económica a nivel mundial ha generado el incremento de las ventas al crédito, viéndose reflejado en el Perú. Por ello, las empresas consideran de gran importancia tener un buen plan de gestión de las ventas al crédito.

Gregory (2016) afirma que “la gestión de ventas es uno de los componentes clave que debe practicar cada negocio basado en las ventas. Es la formación y la gestión de un equipo de ventas y el seguimiento y notificación de las ventas de la compañía.” Su control permite tomar decisiones financieras oportunas aplicando correctivos en caso de un manejo indebido de ellas. Esto conlleva a las empresas hacer énfasis en la revisión y análisis permanente de sus ventas al crédito, de esta manera conoce su situación financiera, analizando que tanto puede impactar a la organización.

De lo contrario, los problemas empiezan con los créditos mal otorgados, dando por consecuencia disminución en sus utilidades afectando su liquidez, obligando a utilizar el beneficio acumulado para cubrir impagos o retrasos, la negociación de plazos más largos con los proveedores o reducción de personal. Los cuales forman parte de la situación financiera, la cual según Rosales (2016), “muestra a una fecha determinada las fuentes de las cuales se han obtenido los fondos que se

utilizan en la empresa (pasivo y patrimonio), así como las clases de bienes y derechos que se han invertido en dichos fondos (activo). El estado de situación financiera comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en la que intervienen los acreedores y los accionistas o dueños de tal propiedad, expresados en términos monetarios.”

En este trabajo, de investigación se analiza la importancia que tienen las ventas a crédito en Hardtech Solution S.A.C., porque en la mayoría de las veces, si no se da crédito disminuye en gran proporción el nivel de ventas, pero lo más relevante de dar crédito consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible.

La empresa Hardtech Solution S.A.C., dedicada a brindar servicios de asesoría tecnológica y venta de productos tecnológicos, tiene una gran cantidad de clientes tanto a nivel local, regional y departamental, con un volumen de ventas a crédito de 65% y por regularizar 20% del total, según información del gerente administrativo. La venta de productos de tecnología, utiliza tres tipos de ventas, que son: ventas al contado, ventas al crédito y por regularizar. La venta de servicios de instalación se utiliza con un solo tipo de venta, que son ventas al crédito de las cuales estima obtener sus utilidades.

Es necesario señalar que, la Gerencia de Administración viene detectando algunas debilidades en la gestión de las ventas al crédito, tales como una notoria pérdida de liquidez por los créditos otorgados. Esta situación es consecuencia de una inexistencia de políticas de crédito. Estas políticas de crédito, constituyen un soporte en el ciclo de cobranza, que

comprende desde la recepción de la orden de compra del cliente, hasta el depósito bancario de la cobranza, de manera que se lleve un proceso eficiente de cobranza y reducir el índice de morosidad en la empresa.

1.1.2 Enunciado del problema

¿Cómo incide un plan de mejora de gestión de las ventas al crédito en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016?

1.1.3 Antecedentes del problema

Con la finalidad de profundizar, ampliar y orientar el análisis financiero de las ventas al crédito de la empresa Hardtech Solutions S.A.C., existen antecedentes de estudios que han identificado y analizado el problema que origina las ventas al crédito y como esto afecta en la situación financiera de empresas locales e internacionales los cuales serán descritos a continuación:

A NIVEL INTERNACIONAL:

Robinson, M. (2012). *(z score) Como herramienta de análisis en la otorgación de créditos al segmento pyme en entidades financieras en Colombia durante el período 2012*. Para optar al título de licenciado en Contador Público. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores en Administración.

Concluye que:

Los estudios realizados a las empresas en este trabajo, demuestra que, aunque es una herramienta de gran ayuda a la hora de analizar estados financieros de empresas para otorgación de créditos, por sí solo no puede generar una decisión de crédito pues no toma en cuenta otras variables importantes en este tipo de análisis como el sector o necesidades del cliente a la hora de decidir el otorgamiento de crédito. El análisis de crédito siempre va a tener su dosis de subjetividad pues la experticia de los analistas es fundamental a la hora de tomar decisiones.

Paredes, E. & Yáñez, K. (2012). *Implementación de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida del Comercial de Créditos Danny*. Tesis para optar el Título en Contaduría Pública y Auditoría. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Concluyen que:

El problema de la empresa es la falta de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida dentro del departamento de Crédito y Cobranzas. La empresa no cuenta con el personal suficiente y capacitado destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad para toda la empresa comercial.

La empresa no puede ser competitiva si no cuenta una normativa o política interna enlazada a la gestión financiera de créditos y cobranzas

en la recuperación de valores, incluyendo un sistema contable actualizado e indicadores que permitan evaluar la actividad.

Álvarez, F. (2005). *Análisis de los Estados Financieros de la empresa Comercio Tacheres, C.A. durante el período 2003- 2004*. Para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Aragua, Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua.

Concluye que:

Los estados financieros muestran la situación financiera de la empresa, por lo cual se hace necesario el análisis de los mismos para poder obtener los datos precisos de los movimientos contables.

A NIVEL NACIONAL

Lisset, F. (2014). *Diagnóstico económico financiero y su implicancia en la proyección de estados financieros al año 2015 de la empresa agroindustrial de Lambayeque 2013*. Tesis para optar el título de Contador Público. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Concluyen que:

El diagnóstico económico financiero efectuado determinó que, en el Indicador de Liquidez, la empresa tiene recursos suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo; en el Indicador de Gestión, establece que la empresa no está siendo eficiente en la utilización de su activo para generar ingresos.

En cuanto al Indicador de Solvencia y Endeudamiento, la inversión total de la empresa se encuentra financiada en un 50% con fuentes de financiación interna y en otro 50% con fuentes de financiación externa; el Indicador de Rentabilidad refleja que la empresa no está generando resultados positivos para sus accionistas.

Humberto, A. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. Año 2012*. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Concluyen que:

Carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, mas no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa.

Sánchez, P. & León, J. (2009). *Propuesta para mejorar los procesos en incrementar la velocidad en el tiempo de respuesta para la evaluación crediticia en el Banco de Crédito del Perú*. Para optar el Título Profesional

de Contador Público. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Donde concluyen que:

Para realizar mejoras de procesos se especifican estrategias como la descentralización, comunicación, procesos múltiples y la identificación de las causas y efectos que nos permitan adquirir o actualizar tecnología. - los sistemas de control y seguimiento son herramientas necesarias para una adecuada gestión de proceso y de las operaciones ya que permitirán detectar errores y corregirlos en algunos casos.

A NIVEL LOCAL

Sergio, R. (2014). *Funciones desempeñadas en el área de créditos y cobranzas de las empresas Lima Gas S.A. y Grupo Deltron S.A.* Tesis para optar el Título de Contador Público. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Concluye que:

Con la utilización de un modelo de cuentas por cobrar se disminuye el periodo de recuperación de los recursos financieros invertidos en el otorgamiento de créditos, garantizando la disponibilidad de los fondos en los plazos establecidos y hacienda el proceso de Crédito y cobranza más eficiente en la utilización de recursos y más eficaz en el control de las deudas y en la eliminación de riesgos por cuentas incobrables

García, P. & Rivera, L. (2011). *La morosidad y su incidencia en la gestión de la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. de la ciudad de Trujillo Perú- Año 2010*. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Concluyen que:

La empresa no aplica provisiones a sus cuentas morosas incrementando su activo de forma engañosa afectando así la toma de decisiones por Gerencia; esto se demuestra en la aplicación de los ratios de gestión, cuyos resultados no se ajustan a la realidad de la empresa. Estos resultados aparentemente favorables se deben a que la empresa no aplica provisiones a sus cuentas por cobrar, porque muestra cifras alteradas, sin tener en cuenta que muchas ya se han convertido en incobrables y ese dinero realmente nunca es recuperado por la empresa en su totalidad.

Pérez, M. (2013). *Rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito de la empresa Tapia Servicios Industriales S.A.C del año 2012*. Tesis para optar el Título de Contador Público. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.

Concluye que:

La inexistencia de adecuados manuales de recuperación de cartera origina que los oficiales de crédito no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice de la mejor manera la gestión de cobro ocasionando la acumulación de créditos vencidos.

Un factor más que afecta en la mejora de la gestión de cobro es que no existen manuales de procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos.

1.1.4 Justificación

- **Teórica**

Realizar un estudio de la gestión de las ventas al crédito en la empresa Hardtech Solution S.A.C. se justifica en la investigación realizada al área de ventas con el objetivo de mejorar la situación financiera aplicando un plan de mejora para evitar caer en insolvencia, y así cumplir con los objetivos y metas propuestas.

- **Metodológica**

Metodológicamente, el presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá buscar la solución a un problema existente en la empresa objeto de estudio, para lo cual se establecerá la relación causal entre la variable independiente, causa, y la variable dependiente, efecto.

- **Práctica**

La investigación se orienta a identificar, con el análisis de la información, los principales problemas al realizar una venta al crédito. Así se obtendrá un sistema eficiente y controlado que alcance el desarrollo empresarial, solucionando los problemas que lo afectan. Asimismo, ayudará a los alumnos, docentes y profesionales a utilizarla como guía de consulta.

1.2 Hipótesis

Un plan de mejora de gestión de las ventas al crédito incide de manera positiva en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016.

Variable independiente:

Plan de mejora de gestión de las ventas al crédito.

Variable dependiente:

Situación Financiera.

1.3 Objetivos

Objetivo General

- Determinar cómo un plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito incide en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016.

Objetivos Específicos

- a) Analizar la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.
- b) Analizar la situación actual de la gestión de las ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C.
- c) Proponer un plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito para mejorar la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.
- d) Evaluar cómo incide el plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Bases Teóricas de la investigación

1.4.1.1 Plan de mejora

Fernández (2007), afirma que es el inicio de un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de las características débiles, plasmadas en objetivos claros y alcanzables es entonces donde se requiere trazar un plan de mejora el cual constituye un objetivo del proceso de mejora continua y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los agentes responsables pertenecientes a la comunidad de la entidad estudiada. El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la gestión organizacional, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos. El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar. Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.

- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

- Negociar la estrategia a seguir.

- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

- Motivar a la comunidad de la entidad a mejorar el nivel de calidad.

El plan de mejora contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. Asimismo, es recomendable diseñar los mecanismos para conocer de manera periódica los logros obtenidos y, con base en ellos, tomar las medidas preventivas y correctivas que aseguren que al finalizar el período propuesto se alcanzarán los resultados proyectados. Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

El plan elaborado con base en este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientada a aumentar la gestión de las ventas al crédito de para que sea claramente percibida por su destinatario final. Ruta a seguir para la elaboración del plan de mejora. A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

- Identificar el área de la mejora.

- Detectar las principales causas del problema.
- Diseño del plan de mejora.
- Seguimiento y evaluación del plan de mejora.
- Revisión de objetivos y cumplimiento.
- Evaluación del plan de mejora y comunicación de resultados.

Evaluación del plan de mejoras

La realización de balances periódicos de los resultados permite perfeccionar el plan, así como ajustar metas y actividades. Además, éstos son las herramientas fundamentales para saber si se están logrando todos los resultados previstos. Para conocer periódicamente los resultados de la implementación del plan de mejoras, así como los efectos de los correctivos introducidos. Esta actividad también enriquece el proceso de autoevaluación institucional, pues aporta resultados muy concretos sobre el impacto del plan.

1.4.1.2 Gestión

Básicamente la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

Más específicamente, la definición de gestión se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la

administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta esta definición de gestión dada, es importante que sepamos que en una empresa, la gestión de recursos humanos es la más relevante en una empresa, ya que en este caso, la definición de gestión se referiría a ésta como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito. Teniendo todo esto en cuenta, podemos decir que de la definición de gestión se desprende la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa. Considerando la definición de gestión de recursos humanos que expusimos anteriormente debemos decir que además de estos factores mencionados, se requieren de métodos para conseguir, desarrollar y conservar dichos recursos, y esto es algo que no podrá ser llevado a cabo sin el apoyo de instrumentos administrativos. Todos estos puntos señalados, conforman el procedimiento habitual en el cual la definición de gestión de recursos nos indica su funcionamiento.

Para poder ilustrar un ejemplo claro y que la definición de gestión resulte más entendible, diremos que cuando un vendedor es ascendido a jefe de ventas debe asumir algunas responsabilidades que nada tendrán que ver con las que anteriormente poseía. Por ejemplo, antes, como vendedor debía encargarse que se logre el volumen de ventas fijado por la empresa, llevaba a cabo la organización de su propio tiempo con el objetivo de mantener un cierto contacto con la mayor cantidad de clientes posible, y debía registrar cada una de las transacciones e infórmalas inmediatamente a su supervisor.

Ahora bien, al haber sido ascendido las responsabilidades con las que carga son: realizar previsiones de venta con el fin de lograr los objetivos presupuestados, coordinar el tiempo del personal administrativo junto con el del personal de su departamento a cargo, diseñar acciones promocionales que ofrezcan información acerca de su departamento y desarrollar un plan de prospección para que así la empresa logre alcanzar una mayor cuota de mercado. Lo que se plantea en este ejemplo es el cambio sustancial en el sistema de trabajo, y lo mismo pasa con todos los puestos que afecta esta definición de gestión.

1.4.1.3 Venta

Zapata (1996), sostiene que la venta es una transacción mercantil por medio de la cual ciertos bienes (mercaderías) se traspasan a la propiedad de otro, recibiendo a cambio una promesa de pago posterior, o el equivalente en dinero o la combinación de éstos. La cuenta Ventas es un

rubro de resultados, que denota rendimiento o beneficio. La denominación es común sea cual fuere el sistema de control contable (a mercaderías) que se utilice, aunque el tratamiento en ciertas circunstancias difiere levemente. Las ventas de mercaderías pueden clasificarse de la siguiente forma:

Por su cuantía:

- **Ventas al por menor:** Venta que se hace generalmente al consumidor final, quien es el que utiliza el bien. Casi siempre las ventas al detal son realizadas al contado.
- **Ventas al por mayor:** Venta que se hace generalmente a comerciantes, quienes adquieren los bienes con el fin de transformarlos o volverlos a vender. Pueden ser pagados a crédito, al contado o una combinación de éstos.

Por las condiciones:

- **Ventas al contado:** Venta de mercaderías que se hace con la condición de recibir el dinero contra entrega de los artículos.
- **Ventas a Crédito:** Es la entrega de mercaderías a cambio de las cuales se recibe una promesa de pago futuro. La promesa de pago consiste en realizar ciertos pagos o abonos parciales (semanales, mensuales) hasta cubrir el valor total de la mercadería. En el precio de estas ventas al crédito puede incluirse cierto porcentaje de recargo por concepto de intereses

y generalmente se exige el pago de una cuota de entrada o inicial.
(p.189).

1.4.1.4 Crédito

La petición de un crédito es una forma de financiar el pago de tus compras. La devolución tiene lugar después, durante un periodo de tiempo acordado con el acreedor.

Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor). El deudor deberá devolver el dinero tras el tiempo pactado, además de una serie de intereses que son las ganancias del acreedor.

1.4.1.5 Gestión de Ventas

Gregory (2016), afirma que la gestión de ventas es uno de los componentes clave que debe practicar cada negocio basado en las ventas. Es la formación y la gestión de un equipo de ventas y el seguimiento y notificación de las ventas de la compañía. Es importante para un negocio, porque si los principios de la gestión de ventas se practican correctamente, pueden aumentar las ventas de la empresa.

- Fijación de meta

Para lograr los objetivos de ventas, la empresa necesita establecer las cifras o metas de ventas para el personal. Una forma para que una empresa logre y mantenga el crecimiento es aumentar sus cifras de ventas. Los gerentes de ventas pueden establecer metas de ventas que promuevan el crecimiento y sean alcanzables para

el personal. Muchos gerentes de ventas usan bonos en efectivo u otros incentivos para motivar al personal a que logre los objetivos. Las metas de ventas para el personal también se pueden configurar para que coincidan con los puntos fuertes de cada miembro del personal.

- **Seguimiento**

Permite a la realizar un seguimiento de las ventas globales de la empresa, así como las ventas individuales de cada empleado. Usando el seguimiento de ventas, la administración es capaz de saber si la empresa está en camino de cumplir sus objetivos o si los miembros individuales del equipo de ventas no están produciendo suficientes ventas. Al mantener al día el estado de las ventas, se pueden ajustar las técnicas de venta y productividad para alcanzar los objetivos de la compañía.

- **Reportar**

Una empresa puede producir informes de ventas que se puedan usar para realizar un seguimiento del rendimiento de las ventas a través de diferentes períodos. Por ejemplo, pueden usarse informes de ventas para comparar las ventas de la empresa en diferentes años durante el mismo período. Los informes de ventas pueden determinar la dirección que la empresa debe tomar en base a los resultados.

- **Sistema de ventas**

A medida que la empresa crece, puede ser más difícil de controlar y administrar el proceso de ventas sin un sistema en su lugar. Con la gestión de ventas se puede crear un sistema para entrenar y manejar a los empleados al tiempo que agiliza el proceso de venta desde el empleado de ventas individual hasta el cliente. Esto es beneficioso porque si hay un problema en cualquier punto del proceso de venta que puede afectar a la rentabilidad de la empresa, se puede identificar y corregir rápidamente.

1.4.1.6 Gestión de cobros

Cuatrecasas (1999) afirma que la actividad generadora de la liquidez con que opera la tesorería de la empresa es el cobro de las cantidades que ésta debe percibir.

Una vez más, debemos insistir en las tres variables que se deben controlar en una correcta gestión. Un control exhaustivo nos llevará a subdividir en etapas el tiempo que controla el proceso de cobro. Estas etapas deben reducirse al máximo para que el coste de los recursos inmovilizados sea mínimo, Cada uno de estos plazos, además, podrá tener su periodo de flotación, que debe someterse a un control estrecho, ya que supone evidenciar las desviaciones netas de plazos sobre las previsiones.

Estas etapas serán:

- a. **Venta:** plazo que transcurre desde que se recibe el pedido del cliente hasta que se convierte en una orden de producción-entrega de la mercancía correspondiente.
- b. **Envío:** momento que abarca desde la situación anterior hasta el envío efectivo de la mercancía al cliente.
- c. **Vencimiento:** etapa que va desde el envío de la mercancía y su factura hasta que llega el momento de hacer efectivo su cobro.
- d. **Cobro:** tiempo que hay entre la situación de poder hacer efectivo el cobro y su hecho.
- e. **Abono:** este último plazo termina con el importe del cobro abonado efectivamente y engrosando la tesorería de la empresa. (p.291).

1.4.1.7 Elementos del Sistema de Cobros

Cuatrecasas (1999) sostiene que los siguientes elementos deben tenerse en cuenta en todo sistema de cobros, por su efectividad:

a. Condiciones de Venta

Las ventas realizadas por la empresa, que deben ser cobradas y cuyo proceso de cobro debe ser gestionado de forma adecuada, se llevan a cabo bajo unas condiciones, impuestas por el departamento comercial. Éste debería estar de acuerdo con el de tesorería en los aspectos que le afecten.

Aunque en la expresión “condiciones de venta” se incluyen muchos elementos, interesa destacar aquí el plazo de cobro y la forma en que

este se llevará a cabo. Este plazo se traduce en una cantidad de días durante los cuales no estará disponible el importe de la venta, que tendrá una incidencia muy importante en la gestión de la tesorería de la empresa.

b. Volumen de Crédito concedido a los clientes

El volumen de crédito concedido a los clientes supone, como ya se ha dicho, un capital circulante invertido, que reporta, por tanto, un coste por la oportunidad de tenerlo invertido de otro modo. Pero además el volumen de crédito concedido a los clientes supone un riesgo que se asume por la posibilidad de no ser cobrado, o de no hacerlo a tiempo y/o por su totalidad.

Este riesgo tomado en principio por el departamento comercial, que debe establecer unas normas que limiten al máximo el riesgo y actuar, en todo caso, de acuerdo con el departamento de tesorería. Además, deberá considerarse adicionalmente, el grado de concentración del citado riesgo. Es decir si está dispersado con un límite máximo razonable para clientes distintos o, por el contrario, está concentrado en pocos clientes, o existen unos pocos clientes que concentran una fracción importante de riesgo.

c. Importe de las ventas y de cada venta

El volumen total de ventas de la empresa, su importe medio, y la cantidad de facturas deberá tenerse en cuenta en el momento de fijar la forma de llevar a cabo la facturación, cobro de todas ellas, su control y contabilización. Es evidente que no es lo mismo gestionar y controlar

unas pocas facturas de importe elevado, que un número elevado de ellas con un importe pequeño.

Además, el riesgo inherente a las dos situaciones es distinto, puesto que ya se ha dicho que cuando el volumen de crédito por cobros pendientes está dispersado, el riesgo es menor.

d. Forma de facturación

La facturación puede hacerse en el momento de despacharlo o más tarde. En este último caso se hace indispensable un documento justificativo de la entrega del material: el albarán. De acuerdo con ello y del cálculo del vencimiento de la factura podremos considerar las situaciones:

- **Facturación Previa:** normalmente se realiza con la entrega de la mercancía. Ésta normalmente se adjunta, con lo que el vencimiento está controlado, y no debe haber problemas para se calcule a partir de la fecha de entrega. El sistema, además, simplifica el procedimiento administrativo, aunque debe procurarse que no haya errores ni falta de coincidencia de fechas de entrega real y fecha de facturación.
- **Facturación posterior a la entrega:** en este caso el procedimiento se alarga. Debe existir un mayor control sobre el cobro, y pueden producirse efectos indeseables: que el vencimiento final se haga con fecha de entrega, sino con fecha factura u otra posterior a la entrega; que sea el cliente quien condicione y alargue el periodo de cobro; o, que se agrupen

varias entregas por sus albaranes para hacer una sola factura (practica bastante corriente, incluso las de todo el mes facturado al finalizar éste). Esto trae como consecuencia un nuevo alargamiento de plazo de cobro a todas luces evitable, aunque pueda conllevar también simplificación de algunas tareas administrativas.

e. Instrumentos de Cobro

Los medios que se utilicen para hacer efectivo el cobro deben determinarse de forma minuciosa, en función de: la complejidad de la facturación, lo que nos obligará a utilizar medio simples, cómodos y eficaces. Los instrumentos de cobro más destacados: el cheque, el pagaré, efectivo, transferencia y recibos (p.294-296).

1.4.1.8 Situación Financiera

A. Balance General

Franco (1998) nos asegura que el balance general es el estado financiero que muestra la situación económica-financiera de una empresa en un momento puntual del tiempo. El balance general está conformado por el activo, el pasivo y el patrimonio neto, los cuales son títulos que agrupan diferentes cuentas que están relacionadas con el contexto de la empresa. (...)

A continuación, se presenta un análisis de cada una de las cuentas del balance general, relacionando los aspectos contables con el marco legal o financiero cuando sea necesario.

A. El Activo

Las cuentas que integran el activo reflejan los bienes y derechos que posee la empresa a la fecha de la elaboración del balance general, tal como se explicó anteriormente. En este sentido, el conjunto de cuentas que conforman el activo puede clasificarse en activo corriente y activo no corriente. Existen diversos criterios para clasificar el activo del balance de una empresa que probablemente muchos autores no comparten. Sin embargo, la clasificación propuesta en los siguientes párrafos trata de simplificar el esquema, reduciendo los activos únicamente a dos grandes grupos.

a) Activo corriente

Está conformado por aquellas cuentas relacionadas directamente con el giro del negocio y que, por su naturaleza, presentan una alta rotación en el corto plazo. El criterio utilizado para la clasificación de estas cuentas es la disponibilidad o convertibilidad en efectivo. Las siguientes son las principales cuentas que forman parte de este grupo:

- **Caja-Bancos:** Representa el efectivo que la empresa dispone para atender sus obligaciones inmediatas. Esta cuenta incluye también el fondo fijo, o caja chica, que representa el monto que la empresa destina para cubrir sus gastos menores.

- **Cuentas por cobrar:** Se divide en clientes y otras cuentas por cobrar. La primera está destinada a llevar el control de los créditos que concede la empresa a sus clientes, y se clasifica en facturas por cobrar y letras por cobrar. Las otras cuentas por cobrar incluyen a los demás acreedores de la empresa.
- **Inventarios:** Representan artículos tangibles de propiedad de la empresa que son destinados al giro del negocio. Estos pueden ser mercaderías en el caso de empresas comerciales; y para las empresas industriales que venden insumos transformados en productos finales, los inventarios están representados por productos terminados, productos en proceso y materia prima. Las empresas de servicios no cuentan con este rubro, salvo que mantengan inventarios de materiales de oficina o suministros.

B. El Pasivo

El pasivo está conformado por las obligaciones vigentes que la empresa mantiene con sus acreedores a la fecha de elaboración del balance general. Estas obligaciones representan futuras transferencias de recursos de la firma a sus acreedores. Las cuentas del pasivo representan las fuentes del activo, pues de ellas se obtienen mayormente los recursos para la compra de

maquinaria, equipos, para la fabricación o comercialización de mercaderías, o para financiar la cuenta clientes.

Estas obligaciones pueden contraerse en el sistema financiero, el Estado, los proveedores, los empleados, los socios o cualquier otro acreedor que provea temporalmente fondos a la empresa.

Los pasivos se clasifican de acuerdo con el plazo de vencimiento de la obligación: las deudas cuyo vencimiento es menos a un año se consideran pasivos corrientes y aquellas deudas con plazo de vencimiento mayor a un año, pasivo no corriente.

a) Pasivo corriente

Reúne las cuentas que representan obligaciones cuya fecha de vencimiento es menos a un año o el periodo normal de operaciones de la empresa, en el caso que éste supere el año calendario. Dentro de esta partida se encuentran las siguientes cuentas:

- **Cuentas por pagar:** Esta cuenta resume los créditos obtenidos por la empresa para las operaciones corrientes que realiza. Su división es análoga a la cuenta “clientes”, ya que se divide en cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar. La cuenta “cuentas por pagar comerciales” resume las relaciones de crédito con los proveedores de la empresa y se divide en facturas por pagar y letras por pagar. La cuenta “otras cuentas por pagar” resume las deudas pendientes por

créditos obtenidos por razones diferentes al giro del negocio.

- **Remuneraciones por pagar:** Esta cuenta incluye todas las obligaciones vigentes que la empresa tiene con sus trabajadores, tales como sueldos o salarios, vacaciones, sobretiempos y gratificaciones, entre otras.
- **Tributos por pagar:** Esta cuenta incluye las retenciones y aportaciones pendientes de pago, tales como el impuesto general a las ventas (IGV) y pagos a cuenta del impuesto a la renta de tercera categoría.

b) Pasivo no corriente

Son aquellas obligaciones adquiridas por las empresas que vencen en un plazo superior a un año. Las cuentas más recurrentes son: hipotecas por pagar, provisión para beneficios sociales, bonos por pagar y deudas a largo plazo.

C. El patrimonio neto

El patrimonio neto está conformado por los derechos de los propietarios sobre la empresa, entre quienes se encuentran los socios fundadores y los accionistas, internos y externos.

a) Capital

Es la cuenta que refleja la participación de los dueños e inversionistas sobre la propiedad de la compañía. Para el caso de las sociedades anónimas, está conformado por

acciones; y para el caso de las sociedades de responsabilidad limitada, por participaciones. La acción es un título valor que representa una parte de alícuota de la inversión total de los accionistas.

b) Resultados acumulados

Es la cuenta patrimonial que presenta las utilidades o pérdidas acumuladas obtenidas por la empresa anualmente, desde el inicio de sus operaciones hasta la fecha de preparación de los estados financieros. Esto implica el descuento de los repartos de dividendos, las capitalizaciones de utilidades y la creación o ampliación de reservas a las utilidades del ejercicio, que son las ganancias no distribuidas que han sido reinvertidas en el negocio. La utilidad que genera la empresa representa una fuente de recursos financieros a largo plazo. (p. 57-63).

B. Estado de ganancias y pérdidas

Franco (1998) afirma que el estado de ganancias y pérdidas, o estado de resultados, cumple la importante función de mostrar las utilidades o pérdidas contables que la empresa obtuvo durante un período o ciclo contable. En efecto, un estado de ganancias y pérdidas eficientemente elaborado debe proporcionar información importante relativa a la estructura de ingresos y gastos de la empresa. Además, es útil para diseñar medidas correctivas o de refuerzo dentro de la organización, en términos de la gestión administrativa. El detalle de la información

que proporciona este estado financiero incluye los gastos de ventas, los gastos administrativos, los gastos financieros, las partidas extraordinarias, entre otros.

Este reporte contable complementa el balance general, al generar la información referente a la utilidad o pérdida del período, de tal manera que se utilice la cuenta patrimonial de utilidades retenidas.

El estado de ganancias y pérdidas está conformado por los ingresos y por los gastos realizados por la empresa en un período determinado. Sin embargo, se debe recordar que estos ingresos y gastos no implican necesariamente la entrada y salida efectiva de dinero. Existen cuentas ajenas a este estado financiero cuya función es reconocer las entradas y salidas de dinero futuras o pasadas, así como los ingresos y gastos ajenos al período.

A continuación se presentan ejemplos que ayudan a la mejor comprensión de este estado financiero.

- La adquisición de una póliza de seguro para la empresa. Independientemente de la forma de pago la empresa, debe reconocer mensualmente el gasto por este concepto, aunque en el momento del contrato se haya desembolsado una parte o el total del costo de la prima.
- Las ventas que una empresa realiza son reconocidas como ingresos del período, independientemente de la forma de cobro. En algunos casos, esto no implica necesariamente una entrada

real de efectivo, pues las ventas al crédito representan un derecho que la empresa tiene sobre sus clientes.

- La depreciación es una provisión relacionada con el balance general que muestra la porción del costo de los activos fijos que se han reconocido como gasto del período, en función de su grado de uso o de simple transcurso del tiempo. La depreciación es un ejemplo típico de gasto no desembolsable.

Como se puede apreciar en los ejemplos anteriores, todos los ingresos y los gastos que muestra el estado de resultados no representan entradas y salidas reales de efectivo. Por esta razón, el balance general prevé cuentas que reflejan los futuros ingresos o futuros gastos de la empresa, tales como los créditos diferidos y las cargas diferidas respectivamente. (p. 64-66).

1.4.1.9 Razones o Relaciones Financieras

A. Ratios de Liquidez

Franco (1998) explica que estos ratios miden la capacidad de la empresa para adquirir dinero líquido y financiar sus obligaciones a corto plazo.

a. Liquidez general (Capital de Trabajo)

Esta razón nos muestra la capacidad de pago de la empresa en un momento dado. A medida que aumente la proporción de activos corrientes o pasivos, se contará con un capital de trabajo

mayor para llevar a cabo las operaciones de la compañía. Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Liquides general} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Cargas diferidas}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

b. Margen de Seguridad

Este margen aumentará en la medida que exista un mayor capital de trabajo, ya que la empresa podrá cubrir sus pasivos en el momento indicado. También se podrá observar las posibles pérdidas en las operaciones. El capital de trabajo es la reserva potencial de la cuenta caja y bancos de la empresa.

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

c. Prueba Ácida

Para obtener este ratio, el activo circulante se deduce los inventarios y el neto se divide ente el pasivo circulante.es decir, se divide el activo de rápida realización entre el pasivo circulante. Este método tiene por objeto medir, de una manera más rigurosa, la liquidez o capacidad de pago de la empresa, considerándose como ratio adecuado el de 1 a 1.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

d. Prueba Absoluta

Mide la capacidad efectiva de pago en el muy corto plazo. Se consideran únicamente los activos mantenidos en Caja y Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable

tiempo y la incertidumbre de precios de las demás cuentas del activo corriente. La prueba nos indica el periodo durante el cual la empresa puede operar con sus activos muy líquidos.

$$\text{Liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo corriente}}$$

B. Ratios de Gestión

Estos ratios miden la rapidez con que ciertos activos se convierten en efecto. Es decir, miden el grado de liquidez y eficiencia de los activos que la empresa utiliza para apoyar sus ventas, tales como las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los inventarios.

Además, se utilizan frecuentemente para evaluar el desempeño de áreas específicas y compararlas con parámetros representativos de dichas áreas.

a. Rotación de cuentas por cobrar

Se obtiene dividiendo las ventas netas del ejercicio entre el promedio de cuentas por cobrar. El resultado muestra las veces que esta inversión ha sido recuperada durante el ejercicio y, por lo tanto, puede ser utilizada para medir su cobranza.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Teóricamente, el numerador debería ser las ventas netas al crédito, pero si los montos de las ventas al crédito y al contado son relativamente constantes en el tiempo, entonces la tendencia mostrada por el ratio será válida.

b. Rotación de inventarios

La rotación de inventarios se obtiene dividiendo el costo de ventas del ejercicio entre la existencia promedio de inventarios, durante el mismo periodo del tiempo. El resultado de dicha rotación muestra el número de ocasiones en las que dicho inventario fue vendido y reemplazado. El plazo medio de la venta se obtiene dividiendo 360 días entre la rotación determinada.

$$\frac{\textit{Costo de ventas}}{\textit{Promedio de inventarios}}$$

Una lenta rotación de inventarios puede ser el resultado de la sobreinversión, lo que trae como consecuencia un incremento en los costos de almacenaje, en el deterioro de la mercadería, el cambio de precios, de preferencias, de la demanda, etc. Asimismo, la rotación lenta puede deberse a una mala distribución del producto o que la mercadería se ha vuelto obsoleta o deteriorada.

c. Rotación de cuentas por pagar

Mide el desempeño de la empresa en cancelar el crédito obtenido, el tiempo promedio que se obtiene mediante el cálculo del ratio se debe comparar en los parámetros de tiempo que establece la política de la empresa para el pago de sus deudas, y así conocer si se están logrando los objetivos de la política.

$$\frac{\textit{Compras}}{\textit{Promedio de cuentas por pagar}}$$

d. Rotación de capital de trabajo

Esta rotación se obtiene dividiendo las ventas netas entre el capital del trabajo. El aumento de las ventas incrementa la inversión en cuentas por cobrar e inventarios; y por ello, aumenta también el capital del trabajo.

Como esta rotación refleja el mayor o menor grado de utilización de capital de trabajo en relación con las ventas; consecuentemente, puede determinarse la eficiencia en la utilización del mismo, una alta rotación puede implicar la insuficiencia en el capital del trabajo o la realización de ventas que requieren de un nivel relativamente bajo de inventarios y cuentas por cobrar. Mientras más alto es el volumen de ventas en relación con relación al capital del trabajo, puede reflejar una situación adversa a la empresa, según el grado de utilización de capital ajeno para suplir la deficiencia de recursos propios. En este caso uno de los peligros radica en la operación en exceso. Esto es, demasiadas ventas con relación a un capital de trabajo insuficiente, lo que podría conducir a la empresa a la insolvencia.

(p. 155-161)

$$\frac{\textit{Ventas netas}}{\textit{Capital de trabajo}}$$

C. Ratios de rentabilidad

Según Franco (1998) estos ratios son útiles para juzgar hasta qué punto las empresas utilizan eficientemente sus activos. (...) La

realización de las ventas constituye la actividad principal de la empresa. Si las ventas se han elevado mediante un mayor incremento en los gastos de operación, lógicamente la utilidad de operación se verá reducida y, en algunos casos, no dejará suficiente margen para cubrir intereses y rendir un dividendo razonable a los accionistas. Un incremento en las ventas no siempre conducirá a una mayor utilidad, y a la inversa, una disminución de utilidades depende además del costo de ventas y de los gastos de operación.

Por lo tanto el análisis de la productividad de una empresa implica el estudio de las ventas, del costo de ventas, de la utilidad bruta, de los gastos de operación, de las partidas extraordinarias y de la utilidad neta. Por otra parte, se deberá relacionar la utilidad con las inversiones necesarias para obtenerla.

Para un correcto análisis de la variación de la utilidad neta del periodo, es necesario conocer los factores que la afectan. Entre ellos, se pueden mencionar:

- El aumento o disminución en el volumen de ventas.
- El aumento o disminución del índice general de los precios.
- El aumento o disminución en la eficiencia de la producción.
- El aumento o disminución en las compras.
- El aumento o disminución en los gastos de operación.

a. Ratio de utilidad bruta sobre ventas netas

Mide el margen bruto y se obtiene mediante la división de la utilidad bruta entre las ventas netas. El porcentaje calculado es

la suma importancia para tomar determinaciones, pero se debe tomar en cuenta:

- La cantidad de unidades vendidas y los precios de venta.
- El costo unitario de las ventas.
- Las políticas de la empresa en cuanto a compras, ventas, crédito y cobranzas, etc.

$$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas netas}}$$

b. Ratio de gastos de operación sobre ventas netas

Este ratio muestra el porcentaje de las ventas netas que ha sido consumido por los gastos de operación. Ciertos gastos como la publicidad y la comisión de vendedores varían de acuerdo con el volumen de ventas. Sin embargo, los gastos de administración y los gastos generales tienden a permanecer en un mismo nivel, independiente del volumen de ventas.

El analista deberá determinar si los gastos fijos son tan altos, que una declinación en las ventas pueda dar lugar a posibles pérdidas.

$$\frac{\textit{Gastos operativos}}{\textit{Ventas netas}}$$

c. Ratio de utilidad de operación sobre ventas

El cálculo de este ratio muestra la productividad de las ventas. La utilidad de operación es una de las partes más importantes del estado de ganancias y pérdidas, siendo varios los factores

que la afectan, ya que cualquier variación en las ventas, costo de ventas o gastos de operación se reflejan en ella.

Un bajo porcentaje de utilidad operativa en relación con las ventas netas puede significar que cualquier cambio desfavorable en el volumen de éstas, o en sus precios, sin un cambio proporcional en los costos, conduciría a una pérdida de operación.

El estudio de esta razón puede enfocarse hacia la determinación de una posible subutilización de la capacidad de planta. Para ello, será necesario un estudio que abarque varios ejercicios del ratio comentado, conjuntamente con el ratio de utilidad de operación a inmuebles, planta y equipo. Del mismo modo, puede efectuarse un estudio conjunto con las rotaciones de cuentas por cobrar e inventarios. Altas rotaciones pueden ser un indicio de reducciones en los precios de venta para lograr mayores volúmenes de ventas, que no siempre se reflejarán en una mayor utilidad de operación.

$$\frac{\textit{Utilidad operativa}}{\textit{Venta}}$$

d. Ratio de costos totales sobre ventas netas

Este ratio se obtiene dividiendo la suma del costo de ventas y gastos de operación entre las ventas netas. O restando del 100% la razón de utilidad de operación a ventas netas.

Mientras más alto es el porcentaje obtenido, menos favorable será la situación porque será menor el margen de utilidad para cubrir intereses, repartir dividendos y proveer otras necesidades de la empresa.

Este ratio es un buen índice de la eficiencia operativa de la empresa. Sin embargo, deberá tomarse en cuenta la existencia de partidas extraordinarias que afecten la situación financiera de la empresa.

$$\frac{\text{Costo de Ventas} + \text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}}$$

e. Ratio de utilidad neta sobre capital social

Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el capital social. Mide la productividad de la empresa en relación con su patrimonio y, por lo tanto, puede considerarse como una de las razones más importantes en el análisis de estados financieros. La obtención de utilidades satisfactorias es uno de los principales objetivos de toda empresa, y este ratio nos muestra el grado en el que este objetivo está siendo realizado.

Un porcentaje bajo puede ser consecuencia de:

- Una insuficiente producción o distribución, una mala política financiera o una mala administración en general.
- Una sobreinversión en activos. Un alto porcentaje de utilidad puede ser el resultado de una eficiente administración de la

empresa en todos sus aspectos, o una situación de auge en el medio en el que opera.

- Una depresión económica existente en el medio en el que opera la empresa.

Este ratio no sólo es importante para los accionistas, a quienes informa acerca del porcentaje de utilidad sobre sus inversiones, sino también para los acreedores y terceros. (p. 161-165)

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Capital social}}$$

Bernstein (1995) explica también los siguientes ratios de rentabilidad con relación a las ventas.

f. Margen de utilidad bruta

Este índice muestra la utilidad generada por las ventas, después de deducir los costos de producción de los artículos vendidos.

El resultado se expresa en porcentaje.

$$\frac{\textit{Ventas} - \textit{Costo de ventas}}{\textit{Ventas}} \times 100$$

g. Margen de utilidad neta

Indica la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y gastos de la empresa. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar que vende. El resultado se expresa en porcentaje. (p.221)

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}} \times 100$$

D. Ratios de solvencia

Franco (1998), explica que estos ratios son importantes porque analizan las deudas de la empresa, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, y permiten a las entidades que otorgan préstamos analizar qué tan endeudada se encuentra la empresa. Estos índices nos indican el respaldo con que ésta cuenta frente a sus deudas totales (pasivo corriente más pasivo no corriente) con el patrimonio, indicando la proporción del patrimonio que está comprometido con sus deudas, lo cual nos da una idea de la autonomía financiera de la empresa.

a. Ratio de capital social sobre pasivo total

Indica cuál es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios. Es decir, muestra hasta qué grado, las inversiones de los propietarios tienen preponderancia sobre la de los acreedores o viceversa.

Toda empresa debe conservar un cierto equilibrio entre los elementos integrantes de sus recursos totales, equilibrio que será la base de su propia fortaleza. Se considera situación financiera sana, aquella empresa en la que sus propios recursos preponderan sobre los ajenos.

Si este ratio muestra un alto porcentaje, representará para la empresa una posición más conservadora y para los acreedores, un mayor grado de seguridad de que sus créditos les serán devueltos a su vencimiento. Sin embargo, no siempre una gran preponderancia de recursos propios conduce a la obtención de

mayores utilidades. Frecuentemente, efectuando un uso razonable de los recursos ajenos, puede lograrse un rendimiento mayor, al ser menos la tasa de interés pagada a los acreedores que la productividad obtenida de la utilización de los recursos propios. En cambio, un bajo porcentaje de recursos propios contra un alto porcentaje de recursos ajenos, muestra que la situación de la empresa tiende a ser menos conservadora y hasta peligrosa; ya que en períodos de recesión, los altos intereses ajenos pueden conducir a la empresa a una situación de insolvencia.

Lo ideal sería una razonable utilización de ambos recursos, con el objeto de conducir a la empresa a la obtención de utilidades, sin exponerla demasiado.

$$\frac{\textit{Capital social}}{\textit{Pasivo total}}$$

b. Ratio de activo circulante sobre pasivo total

Mide el grado de liquidez del pasivo a largo plazo. Es decir, si el pasivo que se tiene podrá ser pagado por la empresa.

$$\frac{\textit{Activo circulantes}}{\textit{Pasivo total}}$$

c. Endeudamiento patrimonial

Ambas medidas utilizan valores contables en vez de valores de mercado. Algunos compromisos fijos no aparecen en el balance, sino que están registrados en el anexo de los estados

financieros. Los analistas no deben olvidarlos al calcular este ratio.

Un alto ratio implica un “apalancamiento” elevado, pero ello no implica necesariamente que la empresa sea peligrosa; todo depende del tipo de empresa. Por ejemplo, a una entidad bancaria o financiera, por el giro del negocio, se le permite que el pasivo alcance dos veces aproximadamente el capital de los accionistas.

Además de los cuatros grandes grupos de ratios, también existen otros que sirven para ayudar a evaluar los resultados de inversiones adquiridas en busca de rentabilidad diferentes de las obtenidas mediante las operaciones corrientes de la empresa. (p. 165-168)

$$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Capital social}}$$

1.4.1.10 Asociación de variables

Según López (2010), sostiene que: un plan de mejora es un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de las características débiles, plasmadas en objetivos claros y alcanzables es entonces donde se requiere trazar un plan de mejora el cual constituye un objetivo del proceso de mejora continua y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. Mientras tanto, Rosales (2016) señala que: la situación financiera muestra a una fecha determinada las fuentes de las cuales se han obtenido los fondos que se

utilizan en la empresa (pasivo y patrimonio), así como las clases de bienes y derechos que se han invertido en dichos fondos (activo). El estado de situación financiera comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en la que intervienen los acreedores y los accionistas o dueños de tal propiedad, expresados en términos monetarios.

Por otro lado, Oliveira (2011) señala que: un plan de mejora en la gestión de ventas al crédito genera una buena implantación de mecanismos en la gestión de créditos, así como un adecuado uso de herramientas, permitiendo minimizar la morosidad y las pérdidas de las cuentas por cobrar, lo cual se puede visualizar a través de la situación financiera.

1.5 Marco Conceptual

1.5.1. Empresa

Ente dedicado a una actividad económica, con la finalidad de introducirse al mercado de bienes y servicios. Organización con ánimo de lucro.

1.5.2. Clientes

Denominación otorgada para personas naturales y jurídicas que de forma constante o esporádica compran bienes y/o servicios a una empresa.

1.5.3. Gestión

Actividad que radica en administrar u organizar un negocio o un área del mismo, para su posterior ejecución.

1.5.4. Venta

Contrato por el cual se enajena un bien o derecho transfiriendo la propiedad de éste a un tercero a cambio de un precio establecido.

1.5.5. Crédito

Cuando se dispone de un dinero ajeno, por ejemplo un préstamo, o por retrasar el pago de la compra de un bien o servicio, por un cierto plazo.

1.5.6. Venta al crédito

Venta en la cual el bien o servicio es entregado por el vendedor al cliente antes que se realice el pago del mismo, por acuerdo de ambos.

1.5.7. Morosidad

Aquel retraso en el cumplimiento de alguna obligación vencida por parte del deudor.

1.5.8. Situación Financiera

Estado en el que se encuentra la estructura económica de la empresa, pudiendo interpretar del balance los capitales propios y de terceros.

1.5.9. Información Financiera

Es aquella preparada y presentada, está bajo los P.C.G.A. y Normas Contables, producen estados financieros de la situación de la empresa de un periodo determinado.

1.5.10. Ratios

Índice, expresado en un número porcentual, de la relación entre dos variables representativas de los estados financieros.

2 Material y Procedimientos

2.1 Material

2.1.1 Población

Constituida por las ventas al crédito de la unidad económica Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016.

2.1.2 Marco de muestreo

Constituido por el área comercial de la unidad económica Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016.

2.1.3 Unidad de análisis

El objeto de estudio es la venta al crédito de la unidad económica Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016.

2.1.4 Muestra

Constituida por las ventas al crédito de la unidad económica Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, del primer semestre del año 2016.

2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Análisis Documental	Hoja de registro de datos.
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista

- **Análisis documental**

Se refiere a la técnica utilizada para la separación e interpretación de la estructura y contenido del sistema de ventas al crédito. El instrumento para esta técnica puede variar de acuerdo al tipo y/o característica del sistema de control interno sometido a análisis.

Se ha utilizado para analizar todos los documentos que fueron necesarios en el trabajo de investigación. Permitiendo recopilar información por medio de los reportes de ingresos, gastos, flujos de efectivo, cronogramas de pagos y estados financieros, etc.

- **Encuesta:**

Esta técnica permitió recoger opiniones impersonales de los colaboradores del área analizada.

- **Entrevista**

Nos permitió recopilar información mediante un conjunto de preguntas orales o escritas, Esta técnica permitió obtener información de las deficiencias de la gestión. Se entrevistó al gerente de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación



Dónde:

O_1 = Situación Financiera antes de aplicar el plan de mejora de gestión de las ventas al crédito.

X = Aplicación del plan de mejora de gestión de las ventas al crédito.

O_2 = Situación Financiera después de aplicar el plan de mejora en la gestión de ventas al crédito.

2.2.2 Análisis de variables

2.2.2.1 Matriz de operacionalización de variables

Variables a investigar	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p>Variable independiente</p> <p>Plan de mejora para la gestión de las ventas al crédito</p> <p>CAUSA</p>	Políticas orientadas al proceso de la entrega de bienes o servicio por el vendedor al cliente antes que se realice el pago del mismo.	La información está conformada por las ventas al crédito con los que se medirá la liquidez y gestión mediante ratios.	<ul style="list-style-type: none"> - Importe sobre ventas. - Razón de liquidez. - Tiempo de recuperación. 	Ratios. Mejóro / No mejoró.	Razón Nominal
<p>Variable Dependiente</p> <p>Situación financiera</p> <p>EFEECTO</p>	Estado en el que se encuentra la estructura económica de la empresa, activo, pasivo y patrimonio.	Revisión de estados financieros para el análisis de las cuentas por cobrar y elaboración de los ratios correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cuentas por cobrar. - Compromisos de pagos. 	Ratios. Mejóro / No mejoró	Razón Nominal

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos utilizados para la aplicación de análisis documentario están constituidos por la lista de clientes a los que se les otorga ventas al crédito y el proceso de ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C., los datos fueron obtenidos a través del sistema “hardtech.sian.online” utilizado por la empresa, el cual nos reportó mediante una hoja en Excel la deuda de cada cliente y ésta información fue complementada con los días de atraso de pago ,identificando el índice de morosidad de cada uno siendo registrados en hojas preparadas por las autoras de acuerdo a los objetivos propuestos. Se aplicó técnicas de acopio de datos como la entrevista (Anexo N° 1), cuestionario (Anexo N° 2), y análisis documentario con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como entrevistas y guía de análisis documentario que estuvieron presentados en hoja de Word para ser finalmente impresos.

Para lograr los resultados obtenidos se realizó la entrevista al gerente que permitió obtener información relevante respecto a la fluidez de la información y al proceso de toma de decisiones, se confirmó, que no cuenta con una eficiente gestión de ventas al crédito y carece de políticas de crédito establecidas como reglamento.

El análisis documental consistió en analizar los estados de situación financiera y permitió tener un diagnóstico inicial, para ello se aplicó ratios financieros tanto para el primer semestre como para el segundo semestre del periodo 2016 los cuales fueron comparados.

3 Presentación y discusión de resultados

3.1 Presentación de resultados

3.1.1 Analizar la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

Para realizar el análisis de la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C. se ha solicitado al encargado de área de contabilidad, con previa aprobación del gerente, los estados financieros correspondientes al primer semestre del año 2016.

A continuación, se presentarán el Balance General 2016 – I y el Estado de Ganancias y Pérdidas 2016 – I, para ser analizados mediante ratios, los cuales serán interpretados respectivamente, haciendo referencia a la liquidez, gestión, rentabilidad y solvencia actual de la empresa.

Como resultado de la aplicación de ratios, éstos indican un alto índice de ventas al crédito que no han sido pagadas en los plazos establecidos, generando un bajo nivel de rentabilidad y solvencia, dificultando las gestiones de la empresa.

HARDTECH SOLUTION S.A.C.
RUC: 20481066094
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ENERO - JUNIO 2016

<u>ACTIVO</u>	<u>S/.</u>	<u>PASIVO</u>	<u>S/.</u>
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Caja y Bancos	75,425.00	Sobregiros Bancarios	
Cuentas por Cobrar a Clientes-Terceros	2,161,332.00	Impuestos	674,596.90
Cuentas por Cobrar a Clientes-Relacionado	0.00	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	0.00
Prestamos a Accionistas y Personal	0.00	Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros	428,340.72
Existencias	832,381.80	Cuentas por Pagar Accionistas,Directores y Ger	0.00
Activo Diferido -Intereses	1,660,820.00	Obligaciones Financieras Corto Plazo	2,387,147.20
IGV a Favor		TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>3,490,084.82</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>4,729,958.80</u>	<u>Pasivo No Corriente</u>	
<u>Activo No Corriente</u>		Obligaciones Financieras a Largo Plazo	2,317,058.10
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero		Otras Cuentas por Pagar Diversas-Relacionadas Largo Plazo	
Inmueble Maquinaria y Equipo	2,368,068.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>2,317,058.10</u>
Depreciación y Amortización Acumulada	-384,225.43	TOTAL PASIVO	<u>5,807,142.92</u>
Intangibles	0.00	<u>Patrimonio</u>	
Otros Activos	0	Capital	400,000.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>1,983,842.57</u>	Acciones de Inversión	0.00
TOTAL ACTIVO	<u>6,713,801.37</u>	Resultados Acumulados	443,373.00
		Resultado del Ejercicio	63,285.45
		TOTAL PATRIMONIO	<u>906,658.45</u>
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>6,713,801.37</u>

HARDTECH SOLUTION SAC
RUC 20481066094
ESTADO DE RESULTADOS ENERO - JUNIO 2016

DETALLE	S/.	%
VENTAS.	3,636,647.00	100%
(-) COSTO DE VENTAS.	-2,545,652.90	-70%
(=) RESULTADO BRUTO.	1,090,994.10	30%
Gastos operacionales	-546,397.64	-15%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION.	-110,000.00	-3%
(-) GASTOS DE VENTAS.	-436,397.64	-12%
(-) CARGAS FINANCIERAS		0%
UTILIDAD OPERATIVA	544,596.46	15%
Otros Ingresos / Gastos	-456,700.00	-13%
(+) INGRESOS DIVERSOS.	0.00	0%
(+) INGRESOS FINANCIEROS.		0%
(-) GASTOS DIVERSOS	0.00	0%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-456,700.00	-13%
(-)GASTOS POR TIPO DE CAMBIO		0%
(-) GASTOS ESPECIALES Y OTROS GAST	0.00	0%
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO ANT. IV	87,896.46	2%
IMPUESTO A LA RENTA	24,611.01	
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO DESP. IMP.	63,285.45	2%

A. Ratios de Liquidez

a. Liquidez General

$$\begin{aligned} \text{Liquidez general} &= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Cargas diferidas}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{4,729,958.80 - 1,660,820.00}{3,490,084.82} = 0.8793 \end{aligned}$$

Interpretación: Esto quiere decir que el activo corriente es 0.87 veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada sol de deuda, la empresa cuenta con S/0.87 para cumplir con sus obligaciones.

b. Margen de Seguridad

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,729,958.80 - 3,490,084.82}{3,490,084.82} = 0.3552$$

Interpretación: La empresa podrá cubrir sus pasivos en el momento indicado en un 35.52%.

c. Prueba Ácida

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= \frac{\text{Activo corriente} + \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,729,958.80 + 832,381.80}{3,490,084.82} \\ &= 1.5937 \end{aligned}$$

Interpretación: Por cada sol que tiene la empresa, ésta cuenta con S/. 1.59 para asumir la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin la necesidad de vender sus mercaderías

d. Prueba Absoluta

$$\text{Liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{75,425.00 + 0.00}{3,490,084.82} = 0.0216$$

Interpretación: Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Se cuenta con el 2.16% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta.

B. Ratios de Gestión

a. Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \frac{3,636,647.00}{2,360,222.00} = 1.5408$$

Interpretación: Se obtuvo la rotación de las cuentas por cobrar 1.54 veces al año. Según Achin (2006), nos asegura que la rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro. (p.22)

b. Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}} = \frac{2,545,652.90}{832,381.80} = 3.0582$$

Interpretación: Se demuestra una baja rotación de esta inversión, en este caso 3.05 veces al año. Ya que según Achin (2006) A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. (p.23)

c. Rotación de cuentas por pagar

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = \frac{832,381.80}{428,340.72} = 1.9432$$

Interpretación: Son 1.94 veces que se han creado cuentas por pagar en promedio, en el período de 2016-I.

d. Rotación de capital de trabajo

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{3,636,647.00}{4,729,958.80 - 3,490,084.82} = 2.9330$$

Interpretación: Esta rotación refleja en un 2.93 el grado de utilización de capital de trabajo en relación con las ventas; consecuentemente, puede determinarse la eficiencia en la utilización del mismo. En este caso el peligro radica en demasiadas ventas con relación a un capital de trabajo insuficiente, lo que podría conducir a la empresa a la insolvencia.

C. Ratios de Rentabilidad

a. Ratio de utilidad bruta sobre ventas netas

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1,090,994.10}{3,636,647.00} = 0.3$$

Interpretación: El 30% calculado es la base para descontar los gastos operacionales, financieros y de impuestos.

b. Ratio de gastos de operación sobre ventas netas

$$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas netas}} = \frac{546,397.64}{3,636,647.00} = 0.1502$$

Interpretación: El 15.02% de las ventas netas ha sido consumido por los gastos de operación. Ciertos gastos la comisión de vendedores varían de acuerdo con el volumen de ventas. Sin embargo, los gastos

de administración tienden a permanecer en un mismo nivel, independiente del volumen de ventas.

c. Ratio de utilidad de operación sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{544,596.46}{3,636,647.00} = 0.1497$$

Interpretación: Muestra la productividad de las ventas en un 14.97%.

Es un bajo porcentaje de utilidad operativa en relación con las ventas netas, ya que cualquier cambio desfavorable en el volumen de éstas, o en sus precios, conduciría a una pérdida de operación.

d. Ratio de costos totales sobre ventas netas

$$\frac{\text{Costo de Ventas} + \text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}} = \frac{2,545,652.90 + 546,397.64}{3,636,647.00} = 0.8502$$

Interpretación: Demuestra que en un 85.02% el margen de utilidad no es favorable para cubrir intereses, repartir dividendos y proveer otras necesidades de la empresa.

e. Ratio de utilidad neta sobre capital social

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} = \frac{63,285.45}{400,000.00} = 0.1582$$

Interpretación: Significa que por cada sol que se mantiene genera un rendimiento del 15.82% sobre el patrimonio. Es decir que mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor de los socios accionistas.

f. Margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{3,636,647.00 - 2,545,652.90}{3,636,647.00} \times 100 = 30\%$$

Interpretación: La ganancia en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos, es de 30%.

g. Margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{63,285.45}{3,636,647.00} \times 100 = 1.74\%$$

Interpretación: En el 2016-I por casa sol que vendió la empresa, se obtuvo una utilidad de 1.74%. De esta forma se podrá evaluar si se está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

D. Ratios de Solvencia

a. Ratio de capital social sobre pasivo total

$$\frac{\text{Capital social}}{\text{Pasivo total}} = \frac{400,000.00}{5,807,142.92} = 0.0688$$

Interpretación: Indica cuál es la posición de la empresa frente a sus acreedores y propietarios. El grado de las inversiones de los acreedores tienen una preponderancia de 6.88% sobre la de los propietarios.

Un bajo porcentaje de recursos propios contra un alto porcentaje de recursos ajenos, muestra que la empresa tiende a ser menos conservadora y hasta peligrosa; ya que los altos intereses ajenos conducen a la empresa a una situación de insolvencia.

b. Ratio de activo circulante sobre pasivo total

$$\frac{\text{Activo circulantes}}{\text{Pasivo total}} = \frac{4,729,958.80}{5,807,142.92} = 0.8145$$

Interpretación: El grado de liquidez para realizar el cumplimiento de sus obligaciones a largo plazo es de 81.76%.

c. Endeudamiento patrimonial

$$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Capital social}} = \frac{5,807,142.92}{400,000.00} = 14.5178$$

Interpretación: La empresa presenta un grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores es de 14.51.

3.1.2 Análisis de la situación actual de la gestión de las ventas al crédito

El presente análisis que se realiza en este capítulo, tiene como propósito conocer la gestión actual de las ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C. y obtener la información necesaria para identificar sus debilidades, instrumentos utilizados, gestión de créditos, clientes y ventas. Estos resultados serán presentados al área de gerencia y posteriormente al personal involucrado en el área de ventas al crédito y de forma general al personal administrativo. Se darán a conocer las debilidades de los procedimientos vigentes en la empresa, los cuales podrían afectar su situación financiera y como consecuencia perjudicar su gestión comercial y cumplimiento de sus obligaciones.

En base al resultado del análisis se adaptará a la situación actual de la empresa para su posterior implementación.

Para el desarrollo del presente estudio se realizará las siguientes técnicas: análisis documental, indagación, conciliación de datos y tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.

Como primer paso es necesario realizar una entrevista al administrador y gerente de ventas. Consecuentemente se realizó una encuesta a cada trabajador de ventas.

3.1.2.1 Entrevista realizada al administrador y gerente de ventas de la empresa Hardtech Solution S.A.C

Para obtener una información más cercana a la realidad, se presenta como resultado la entrevista realizada al administrador y gerente de ventas de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

Manifestó que: Es el encargado del equipo de ventas y de buscar oportunidades de negocio para la empresa; además, mantener al personal constantemente actualizados e informados de los productos que la empresa comercializa, productos que van a ingresar, bonos, comisiones y promociones.

Asimismo, el área de ventas cuenta con procedimientos de otorgación de créditos, y dentro de ellas se encuentran requisitos, que ayudan a evaluar a los clientes y en qué condición se encuentran para otorgarles una línea de crédito. Estas políticas, solo están acordadas en equipo de manera verbal, tanto por el gerente de ventas y el área de ventas, mas no, se encuentra formalmente establecido mediante un documento como reglamento escrito y aprobado. Asimismo, el gerente de ventas dio a conocer que, el área de ventas de la empresa, cuenta con personal idóneo, los cuales tienen capacitación constante, tanto el equipo de venta y al área de créditos.

Comentó que en el presente año se ha implementado el área de cobranzas ya que la empresa cuenta con gran índice de cuentas por cobrar morosas generando falta de liquidez.

A. Procesos generales en el área de ventas.

En vista que la empresa no tenía definida de manera formal el proceso a seguir de ventas al crédito, se optó por entrevistar al personal encargado del departamento de ventas, quien viene a ser el administrador, para obtener información sobre el desenvolvimiento en el departamento de ventas, en donde se concluyó que este proceso está compuesto de tres etapas: la pre venta, venta y post venta, las cuales son detalladas a continuación:

1. Proceso de Pre Venta

Para llevar a cabo el proceso de pre-venta se cuenta con 5 asistentes de ventas para empresas privadas, 4 vendedoras atención en tienda para el público en general y con dos vendedores para las ventas al gobierno y convenio Marco. Los asistentes de ventas laboran desde oficina mediante llamadas telefónicas a clientes; y los vendedores mediante visitas planificadas que se realizan periódicamente para determinar las necesidades del cliente como principal objetivo y sobre esta base se realiza una propuesta y oferta de productos.

2. Proceso de ventas

Antes de realizar una venta se sigue el siguiente proceso:

- Se recepciona el pedido de los clientes, vía telefónica a la empresa o mediante visita de los vendedores a sus clientes asignados por zonas a nivel local y nacional.

- El vendedor realiza las negociaciones respectivas, donde se manejan los descuentos por montos de compras, formas de pago, formas de entrega de la mercadería y días de otorgación de crédito, etc.
- El pedido previo, pasa a gerencia para aprobación.
- Una vez con la aprobación de gerencia y que el cliente esté de acuerdo con lo descrito en el pedido se emite la factura correspondiente.

3. Proceso de Post Venta

En este proceso se cuenta con 3 asistentes de ventas quienes se mantienen una comunicación continua con el cliente para conocer si el producto fue entregado oportunamente, si ha recibido la atención adecuada por parte del vendedor.

B. Procesos generales en el área de crédito.

Según la empresa Hardtech Solution S.A.C., estos son los procesos más importantes que se siguen para el otorgamiento de crédito.

1. Cartera de clientes:

Dentro de los créditos que la empresa Hardtech Solution S.A.C. ofrece son:

1.1. Personas naturales:

La metodología de la otorgación de crédito para personas naturales, se informa a gerencia y solo con la aprobación de esta se otorgará el crédito.

-Requisitos:

- D.N.I
- Solo con la autorización de la gerencia general

Señalan que, la cantidad del crédito y los días otorgados se realizan en plena coordinación con gerencia.

1.2. Personas Jurídicas:

La metodología de la otorgación de crédito para personas jurídicas se evalúa el importe de Línea de Crédito - Nuevos Clientes Condicionamiento Básico.

-Requisitos:

Se realizan en base a los siguientes parámetros:

a. Hasta 3,000.00

1. Ficha de Solicitud de Crédito
2. Ficha de RUC de la empresa
3. DNI Representante legal
4. Vigencia de Poder

b. Importes Superiores a S/. 3,000.00

1. Análisis bancario / Garantías / Aavales
2. Documentación Básica Obligatoria

C. Procesos generales en el área de cobranzas

Para el desarrollo de las todas sus actividades de gestión de ventas al crédito, Hardtech Solutions S.A.C cuenta con 13 colaboradores los cuales se dividen de la siguiente manera: 1 jefe de agencia y de créditos, 4 vendedoras de tienda, 2 personas que se encargan de la otorgación de créditos a instituciones públicas, 1 persona encargada del área de cobranzas y 5 vendedores

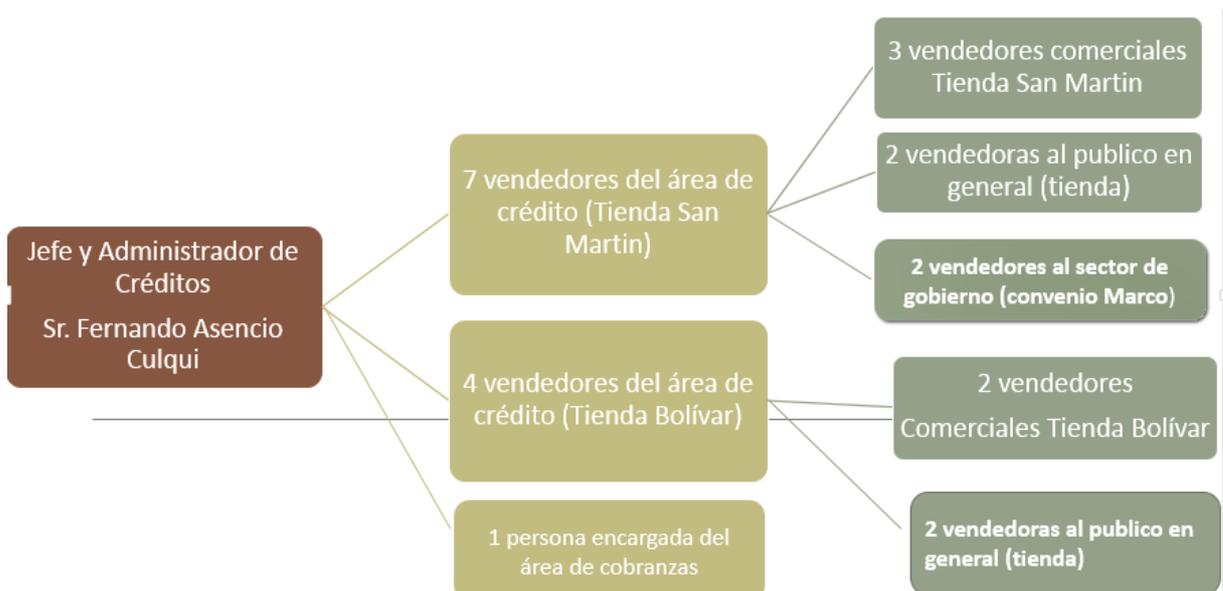
comerciales.

Las actividades y funciones del asistente de Créditos Cobranzas son las siguientes:

- Actualización de Información de Ficha de Solicitud de Línea crediticia.
- Personal Responsable de Gestionar, supervisar la Recuperación de Cuentas por pagar.
- Realizar proyecciones de recuperación de cuentas semanales y mensuales.
- Custodia de documentación de cartera de Clientes con línea crediticia y file de cartera morosa.
- Verificación del foliado autorizado de Compras al crédito por parte del personal de la empresa.

A continuación de manera gráfica se expresa un organigrama funcional de cómo se maneja el departamento de cobranzas en la empresa Hardtech Solution S.A.C.

Gráfico N°01: Organigrama funcional departamento de créditos y cobranzas



A. Ventas mensuales de la empresa en el primer semestre año 2016

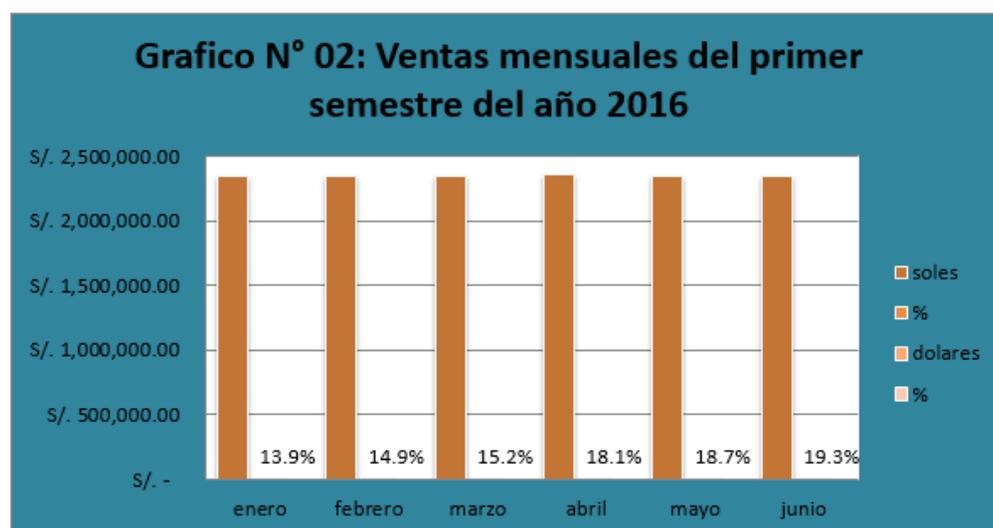
A continuación, en el presente cuadro se da a conocer el nivel de ventas de la empresa Hardtech Solution en el primer semestre año 2016.

Tabla N° 01: Ventas al crédito de Hardtech Solution S.A.C.

VENTAS AL CREDITO HARDTECH SOLUTION S.A.C.				
MESES	soles	%	dolares	%
enero	S/. 2,346,879.00	16.9%	\$ 3,435.96	13.9%
febrero	S/. 2,341,382.20	16.8%	\$ 3,683.00	14.9%
marzo	S/. 2,346,183.50	16.9%	\$ 3,766.62	15.2%
abril	S/. 2,359,916.00	17.0%	\$ 4,484.79	18.1%
mayo	S/. 2,342,851.52	16.9%	\$ 4,641.00	18.7%
junio	S/. 2,161,332.00	15.6%	\$ 4,785.00	19.3%
Total	S/. 13,898,544.22	100.0%	\$ 24,796.37	100.0%

Fuente : ventas mensuales 2016

Elaboracion: las autoras



Fuente : ventas mensuales 2016

Elaboracion: las autoras

Como se observa en la tabla N°01 y gráfico N° 02, las ventas mensuales que realiza la empresa Hardtech Solution S.A.C., en el primer semestre del año 2016, con mayor porcentaje de venta, son los meses de abril con 18.1%, mayo con 18.7% y junio con 19.13, respectivamente, ya que los productos

de tecnología y computo, son los que más se venden durante estos meses y de acuerdo a las estaciones. Y los meses con menor porcentaje de venta están entre enero, febrero y marzo.

Como resultado del presente análisis de la gestión de ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C., Se concluye que:

El principal problema del área de ventas al crédito de la empresa Hardtech está en que la empresa no cuenta con políticas de crédito y cobranzas establecidas como un reglamento en forma escrita ya que presenta un manual de procedimientos, el cual no es claro y no están bien establecido para su uso, además se ha observado que en el área de créditos y cobranzas , afrontan problemas de desorganización en dicha área, debido a que no existe un personal asignado para esa función, el cual debería realizar un análisis de las solicitudes de crédito ,la nueva implementación del área de cobranzas cuenta con un solo personal el cual no se abastece , llevando un desconocimiento de las cuentas que están pendientes de cobro y un serio seguimiento a la misma. De continuar con dicho problema la empresa podría convertirse en un compañía incapaz de cubrir sus pagos llegando a declararse en quiebra y es por ello que se ha decidido modificar las políticas de crédito existentes y a su vez elaborar controles para el mejor cumplimiento de las mismas, implementando acciones importantes, para así lograr que la Política se cumpla y tenga un buen efecto. La importancia de los cambios que se realizarán en la empresa Hardtech Solution S.A.C., ayudarán en el departamento financiero - contable puesto que mejorará la recuperación de la cartera de clientes, así como un control y seguimiento adecuado de la misma debido a la entrega de informes de manera oportuna

y teniendo para ello una persona que se encargue específicamente de esta área; estas también ayudará a que la empresa tenga una mejor organización y control en el área de créditos y cobranzas asimismo mejorará la liquidez de la empresa.

3.1.2.2 Cuestionario realizado al personal del área de ventas

A continuación mostramos los resultados del cuestionario aplicado al personal del área de ventas al crédito, con la finalidad de evaluar el grado de conocimientos de la gestión de ventas al crédito utilizadas en la empresa.

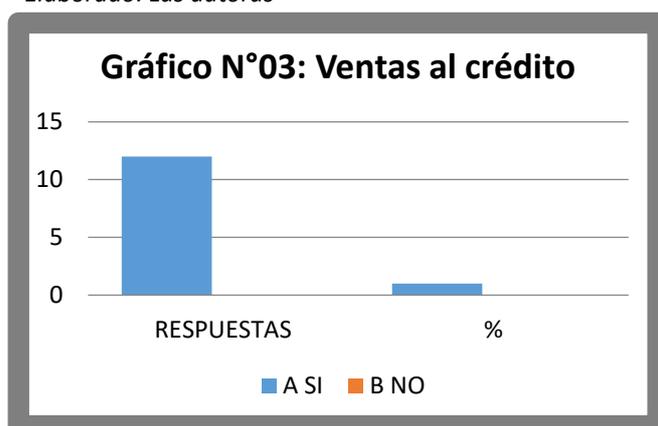
Tabla N°02: “Servicios y productos al crédito”

¿La empresa ofrece servicios y productos al crédito?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	12	100.0%
B	NO	0	0.0%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°1

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 2 y el Gráfico N° 3, el 100% de los encuestados responde que la empresa realiza ventas al crédito. Según Chalupowicz, D. (2007), se denomina venta a crédito, a un tipo de operación consistente en vender un determinado bien o servicio que se pagará de modo diferido a través de un crédito.

Tabla N°03: “Productos y servicios que brinda la empresa”

¿Conoce usted todos los productos y servicios que brinda la empresa?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	4	33.3%
B	NO	8	66.7%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°2

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 3 y el Gráfico N° 4, el 33.3% de los encuestados, señalan que tienen conocimiento de las características de los bienes y servicios que brinda la empresa, mientras que el 66.7%, indican que las desconocen, asimismo se puede observar que este resultado, refleja que en su mayoría el personal se han incorporado en la empresa durante los últimos meses.

La empresa muestra una debilidad en su área de recursos humano. Uno de los rasgos que mayor impacto transformador tiene sobre el funcionamiento de la empresa es la rapidez del cambio técnico. No se trata tanto de un aumento en la velocidad de generación de nuevos conocimientos tecnológicos, aunque eso ocurre en algunas áreas.

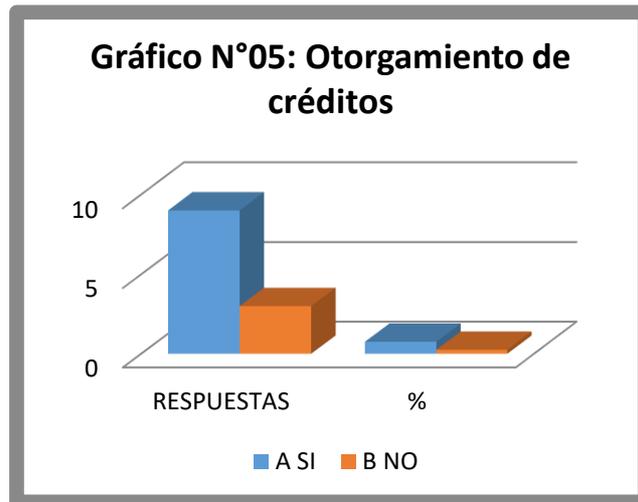
Tabla N°04: “Otorgación de créditos”

¿Se otorgan con facilidad los créditos?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	9	75.0%
B	NO	3	25.0%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°3

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 4 y el Gráfico N° 5, el 75% de los encuestados, señalan que la empresa otorga con facilidad créditos a empresas privadas y a gobierno, mientras que el 25% que corresponde al área comercial de ventas diarias de tienda, en su mayoría son personas naturales, señala que los clientes tienen una previa evaluación y aprobación por gerencia para la obtención de un crédito.

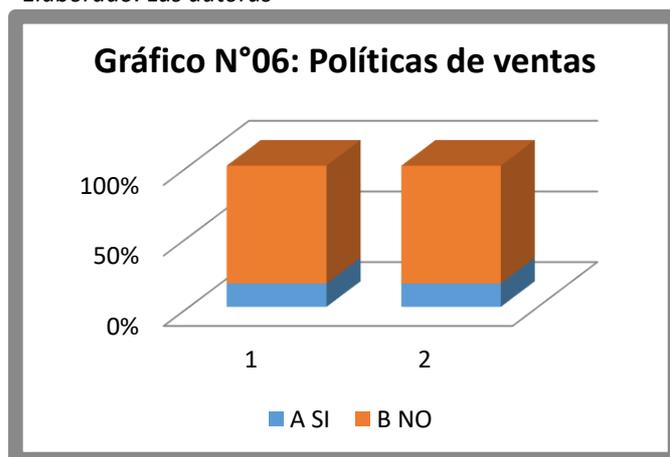
Tabla N°05: “Políticas de ventas al crédito”

¿La empresa cuenta con políticas de ventas al crédito?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	2	16.7%
B	NO	10	83.3%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°4

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 5 y el Gráfico N° 6, el 83.3% de los encuestados tienen conocimiento que la empresa no cuenta con políticas de ventas al crédito, de acuerdo a la información que se les hizo llegar mediante reuniones, mientras que el 16.7% de los encuestados, señala que cuentan con un manual de procedimientos, el cual, indican, es de manera verbal.

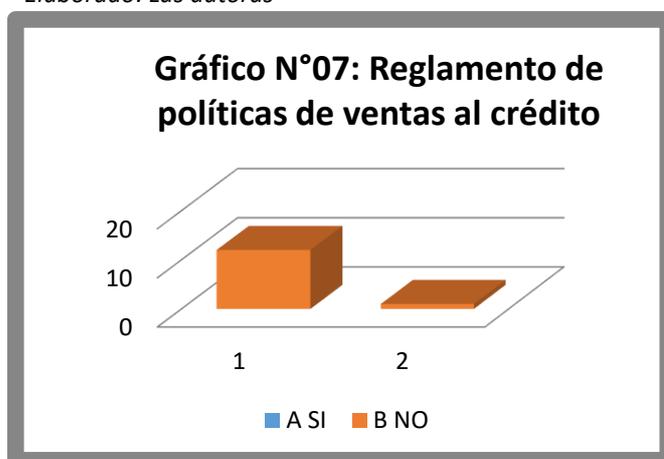
Tabla N°06: “Políticas de crédito aprobadas por algún documento, reglamento o directiva”

¿Las políticas de crédito se encuentran aprobadas por algún documento, reglamento o directiva?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	0	0.0%
B	NO	12	100.0%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°5

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N°6 y Gráfico N° 7, el 100% de los encuestados respondieron que la empresa no cuenta con un reglamento ni formalidades donde exijan políticas de ventas al crédito, solo tienen conocimiento de ello verbalmente. Las políticas de ventas al crédito, son normas dictadas por la dirección de la empresa especificando lo que se debe hacer en materia de créditos. Deben estar formalmente planteadas en un reglamento escrito, aprobado y firmado, y de esta forma facilitan a los empleados tener una pauta de trabajo formal para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial.

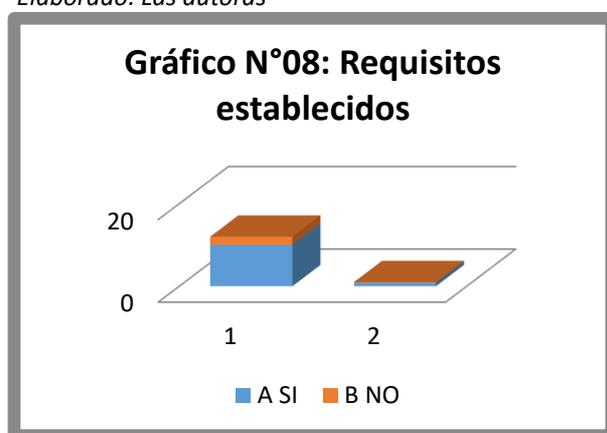
Tabla N°07: “Requisitos establecidos en las políticas de ventas al crédito”

¿Los requisitos establecidos en las políticas de ventas al crédito se exigen a todos los clientes?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	10	83.3%
B	NO	2	16.7%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°6

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 7 y el Gráfico N° 8, el 83.3% de los encuestados señalan, que no todos los clientes son evaluados para la otorgación de crédito, asimismo hay un 16.7% de los encuestados señala que, hay otorgación de créditos que se le brinda a clientes por recomendaciones, vínculos familiares, vínculos amistosos, los cuales no son evaluados con el procedimiento para la otorgación de crédito. De acuerdo a esto se observa que no se exige a todos los clientes el cumplimiento de todos los requisitos de las políticas de ventas al crédito, esto trae como consecuencia la informalidad de establecer las políticas solo verbalmente, conllevando a que no cumplan con pagar puntualmente sus obligaciones.

Según Chalupowicz, D.(2007), la política de crédito de toda organización, debe ser un documento de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente, hasta el depósito bancario de la cobranza.

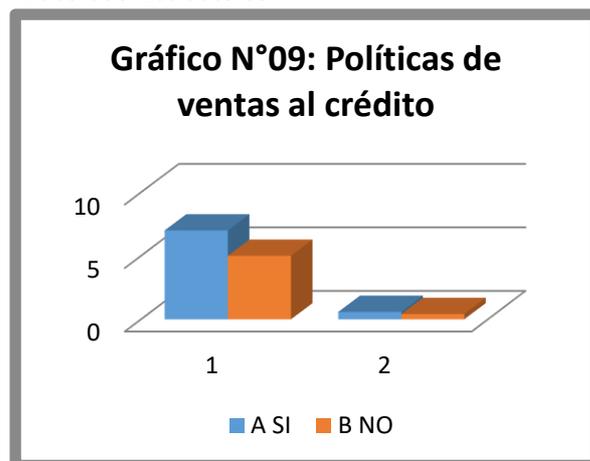
Tabla N°08: “Conocimiento de las políticas de ventas al crédito”

¿Los clientes tienen conocimiento de las políticas de ventas al crédito?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	7	58.3%
B	NO	5	41.7%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°7

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N°8 y el Gráfico N°9, el 58.3% de los clientes si tienen conocimiento del proceso establecido por gerencia de ventas al crédito, y el otro 41.7 % de clientes desconoce que el área de venta evalúa sus créditos mediante procesos.

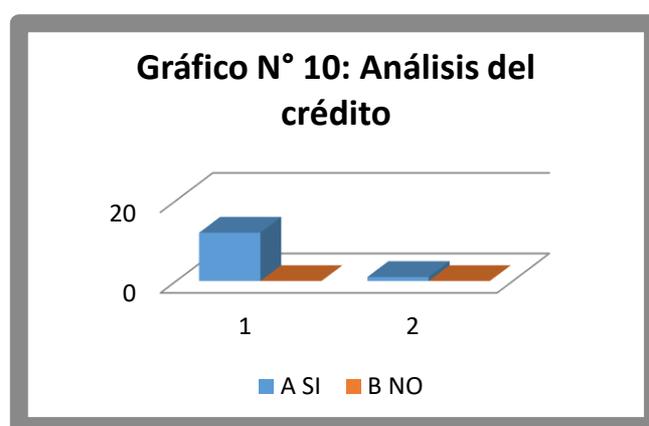
Tabla N°09: “Crédito analizado y aprobado por el área de gerencia”

¿El monto de crédito es analizado y aprobado por el área de gerencia?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	12	100.0%
B	NO	0	0.0%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°8

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 9 y el Gráfico N° 10, el 100% de los encuestados tienen conocimiento que al momento de otorgar los créditos

Los montos de las ventas de bienes o servicios, tienen que ser evaluados por el administrador, asimismo coordinar los días de créditos, pueden variar entre 15 días, 30 días y 45 días.

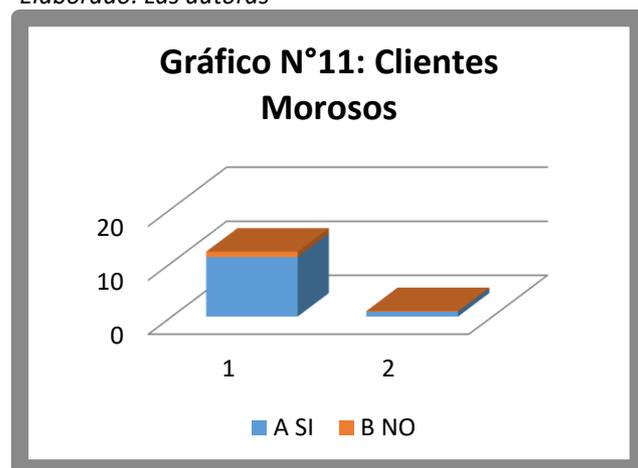
Tabla N°10: “Otorgamiento de crédito al cliente moroso”

¿Se le sigue otorgando venta al crédito al cliente atrasado en el pago?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	11	91.7%
B	NO	1	8.3%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°9

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N°10 y el Gráfico N°11, el 90 % de los encuestados afirman que a pesar que existe un retraso de pago por parte del cliente, se le sigue otorgando crédito, lo cual genera que el cliente se endeude más y se le haga más difícil tener que pagar más cuentas, desde ese momento el cliente empieza a retrasar sus pagos y generar morosidad.

Según González (2012), la mora prolonga inesperadamente el plazo de cobro, que conduce a un aumento considerable del período de maduración de su empresa, lo que provoca dos efectos que convergen en un mismo problema: un aumento de la estructura circulante que conlleva un crecimiento de las necesidades de financiación, y a su vez una falta de liquidez.

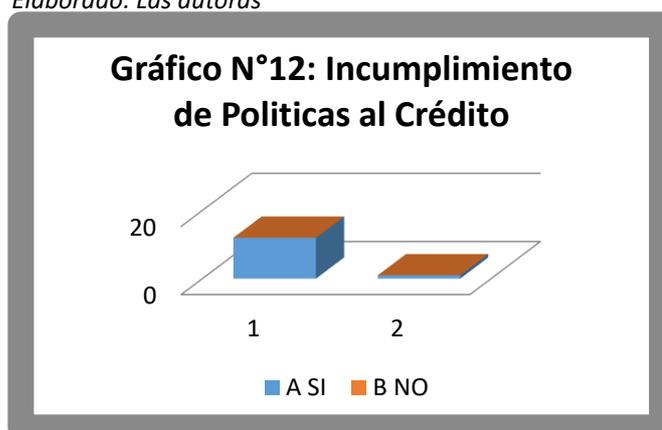
Tabla N°11: “Incumplimiento de las políticas de ventas al crédito”

¿El incumplimiento de las políticas de ventas al crédito, trae como consecuencia la morosidad?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	12	100.0%
B	NO	0	0.0%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°10

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 11 y el Gráfico N° 12, el 100% de los encuestados tienen conocimiento que al momento de evaluar los créditos los clientes, no se cumplen con los procesos de otorgamiento de crédito, esto da como resultado clientes morosos. Se debe hacer cumplir con todos los requisitos para no tener problemas en el incremento de la morosidad.

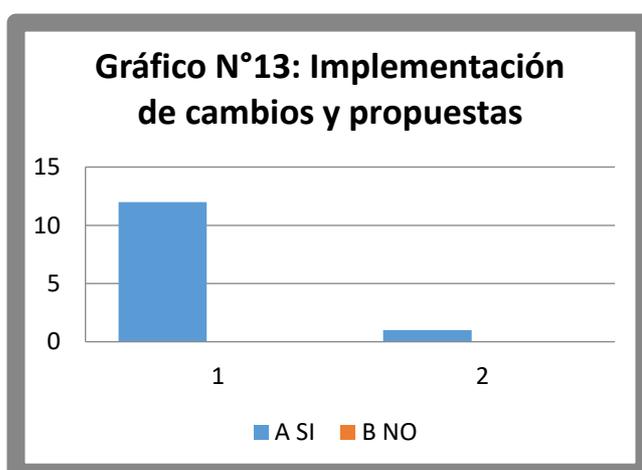
Tabla N°12: “Implementación los cambios propuestos y seguimiento de los mismos”

¿Estaría comprometido en observar e implementar los cambios propuestos y hacer un seguimiento de los mismos?

ORDEN	OPCIONES	RESPUESTAS	%
A	SI	12	100.0%
B	NO	0	0.0%
TOTAL		12	100.0%

Fuente: Cuestionario dirigido al área de ventas

Elaborado: Las autoras



Fuente: Tabla N°11

Elaborado: Las autoras

Como se observa en la Tabla N° 12 y el Gráfico N° 13, el 100% de los encuestados creen que la implementación de un plan de mejora para la gestión de ventas al crédito, es factible para la empresa, obteniendo liquidez y control en la otorgación de créditos.

3.1.3 Plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito para mejorar la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

La presente propuesta que se detallará en este capítulo y que de manera general se titula plan de mejora de gestión de ventas al crédito, tiene como propósito proporcionar a la empresa Hardtech Solution S.A.C., instrumentos eficaces que serán de gran utilidad al personal involucrado en el área de crédito y de forma general al personal administrativo y de ventas. En ella se modificarán los procedimientos vigentes en la empresa, las cuales por falta de conocimiento no son utilizadas por los empleados, y se adaptarán a la situación actual de la empresa para su posterior implementación, además de organizar el área de crédito y cobranzas designando a una persona idónea para la misma, logrando de esta manera un mejor control de la misma.

Esto se ha planteado, ya que se ha identificado una serie de problemas dentro de la sucursal, como, por ejemplo, problemas de comunicación con superiores, Perdida de documentación de créditos a clientes, créditos mal otorgado y el incremento de cuentas por cobrar morosas. Es por ello que se ha elaborado las siguientes actividades a realizarse, las que estarán detalladas en el anexo N°08.

3.1.3.1 Aplicación del Plan de Mejora de la Gestión de las Ventas al Crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

La siguiente propuesta está direccionada a los trabajadores de la compañía y directamente a quienes trabajan en el departamento de ventas al crédito.

Se ha dividido en dos etapas, la primera se enfoca en el plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito.

La segunda etapa mostrará las funciones que deberá ejecutar la persona que se designe para el área de crédito y cobros.

ETAPA I

1. CRÉDITO

1.1 Estudio de la solicitud de crédito

Se hace con la investigación del solicitante. Consiste en verificar los datos consignados en la solicitud de crédito e investigar las cuatro Cs. (carácter o moralidad, capacidad de pago, capital y condiciones tanto internas: contrato, monto, tasa, amortización, garantías, plazo, descuentos; como externas: circunstancias sociales, políticas y económicas que pueden modificar seriamente las condiciones en que se concedió el crédito).

Los créditos deben analizarse principalmente los siguientes aspectos, acertadamente expuestos por Mario Zaldívar que se reseñan aquí y han sido ratificadas y ampliadas en otras oportunidades por diferentes técnicos en la materia entre los

cuales se cuenta Francisco Rodríguez Oróstegui. Son elementos de los cuales depende en gran parte la posterior calidad de la cartera:

- Afiliación al sistema de central de riesgos INFOCORP - EQUIFAX
- El antecedente del posible cliente, por ser un buen indicador de que el deudor cumplirá con su obligación.
- El monto de la deuda debe ser tal, que permita la recuperación del crédito.
- Las garantías, las cuales deben respaldar suficientemente la deuda
- Los períodos de amortización deben ser tales que faciliten el pago, De lo contrario se propicia la mora y la pérdida de cartera.
- La capacidad financiera del deudor y de su familia La experiencia enseña que muchas de las cuentas problema tuvieron su origen en la inobservancia de estos elementos.

1.2 La Asignación del Crédito

Para decidir si se otorga o se niega la solicitud se cuenta con tres herramientas: los resultados obtenidos de la investigación del solicitante, la aplicación las políticas de crédito y en el recto criterio de quien tiene la función de tomar la decisión.

En efecto: los resultados del análisis del perfil del solicitante deben confrontarse con las políticas establecidas por la institución crediticia para constatar si coinciden con ellas y de

no hacerlo, analizar hasta qué punto de apartan como para negar el crédito solicitado o para hacer una aplicación más flexible sin correr riesgos innecesarios e irrazonables.

La toma de esta decisión exige en la persona que tiene la función decisoria un alto grado de recto criterio, juicio o discernimiento, que es la rara cualidad de decidir pronta y acertadamente A juicio de Jorge Téllez Fuentes “en el futuro la eficiencia de los programas de crédito en América Latina y el Caribe depende de reformas para mejorar los mismos”.

1.3 Procesos de crédito:

- Para clientes antiguos: se les concederá el crédito de 30 o 45 días dependiendo si son directos o instituciones del gobierno.
- Para clientes nuevos: Se deberá realizar una evaluación al futuro cliente considerando sus referencias comerciales y capacidad de pago para que Después de ello el Gerente de ventas autorice la venta.
- No se le concederá crédito a aquellos clientes que tengan cuentas pendientes de pago mayores a 5 días de vencimiento de su crédito.
- Debe elaborarse un contrato por cada crédito concedido, el cual contendrá las clausulas respectivas del servicio y las condiciones de pago; éste debe Ser revisado por el Gerente de ventas y que tendrá que ser firmado por ambas partes.

- El asistente de crédito y cobranzas será quien se encargue de archivar los contratos en expedientes para cada cliente.
- El encargado del área deberá emitir la factura al cliente el último día o hasta un día después de prestado el servicio.
- Las modificaciones o anulaciones de contrato deben ser notificadas y autorizadas por el Gerente Financiero y éste a su vez le comunicará al asistente de crédito y cobranzas quien será el que informe al departamento de producción para tomar las acciones respectivas.
- El personal de ventas tiene que mostrar la culminación del servicio a través de una carta de conformidad firmada por el cliente.

1.4 Cobranza

En el proceso de crédito las tres etapas anteriores son como una medicina preventiva. Sin embargo, a pesar de la adecuada aplicación de ellas, muchas cuentas bien “generadas” se “degeneran” (morosidad) por diversos motivos. La cobranza es la medicina curativa.

Para que realmente la cobranza sea efectiva se requiere conocer y aplicar técnicas adecuadas

Cobros.

-El asistente de créditos y cobranzas deberá revisar de forma periódica las cuentas por cobrar y generar informes o reportes con el objetivo de verificar los vencimientos de las mismas.

-Deberá contar con las actas y conformidades debidamente firmadas por el cliente, cuando la venta sea por servicios realizados.

-Se debe elaborar y emitir notificaciones u correos de aviso de pre-vencimiento de la deuda con 3 días antes del vencimiento de la deuda.

-el mismo día de vencimiento de la deuda se enviara un correo de recordatorio de vencimiento de la deuda.

-La gestión de Cobranza se realizara a los 5 días a partir de la fecha de vencimiento de la deuda a través de llamadas telefónicas, y en casos más estrictos visitas.

- En el quinto día de atraso, el cliente no tendrá acceso a crédito.

-A partir del 06 día de vencimiento el cliente será observado.

-a través de la afiliación por un contrato de un año a la central de riesgos INFOCORP, como una herramienta esencial en la recuperación de la cartera, se aplicara de una forma adecuada.

-A los 15 días de vencimiento se enviara una carta de cobranza administrativa EQUIPAX-INFOCORP.

-Cartera con más de 30 días de vencimiento, se registrara en las centrales de riesgo de INFOCORP

-El encargado de crédito y cobranzas será quien efectúe el trabajo de localizar al cliente por los medios necesarios con la finalidad de lograr la efectividad de los pagos.

-Con las cuentas morosas se trabajará en el área de crédito y cobranzas a fin de identificar las tácticas y técnicas de cobranzas apropiadas para que se ejecute el pago.

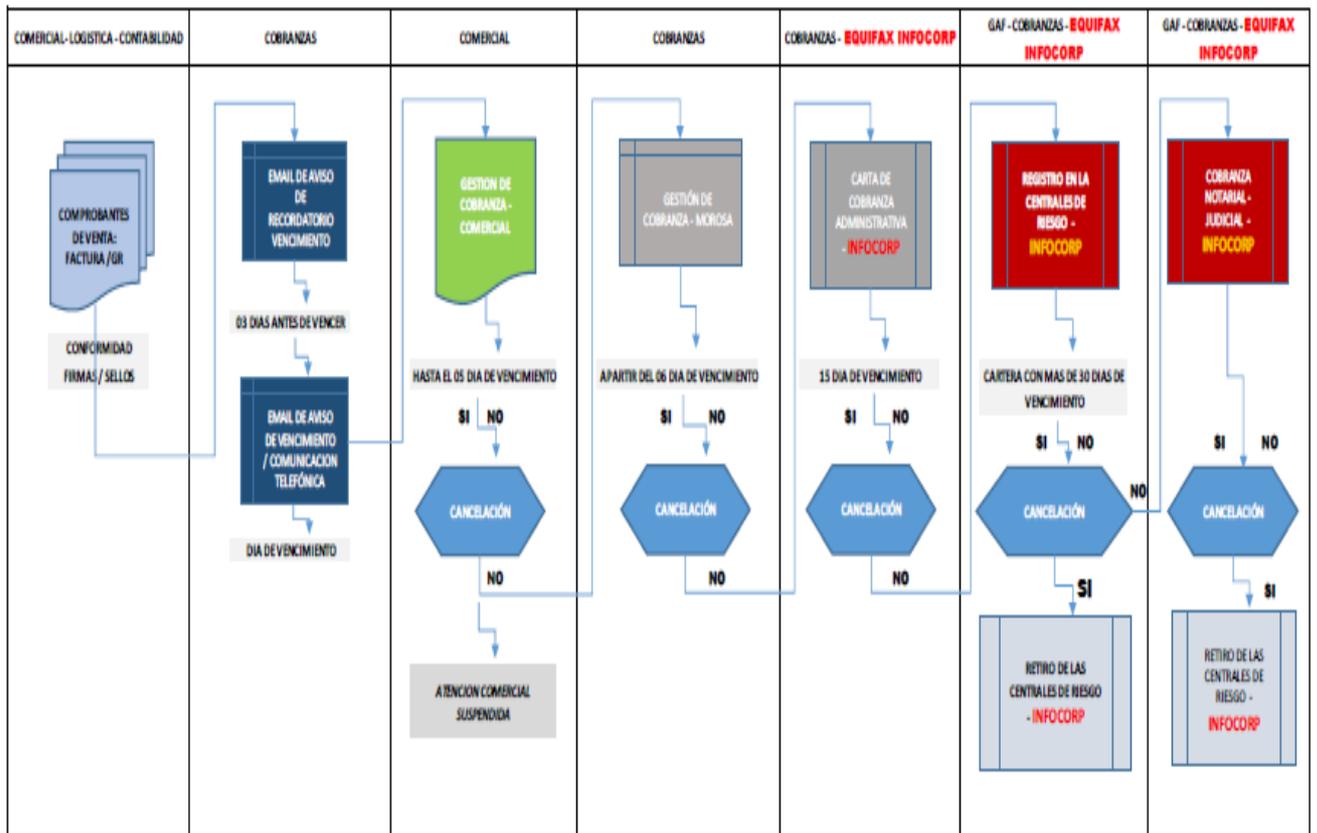
-acuerdo con el cliente, se tomarán acciones legales, respaldándose en el contrato pactado con anterioridad, para que el cobro se realice judicialmente.

□ De surgir la necesidad de modificar las políticas de crédito y cobros, se deberá realizar por medio de la gerencia, previa comunicación al Gerente de venta.

Gráfico N°14: Plan de gestión de créditos y cobranzas

AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

FLUJO DE GESTIÓN DE COBRANZA - MOROSIDAD



Elaborado por: Azañero Castillo, Karla
Javier Orozco, Ana Claudia

ETAPA II

A continuación se presentan los cambios que surgirán en el departamento Financiero – Contable con la finalidad de mejorar la organización del área y aumentar su efectividad y eficiencia.

Para la implementación de la propuesta es necesario que se realicen las siguientes adecuaciones:

- ✓ Proporcionar el software adecuado para las necesidades del departamento Financiero – Contable que es donde aplicarán directamente las políticas de crédito y cobranzas.
- ✓ Obtener el Software a través del contrato firmado por la central de riesgos INFOCORP-EQUIPAX
- ✓ El Gerente de ventas, será el responsable de que las políticas de crédito y cobranzas se cumplan.
- ✓ El Gerente de ventas se encargará del área de crédito y cobranzas y tendrá a su deber la evaluación y aprobación de créditos.
- ✓ La persona que haya sido seleccionada entre las dos asistentes contables, trabajará con el Gerente de ventas en lo que refiere a crédito y cobranzas.

Las funciones que tendrá la asistente de crédito y cobranzas serán:

- Realizar el análisis de la solicitud de crédito a través de la búsqueda en el sistema de INFOCORP

- Analizar de forma periódica las cuentas por cobrar y generar reportes con el objetivo de verificar los vencimientos de las mismas.
- Realizar la gestión de cobranza que consistirá en: envío de correos electrónicos, llamadas telefónicas y en caso de ser necesario la atención personal a los clientes deudores.
- Realizar el envío de cartas cobranzas administrativas y con el convenio a INFOCORP.
- Informar y coordinar con el gerente de ventas a los posibles clientes morosos para determinar el plan de acción.
- Cuando reciba un cheque deberá endosarlo, adjuntarle el sello de la empresa y depositarlo.
- Informar y devolver a los clientes los cheques que hayan sido protestados.
- Verificar los valores acreditados de los cheques depositados, así como también cuando se realicen los pagos por medio de transferencias bancarias.
- Elaborar un reporte firmado por el Gerente de ventas al departamento de Contabilidad con los valores recibidos, número de factura y nombre del cliente para darles de baja a esas cuentas que fueron canceladas.

3.1.4 Evaluar cómo incide el plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito en la situación financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

Después de haber aplicado el plan de mejora a la gestión de las ventas al crédito en los meses julio, agosto, setiembre y octubre, se realizó una proyección en los dos últimos meses, los cuales corresponden a noviembre y diciembre presentando a continuación un balance general y un estado de ganancias y pérdidas que pertenecerían al segundo semestre del año 2016.

Para reflejar con mayor facilidad la incidencia del plan de mejora los resultados serán presentados en un cuadro comparativo del primer y segundo semestre del 2016. Como resultado de la aplicación de mejora, los ratios reflejan una notoria disminución de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, que benefician a la empresa ya que ésta empieza a cumplir con puntualidad el pago de sus obligaciones.

HARDTECH SOLUTION S.A.C.
RUC: 20481066094
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA JULIO - DICIEMBRE 2016

ACTIVO		<i>Si.</i>	PASIVO		<i>Si.</i>
<u>Activo Corriente</u>			<u>Pasivo Corriente</u>		
Caja y Bancos		289,801.00	Sobregiros Bancarios		
Cuentas por Cobrar a Clientes-Ter		1,057,436.00	Impuestos		489,979.40
Cuentas por Cobrar a Clientes-Rel		0.00	Remuneraciones y Participaciones por Pagar		0.00
Existencias		252,144.50	Cuentas por Pagar Comerciales-Terceros		75,740.72
Activo Diferido -Intereses		1,020,763.00	Obligaciones Financieras Corto Plazo		789,961.00
Renta de Tercera -Pagos a Cuenta ITAN			TOTAL PASIVO CORRIENTE		<u>1,355,681.12</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		<u>2,620,144.50</u>	<u>Pasivo No Corriente</u>		
<u>Activo No Corriente</u>			Obligaciones Financieras a Largo Plazo		1,579,792.90
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero			Otras Cuentas por Pagar Diversas-Relacionadas Largo Plazo		
Inmueble Maquinaria y Equipo		1,801,323.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		<u>1,579,792.90</u>
Depreciación y Amortización Acur		-223,925.43	TOTAL PASIVO		<u>2,935,474.02</u>
Intangibles		0.00	<u>Patrimonio</u>		
Otros Activos		0	Capital		500,000.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		<u>1,577,397.57</u>	Acciones de Inversión		0.00
TOTAL ACTIVO		<u>4,197,542.07</u>	Resultados Acumulados		647,909.00
			Resultado del Ejercicio		114,159.05
			TOTAL PATRIMONIO		<u>1,262,068.05</u>
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>4,197,542.07</u>

HARDTECH SOLUTION SAC**RUC 20481066094****ESTADO DE RESULTADOS JULIO - DICIEMBRE 2016**

DETAALLE	S/.	%
VENTAS.	3,753,218.00	100%
(-) COSTO DE VENTAS.	-2,613,252.60	-70%
(=) RESULTADO BRUTO.	1,119,965.40	30%
Gastos operacionales	-552,986.16	-15%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION.	-105,000.00	-3%
(-) GASTOS DE VENTAS.	-447,986.16	-12%
(-) CARGAS FINANCIERAS		0%
UTILIDAD OPERATIVA	566,979.24	15%
Otros Ingresos / Gastos	-408,425.00	-11%
(+) INGRESOS DIVERSOS.	0.00	0%
(+) INGRESOS FINANCIEROS.		0%
(-) GASTOS DIVERSOS	0.00	0%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-408,425.00	-11%
(-)GASTOS POR TIPO DE CAMBIO		0%
(-) GASTOS ESPECIALES Y OTROS GASTOS	0.00	0%
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO	158,554.24	4%
IMPUESTO A LA RENTA	44,395.19	
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO DESP. IMP.	114,159.05	3%

A. Ratios de Liquidez

a. Liquidez General

$$\begin{aligned} \text{Liquidez general} &= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Cargas diferidas}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{2,620,144.50 - 1,020,763}{1,355,681.12} = 1.1797 \end{aligned}$$

b. Margen de Seguridad

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,620,144.50 - 1,355,681.12}{1,355,681.12} = 0.9327$$

c. Prueba Ácida

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= \frac{\text{Activo corriente} + \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,620,144.50 + 252,144.50}{1,355,681.12} \\ &= 2.1187 \end{aligned}$$

d. Prueba Absoluta

$$\text{Liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja} + \text{Valores negociables}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{289,801.00}{1,355,681.12} = 0.2137$$

Tabla N°13: Ratios de Liquidez del primer y segundo semestre 2016

Indicadores	2016-I	2016-II	Interpretación
Liquidez general	0.8793	1.1797	Por cada sol de deuda, la empresa cuenta con S/1.17 para cumplir con sus obligaciones. Teniendo S/.

			0.30 más a diferencia del periodo anterior.
Margen de Seguridad	0.3552	0.9327	La empresa podrá cubrir sus pasivos en el momento indicado en un 93.27%, 57.75% más que el semestre anterior.
Prueba Ácida	1.5937	2.1187	Por cada sol que tiene la empresa, ésta cuenta con S/.0.52 más que el período anterior para asumir la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin la necesidad de vender sus mercaderías.
Prueba Absoluta	0.0216	0.2137	Se cuenta con el 19.21% más de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta que el período anterior.

B. Ratios de Gestión

a. Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \frac{3,733,218.00}{1,057,436.00} = 3.5304$$

b. Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}} = \frac{2,613,252.60}{252,144.50} = 10.3641$$

c. Rotación de cuentas por pagar

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = \frac{252,144.50}{75,740.72} = 3.3290$$

d. Rotación de capital de trabajo

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{3,733,218.00}{2,620,144.50 - 1,355,681.12} = 2.9524$$

Tabla N° 14: Ratios de Gestión del primer y segundo semestre del 2016

Indicadores	2016-I	2016-II	Interpretación
Rotación de cuentas por cobrar	1.5408	3.5304	Se obtuvo la rotación de las cuentas por cobrar 1.98 más que el semestre anterior. Lo que equivale a 101.97 días para hacer efectiva la cobranza.
Rotación de Inventarios	3.0582	10.3641	Se muestra un aumento de rotación de inversión, en este caso de 7.30 veces más.
Rotación de cuentas por pagar	1.9432	3.3290	Son 1.38 veces más que el semestre anterior que se han creado cuentas por pagar en

			promedio, cumpliendo en su mayoría con las obligaciones en un promedio de 108.13 días.
Rotación de capital de trabajo	2.9330	2.9524	Esta rotación refleja en un 0.019 más el grado de utilización de capital de trabajo en relación con las ventas a comparación del semestre anterior.

C. Ratios de Rentabilidad

a. Ratio de utilidad bruta sobre ventas netas

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1,149,965.40}{3,733,218.00} = 0.3$$

b. Ratio de gastos de operación sobre ventas netas

$$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas netas}} = \frac{552,986.16}{3,733,218.00} = 0.1481$$

c. Ratio de utilidad de operación sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{566,979.24}{3,733,218.00} = 0.1518$$

d. Ratio de costos totales sobre ventas netas

$$\frac{\text{Costo de Ventas} + \text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}} = \frac{2,613,252.60 + 552,986.16}{3,733,218.00} = 0.8481$$

e. Ratio de utilidad neta sobre capital social

$$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ social} = \frac{114,159.05}{500,000.00} = 0.2283$$

f. Margen de utilidad bruta

$$\frac{Ventas - Costo\ de\ ventas}{Ventas} \times 100 = \frac{3,733,218.00 - 2,613,252.60}{3,833,218.00} \times 100 = 30\%$$

g. Margen de utilidad neta

$$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times 100 = \frac{114,159.05}{3,733,218.00} \times 100 = 3.05\%$$

Tabla N° 15: Ratios de Rentabilidad del primer y segundo semestre del 2016

Indicadores	2016-I	2016-II	Interpretación
Ratio de utilidad bruta sobre ventas netas	0.3	0.3	Se mantiene el porcentaje calculado para tomar determinaciones, pero se debe tomar en cuenta:
Ratio de gastos de operación sobre ventas netas	0.1502	0.1481	Se muestra que en un 0.21% menos que el semestre anterior, las ventas netas han sido consumidas por los gastos de operación.
Ratio de utilidad de operación sobre ventas	0.1497	0.1518	Muestra la productividad de las ventas en un 0.21% más que el período anterior.

Ratio de costos totales sobre ventas netas	0.8502	0.8481	Demuestra que en un 1.11% ha disminuido sus costos totales, demostrando que la empresa está aumentando su nivel operativo.
Ratio de utilidad neta sobre capital social	0.1582	0.2283	Significa que por cada sol que se mantiene genera un rendimiento del 7.01% sobre el patrimonio más que el semestre anterior.
Margen de utilidad bruta	30%	30%	La ganancia en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos, es de 30%.
Margen de utilidad neta	1.74%	3.05%	Por cada sol que vendió la empresa, se obtuvo una utilidad de 3.05%, demostrando que aumentó en un 1.31% más que el período anterior.

D. Ratios de Solvencia

a. Ratio de capital social sobre pasivo total

$$\frac{\text{Capital social}}{\text{Pasivo total}} = \frac{500,000.00}{2,935,474.02} = 0.1703$$

b. Ratio de activo circulante sobre pasivo total

$$\frac{\text{Activo circulantes}}{\text{Pasivo total}} = \frac{2,620,144.50}{2,935,474.02} = 0.8925$$

c. Endeudamiento patrimonial

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital social}} = \frac{2,935,474.02}{500,000.00} = 5.8709$$

Tabla N° 16: Ratios de Solvencia del primer y segundo semestre del 2016

Indicadores	2016-I	2016-II	Interpretación
Ratio de capital social sobre pasivo total	0.0688	0.1703	El grado de las inversiones de los acreedores tienen una preponderancia de 17.03% sobre la de los propietarios. Aumentando en un 10.15%.
Ratio de activo circulante sobre pasivo total	0.8145	0.8925	El grado de liquidez para realizar el cumplimiento de sus obligaciones a largo plazo es de 89.25%, siendo mayor en un 7.8% que el período anterior.
Endeudamiento patrimonial	14.5178	5.8709	La empresa presenta un grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores es de 5.87

3.2 Discusión de resultados

Los resultados de la investigación y la encuesta al personal del área de ventas al crédito, nos demuestra que la empresa Hardtech Solution S.A.C. requiere implementar un plan de mejora de la gestión de ventas al crédito, con el fin de propiciar seguridad razonable en la efectividad de sus planes y programas (trabajadores, inversiones, acreedores), proteger sus derechos y lograr un mejor resultado en sus operaciones; es decir, gracias a la aplicación de políticas de crédito y cobranzas se pueden prever situaciones contractuales a la empresa, contribuyendo favorablemente a sus logros.

Al comparar los resultados obtenidos con los antecedentes y con el marco teórico mencionados en el presente trabajo, se encontró:

1. Estamos de acuerdo con Álvarez, F. (2005) que afirma que los estados financieros muestran la situación actual de la empresa, por lo cual se hace necesario el análisis de los mismos para poder obtener los datos precisos de los movimientos contables. Concluimos que al aplicar los ratios se pudo obtener el análisis de los estados financieros, el cual nos arroja como resultado la situación actual de la empresa Hardtech Solution S.A.C., identificando un alto nivel de cuentas por cobrar generado por una deficiente gestión de ventas al crédito. Ocasionando un bajo nivel de rentabilidad y solvencia,

dificultando las gestiones de la empresa y cumplimiento de obligaciones.

2. Coincidimos con Humberto, A. (2013), quien concluye que, Corporación Petrolera S.A.C. carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, mas no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera SAC, contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa. Nosotras sostenemos que; el incremento de morosidad se debe a la deficiente gestión de otorgación de créditos, el personal del área de ventas debe contar con conocimientos y pautas al momento de evaluar las solicitudes de créditos de los clientes, Como se observa, no se cumplen con los procesos de otorgamiento de crédito, esto da como resultado clientes morosos; Se debe hacer cumplir con todos los requisitos para no tener problemas en el incremento de la morosidad y posteriormente afectar la liquidez de la empresa.
3. Según Brachfield, P. (2003) la morosidad tiene varias acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar aquellos créditos que no se han cobrado después de su vencimiento, como para denominar aquellos créditos definitivamente incobrables y que

se cargaran directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes.

4. Concordamos con Paredes, E. & Yáñez, K. (2012), quien concluye que El problema de la empresa es la falta de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida dentro del departamento de Crédito y Cobranzas. La empresa no cuenta con el personal suficiente y capacitado destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad para toda la empresa comercial; La empresa no puede ser competitiva si no cuenta una normativa o política interna enlazada a la gestión financiera de créditos y cobranzas en la recuperación de valores, incluyendo un sistema contable actualizado e indicadores que permitan evaluar la actividad. Nosotras, sostenemos que; el principal problema del área de ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C. está en que la empresa no cuenta con políticas de crédito y cobranzas establecidas como un reglamento en forma escrita ya que presenta un manual de procedimientos, el cual no es claro y no están bien establecido para su uso;esto trae como consecuencia la informalidad de establecer las políticas solo verbalmente, conllevando a que posiblemente los clientes no cumplan con pagar puntualmente sus obligaciones, trayendo consigo la morosidad.
5. Según Chalupowicz, D.(2007), la política de crédito de toda organización, debe ser un documento de carácter orientativo para

asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, y que comprende desde la recepción de la orden del cliente, hasta el depósito bancario de la cobranza, son llevadas a cabo de la manera más eficiente de modo tal de reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo, apoyar los objetivos de flujo de caja de la compañía.

6. Coincidimos con Sergio, R. (2014). Concluye que con la utilización de un modelo de cuentas por cobrar se disminuye el periodo de recuperación de los recursos financieros invertidos en el otorgamiento de créditos, garantizando la disponibilidad de los fondos en los plazos establecidos y hacienda el proceso de Crédito y cobranza más eficiente en la utilización de recursos y más eficaz en el control de las deudas y en la eliminación de riesgos por cuentas incobrables. Como resultado de haber implementado el plan de mejora de gestión de ventas al crédito, el cual consiste en políticas de crédito y cobranzas consolidadas en un manual, podemos observar que en el período 2016-II los índices de morosidad han disminuido, obteniendo como resultado liquidez en la empresa para poder cumplir con sus obligaciones tributarias, comerciales y laborales a tiempo.
7. Al realizar el debido análisis al primer semestre del año 2016, se detectó que Hardtech Solution S.A.C., al no tener las debidas políticas de crédito, no se cumplían con las metas trazadas que ayudarían a obtener los ingresos necesarios para cubrir con sus obligaciones.

Después de implementar el plan de mejora se hallaron resultados óptimos, favoreciendo la situación financiera de la empresa. El grado de liquidez para realizar el cumplimiento de sus obligaciones a largo plazo es de 89.25%, habiendo aumentado un 7.8% a comparación del período anterior. La productividad de ingreso por ventas aumentó en un 0.21% más que el período anterior. Se cumplen en su mayoría con las obligaciones en un promedio de 108.13 días, 77 días menos que el semestre anterior y con respecto a la cobranza son 101.97 días para hacerla efectiva, 131 días menos. La empresa podrá cubrir sus pasivos en el momento indicado en un 93.27%. Por cada sol de deuda, la empresa cuenta con S/1.17 para cumplir con sus obligaciones, teniendo S/. 0.30 más a diferencia del periodo anterior.

8. De esta manera, y por todo lo que hemos expuesto, concluimos que nuestra hipótesis se ha demostrado al comprobar que la aplicación de un plan de mejora al área de ventas al crédito incide positivamente en la situación económica y financiera de la empresa Hardtech Solution S.A.C., al obtener solvencia.

4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Después de realizar el estudio a los estados financieros, presentamos las siguientes conclusiones:

1. Al aplicar los ratios se pudo obtener el análisis de los estados financieros, el cual nos arroja como resultado la situación actual de la empresa Hardtech Solutions S.A.C., identificando un alto nivel de cuentas por cobrar generado por una deficiente gestión de ventas al crédito. ocasionando un bajo nivel de rentabilidad y solvencia, dificultando las gestiones de la empresa y cumplimiento de obligaciones.
2. El incremento de morosidad se debe a la deficiente gestión de otorgación de créditos, el personal del área de ventas debe contar con conocimientos y pautas al momento de evaluar las solicitudes de créditos de los clientes. Como se observa, no se cumplen con los procesos de otorgamiento de crédito, esto da como resultado clientes morosos. Se debe hacer cumplir con todos los requisitos para no tener problemas en el incremento de la morosidad y posteriormente afectar la liquidez de la empresa.
3. El principal problema del área de ventas al crédito de la empresa Hardtech Solutions S.A.C. está en que la empresa cuenta con un manual de procedimientos, el cual no es claro y no están bien establecido para su uso como políticas de crédito y cobranzas

establecidas en un reglamento en forma escrita; conllevando que la morosidad de los clientes genere falta de solvencia para la empresa y ésta no pueda cumplir con sus obligaciones tributarias, financieras, laborales y comerciales a un tiempo establecido.

4. Como resultado de haber implementado el plan de mejora de gestión de ventas al crédito, el cual consiste en políticas de crédito y cobranzas consolidadas en un manual, podemos observar que en el período 2016-II los índices de morosidad han disminuido, obteniendo como resultados: el grado de liquidez para realizar el cumplimiento de sus obligaciones a largo plazo es de 89.25%, habiendo aumentado un 7.8% a comparación del período anterior. La productividad de ingreso por ventas aumentó en un 0.21% más que el período anterior. Se cumplen en su mayoría con las obligaciones en un promedio de 108.13 días, 77 días menos que el semestre anterior y con respecto a la cobranza son 101.97 días para hacerla efectiva, 131 días menos. La empresa podrá cubrir sus pasivos en el momento indicado en un 93.27%. Por cada sol de deuda, la empresa cuenta con S/1.17 para cumplir con sus obligaciones, teniendo S/. 0.30 más a diferencia del periodo anterior.

4.2 Recomendaciones

Después de realizada la investigación en la empresa Hardtech Solution S.A.C. Se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda aplicar adecuadamente la implementación del plan de mejora de la empresa Hardtech Solution S.A.C. de acuerdo a las operaciones propuestas, procedimientos, políticas de crédito y cobranzas contenidas en un reglamento o normativa aprobada, adaptándolas a la realidad de la empresa que permita mejorar la toma de decisiones.
2. Se recomienda tener claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores del área de ventas al crédito, para evitar reprocesos, errores y duplicidad de funciones, obteniendo un alto nivel de gestión del área.
3. Se recomienda evaluar constantemente al personal de ventas al crédito y exigir el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranzas establecidas como un reglamento del área, con la finalidad de que habitúen con ellas y se las den a conocer a los clientes también.
4. Finalmente se sugiere a la empresa evaluar periódicamente los niveles de morosidad de los clientes y reformular e innovar las políticas de crédito y cobranzas, con la finalidad de evitar futuros estados de insolvencia.

5 Referencias Bibliográficas

5.1 Libros

Ámez, F. (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid, España: Cultural S.A.

Bravo, M. (2000). Capítulo I. *Auditoría integral*. Lima, Perú: FECAT.

Cuatresacas, L. (1999). *Gestión económico-financiera de la empresa*. Distrito Federal., México: Alfaomega.

Flores, J. (2015). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. Lima, Perú: Pacífico Editores.

Franco, P. (1998). *Evaluación de Estados Financieros*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

González, J. (2012). *La morosidad un problema colateral de la crisis económica*. España. VIII CIAEC.

Kennedy, R. & McMullen, S. (1997). *Estados Financieros*. Distrito Federal, México: Limusa.

Lasser, J. K. (1984). *Organización de empresas*. Distrito Federal, México: Hispano Europea.

Zapata, P. (1996). *Contabilidad General*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.

5.2 Tesis

Álvarez, F. (2005). *Análisis de los Estados Financieros de la empresa Comercio Tacheres, C.A. durante el período 2003- 2004.* (Para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública). Universidad Bicentenario de Aragua, Aragua, Venezuela.

García, P. & Rivera, L. (2011). *La morosidad y su incidencia en la gestión de la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. de la ciudad de Trujillo Perú- Año 2010.* (Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Humberto, A. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C. Año 2012.* (Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú

Lisset, F. (2014). *Diagnóstico económico financiero y su implicancia en la proyección de estados financieros al año 2015 de la empresa agroindustrial de Lambayeque 2013.* (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Oliveira, G. (2011). *Plan de mejora en la gestión de créditos y cobranzas en las tiendas Leoncito.* (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo., Chiclayo, Perú.

Paredes, E. & Yáñez, K. (2012). *Implementación de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida del Comercial de Créditos Danny*. (Tesis para optar el Título en Contaduría Pública y Auditoría). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

Pérez, M. (2013). *Rediseñar los procesos de otorgamiento de crédito de la empresa Tapia Servicios Industriales S.A.C del año 2012*. (Tesis para optar el Título de Contador Público). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Robinson, M. (2012). *(z score) Como herramienta de análisis en la otorgación de créditos al segmento pyme en entidades financieras en Colombia durante el período 2012*. (Para optar al título de licenciado en Contador Público). Colegio de Estudios Superiores en Administración, Bogotá, Colombia.

Sánchez, P. & León, J. (2009). *Propuesta para mejorar los procesos en incrementar la velocidad en el tiempo de respuesta para la evaluación crediticia en el Banco de Crédito del Perú*. (Para optar el Título Profesional de Contador Público). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Sergio, R. (2014). *Funciones desempeñadas en el área de créditos y cobranzas de las empresas Lima Gas S.A. y Grupo Deltron S.A*. (Tesis para optar el Título de Contador Público). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

5.3 Linkografía

Achin, C. (2006). *Guía Rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Recuperado de <https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/09/ratiosfinancierosymatematicasdelamer.pdf>

Chalupowicz, D. (2007). *Política de crédito en las organizaciones un instrumento para mejorar*. Recuperado de http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf.

Debitoor. (2016). *¿Qué es un crédito?* Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-credito>.

Definición (2016). *Definición de gestión empresarial*. Recuperado de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>

Gestión y Administración. (2016). *Definición de gestión precisa y acertada*. Recuperado de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

Gregory, S. (2016). *Importancia de la gestión de las ventas*. eHow. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/importancia-gestion-ventas-info_453691/

Rosales, B. (2016). *El Estado de Situación Financiera*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/69981630/El-Estado-de-Situacion-Financiera>.

Valle, E. (2011). *Créditos y cobranzas*. Slide share. Recuperado de:
<http://www.slideshare.net/sonniiiia/credito-cobranza>.

6 Anexos

Anexo N° 01: Entrevista al Gerente General de Hardtech Solution S.A.C.

1. ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa al público?

2. ¿Los productos que vende la empresa son competitivos en el mercado?

3. ¿Qué habilidades son más importantes para tener éxito en las ventas?

4. ¿Considera importante la capacitación continua hacia su área de ventas?

5. ¿Actualizan a sus vendedores, es decir, les dan cursos de capacitación?

6. ¿Cuáles son las modalidades de venta o condición de venta?

7. ¿Las ventas que realiza son ventas al contado o al crédito?

8. ¿De qué manera se realiza las ventas al crédito?

9. ¿Cuál es el porcentaje de ventas al crédito al mes?

10. ¿En las ventas al crédito se tiene establecido la evaluación a los clientes?

11. ¿Quién toma la decisión de dar crédito a un cliente?

12. ¿Qué criterio toma en cuenta para dar créditos?

13. ¿Cuál es el nivel de importancia que tienen estos criterios en la evaluación?

14. ¿Existen políticas internas orientadas a la gestión crediticia? ¿Son cumplidas?

15. ¿Las políticas de crédito influyen en los índices de morosidad?

16. ¿Quién es el que regula las políticas dentro de la empresa?

17. ¿Cada que tiempo actualiza las políticas de la empresa?

18. ¿Existen mecanismos de cobranzas?

19. ¿El área de créditos y cobranzas cuenta con un personal capacitado para la evaluación de los créditos otorgados?

20. ¿Son efectivos estos mecanismos de cobranza?

**Anexo N° 02: Cuestionario al equipo de vendedores de Hardtech Solution
S.A.C.**

Empresa: Hardtech Solutions S.A.C.	Cuestionario de Evaluación		Confeccionó:	
			Fecha:	
	Entrevistado:		Revisión:	
	Personal del área de ventas al		Versión:	
Circuito: VENTAS AL CRÉDITOS				

1) OBJETIVOS:

- 1.1) Obtener información de la gestión actual Del área de ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C.
- 1.2) Identificar las debilidades de la gestión actual de ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C. e informarlas a la Dirección.

2) CUESTIONARIO

Ref.	PREGUNTA		SI	N/A	OBSERVACIONES, COMENTARIOS,
		NO			
1.	¿La empresa ofrece servicios y productos al crédito?				
2.	¿Conoce usted todos los productos y servicios que brinda la empresa?				
3.	¿Se otorgan con facilidad los créditos?				
4.	¿La empresa cuenta con políticas de ventas al crédito?				
5.	¿Las políticas de crédito se encuentran aprobadas por algún reglamento?				

6.	¿Los requisitos establecidos en las políticas de ventas al crédito se exigen a todos los clientes?				
7.	¿Los clientes tienen conocimiento de las políticas de ventas al crédito?				
8.	¿El monto del crédito es analizado y aprobado por el área de gerencia?				
9.	¿Se le sigue otorgando venta al crédito al cliente atrasado en el pago?				
10.	¿El incumplimiento de las políticas de crédito trae como consecuencia morosidad?				
11.	¿Estaría comprometido en observar e implementar los cambios propuestos y hacer un seguimiento de los mismos?				

Anexo N° 03: Modelo de solicitud de crédito del cliente

SOLICITUD DE CREDITO

FECHA		

RUC 20481066094

RAZON SOCIAL					
N° RUC		DATOS DEL EJECUTIVO DE VENTAS			
DIRECCION LEGAL					
TELEFONOS			CELULAR		
FECHA DE CONSTITUCION SOCIAL			FICHA REGISTRAL N°		
ACTIVIDAD PRINCIPAL					
OTRAS ACTIVIDADES					

Anexo N° 04: Páginas Principales del sistema de cobranzas de Hardtech Solution S.A.C.

Bienvenido al

SISTEMA INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MÓDULO CONTABLE

CONTABILIDAD

MÓDULO COMERCIAL

COMERCIAL

MÓDULO FINANZAS

FINANZAS

MÓDULO TESORERÍA

TESORERÍA

MÓDULO ALMACÉN

ALMACÉN

AREA DE SISTEMAS
GRUPO HARDTECH S.A.C.
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

SIAN Comercial Movimientos Reportes JAVIER OROZCO ANA CLAUDIA

HARDTECH SOLUTIONS S.A.C. / Comercial

Productos Plantillas

Filtros 10

Término:

Marca:

Con Stock:

GOB: Almacén de Atención al Gobierno

A. P.: Almacén Principal - San Martín

A. B.: Almacén Sucursal - Bolívar

A. S. M.: Almacén Venta - San Martín

ID	Nombre producto	Marca	GOB	A. P.	A. B.	A. S. M.	Precio (Inc. IGV)	Presentación	Opciones
1001	Adaptador Bluetooth DBT-122	D-Link	0 Uds.	0 Uds.	1 Uds.	0 Uds.	S/ 38.99	Uds.	
1003	Adaptador Universal Jhimtech de USB-A-PS2	Jhimtech	0 Uds.	1 Uds.	2 Uds.	0 Uds.	S/ 16.99	Uds.	
1005	Adaptador USB Wireless N150 D-Link DWA-125	D-Link	0 Uds.	0 Uds.	0 Uds.	0 Uds.	S/ 35.99	Uds.	
1007	Audifono Genius GHP-400F Black	Genius	0 Uds.	1 Uds.	0 Uds.	0 Uds.	S/ 31.50	Uds.	
1008	Audifono Genius GHP-400S Zafiro	Genius	0 Uds.	1 Uds.	0 Uds.	0 Uds.	S/ 31.50	Uds.	
1019	Adaptador Bluetooth Jhimtech	Jhimtech	0 Uds.	0 Uds.	1 Uds.	0 Uds.	S/ 20.99	Uds.	
1022	Cable de Poder Entrada Plana 0.5 M	Genérico	0 Uds.	8 Uds.	3 Uds.	0 Uds.	S/ 7.00	Uds.	
1023	Cable Poder 1.8MT	Genérico	0 Uds.	19 Uds.	0 Uds.	0 Uds.	S/ 10.00	Uds.	
1027	Cable para Laptop Targus - SECURITY DEFCON ULTRA	Targus	0 Uds.	0 Uds.	1 Uds.	0 Uds.	S/ 77.99	Uds.	
1028	Cable de Video VGA 1.5 Mts	Genérico	0 Uds.	11 Uds.	3 Uds.	0 Uds.	S/ 18.99	Uds.	

Viendo 1-10 de 4345 resultados.

« 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

SIAN Finanzas Cuentas Reportes JAMIER OROZCO ANA CLAUDIA

HARDTECH SOLUTIONS S.A.C. / Finanzas / Estado Crediticio de Clientes

Estado Crediticio de Clientes

Cliente:

Ingrese término de búsqueda

<<< Ingrese un valor

Crédito?

Si

No

Sistema Integral para la Administración de Negocios 2.3.41 (Caterpie)

HARDTECH SOLUTIONS S.A.C. / Finanzas / Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar

VENCIMIENTO :

FECHA INICIAL FECHA FINAL

CLIENTE

EMPLEADO

MONEDA :

ESTADO

CONDICIÓN

TIPO DE REPORTE :

RETENCIONES DE LEY

Anexo N° 05: Carta pre-registro



REQUERIMIENTO DE PAGO

San Isidro, xx de xxx de 20xx

Señor(a)(ita):

«NOMBRES»

«DIRECCION»

«DISTRITO»

«PROVINCIA»

«DEPARTAMENTO»

Estimado (a) señor(ita):

Nos dirigimos a usted por encargo de nuestro cliente **COOPAC. CENTRAL SINDICAL LIMA Ltda.**, quien nos ha solicitado ingresarlo a nuestra Central de Riesgo como cliente moroso por la deuda atrasada que mantiene con ellos la cual asciende a S/. «SALDO_CTA_».

Si hasta el día «FECHA DE VENCIMIENTO» no ha realizado usted el pago de su deuda en cualquiera de las agencias, esta información será cargada en nuestra base de datos SICOM (Sistema Consolidado de Morosidad), quedando a disposición de nuestros clientes.

Al respecto, le informamos que nuestra Central de Riesgo es consultada a nivel nacional por clientes que comprenden, entre otros, a Bancos, Financieras, Edpymes, ONG's, casas comerciales y empresas de servicios.

De cancelar su deuda atrasada antes del día «FECHA DE VENCIMIENTO», esta información no será ingresada en dicha base de datos. Si requiere mayor información sobre su deuda, sírvase llamar al teléfono **XXX-XXXX**.

Sin otro particular nos despedimos de usted.

Atentamente,

INFOCORP

Sírvase dejar sin efecto el presente documento si al momento de su recepción usted ya hubiese cancelado la deuda. El monto no incluye intereses moratorios y/o gastos administrativos. El contenido de la presente se ampara en lo establecido por el inciso 1) del artículo 1219 del Código Civil Peruano, en concordancia

Anexo 06: Carta post-registro



REQUERIMIENTO DE PAGO

San Isidro, 12 de febrero de 2013

Señor(a)(ita):

«NOMBRES»

«DIRECCION»

«DISTRITO»

«PROVINCIA»

«DEPARTAMENTO»

Estimado (a) señor (ITA):

Nos dirigimos a usted por encargo de nuestro cliente **COOPAC. CENTRAL SINDICAL LIMA Ltda.**, quien nos ha solicitado registrarlo en nuestra Central de Riesgo por la deuda vencida que aún mantiene con ellos la cual asciende a S/. «SALDO_CTA_», la misma que podrá regularizar o inclusive financiar.

Vencido el plazo de pago y no habiendo realizado usted el pago de su deuda, le comunicamos que esta información ha sido cargada en nuestra base de datos SICOM (Sistema Consolidado de Morosidad) quedando a disposición de nuestros clientes.

Al respecto, le informamos que nuestra Central de Riesgo es consultada a nivel nacional por clientes que comprenden, entre otros, a Bancos, Financieras, ONG's, casas comerciales y empresas de servicios.

De cancelar su deuda atrasada, esta información será retirada de dicha base de datos. Si requiere mayor información sobre su deuda, sírvase llamar al teléfono **XXX-XXXX**.

Sin otro particular nos despedimos de

Usted. Atentamente,

INFOCORP

Anexo N° 07: NIC 7 Estados de Flujos de Efectivo

Emitida el 1 de enero de 2012. Incluye las NIIF con fecha de vigencia posterior al 1 de enero de 2012 pero no las NIIF que serán sustituidas.

El objetivo de esta Norma es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad mediante un estado de flujos de efectivo en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según que procedan de actividades de operación, de inversión y de financiación.

Flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

El estado de flujos de efectivo informará acerca de los flujos de efectivo habidos durante el periodo, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiación.

Actividades de operación

Actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas.

El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación.

La entidad debe informar acerca de los flujos de efectivo de las operaciones usando uno de los dos siguientes métodos:

- a) Método directo, según el cual se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos; o
- b) Método indirecto, según el cual se comienza presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y acumulaciones (o devengos) que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como de las partidas de pérdidas o ganancias

asociadas con flujos de efectivo de operaciones clasificadas como de inversión o financiación.

Actividades de inversión

Actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. La presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro.

Los flujos de efectivo agregados procedentes de la obtención y pérdida del control de subsidiarias u otros negocios deberán presentarse por separado, y clasificarse como actividades de inversión.

Actividades de financiación

Actividades de financiación son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la entidad. Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad.

Una entidad informará separadamente de los cobros y pagos brutos más importantes que provengan de las actividades de inversión y financiación.

Transacciones sin el uso de efectivo

Las transacciones de inversión o financiación, que no han requerido el uso de efectivo o equivalentes al efectivo, se excluirán del estado de flujos de efectivo. Estas transacciones deben ser objeto de información, en cualquier otra parte dentro de los estados financieros, de manera que suministren toda la información relevante acerca de tales actividades de inversión o financiación.

Flujos de efectivo en moneda extranjera

Los flujos de efectivo procedentes de transacciones en moneda extranjera se convertirán a la moneda funcional de la entidad aplicando al importe en moneda extranjera la tasa de cambio entre ambas monedas en la fecha en que se produjo cada flujo en cuestión.

Los flujos de efectivo de una subsidiaria extranjera se convertirán utilizando la tasa de cambio entre la moneda funcional y la moneda extranjera, en la fecha en que se produjo cada flujo en cuestión.

Las pérdidas o ganancias no realizadas, por diferencias de cambio en moneda extranjera, no producen flujos de efectivo. Sin embargo, el efecto que la variación en las tasas de cambio tiene sobre el efectivo y los equivalentes al efectivo, mantenidos o debidos en moneda extranjera, será objeto de presentación en el estado de flujos de Efectivo para permitir la conciliación entre las existencias de efectivo y equivalentes al efectivo al principio y al final del periodo.

Efectivo y equivalentes al efectivo

Una entidad revelará los componentes del efectivo y equivalentes al efectivo, y presentará una conciliación de los importes de su estado de flujos de efectivo con las partidas equivalentes sobre las que se informa en el estado de situación financiera.

La entidad debe revelar en sus estados financieros, acompañado de un comentario por parte de la gerencia, cualquier importe significativo de sus saldos de efectivo y equivalentes al efectivo que no esté disponible para ser utilizado por ella misma o por el grupo al que pertenece.

Anexo N°08: “Plan de Mejora de la Gestión de Ventas al Crédito”

1. Fundamentación

La implementación del plan de mejora que contiene las políticas de crédito ayudará a que la empresa tenga una mejor organización y control en el área de cobranzas asimismo mejorará la liquidez de la empresa.

2. Importancia de las políticas de crédito

Para alcanzar los objetivos planteados son indispensables las políticas de crédito puesto que:

- Ayudan la delegación de autoridades.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores ya que se disminuyen las consultas innecesarias que podrían plantearse los subordinados.
- Conceden un margen de libertad para la toma de decisiones en determinadas actividades

3. Implementación

Una implementación o implantación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo, diseño, especificación o política para concretar alguna actividad, plan, o misión.

4. Justificación

La implementación de un plan de mejora en la gestión de las ventas al crédito, el cual incluye las políticas de créditos y cobranzas radica en mejorar la gestión de otorgación de créditos y recuperación de la cartera vencida de los clientes y luego del estudio que conllevó este proyecto de investigación se encontró que en la empresa Hardtech Solution S.A.C. Se deben efectuar cambios que ayuden a la misma a cumplir objetivos y optimicen su

funcionamiento; dentro de las modificaciones que se desarrollarán están la reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas y la organización del área de cobranza.

Debido a que carecían de una estructura y no se encontraba de forma escrita como reglamento. La importancia de los cambios que se realizarán en la empresa Hardtech Solution S.A.C, ayudarán en el departamento financiero contable puesto que mejorará la recuperación de la cartera de clientes, así como un control y seguimiento adecuado de la misma debido a la entrega de informes de manera oportuna y teniendo para ello una persona que se encargue específicamente de esta área. Asimismo, incrementará su liquidez financiera aumentando el capital propio y evitando de esta manera recurrir a préstamos para financiar su operación. Finalmente será de utilidad a la administración de la empresa puesto que se contará con una mejor organización en sus operaciones que influirá para la toma de decisiones. Las empresas que cuentan con una buena solvencia que le permitan disponer óptimos ingresos de efectivos van a alcanzar resultados de liquidez, rentabilidad y liquidez para seguir operando, en el caso de Hardtech Solution S.A.C permitirá el progreso para que otras empresas tengan un buen crecimiento; así contribuye con la economía del país incrementando en sus pagos con los impuestos. La empresa al ampliar su liquidez les permitirá tener mejores inversiones y convenios, y así mismo ofrecer más fuentes de empleo.

5. Objetivo General de la propuesta

Implementar un plan de mejora de la gestión de las ventas al crédito de la empresa Hardtech Solution S.A.C., distrito de Trujillo, año 2016.

6. Objetivos Específicos de la propuesta

- a) Formular políticas de crédito y cobranzas de acuerdo a la realidad de la empresa de forma clara, sencilla y flexible para su posterior implementación.
- b) Determinar funciones que brinden control y seguimiento a las cuentas por cobrar.
- c) Diseñar formatos para el registro de la documentación necesaria para la operación del departamento de Créditos y Cobros.

7. Factibilidad

7.1. Área administrativa

Para la implementación de nuestra propuesta se deberá realizar los siguientes cambios en el área administrativa de la empresa Hardtech Solution S.A.C.

7.2. Administración pura

- Revisar las políticas de crédito existentes
- Analizar debidamente los puntos que se van a reestructurar.
- Explicar a Gerencia las políticas que van a ser modificadas e indicar el motivo por el cual se realizó el cambio.

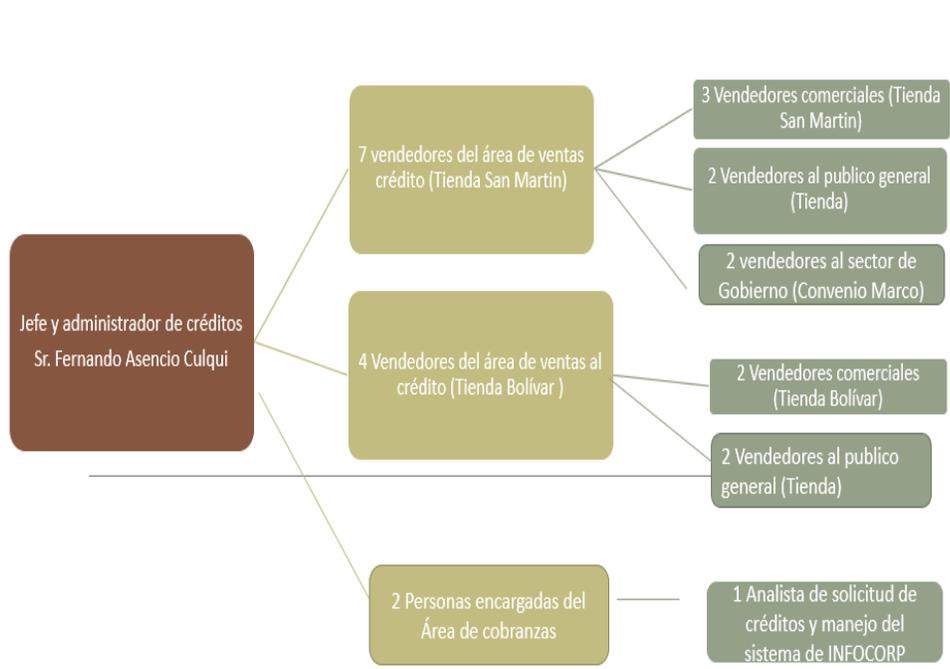
7.3. Administración de Recursos Humanos

- Poner a conocimiento las políticas ya reestructuradas para su correcta aplicación en los departamentos de ventas y contabilidad.
- Delegar a una de las asistentes contables que trabajan en la empresa para que se encargue del análisis de la solicitud del crédito, evaluación del cliente, control de índice de morosidad y manejo del sistema implementado.

7.4. Administración Organizacional

En toda empresa es necesaria una estructura organizacional que ayude a suplir las necesidades de la misma y por medio de la cual se delimiten las actividades y procesos a seguir; así como también se encargue del total funcionamiento de la institución y cuya finalidad sea el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por parte de la empresa. A continuación se presenta el organigrama que relejará la forma de organización una vez implementada la propuesta. En la que solo se cambiará de función a una de las asistentes contables puesto que ahora será la encargada de análisis de solicitud de crédito y manejo del sistema de INFOCORP.

Gráfico N° 15: Administración Organizacional



7.5. Aspecto Legal

En la parte legal para justificar nuestro proyecto nos hemos basado en la NIC 7, la misma que se encuentra como parte del Anexo 07.

7.6. Técnico

A continuación, se detallan los recursos técnicos necesarios que debe asegurar la empresa para que el recurso humano pueda realizar la implementación de la propuesta: contratación de un analista, adecuación de software, equipo tecnológico: computadores, impresoras, entre otros, espacio físico adecuado.

7.7. Financiera o presupuestal

Tabla N° 17: Aspecto Financiero de Hardtech Solution S.A.C.

Descripción	Costo Unitario		Costo Total	
Recursos Humanos				
<i>Implementación - Capacitación</i>	S/.	50.00	S/.	600.00
Recursos Materiales y Técnicos				
<i>Papelería - Útiles y otros</i>	S/.	50.00	S/.	50.00
<i>Adecuación de software</i>	S/.	120.00	S/.	240.00
Sub-Total			S/.	890.00
IGV			S/.	160.20
Total			S/.	1,050.20

Elaborado por: Azañero Castillo, Karla
Javier Orozco, Ana Claudia

Tabla N° 18: Análisis FODA del plan de la propuesta del plan de mejora

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Ayudará a la recuperación de la cartera. -Alto nivel de calidad de otorgamiento del crédito. -Parámetros flexibles para la protección de los estados financieros. -Disminución de los índices de morosidad. -Eficiente gestión del área de crédito y cobranzas -Control en la gestión de Cobranza -Organización del área de cobros -Permitirá el cumplimiento de objetivos propuestas. - Políticas de acuerdo a la situación actual de la empresa. - Será de apoyo para la administración en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento del personal de las políticas de crédito. - Resistencia al cambio por parte de los empleados. - Los vendedores pueden omitir sin intención las políticas de crédito. - Falta de conocimiento del personal de las políticas de crédito. - Resistencia al cambio por parte de los empleados.

Análisis de PORTER

a. ¿Cómo va a cambiar la empresa estructuralmente y competitivamente con la implementación de la propuesta?

Nuestra propuesta ofrecerá a la empresa

- Mejorar la recuperación de la cartera obteniendo liquidez financiera.
- Control en la gestión de cobranza, por ejemplo emisión de informes de cobros.
- Organización del área de cobros ofreciendo efectividad en las acciones que se realizan dentro de la misma.
- Permitirá el cumplimiento de objetivos propuestos

A nivel estructural se realizará la siguiente modificación:

Una de las asistentes contables, previa evaluación para asumir el cargo, se delegará al área de cobranzas, parte de sus nuevas funciones serán: Análisis de solicitud de crédito, control de cartera de clientes, reportes de cobros realizados, entre otros.

b. ¿Cómo su propuesta satisface los requerimientos de mercado?

- Ayudará a la recuperación de cartera.
- Control adecuado de las cuentas por cobrar.
- Mejor organización en el área de cobranzas
- Control en la facturación
- Ofertas atractivas a clientes.

c. ¿Cómo la implementación de la propuesta mejora las oportunidades de la empresa en el mercado?

Con una disminución en sus cuentas en mora y la respectiva organización del área de créditos y cobranzas no solo se ayudará a la empresa para incrementar su flujo de ingresos sino que también aumentará la eficiencia de las personas involucradas en el área obteniendo de esa forma resultados que van a permitir a la administración de la compañía una mejor toma de decisiones.

d. ¿Cómo la propuesta “innovadora” permite a la empresa relacionarse o estar al mismo nivel de las otras empresas?

Al disponer de una cartera de clientes con bajo porcentaje de morosidad le ayudará a contar con un mejor flujo de efectivo con el cual podrá cancelar a tiempo sus obligaciones con los empleados y proveedores; aportando además liquidez, solvencia y rentabilidad, las mismas que lograrán que la empresa continúe operando y creciendo en el medio.

Anexo N°09: “Presentación de reglamento”

Trujillo, 11 de Marzo de
del 2016

MEMORANDUM GAF / HT - 001- 00013

De:

TESISTAS.

-Srta. Karla Azañero Castillo

-Srta. Ana Claudia Javier Orozco

Para:

Sr. Carlos Castillo Sevilla.

Gerente General

Asunto: Implementación de Plan de Mejora del Área de Gestión de Ventas al Crédito

Por intermedio de la presente detallo a Ud. La propuesta en la Implementación de Plan de Mejora de la gestión de las ventas al crédito. Las cuales son el resultado de las coordinaciones con el Área comercial de la Empresa.

Detalle:

PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN DE LAS VENTAS AL CRÉDITO

MISION

Lograr una alta calidad en la gestión de ventas al crédito. Proporcionando mecanismos flexibles a fin de proteger los estados financieros minimizando el riesgo a la morosidad y mejorando el condicionamiento a la Gestión Comercial.

OBJETIVOS

- ✓ Control de créditos otorgados
- ✓ Realizar la Cobranza de su cartera de clientes.
- ✓ Mantener la confidencialidad de los procesos realizados.
- ✓ Establecer políticas sanas de relacionamiento comercial con clientela.
- ✓ Recuperación de activos, apelando a un seguimiento estricto mediante visitas y llamadas telefónicas. Bajar los índices de antigüedad de cuentas a cobrar al máximo, en la medida que no interfieran factores ajenos a la empresa.
- ✓ Fortalecer los vínculos Cliente – Empresa a través de un trato personalizado.

I.- CARTERA DE CLIENTES

Restringir el Crédito a Personas Naturales. Bloquear los Créditos a Personas Naturales Activos en el Sistema de Gestión

PERSONAS JURIDICAS

Evaluación de Importe de Línea de Crédito - Nuevos Clientes

Condicionamiento Básico

I.- Hasta S/3,000

Documentación Básica Obligatoria

1. Ficha de Solicitud de Crédito
2. Ficha RUC
3. Vigencia de Poder
4. DNI Representante Legal

Condicionamiento:

a.- Cheque Diferido / factura Negociable (Preferentemente) b.-
Referencias Bancarias y/o Institucionales

II.- Importes Superiores a S/. 3,000.00

6. Análisis bancario / Garantías / Avales
7. Documentación Básica Obligatoria

CLASIFICACION DE CLIENTES

1. Clasificación para categorizar a los clientes por línea crediticia.
2. Clasificación para categorizar a los clientes de acuerdo al comportamiento de pago.
3. Listado de clientes con buen historial crediticio, para mejorar las condiciones y línea crediticia.

III.PROCESOS DE CREDITO

1. Para clientes antiguos: se les concederá el crédito de 30 o 45 días dependiendo si son directos o instituciones del gobierno.

2. Para clientes nuevos: Se deberá realizar una evaluación al futuro cliente considerando sus referencias comerciales y capacidad de pago para que Después de ello el Gerente de ventas autorice la venta.
3. No se le concederá crédito a aquellos clientes que tengan cuentas pendientes de pago mayores a 5 días de vencimiento de su crédito.
4. Debe elaborarse un contrato por cada crédito concedido, el cual contendrá las clausulas respectivas del servicio y las condiciones de pago; éste debe Ser revisado por el Gerente de ventas y que tendrá que ser firmado por ambas partes.
5. El asistente de crédito y cobranzas será quien se encargue de archivar los contratos en expedientes para cada cliente.
6. El encargado del área deberá emitir la factura al cliente el último día o hasta un día después de prestado el servicio.
7. Las modificaciones o anulaciones de contrato deben ser notificadas y autorizadas por el Gerente Financiero y éste a su vez le comunicará al asistente de crédito y cobranzas quien será el que informe al departamento de producción para tomar las acciones respectivas.
8. El personal de ventas tiene que mostrar la culminación del servicio a través de una carta de conformidad firmada por el cliente.

IV. IMPLEMENTACION EN AREA DE COBRANZAS

Asistente de Créditos y Cobranzas Funciones – Actividades:

- Supervisar el cumplimiento de las Políticas de Créditos y Cobranzas
- Actualización de Información de Ficha de Solicitud de Línea crediticia.
- Personal Responsable de Gestionar, supervisar la Recuperación de Cuentas por pagar.

- Realizar proyecciones de recuperación de cuentas semanales y mensuales.

- Evaluación de Cartera de Clientes con línea crediticia así como de las variables y limitaciones para la eficiencia en la gestión.
- Reportar Indicadores y comportamiento de cartera Morosa.

- Custodia de documentación de cartera de Clientes con Línea crediticia y file de cartera morosa.
- Verificación del foliado autorizado de Compras al crédito por parte del Personal de la Empresa. Aseguramiento de descuento de Cobranza al Personal de la Empresa de acuerdo a los plazos establecidos.

-Seguimiento a la Regularización de atenciones pendientes de facturar

-Actualización de Cuentas por Cobrar vs Boucher de depósitos y/o transferencias efectuadas por parte del cliente previa constatación en los estados de cuenta de las entidades Financieras por parte de Tesorería o GAF.

-Foliado de Atenciones al Gobierno: Contrato, Orden de Compra, Factura, Guía de Remisión, Acta de Conformidad, Constancia de fiel cumplimiento.

-Control de Emisión de Letras y Cheques diferidos de Clientes.

-Sellado de Comprobantes de venta a condición crediticia. "CREDITO"

-Sellado de Comprobantes cancelados a condición Crediticia

-Informe, coordinación y Comunicación con la Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas y Asesor Legal el tratamiento a la cartera Morosa para la cobranza Administrativa y Judicial.

-Autonomía para sugerir y/o restringir el bloqueo de línea crediticia por cliente. Salvo Autorización de la Gerencia General.

□ **PROTOCOLO DE COBRANZAS**

1. Clientes con créditos emitidos, se les enviara un email de Pre Aviso de vencimiento, con 3 días de anticipación a fecha a vencer, de esa manera poder coordinar el pago y evitar atrasos.
2. Coordinación de cobranza preliminar estará a cargo del personal comercial respectivo. Hasta el 05 día de vencido el crédito.
3. Gestión de Cobranza Morosa se inicia a partir del sexto día de vencido el crédito.
4. Cobranza Administrativa con él envío de cartas a los clientes que ya tengas más de 15 días de vencimiento
5. Cobranza Notarial y Judicial será supervisado por la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia General y el Asesor legal de la empresa

Anexo N°10: “Registro de hoja de trabajo de Ventas al crédito Hardtech Solution S.A.C.”

RAZON SOCIAL - CUENTE	FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	CRÉDITO	FECHA ACTUAL	DIAS DE MORA	DÓLARES	SOLES
TECNICAS CLARISA DEL NORTE E.I.R.L	26/01/2016	10/02/2016	15	30/11/2016	294		S/. 140.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	7/06/2016	22/09/2016	107	30/11/2016	69		S/. 31,600.00
MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION DE INVERSIONES AGRICOLAS OLMOS II S.A.C.	2/06/2016	2/10/2016	122	30/11/2016	59		S/. 45,543.00
CARRANZA S.A.	8/05/2016	23/09/2016	138	30/11/2016	68	\$ 1,045.00	
HOSPITAL DE APOYO BAGUA	23/04/2016	7/09/2016	137	30/11/2016	84		S/. 15,409.80
EL ROCIO S.A.	5/04/2016	20/09/2016	168	30/11/2016	71		S/. 690.00
EL ROCIO S.A.	6/04/2016	6/10/2016	183	30/11/2016	55	\$ 738.00	
EL ROCIO S.A.	8/05/2016	8/10/2016	153	30/11/2016	53	\$ 333.00	
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	5/03/2016	20/09/2016	199	30/11/2016	71		S/. 3,271.87
GOLDEN BAY CORPORATION S.A.C.	30/01/2016	29/02/2016	30	30/11/2016	275		S/. 1,700.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RAZURI	8/06/2016	23/09/2016	107	30/11/2016	68		S/. 14,300.00
ALMACENES BOCANEGRA S A	23/06/2016	7/09/2016	76	30/11/2016	84		S/. 17,700.00
III-DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA - TRUJILLO	8/05/2016	8/10/2016	153	30/11/2016	53		S/. 119,926.95
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO S.A	1/04/2016	1/10/2016	183	30/11/2016	60		S/. 358.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/04/2016	23/09/2016	168	30/11/2016	68		S/. 530.00
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO S.A	6/04/2016	6/10/2016	183	30/11/2016	55		S/. 358.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/03/2016	23/09/2016	199	30/11/2016	68		S/. 45,678.00
ICONSER SAC	25/06/2016	24/09/2016	91	30/11/2016	67		S/. 2,180.00
TECNICAS CLARISA DEL NORTE E.I.R.L	15/02/2016	1/03/2016	15	30/11/2016	274		S/. 10.00
TAL SA	22/02/2016	21/09/2016	212	30/11/2016	70		S/. 3,150.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/01/2016	3/09/2016	223	30/11/2016	88		S/. 3,355.98
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/01/2016	3/09/2016	223	30/11/2016	88		S/. 165.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/01/2016	3/09/2016	223	30/11/2016	88		S/. 101.48
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/02/2016	3/09/2016	192	30/11/2016	88		S/. 110.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/03/2016	3/09/2016	163	30/11/2016	88		S/. 217.50
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/05/2016	3/09/2016	102	30/11/2016	88		S/. 450.00

TAL SA	26/06/2016	25/09/2016	91	30/11/2016	66	\$ 1,550.00	
MINISTERIO DE EDUCACION	25/05/2016	9/09/2016	107	30/11/2016	82		S/. 89,154.90
EST. JUR. ZAVAL. CRUZ. & ASOC.S.C. DE RL	19/05/2016	18/09/2016	122	30/11/2016	73		S/. 1,160.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/04/2016	23/09/2016	168	30/11/2016	68		S/. 200.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/02/2016	23/09/2016	228	30/11/2016	68		S/. 73.82
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/01/2016	23/09/2016	259	30/11/2016	68		S/. 219.90
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/03/2016	23/09/2016	199	30/11/2016	68		S/. 637.52
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	7/05/2016	22/09/2016	138	30/11/2016	69		S/. 2,565.93
PROYECTO ESPECIAL CHAVIMOCHIC	7/05/2016	22/09/2016	138	30/11/2016	69		S/. 238.80
DANPER TRUJILLO S.A.C.	23/04/2016	22/09/2016	152	30/11/2016	69		S/. 2,680.00
GOLF Y COUNTRY CLUB DE TRUJILLO	20/04/2016	19/09/2016	152	30/11/2016	72		S/. 3,710.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	6/04/2016	21/09/2016	168	30/11/2016	70		S/. 58,965.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	7/04/2016	22/09/2016	168	30/11/2016	69		S/. 157.53
B CAPITAL S.A.C.	2/05/2016	2/10/2016	153	30/11/2016	59		S/. 350.00
SUNAFIL	10/03/2016	9/04/2016	30	30/11/2016	235		S/. 70.00
AIDISA PERU SAC	5/02/2016	10/10/2016	248	30/11/2016	51		S/. 3,240.00
VGM SEGURIDAD INDUSTRIAL S.A.C.	7/01/2016	7/10/2016	274	30/11/2016	54		S/. 2,808.00
NOTARIA PAJARES ALVA	8/03/2016	7/04/2016	30	30/11/2016	237		S/. 1,498.00
COMPAÑIA MINERA KOLPA SA	9/01/2016	23/09/2016	258	30/11/2016	68		S/. 11,780.96
GRUPO AGE S.A.C.	31/03/2016	8/04/2016	8	30/11/2016	236		S/. 2,964.00
TECNICAS CLARISA DEL NORTE E.I.R.L	26/03/2016	16/04/2016	21	30/11/2016	228		S/. 290.00
LA FLORISTERIA	3/05/2016	3/05/2016	0	30/11/2016	211		S/. 980.00
LA FLORISTERIA	5/05/2016	5/05/2016	0	30/11/2016	209		S/. 6,565.00
HIELOS NORTE S.A.C	20/04/2016	5/05/2016	15	30/11/2016	209		S/. 325.00
EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C	1/05/2016	31/07/2016	91	30/11/2016	122		S/. 1,726.00
STEELMARK S.A.	27/05/2016	3/08/2016	68	30/11/2016	119		S/. 25.00
CHIMU AGROPECUARIA S.A.	7/05/2016	6/08/2016	91	30/11/2016	116		S/. 4,323.00
MANUCCI DIESEL	12/04/2016	11/09/2016	152	30/11/2016	80		S/. 352.00
IE 81523,JOSE IGNACIO ,CHOPITEA	2/04/2016	12/08/2016	132	30/11/2016	110		S/. 1,135.00
UNIDAD EJECUTORA 412 SALUD VIRU	25/04/2016	9/09/2016	137	30/11/2016	82		S/. 370.52
UNIDAD EJECUTORA 412 SALUD VIRU	25/03/2016	9/09/2016	168	30/11/2016	82		S/. 2,593.75
UNIDAD EJECUTORA 412 SALUD VIRU	25/01/2016	9/09/2016	228	30/11/2016	82		S/. 1,237.60

VIVERO LOS VIÑEDOS S.A.C	6/05/2016	6/10/2016	153	30/11/2016	55		S/.	1,746.00
CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA LIBERTAD	12/05/2016	27/08/2016	107	30/11/2016	95		S/.	15,420.00
NORSAC SA	10/05/2016	9/09/2016	122	30/11/2016	82		S/.	3,395.00
NORSAC SA	10/05/2016	9/09/2016	122	30/11/2016	82		S/.	205.00
NORSAC SA	10/04/2016	9/09/2016	152	30/11/2016	82		S/.	570.00
EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C	15/06/2016	14/08/2016	60	30/11/2016	108		S/.	1,860.00
EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C	9/04/2016	8/09/2016	152	30/11/2016	83		S/.	1,812.00
EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C	16/01/2016	15/09/2016	243	30/11/2016	76		S/.	3,150.00
EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C	18/02/2016	17/09/2016	212	30/11/2016	74		S/.	1,923.00
EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C	15/04/2016	14/08/2016	121	30/11/2016	108		S/.	7,000.00
CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA MARCI S.A.C.	4/06/2016	14/08/2016	71	30/11/2016	108		S/.	3,525.00
RESEDISA EIRL	11/06/2016	10/09/2016	91	30/11/2016	81		S/.	333.00
TAL SA	19/05/2016	18/08/2016	91	30/11/2016	104	\$ 618.00		
NORSAC SA	20/05/2016	19/08/2016	91	30/11/2016	103		S/.	50.00
STEELMARK S.A.	22/05/2016	21/08/2016	91	30/11/2016	101		S/.	420.00
NOTARIA PAJARES ALVA	9/06/2016	8/09/2016	91	30/11/2016	83		S/.	690.00
INVERSIONES AGRICOLA OLMOS S.A.C	13/05/2016	27/08/2016	106	30/11/2016	95	\$ 895.00		
MANUCCI DIESEL	8/05/2016	7/09/2016	122	30/11/2016	84		S/.	9,876.00
MANUCCI DIESEL	12/05/2016	11/09/2016	122	30/11/2016	80		S/.	355.00
VIVERO LOS VIÑEDOS S.A.C	16/06/2016	15/09/2016	91	30/11/2016	76		S/.	490.00
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO S.A	19/01/2016	18/09/2016	243	30/11/2016	73		S/.	3,785.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/01/2016	8/09/2016	228	30/11/2016	83		S/.	17.50
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	24/01/2016	8/09/2016	228	30/11/2016	83		S/.	334,544.00
DANPER TRUJILLO S.A.C.	8/06/2016	8/10/2016	122	30/11/2016	53		S/.	35,353.00
DANPER TRUJILLO S.A.C.	19/05/2016	18/09/2016	122	30/11/2016	73		S/.	5,360.01
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE SAC	2/06/2016	1/09/2016	91	30/11/2016	90	\$ 178.00		
NOTARIA PAJARES ALVA	2/05/2016	1/09/2016	122	30/11/2016	90		S/.	87,655.00
NORSAC SA	17/04/2016	16/09/2016	152	30/11/2016	75		S/.	2,085.00
NORSAC SA	18/04/2016	17/09/2016	152	30/11/2016	74		S/.	1,844.00
NORSAC SA	18/04/2016	17/09/2016	152	30/11/2016	74		S/.	1,245.00
NORSAC SA	22/04/2016	21/09/2016	152	30/11/2016	70		S/.	2,895.00
NORSAC SA	22/04/2016	21/09/2016	152	30/11/2016	70		S/.	180.00
NORSAC SA	2/04/2016	1/09/2016	152	30/11/2016	90		S/.	670.00

LEZAMA CONSULTORES DE SALUD OCUPACIONAL	2/03/2016	1/09/2016	183	30/11/2016	90		S/.	5,544.00
COAM CONTRATISTAS S.A.C.	5/03/2016	4/09/2016	183	30/11/2016	87		S/.	5,450.00
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO S.A	11/03/2016	9/09/2016	182	30/11/2016	82		S/.	17,100.00
AVICOLA YUGOSLAVIA SAC	2/01/2016	17/09/2016	259	30/11/2016	74		S/.	1,570.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	13/02/2016	28/08/2016	197	30/11/2016	94		S/.	44,664.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	13/02/2016	28/08/2016	197	30/11/2016	94		S/.	45,546.00
CORPORACION GENESIS SAC	1/01/2016	1/10/2016	274	30/11/2016	60		S/.	2,552.90
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	1/01/2016	16/09/2016	259	30/11/2016	75		S/.	7,778.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	18/02/2016	2/09/2016	197	30/11/2016	89		S/.	120.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	18/02/2016	2/09/2016	197	30/11/2016	89		S/.	6,756.00
RECICLANDO PERU E.I.R.L.	2/03/2016	16/09/2016	198	30/11/2016	75		S/.	655.00
MUNICIPALIDAD PROVINC SANTIAGO DE CHUCO	20/03/2016	4/09/2016	168	30/11/2016	87		S/.	1,641.00
MUNICIPALIDAD PROVINC SANTIAGO DE CHUCO	8/03/2016	23/08/2016	168	30/11/2016	99		S/.	406.60
III-DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA - TRUJILLO	2/02/2016	3/03/2016	30	30/11/2016	272		S/.	99,823.05
CHIMU AGROPECUARIA S.A.	5/03/2016	4/09/2016	183	30/11/2016	87	\$ 3,256.80		
CHIMU AGROPECUARIA S.A.	5/03/2016	4/09/2016	183	30/11/2016	87	\$ 1,309.80		
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	3/03/2016	8/03/2016	5	30/11/2016	267		S/.	45,798.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	31/03/2016	30/04/2016	30	30/11/2016	214		S/.	3,900.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	23/11/2015	28/11/2015	5	30/11/2016	368		S/.	275.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	20/04/2016	20/05/2016	30	30/11/2016	194		S/.	550.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	13/06/2016	28/06/2016	15	30/11/2016	155		S/.	111,800.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	23/10/2015	28/10/2015	5	30/11/2016	399		S/.	5,711.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/12/2015	2/01/2016	15	30/11/2016	333		S/.	1,206.32
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/12/2015	23/12/2015	5	30/11/2016	343		S/.	4,129.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/12/2015	23/12/2015	5	30/11/2016	343		S/.	4,760.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/12/2015	23/12/2015	5	30/11/2016	343		S/.	6,150.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	31/12/2105	15/01/2016	15	30/11/2016	320		S/.	11,496.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	30/12/2015	14/01/2016	15	30/11/2016	321		S/.	5,400.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	30/12/2015	14/01/2016	15	30/11/2016	321		S/.	10,800.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	12/01/2016	11/02/2016	30	30/11/2016	293		S/.	150.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	15/06/2016	30/08/2016	76	30/11/2016	92		S/.	80.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	30/12/2015	14/01/2016	15	30/11/2016	321		S/.	76,543.00

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO	13/06/2014	13/07/2014	30	30/11/2016	871	S/.	9,075.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO	10/12/2014	17/12/2014	7	30/11/2016	714	S/.	1,840.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO	12/06/2015	12/07/2015	30	30/11/2016	507	S/.	3,899.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO	30/10/2015	14/11/2015	15	30/11/2016	382	S/.	270.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO	28/12/2015	27/01/2016	30	30/11/2016	308	S/.	3,100.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	29/12/2015	29/01/2016	31	30/11/2016	306	S/.	45.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	30/12/2015	2/02/2016	34	30/11/2016	302	S/.	25.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	18/12/2015	30	30/11/2016	348	S/.	1,560.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	18/12/2015	30	30/11/2016	348	S/.	3,688.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	18/12/2015	30	30/11/2016	348	S/.	8,975.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	18/12/2015	30	30/11/2016	348	S/.	9,564.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	16/02/2016	90	30/11/2016	288	S/.	95,345.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	21/12/2015	33	30/11/2016	345	S/.	2,566.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	22/12/2015	34	30/11/2016	344	S/.	36,767.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	23/12/2015	35	30/11/2016	343	S/.	36,796.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	18/11/2015	24/12/2015	36	30/11/2016	342	S/.	3,634.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	8/01/2016	7/08/2016	212	30/11/2016	115	S/.	4,885.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	14/12/2015	12/02/2016	60	30/11/2016	292	S/.	260.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	11/12/2015	9/02/2016	60	30/11/2016	295	S/.	1,300.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	11/12/2015	10/01/2016	30	30/11/2016	325	S/.	150.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	2/12/2015	23/09/2016	296	30/11/2016	68	S/.	1,850.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	3/12/2015	7/09/2016	279	30/11/2016	84	S/.	1,880.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	30/11/2015	20/09/2016	295	30/11/2016	71	S/.	980.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	15/10/2015	6/12/2015	52	30/11/2016	360	S/.	11,480.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	16/10/2015	12/12/2015	57	30/11/2016	354	S/.	11,496.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	17/05/2016	20/09/2016	126	30/11/2016	71	S/.	45,355.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	17/05/2016	16/06/2016	30	30/11/2016	167	S/.	280.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	17/05/2016	6/08/2016	81	30/11/2016	116	S/.	290.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	2/08/2016	11/09/2016	40	30/11/2016	80	S/.	280.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE	20/03/2016	12/09/2016	176	30/11/2016	79	S/.	700.00
PROGRAMA EDUCACION BASICA PARA TODOS	8/02/2016	9/09/2016	214	30/11/2016	82	S/.	42,496.99
POLICIA DE TRANSITO	26/01/2016	10/02/2016	15	30/11/2016	294	S/.	6,300.00
POLICIA DE TRANSITO	7/02/2016	22/09/2016	228	30/11/2016	69	S/.	1,962.00
POLICIA DE TRANSITO	2/04/2016	2/10/2016	183	30/11/2016	59	S/.	1.80

POLICIA DE TRANSITO	8/05/2016	23/09/2016	138	30/11/2016	68	S/.	18.00
POLICIA DE TRANSITO	23/04/2016	7/09/2016	137	30/11/2016	84	S/.	5,100.00
POLICIA DE TRANSITO	5/05/2016	20/09/2016	138	30/11/2016	71	S/.	220.00
POLICIA DE TRANSITO	6/05/2016	6/10/2016	153	30/11/2016	55	S/.	270.00
POLICIA DE TRANSITO	8/03/2016	8/10/2016	214	30/11/2016	53	S/.	3,600.00
III-DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA - TRUJILLO	5/02/2016	20/09/2016	228	30/11/2016	71	S/.	16,874.00
III-DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA - TRUJILLO	30/01/2016	29/02/2016	30	30/11/2016	275	S/.	350.00
III-DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA - TRUJILLO	8/01/2016	23/09/2016	259	30/11/2016	68	S/.	1,000.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	8/01/2016	7/08/2016	212	30/11/2016	115	S/.	1,900.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	14/12/2015	12/02/2016	60	30/11/2016	292	S/.	2,400.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	11/12/2015	9/02/2016	60	30/11/2016	295	S/.	28,000.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	11/12/2015	10/01/2016	30	30/11/2016	325	S/.	3,456.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	2/12/2015	23/09/2016	296	30/11/2016	68	S/.	3,566.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	3/12/2015	7/09/2016	279	30/11/2016	84	S/.	28,000.00
VII DIRECCION TERRITORIAL DE POLICIA LIMA	30/11/2015	20/09/2016	295	30/11/2016	71	S/.	1,200.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	15/10/2015	6/12/2015	52	30/11/2016	360	S/.	855.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	16/10/2015	12/12/2015	57	30/11/2016	354	S/.	2,980.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VICTOR LARCO HERRERA	17/05/2016	20/09/2016	126	30/11/2016	71	S/.	13,381.20
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	17/05/2016	16/06/2016	30	30/11/2016	167	S/.	31,394.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	26/01/2016	10/02/2016	15	30/11/2016	294	S/.	4,600.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	7/01/2016	22/09/2016	259	30/11/2016	69	S/.	380.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	2/01/2016	2/10/2016	274	30/11/2016	59	S/.	34,866.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	8/01/2016	23/09/2016	259	30/11/2016	68	S/.	840.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	23/02/2016	7/09/2016	197	30/11/2016	84	S/.	380.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	5/02/2016	20/09/2016	228	30/11/2016	71	S/.	45.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	6/02/2016	6/10/2016	243	30/11/2016	55	S/.	14,500.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	8/02/2016	8/10/2016	243	30/11/2016	53	S/.	2,262.13
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	5/04/2016	20/09/2016	168	30/11/2016	71	S/.	690.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	30/01/2016	29/02/2016	30	30/11/2016	275	S/.	690.00

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/04/2016	23/09/2016	168	30/11/2016	68	S/.	464.664.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	23/04/2016	7/09/2016	137	30/11/2016	84	S/.	35.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	5/04/2016	20/09/2016	168	30/11/2016	71	S/.	120.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	6/04/2016	6/10/2016	183	30/11/2016	55	S/.	105.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/04/2016	8/10/2016	183	30/11/2016	53	S/.	120.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	5/04/2016	20/09/2016	168	30/11/2016	71	S/.	35.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	30/01/2016	29/02/2016	30	30/11/2016	275	S/.	150.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	8/03/2016	23/09/2016	199	30/11/2016	68	S/.	35.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	2/03/2016	1/09/2016	183	30/11/2016	90	S/.	25.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	2/03/2016	1/09/2016	183	30/11/2016	90	S/.	240.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	17/04/2016	16/09/2016	152	30/11/2016	75	S/.	1.700.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	18/04/2016	17/09/2016	152	30/11/2016	74	S/.	55.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	18/04/2016	17/09/2016	152	30/11/2016	74	S/.	35.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	22/04/2016	21/09/2016	152	30/11/2016	70	S/.	240.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	22/04/2016	21/09/2016	152	30/11/2016	70	S/.	550.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	2/04/2016	1/09/2016	152	30/11/2016	90	S/.	35.535.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	18/01/2016	17/09/2016	243	30/11/2016	317	S/.	200.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	18/01/2016	17/09/2016	243	30/11/2016	74	S/.	315.000.00
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE VIRU	20/01/2016	20/03/2016	60	30/11/2016	255	S/.	40.000.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RAZURI	21/01/2016	21/03/2016	60	30/11/2016	254	S/.	1.239.81
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RAZURI	22/01/2016	22/03/2016	60	30/11/2016	253	S/.	2.982.52
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RAZURI	23/01/2016	23/03/2016	60	30/11/2016	252	S/.	900.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE RAZURI	24/01/2016	24/03/2016	60	30/11/2016	251	S/.	752.45
PROYECTO ESPECIAL CHAVIMOCHIC	25/01/2016	25/03/2016	60	30/11/2016	250	S/.	345.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	26/01/2016	26/03/2016	60	30/11/2016	249	S/.	13.000.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	1/03/2016	27/03/2016	26	30/11/2016	248	S/.	13.000.00

GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	29/04/2016	28/03/2016	-32	30/11/2016	247	S/.	12.000.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	30/04/2016	29/03/2016	-32	30/11/2016	246	S/.	19.723.60
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	1/05/2016	30/03/2016	-32	30/11/2016	245	S/.	28.000.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	19/02/2016	31/03/2016	41	30/11/2016	244	S/.	31.500.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	4/11/2015	4/12/2015	30	30/11/2016	362	S/.	6.757.72
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	14/06/2016	29/06/2016	15	30/11/2016	154	S/.	12.611.23
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	14/06/2016	29/06/2016	15	30/11/2016	154	S/.	9.620.21
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	14/06/2016	29/06/2016	15	30/11/2016	154	S/.	2.720.78
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	14/06/2016	29/06/2016	15	30/11/2016	154	S/.	6.358.35
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	17/06/2016	2/07/2016	15	30/11/2016	151	S/.	14.060.62
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	17/06/2016	2/07/2016	15	30/11/2016	151	S/.	336.90
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	21/06/2016	3/07/2016	12	30/11/2016	150	S/.	740.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	21/06/2016	4/07/2016	13	30/11/2016	149	S/.	720.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	21/06/2016	5/07/2016	14	30/11/2016	148	S/.	23.456.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	13/06/2016	6/07/2016	23	30/11/2016	147	S/.	742.11
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO	24/06/2016	9/07/2016	15	30/11/2016	144	S/.	29.800.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	3/12/2015	7/09/2016	279	30/11/2016	84	S/.	885.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	30/11/2015	20/09/2016	295	30/11/2016	71	S/.	1.102.88
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	15/10/2015	6/12/2015	52	30/11/2016	360	S/.	551.44
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	16/10/2015	12/12/2015	57	30/11/2016	354	S/.	732.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCHACO	17/05/2016	20/09/2016	126	30/11/2016	71	S/.	840.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARAMONGA	17/05/2016	16/06/2016	30	30/11/2016	167	S/.	3.891.40
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	17/05/2016	6/08/2016	81	30/11/2016	116	S/.	45.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	2/01/2016	11/09/2016	253	30/11/2016	80	S/.	31.500.00
GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD	20/01/2016	12/09/2016	236	30/11/2016	79	S/.	29.500.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	8/05/2016	9/09/2016	124	30/11/2016	82	S/.	1.650.00
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO DE CAO	26/01/2016	10/02/2016	15	30/11/2016	294	S/.	23.456.00