

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Contabilidad y Gestión Tributaria



Una Institución Adventista

Propuesta de control del flujo de efectivo en la empresa Comercial Mont SAC Distrito Ate 2018

Por:

Yessenia Lina Gamonal Gaspar

Asesor:

CPC David Agustín Cristóbal

Lima, julio de 2018

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE
SUFICIENCIA PROFESIONAL

Yo, David Agustín Cristóbal, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad y Gestión Tributaria, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de suficiencia profesional titulado: **“Propuesta de control del flujo de efectivo en la empresa Comercial Mont SAC Distrito Ate 2018”**, constituye la memoria que presenta la **Bachiller: Yessenia Lina Gamonal Gaspar** para aspirar al título Profesional de Contador Público, la cual ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión, bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, a los 24 de Julio del año 2018



CPC. David Agustín Cristóbal

Propuesta de control del flujo de efectivo en la empresa Comercial
Mont SAC, Distrito Ate, 2018

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de Contador Público

JURADO CALIFICADOR


Mg. Carlos Alberto Vásquez Villanueva
Presidente


Mg. Iván Apaza Romero
Secretario


CPC. Adolfo William Lavallo Gonzáles
Vocal


Mg. Arturo Jaime Zúñiga Castillo
Vocal


CPC David Agustín Cristóbal
Asesor

Lima, 24 de Julio de 2018

Dedicatoria

A Dios, por guiarme por el buen camino, darme la inteligencia, fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presenta en el camino.

A mi familia, por ellos llegue hasta aquí, por sus consejos, comprensión, recursos necesarios para estudiar, por apoyar mi empeño y perseverancia.

Agradecimiento

En este mundo hay pocas personas que agradecen lo poco o mucho que hacen por ellos, con esto quiero empezar a agradecer a todos los que contribuyeron en mi formación profesional.

A Dios por darme la oportunidad de la vida y mantenerme a salvo en este mundo.

A mi equipo de trabajo porque por ellos aprendí mucho sobre mi trayectoria profesional.

A Cristhian Espinoza por darme la oportunidad de laborar y aprender con sus enseñanzas.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Tabla de contenidos.....	VI
Índice de tablas.....	VIII
Índice de figuras.....	IX
Índice de Anexos	X
Resumen.....	XI
Capítulo I. Contexto Profesional.....	12
1.1. Trayectoria profesional.....	12
1.2. Contexto de la experiencia.....	12
1.2.1. Datos generales de la empresa.	12
1.2.1.1. <i>Razón social.</i>	12
1.2.1.2. <i>Visión.</i>	13
1.2.1.3. <i>Misión.</i>	13
1.2.1.4. <i>Valores.</i>	13
1.2.1.5. Organigrama de la empresa.....	14
1.2.2. Experiencia profesional realizada.....	15
Capítulo II. El Problema.....	16
2.1. Identificación del problema.....	16
2.1.1. Objetivo general.	17
2.1.2. Objetivos específicos.....	17
2.2. Justificación	17
2.3. Presuposición filosófica	19
Capítulo III. Revisión de la Literatura	20
3.1. Antecedentes de la investigación.....	20
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
3.2. Fundamentos teóricos.....	22
Capítulo IV. Marco metodológico	25
4.1. Método para el abordaje de la experiencia.....	25
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad	25
4.3. Población y muestra de la empresa.....	25
4.4. Cuadro de Temática Abordada.....	27
4.5. Desarrollo de la temática abordada	28

Capítulo V. Resultados	29
5.1. Resultados Descriptivos	29
5.1.1. Resultados de la Evaluación a la encuesta de percepción del Control del Flujo de Efectivo.29	
5.2. Resultados obtenidos a nivel de indicadores de gestión.....	33
5.3. Lineamientos para Mejorar la conciliación de las Cuentas por Cobrar	35
5.4. Lineamientos de Mejora en el proceso de pagos a proveedores	36
5.5. Establecimiento de Políticas y proceso	37
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	39
6.1. Conclusiones	39
6.2. Recomendaciones	40
Referencias.....	42
Anexos.....	44

Índice de tablas

Tabla 1 Población	25
Tabla 2: Muestra Cuantitativa.....	26
Tabla 3: Cuadro de la Temática Abordada.....	27
Tabla 4: Escala de Calificación	29
Tabla 5 Ratios de Liquidez Comercial Mont SAC	34
Tabla 6 Ratios de Solvencia Comercial Mont SAC.....	34
Tabla 7 Análisis de Gestión Comercial Mont SAC.....	34
Tabla 8 análisis de Rentabilidad Comercial Mont SAC.....	35

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	14
Figura 2: Análisis de Cuentas por Cobrar al 31.12.2017	18
Figura 3: Análisis de las Cuentas por Pagar al 31.12.2017	19
Figura 4: Flujo de Recopilación de Datos.....	30
Figura 5: Nivel de Control de Flujo de Efectivo para las cuentas por cobrar y por pagar..	30
Figura 6: Nivel de ambiente de control	31
Figura 7: Nivel a apreciación de Riesgos	31
Figura 8: Niveles de Actividades de Control	32
Figura 9: Niveles de información y comunicación	33
Figura 10: Niveles de Cuentas por Pagar.....	33
Figura 11: Flujograma de Cobranzas.....	36
Figura 12: Flujograma de Pagos.....	37
Figura 13: proceso de implementación de control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y por pagar	38

Índice de Anexos

Anexo 1 Comprobante de Información Registrada	44
Anexo 2 Cuestionario de Control de Flujo de Efectivo	45
Anexo 3 Políticas y Procedimientos de Cobros.....	48
Anexo 4 Políticas y Procedimientos de Pagos.	49
Anexo 5 Validación de Propuesta.....	57
Anexo 6 Estado de Situación Financiera Comercial Mont SAC al 31.12.2017	57
Anexo 7 Estado de Resultados Comercial Mont SAC al 31.12.2017.....	58
Anexo 8 Estado de Situación Financiera Comercial Mont SAC al 30.06.2018	59
Anexo 9 Estado de Resultados Comercial Mont SAC al 30.06.2018.....	59

Resumen

El presente informe de propuesta de control del flujo de efectivo en la empresa Comercial Mont SAC., sede Ate en la provincia de Lima, aplicable para las cuentas por cobrar y por pagar, modelo que viene presentando una serie de inconsistencias desde antes de la elaboración del presente trabajo.

Para cumplir con uno de los objetivos establecidos, inicialmente se planteó el problema de la empresa respecto a sus procesos, en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, a través de encuestas a los trabajadores del área de tesorería. Los resultados obtenidos nos permitieron plantear las posibles soluciones, lo cual implica el cumplimiento de nuestro objetivo general.

Vista la problemática, es nuestro interés presentar una propuesta para reducir el tiempo en los procesos de conciliación de las cuentas por cobrar y programar los pagos a los proveedores. En ese sentido, se sugiere establecer políticas de proceso, a través de la implementación de directivas internas, sea por medios manuales y/o audiovisuales, dirigidas a todos los trabajadores involucrados en dicho proceso.

Palabras clave: Flujo de efectivo, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar

CAPÍTULO I. CONTEXTO PROFESIONAL

1.1. Trayectoria profesional

Mi experiencia profesional se inició con el cargo de asistente contable, área que me permitió desarrollar funciones operativas en la empresa Contadores y Asesores tributarios CBD (Platanitos Boutique) entre los años 2015 al 2016. Las funciones asignadas estaban relacionadas al llenado de registro y análisis de módulo de cajas chicas, creación de código y levante de activos fijos, registro de importaciones, análisis de materiales en consignación, pago de detracciones, retenciones, percepciones, análisis de cuentas por cobrar y cuentas por pagar para la preparación del EEFF y análisis de cuentas de gastos por centros de costos.

Posteriormente, pasé a ocupar el puesto de analista Contable de la empresa Vantaggio Consultores EIRL (Platanitos Boutique) desde abril del 2016 hasta la actualidad, desempeñando funciones tales como: análisis cuentas de ingresos y gastos, análisis cuentas por cobrar y por pagar, análisis Activo fijo, declaración de libros electrónicos.

1.2. Contexto de la experiencia

1.2.1. Datos generales de la empresa

1.2.1.1. Razón social

Comercial Mont SAC (Platanitos Boutique) es una empresa dedicada principalmente a la comercialización de calzado. Actualmente, la empresa cuenta con más de noventa locales a nivel nacional (ver Anexo 01). Para efectos del presente trabajo, en el presente informe se ha considerado los procedimientos, análisis y resultados obtenidos en el local comercial ubicado en la Av. Vulcano 120,

distrito de Ate, departamento de Lima. Es importante conocer que la empresa inició sus actividades comerciales el 22 de Marzo de 1991, y actualmente se encuentra bajo los alcances del régimen general del Impuesto a la Renta.

1.2.1.2. Visión.

Ofrecer moda en calzados y accesorios para dama a un precio accesible y un ambiente agradable a nivel nacional e internacional.

1.2.1.3. Misión.

Ser en una empresa líder, reconocida nacional e internacionalmente por su desarrollo en el área de calzados, tanto como en la industria de vestir y en la dotación de novedades, procurando ser la mejor opción para nuestros consumidores, acercándolos a las nuevas tendencias, modas y estilo, procurando ser reconocida por nuestra moda impuesta y el servicio de primera calidad.

1.2.1.4. Valores.

Comercial Mont SAC desea lograr un crecimiento tanto nacional e internacional, procurando expandir nuestras operaciones comerciales por todo el país. Actualmente, nuestra meta es abrir cuatro tiendas por año tanto en el Perú como en el extranjero. Nuestros *Valores como empresa son:*

- *Trabajo en equipo*
- *Puntualidad*

1.2.1.5. Organigrama de la empresa.

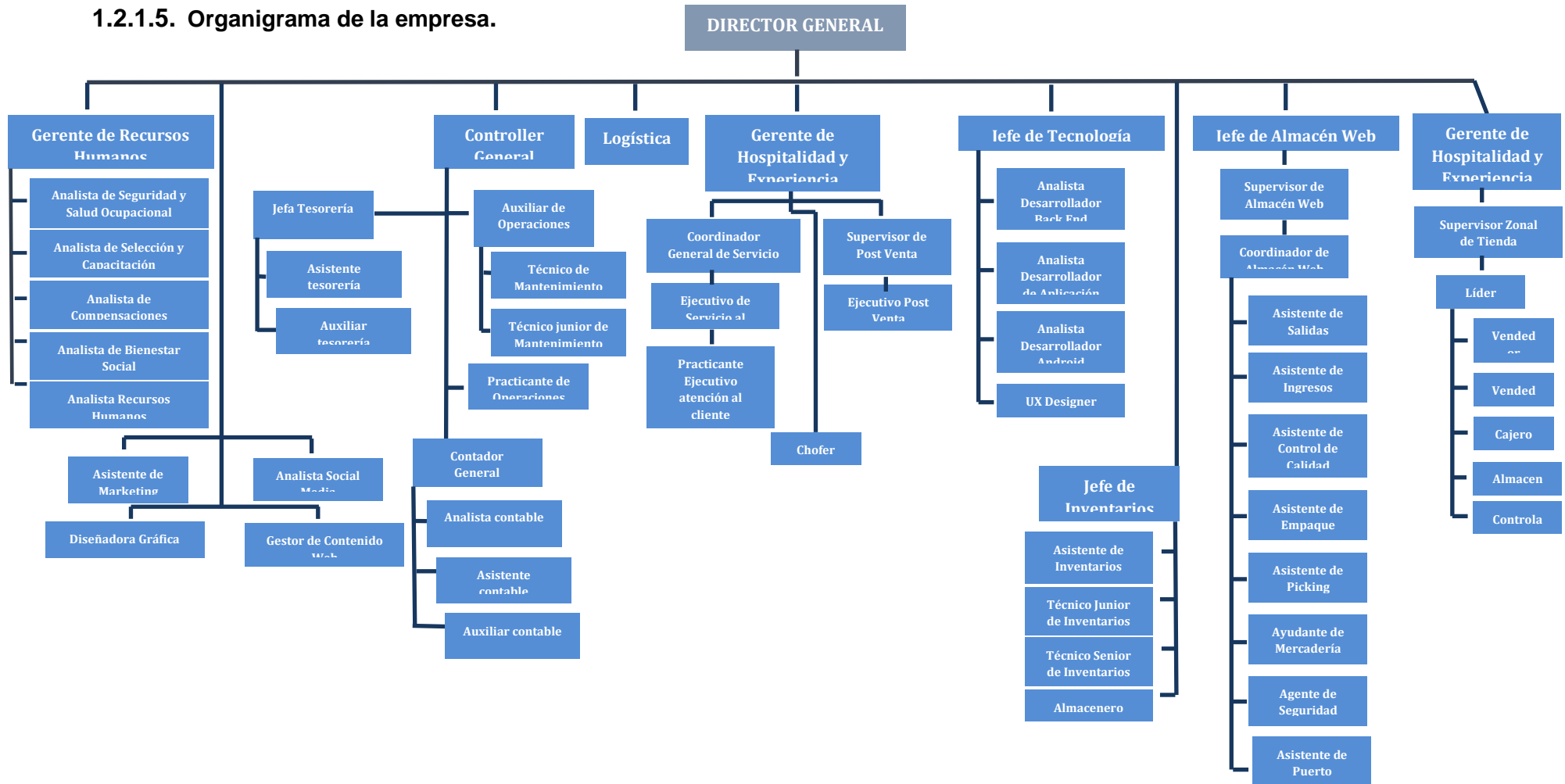


Figura 1. Organigrama de la empresa.

Fuente: Comercial Mont SAC

1.2.2. Experiencia profesional realizada.

Durante mi experiencia como asistente contable en la empresa, hasta el momento se ha logrado implementar el sistema RP SAP en la empresa Platanitos Boutique a fin de dar soporte a nuestras labores. En ese mismo lapso, se logró implementar la facturación electrónica para lograr mejoras, dejando de lado procesos manuales, a la par de mejorar la presentación de los libros electrónicos. En todos estos procesos de implementación he tenido participación directa, logrando obtener la experiencia necesaria y conocimientos adicionales en los mismos.

CAPÍTULO II. EL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

En la actualidad la empresa Comercial Mont S.A.C. (Platanitos Boutique) mantiene su posición en el mercado, y una de sus principales estrategias es mantener presencia en distintos departamentos del país, incorporando inclusive ventas por internet. Sin embargo, durante la ejecución de estas operaciones, la empresa se enfrenta a un alto índice de pagos por fraudes de cobros y morosidad en pagos a proveedores, de acuerdo a los análisis realizados en las cuentas por cobrar y por pagar, provocando el retraso de los arqueos de caja, así como las conciliaciones de cobranzas y pagos. A la fecha no se ha podido solucionar en forma oportuna en casi todos sus puntos de venta.

Es bien sabido que la implementación de procesos cada vez más complejos van en aumento, en la medida en que las empresas aumentan su posición en el mercado. Por lo tanto, la capacidad de respuesta se ve amenazada si es que no se toman las acciones correctivas oportunamente. En el presente caso, la empresa realiza ventas a clientes finales con medios de pago en efectivo, tarjetas y transferencias. El retraso de cuadro de caja de los medios de pago mencionados conlleva a no realizar los análisis a tiempo; y, por otro lado, no se cuenta con la liquidez necesaria para realizar los pagos a proveedores, sueldos, impuestos mensuales, al no contar con un proceso con el que se pueda realizar distintas actividades.

Es por ello que la empresa debe contar con políticas de control interno que permitan mejorar el flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y planificar a

tiempo los pagos en las cuentas por pagar, de tal manera que nos permita regular los tiempos para el análisis y evitar posibles contingencias entre ambas cuentas.

2.1.1. Objetivo general.

Desarrollar una propuesta para el control del flujo de efectivo, en la empresa Comercial Mont SAC, distrito de Ate, 2018.

2.1.2. Objetivos específicos.

- a) Evaluar la percepción sobre el control de flujo de efectivo para identificar las inconsistencias de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en la empresa.
- b) Determinar los indicadores de gestión de la empresa Comercial Mont SAC.
- c) Establecer lineamientos de mejora para los pagos de proveedores y cumplir con los tiempos de vencimiento.
- d) Implementar políticas y procesos para incentivar a los usuarios en la adopción de nuevos procesos.

2.2. Justificación

Desde hace algún tiempo atrás, uno de los problemas que está afectando a la empresa es la adecuada gestión de cobranzas de clientes y pagos de proveedores. El motor que da sostenibilidad a las compañías en general es la caja, para lo cual se deberá analizar la gestión de los procesos de cobranzas y pagos, la misma que si no se controla debidamente incrementa los ciclos de retorno del efectivo, ocasionando que las necesidades de asumir compromisos a corto plazo se vean afectadas. Habiendo determinado las deficiencias que inciden en el flujo de efectivo, se presenta esta propuesta con la finalidad de realizar un control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y cuentas por pagar para aplicarla en

la empresa Comercial Mont SAC, es decir, daremos solución para que la conciliación de las cuentas por cobrar se realicen en el menor tiempo posible, reduciendo gastos innecesarios y ahorrando recursos en el proceso; además se reducirán los tiempos para el procedimiento de cobranza y pagos, planificando los pagos de acuerdo con el ciclo financiero de la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con un sistema de gestión informático donde se podrá complementar la propuesta de control interno para apoyar a los usuarios con los registros correctos y en forma oportuna, reportando en tiempo real la parte financiera; por consiguiente, permitirá a la gerencia establecer nuevas estrategias para la efectividad de las cuentas por pagar y por cobrar en la empresa Comercial Mont SAC. Inclusive, cuando se haya implementado los cambios mencionados, el problema operativo del pago y/o cobranza oportuna será una tarea pendiente, tal como lo vemos en el siguiente cuadro de cuentas por cobrar:

COMERCIAL MONT S.A.C
CUENTA 12-CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES
AL 31 DE DICIEMBRE 2017

Descripcion	Importe S/.
13123001 Cuentas por cobrar a Entidades Relacionadas	
Cuentas por cobrar años 2014	913.93
Cuentas por cobrar años 2015	17,611.02
Cuentas por cobrar años 2016	5,350.25
Cuentas por cobrar años 2017	14,927.11
Saldo al 31 de Diciembre S/.	38,802.31

Figura 2: Análisis de Cuentas por Cobrar al 31.12.2017

Para el caso de las cuentas por cobrar tenemos un anticuamiento que bordea el 61% del total de la cartera por cobrar, por lo que la rotación se hace más lenta.

Este problema tiene impacto en las cuentas por pagar, ya que el proceso se interrumpe porque la cuentas por cobrar son la consecuencia de la falta de gestión en las obligaciones de corto plazo, con un anticuamiento alrededor del 5% sobre el total de la cartera por pagar, teniendo el siguiente escenario:

**COMERCIAL MONT SAC
CUENTA 42 - CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS
AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

Descripcion	Importe S/.
42120001 Facturas Boletas y otras cuentas por pagar	
Cuentas por pagar años 2014	19122.49
Cuentas por pagar años 2016	4708.3
Cuentas por pagar años Ene y Feb 2017	2549.79
Cuentas por pagar años Mar y Abr 2017	8544.6
Cuentas por pagar años May y Jun 2017	11822.86
Cuentas por pagar años Jul a Dic 2017	866,107.65
Saldo al 31 de Diciembre S/.	912,855.69

Figura 3: Análisis de las Cuentas por Pagar al 31.12.2017

2.3. Presuposición filosófica

El control es el resultado de los procesos de enseñanzas que se realiza en nuestro diario vivir. Creo que es importante implantar leyes, procesos y buenas obras para obtener resultados efectivos en nuestra vida. En el libro 1° Timoteo 6:18 dice “Enséñales que hagan bien, que sean ricos en buenas obras, generosos y prontos a compartir...”.

Dentro de la práctica laboral, esto se da enseñando buenas prácticas contables para conseguir la efectividad de las cuentas por pagar y por cobrar en la empresa Comercial Mont SAC.

CAPÍTULO III. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes internacionales

Pérez (2015) menciona que “En la actualidad, innumerables son los intentos por lograr un adecuado control que proporcione el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades. Entre los elementos que propician este control, se encuentran los manuales de procedimientos, que son instrumentos de apoyo que reflejan los pasos a seguir para ejecutar las actividades de un puesto determinado y funciones de la organización, con el propósito de mejorar, orientar y conducir los esfuerzos del personal. En consecuencia, el objetivo general de este trabajo es diseñar un Manual de Procedimientos para las cuentas por pagar de acuerdo con las características de la Universidad de Cienfuegos”.

Por su parte, Danni (2011) reconoce que “una de las principales responsabilidades de la administración es de planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. Son dos clases de recursos los que fluyen a través de la mayoría de los negocios: Los ingresos y los egresos. El presupuesto del efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas del efectivo, así como la correcta administración y utilización de las entradas del efectivo, con un adecuado presupuesto se tiene la oportunidad de anticipar las necesidades del efectivo y también anticipar los excedentes de efectivo y correcta utilización, para prever las posibles oportunidades de inversión, una empresa que no invierte sus excedentes de efectivo está pagando un costo de oportunidad por esos recursos que no se están utilizando y que podrían invertirse para generar aún más ganancias”.

En el mismo sentido, Cruz (2013) señala que “El control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que estas puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en las diferentes áreas de las empresas fluyan con mayor facilidad.”

3.1.2. Antecedentes nacionales

Según Vergaray, (2010) señala que “Una adecuada gestión de cuentas por cobrar se convierte en una necesidad para las empresas, pues de ellos dependerá mantener niveles apropiados de fondos líquidos para enfrentar las necesidades financieras”. Hay muchas empresas que obteniendo una buena gestión pueden planificar la solvencia de los gastos en dichas empresas y así obtener ganancias.

Vergaray (2010) también nos dice que “cuando una empresa no cuenta con límites de crédito esta se expone a aumentar los riesgos de morosidad, pues justamente un límite de crédito estudiado técnicamente sirve para medir la capacidad de pago de un cliente y en función de este estudio es que la empresa mitiga sus riesgos.”

Por su parte, Reyes (2014) destaca que en la actualidad hay empresas que tienen una buena posición en el mercado y eso conlleva a tener mayores riesgos si no cuentan con una buena gestión para controlar sus compras. Para este tipo de problemáticas se desarrolló una investigación con diversos instrumentos y recolección de datos del área de contabilidad, con el objetivo de obtener

información financiera correcta, esto les muestre un resultado fundamental para la empresa y así poder tomar decisiones correctas, previniendo errores en el futuro.

Asimismo, Jaramillo (2017) detectó “la falta de un control interno sólido tanto en las cuentas por cobrar como en las cuentas por pagar, la investigación se centra en la importancia que el control tiene en las organizaciones y como este influye en la información presentada en los estados financieros y estos a la vez en la toma de decisiones de la dirección, además de por si contribuir con la organización interna de los procesos que se desarrollen”. Esto quiere decir qué obteniendo un buen control interno en las cuentas por cobrar, ayuda a que se realicen gastos planificados en las cuentas por cobrar obteniendo como resultado mayores ganancias.

3.2. Fundamentos teóricos

3.2.1. Flujo de efectivo

Según la NIC 7 “Un estado de flujos de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de una entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para afectar a los importes y las fechas de los flujos de efectivo, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades. La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades. También mejora la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las

operaciones de diferentes entidades, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos”.

3.2.2. Control interno:

Según Económicas (2010) el control interno es “un proceso que ayuda a cumplir un objetivo planeado, esto se lleva a cabo por un grupo de personas que aportan, para diseñar un plan donde no hay riesgos, obstáculos”.

De otro lado, Mejía, (2005) establece que “En la ejecución del control interno se requiere la obtención de evidencia que soporte la calificación de cada uno de los elementos, componentes y subsistemas, y del sistema en su totalidad. Solo si se cuenta con la evidencia suficiente, a través de la realización de encuestas, talleres, entrevistas o con el análisis de la información documental, se podrá emitir un juicio objetivo sobre el funcionamiento del sistema de control. Una vez recolectada la información, se califican los criterios establecidos para evaluar cada uno de los niveles de la desagregación del sistema de control (elementos, componentes, subsistemas y el sistema como un todo). En este análisis se aplica el enfoque sistémico, en el que el todo es mayor a la suma de las partes; por tal razón no se deben analizar los elementos aislados, sino interrelacionados. El resultado de la autoevaluación se refleja en un informe sobre las fortalezas y debilidades en el sistema de control y en las propuestas de mejoramiento.”

3.2.3. Cuentas por cobrar:

Es el total de crédito que se otorga a los clientes de una empresa, lo que significa ver el resultado de las ventas realizadas a clientes y las cobranzas por

realizar para que ambos sean efectivos en su debido momento. Esta información está clasificada en los activos corrientes de los estados de situación financiera.

3.2.4. Políticas de cobranzas:

Las políticas de cobranza se constituyen para las cuentas por cobrar una vez vencida, esto ayuda a que los pagos sean rápidos y efectivos con menos problemas y bajos costos en la operación. Las políticas pueden ser externas, consultadas, formuladas e implícitas.

3.2.5. Cuentas por pagar:

Es el total de deudas de proveedores en una empresa, vale decir, es el resultado de las compras que se realizaron en un determinado periodo y serán pagadas en su debido momento. Está clasificado como pasivo corriente en los estados de situación financiera

3.2.6. Programación de pagos:

Según Center (2010), “Los componentes financieros se utilizan para programar los pagos y las facturas. Estos componentes financieros definen la cantidad, el método de entrega, la frecuencia y el período para el cual se emite un pago o una factura para un candidato. Cada componente financiero se utiliza para entregar componentes de casos elegibles a los candidatos del caso. Cuando se activa un caso de entrega de productos, se crean estos componentes financieros.”

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Método para el abordaje de la experiencia

Según la experiencia abordada, la elaboración del presente informe utiliza el método descriptivo.

Para poder identificar la percepción del flujo de efectivo y así identificar las inconsistencias de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar se elaboró un cuestionario, el mismo que fue aplicado al área de tesorería de la empresa.

Asimismo, se propuso la implementación de un sistema de control de flujo de efectivo que ayude a mejorar la efectividad de las cuentas por cobrar y por pagar, además se replantearon mejoras en algunas políticas en el sistema de procesos.

4.2. Lugar de ejecución y temporalidad

El presente estudio se realizó en el domicilio fiscal de la empresa Comercial Mont SAC sede Ate, el mismo que se llevó a cabo entre los meses de Junio - Agosto 2018.

4.3. Población y muestra de la empresa

4.3.1. Población

La población está conformada por los trabajadores de tres áreas de la empresa.

Tabla 1 Población

Área	Cargo	Cantidad	Porcentaje
Tesorería	Jefe tesorería	5	10%
compras	Gerente de compras	15	12%
ventas	Gerente de Hospitalidad y Experiencia	20	15%

4.3.2. Muestra

En la presente investigación la muestra serán 5 personas del área de tesorería.

Tabla 2: Muestra Cuantitativa

Área	Cargo	Cantidad	Porcentaje
Tesorería	Jefe tesorería	5	10%

4.4. Cuadro de Temática Abordada

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metodología	Actividades propuestas	Resultados esperados
Propuesta de control del flujo de efectivo en la empresa Comercial Mont SAC Distrito Ate 2018.	1. Evaluar la percepción del control de flujos de efectivo a fin de identificar inconsistencias en cuentas por cobrar y Pagar.	Identificar las inconsistencias de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, elaborando un cuestionario para la propuesta de mejora.	Elaboración de cuestionario según Anexo 2.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener un buen clima laboral ✓ Mejorar procedimientos ✓ Mejora en los indicadores de gestión
	2. Planteamiento de procesos para la conciliación de las cuentas por cobrar.	Diseñar un plan de procesos para la conciliación de cuentas por cobrar y disminuir los tiempos.	Elaboración de flujogramas para los procedimientos de cuentas por cobrar. Elaboración de manual de procedimientos según anexo 3.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar en menos tiempo la conciliación de cobranzas ✓ No tener horas extras ✓ Normalización de los procesos de cobranza
	3. Diseño de procesos para los pagos a proveedores dentro de los plazos establecidos.	Diseñar un plan de pagos a proveedores para cumplir con los tiempos de vencimiento.	Elaboración de flujogramas para los procedimientos en relación a la planificación de pagos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar los pagos a tiempo ✓ Sujeción de proveedores a trato igualitario
	4. Implementar políticas de aseguramiento de los procedimientos implementados.	Establecer políticas y procesos que permita incentivar a los usuarios para realizar correctamente las operaciones de cobranzas y pagos.	Elaboración de manual de procedimientos según anexo 4. Elaboración de políticas, manuales y capacitación al personal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalización de los procedimientos de pagos a proveedores ✓ Conocer la situación financiera de la empresa. ✓ Proponer nuevas estrategias.

Tabla 3: Cuadro de la Temática Abordada

4.5. Desarrollo de la temática abordada

Mediante el método descriptivo de los procesos, se partió de un análisis inicial de los procesos actuales a fin de detectar los inconvenientes en el control de los flujos de efectivo. La propuesta de control de flujo de efectivo empezó con la elaboración que un cuestionario a los trabajadores del área de tesorería para así informarnos cómo se lleva el control del flujo de efectivo, a fin de identificar los problemas e inconvenientes presentados para desarrollar la presente propuesta.

Podemos señalar que los flujos de efectivos provienen de las actividades comerciales que realiza la empresa, producto de las gestiones de ventas y adquisición de bienes y servicios necesarios para su funcionamiento. Estos flujos de efectivo podrían interrumpirse o retrasarse debido a factores logísticos, operacionales de sistemas e incluso humanos. Dentro de la propuesta de control de flujos de efectivo en la Empresa Comercial Mont SAC se busca precisamente eliminar las barreras relacionadas con la necesidad de contar con un retorno dentro de los plazos permitidos, y que esta gestión vaya más allá de la recuperación oportuna de los recursos financieros.

De otro lado, la mejora de control del flujo de efectivo beneficiaría principalmente a la salud financiera de la empresa, mejorando su posición frente a poder asumir compromisos a corto plazo, reduciendo el déficit del capital de trabajo, y por consiguiente, mejorar los indicadores y/o ratios de rotación de cobranza y pagos.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Resultados Descriptivos

5.1.1. Resultados de la Evaluación a la encuesta de percepción del Control del Flujo de Efectivo

Para la elaboración del presente informe se aplicó una encuesta a los miembros de la organización y de esta manera pudimos conocer los problemas que existen en los procesos del control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ya que estas son percibidas en la empresa Comercial Mont S.A.C. (Platanitos Boutique).

La encuesta aplicada consta de cuatro subcategorías y una categoría, de las cuales éstas son medidas de acuerdo con una escala de efectivo regular e inefectivo. El cuestionario tiene 31 preguntas, de las cuales 8 son de aspectos de control, 13 cuentas por cobrar, 10 cuentas por pagar. Cada pregunta está evaluada utilizando la escala Likert, calificando cada pregunta del 1 al 5.

Tabla 4: Escala de Calificación

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

Para el procedimiento de la recopilación de datos a través del cuestionario realizado al personal del área de tesorería, se consideró el siguiente proceso.

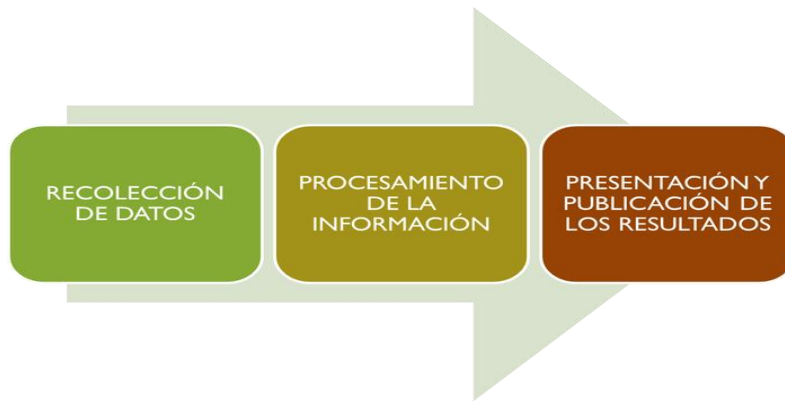


Figura 4: Flujo de Recopilación de Datos

Posteriormente, una vez obtenidos los resultados se analizó la información respecto al flujo de efectivo en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa Comercial Mont S.A.C.

a) Nivel de control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y por pagar. - Se determinó que solo el 31% el área de tesorería a veces lleva un control flujo de efectivo en las cuentas por cobrar y por pagar, esto ocurre porque la empresa cuenta con una rotación de personal con mucha frecuencia.

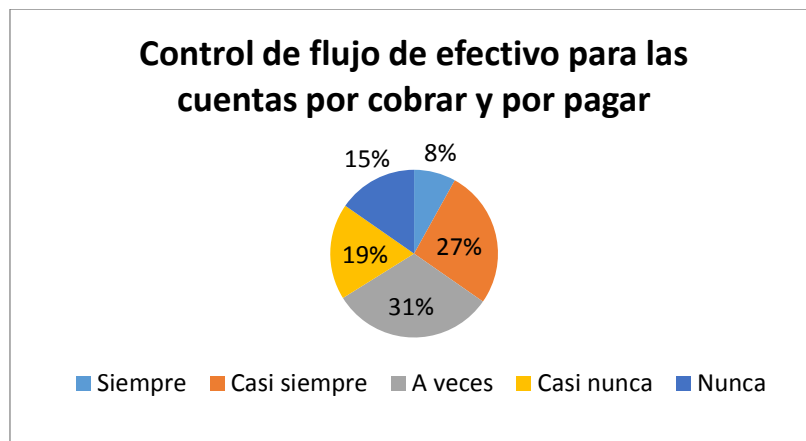


Figura 5: Nivel de Control de Flujo de Efectivo para las cuentas por cobrar y por pagar.

b) Nivel del ambiente de control. - Se verificó que a veces el 29% de los trabajadores del área de tesorería no tienen un buen ambiente laboral, esto se debe que no hay una buena organización, y los trabajadores no son evaluados constantemente.

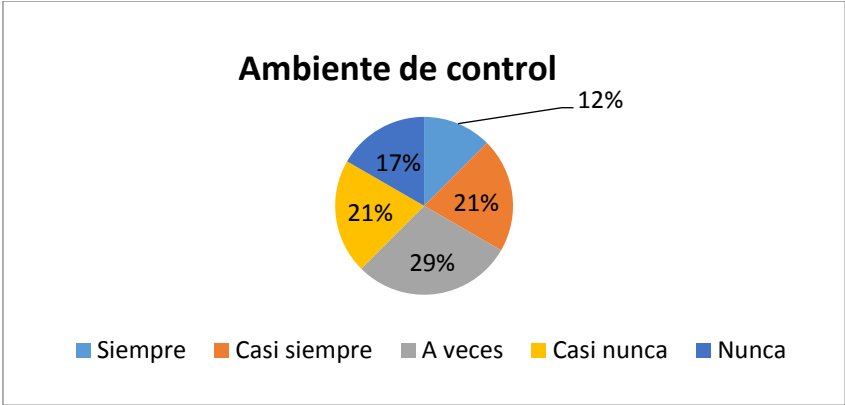


Figura 6: Nivel de ambiente de control

c) Nivel de apreciación de riesgos. - Se determinó que sólo el 45% a veces cuentan con apreciación de riesgos. La empresa no tiene un sistema para identificar los riesgos en las cobranzas en diversas formas de pago.

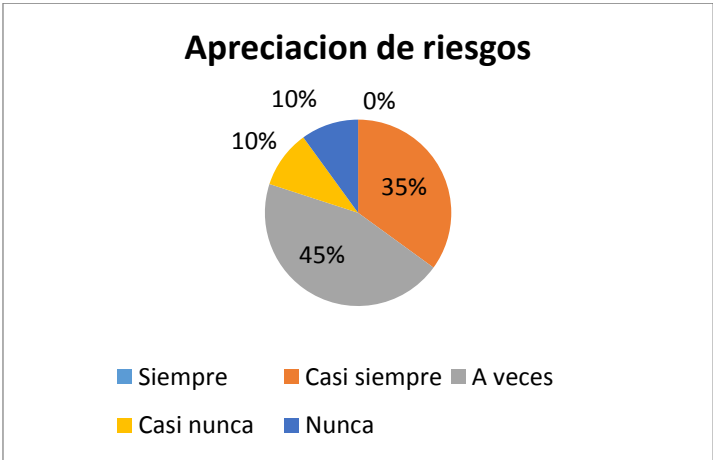


Figura 7: Nivel a apreciación de Riesgos

d) Niveles de actividades de control. - Según el análisis la empresa no cuenta con actividades de control, no se llevan acabos evaluaciones y verificaciones sobre los procesos en las cuentas por cobrar y por pagar.

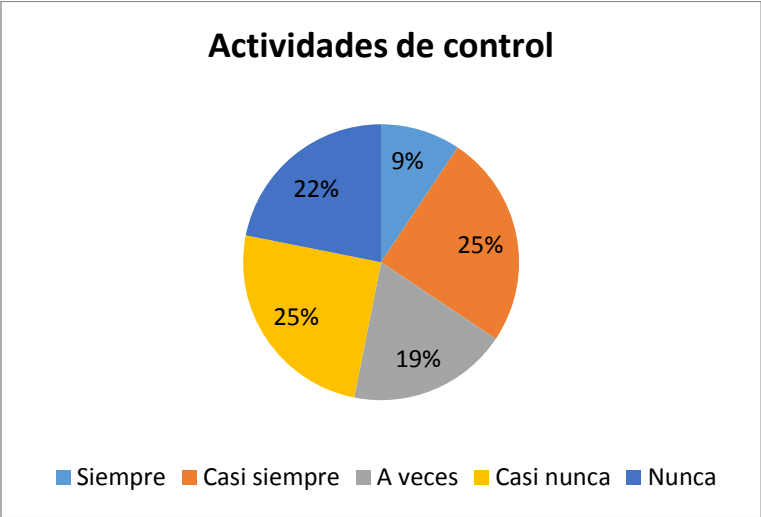


Figura 8: Niveles de Actividades de Control

e) Niveles de información y comunicación. - El 46% de los trabajadores del área de tesorería dicen que sólo a veces hay comunicación en la empresa, y que no son capacitados sobre los procesos de control.

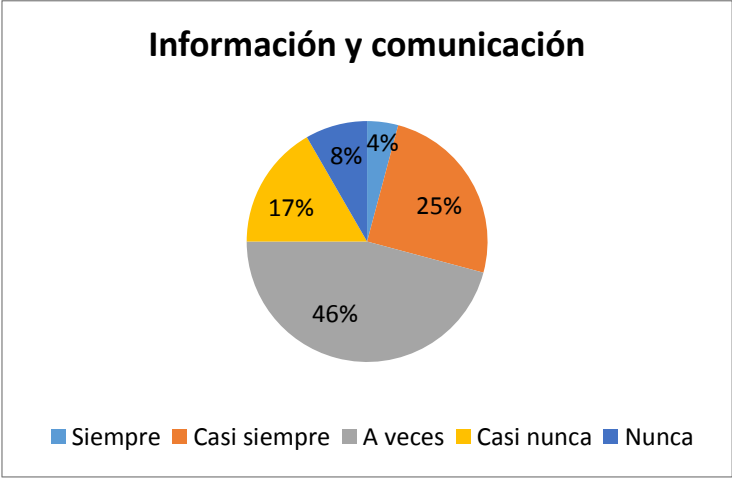


Figura 9: Niveles de información y comunicación

f) **Niveles de las cuentas por pagar.** - Se identificó que a veces en un 25% de promedio la empresa realiza la programación de pagos a sus proveedores, esto teniendo en cuenta que hay proveedores que otorgan plazos de 30,60 y 90 días de crédito.

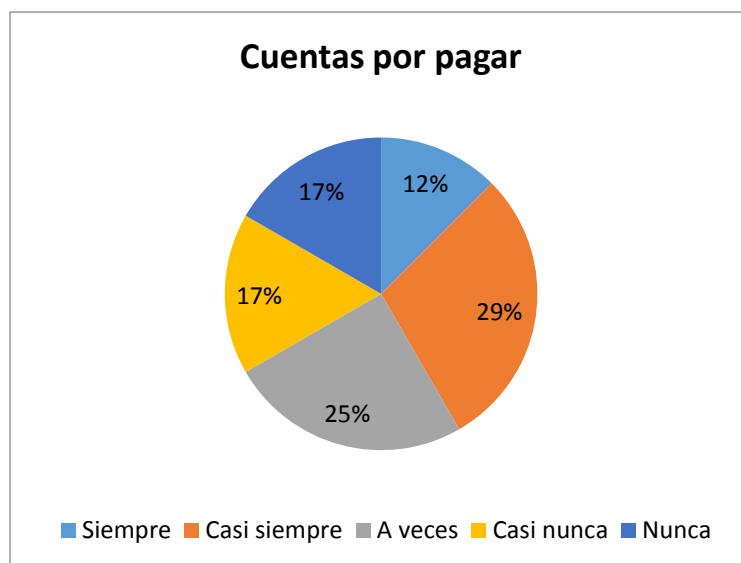


Figura 10: Niveles de Cuentas por Pagar

5.2. Resultados obtenidos a nivel de indicadores de gestión

a) **Análisis de ratios de liquidez y prueba ácida:** En la aplicación de la propuesta podemos indicar que el desempeño de la empresa desde el año 2017 ha sido favorable. Si bien la principal solución radica en la mitigación de las carteras pesadas de cobranza y pagos en el corto plazo, ya refleja una mejor posición en el capital de trabajo. En cuanto a la liquidez corriente y prueba ácida, la empresa pudo mantenerlos, esperando un mejor pronóstico en los próximos meses en cuanto a su posición financiera. De acuerdo a ello, tenemos la tabla 5:

Tabla 5 Ratios de Liquidez Comercial Mont SAC

Liquidez	dic-17	jun-18
Activo Corriente	0.69	0.70
Prueba Acida	0.657	0.679
Capital de trabajo	-4,894	-3,538
Fondo de maniobra con Activo Total (Capital de Trabajo/Activo Total)	-0.26	-0.21

b) Análisis de ratios de Solvencia: En este rubro podemos afirmar que los compromisos para asumir pasivos a largo plazo mejoraron significativamente. Al reducir la morosidad de las cuentas por pagar, vemos un recupero de la posición en los ratios de endeudamiento total y patrimonial. Parte de las mejoras en estos indicadores están relacionados con la mejor posición de las cuentas por pagar. En este caso, la tendencia en los próximos meses es a la reducción del pasivo total por recupero de las cuentas por pagar. En la tabla 6 explica las mejoras señaladas.

Tabla 6 Ratios de Solvencia Comercial Mont SAC

Ratios de Solvencia o Apalancamiento	dic-17	jun-18
Apalancamiento Financiero (Total Activo/Total Patrimonio)	29.81	8.23
Endeudamiento Total (Total Pasivo/Total Activo)	0.97	0.88
Endeudamiento Activo Fijo (Total Pasivo No Corriente/Activo Fijo)	0.34	0.34
Endeudamiento Patrimonial (Total Pasivo/Total Patrimonio)	29	7
Cobertura de Gastos Financieros (Ganancia Act. Operación/Gtos. Financ.)	7.88	9.38

c) Análisis de Gestión: En cuanto al periodo medio de cobranza, periodo medio de pago y el periodo medio de inmovilización de existencias, por razones comerciales todavía se mantiene la misma tendencia en los créditos recibidos, otorgados, de acuerdo a la tabla 7:

Tabla 7 Análisis de Gestión Comercial Mont SAC

Ratios de Gestión	dic-17	jun-18
Período medio de Cobranzas	-0.01	0.32
Período medio de pago	14	14

g) Análisis de rentabilidad: El recupero de la cartera pesada en cuanto a cobranza de periodos anteriores, así como el asumir compromisos antiguos de las cuentas por pagar, y su consecuente mejoría en la posición del capital de trabajo, hizo que los indicadores de rentabilidad tuvieran una mejoría bastante discreta, manteniéndose la tendencia ascendente en la medida que mitiguen las carteras pesadas de cobranza y pagos. Así tenemos los siguientes indicadores (tabla 8):

Tabla 8 Análisis de Rentabilidad Comercial Mont SAC

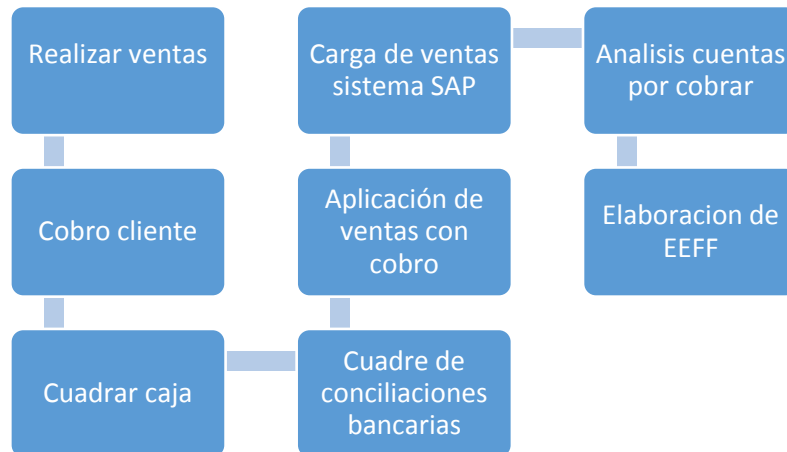
Ratios de Rentabilidad	dic-17	jun-18
Margen Bruto	40.01%	40.81%
Margen Operativo	3.16%	3.79%
Margen Neto	1.52%	2.20%

5.3. Lineamientos para Mejorar la conciliación de las Cuentas por Cobrar

- a) Reducción de tiempo del período de cobranza de clientes: es decir, que la labor de gestión de cobranzas se individualice a fin de designar responsables directos en esta gestión, con lo cual el tiempo del período de cobranza se reducirá aún más.
- b) Optimización del tiempo invertido en la cobranza de clientes: es decir, que existían tiempos muertos en la ejecución de cobranza y que además generabna un sobre costo laboral (horas extras). El criterio a utilizar cambiará la productividad en la gestión de cobranzas.
- c) Normalización de los procesos: lo cual significa que no solamente se incidirá en la designación de responsables, sino que el proceso en sí será debidamente plasmado en un manual de procedimientos, partiendo del diseño de un flujograma de procesos que se muestra líneas abajo, y que al

final repercute en un documento de difusión para los involucrados en el proceso (ver anexo 03).

Figura 11: Flujograma de Cobranzas



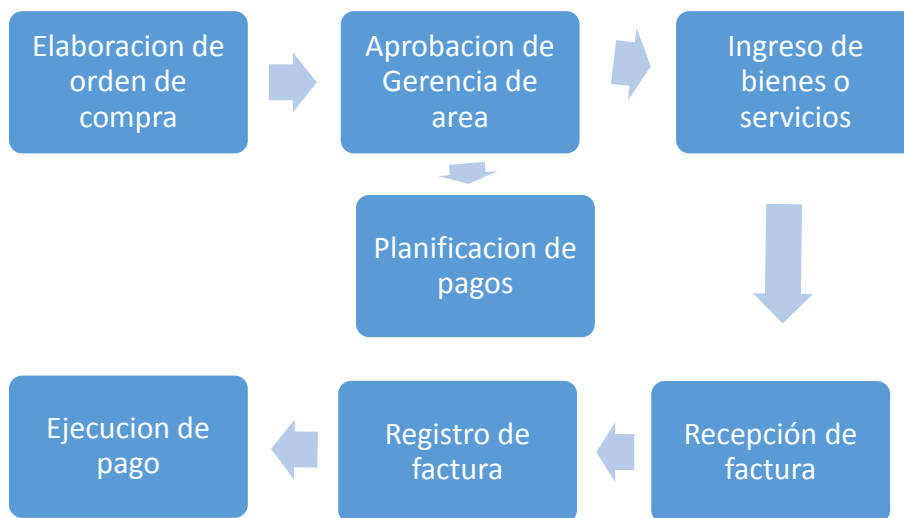
5.4. Lineamientos de Mejora en el proceso de pagos a proveedores

Para continuar mejorando los resultados del flujo de efectivo para el caso de pagos a proveedores, se propone:

- Planificación de pagos: es decir, se establecerá una directiva interna a fin de que la gestión de pagos se realice en días previamente establecidos, con el fin de que el personal asignado apoye en el soporte de otras áreas y/o tareas en otros días. Al organizarlos en días específicos, se organiza la atención exclusivamente a proveedores.
- Igualdad de atención a los proveedores: anteriormente se generaba problemas ya que las condiciones de pagos a proveedores eran diferentes para cada uno. Lo que se buscó fue que todos los proveedores estuvieran sujetos a las mismas políticas de pagos y atención, con el fin de evitar tratos diferenciados.

c) Normalización de los procedimientos: de la misma manera que el procedimiento de cobranza, los procedimientos de pagos de proveedores serán normalizados a través de manuales de instrucción (ver anexo 04), con la cual se elaboró un flujograma de procedimientos de uso común y conocido por todos los involucrados, el mismo que se muestra líneas abajo.

Figura 12: Flujograma de Pagos.



5.5. Establecimiento de Políticas y proceso

Con el propósito de mantener los procesos de implementación de políticas y procesos que permitan realizar correctamente las operaciones tanto de cobranza así como de pagos de proveedores, se plantea la difusión de los procedimientos normalizados, así como también una capacitación al personal involucrado. En cuanto a los pasos a seguir para el aseguramiento de estos procesos, éstos se encuentran debidamente detallados en los anexos 03 y 04 del presente informe. Como se podrá apreciar, se muestran las políticas que deben tener en cuenta cada área para poder llevar un buen control, y de la cual todos deberán estar sujetos y

conocer. Como parte de estos procedimientos, se elaboró un flujograma de implementación del control de flujos de efectivos para las cuentas por cobrar y pagar. En suma, los trabajadores sabrán la importancia que tiene cada uno de ellos al realizar de forma correcta su labor.

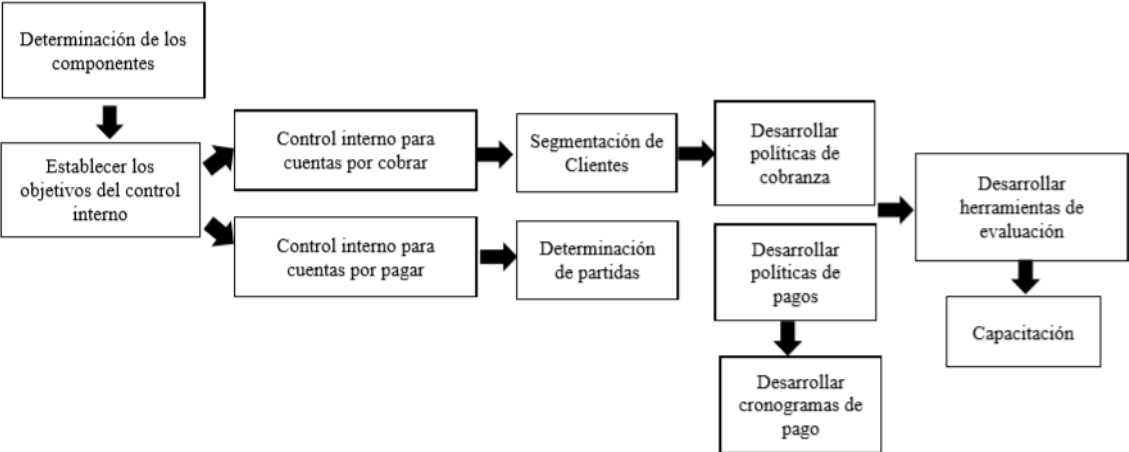


Figura 13: proceso de implementación de control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y por pagar

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a) Sintetizando los resultados de la encuesta, puedo confirmar la existencia de factores de organización, y sobre todo, motivacionales. Por consiguiente, se pudo organizar los procesos en general, teniendo impactos positivos tanto a nivel organizacional, así como de indicadores de gestión, lo cual refleja que la aplicación de control de flujo de efectivo en la empresa tuvo trascendencia e impacto en la gestión y mejora de indicadores de gestión.
- b) Sintetizando los resultados de los indicadores de gestión se demuestra que la empresa obtuvo solvencias en el año 2017. Con una buena gestión de los procesos ayudará a mantenerse en los siguientes años.
- c) Para mejorar el control de flujo de efectivo en las cuentas por cobrar se propone involucrar a más personal para presentar a tiempo la información al área de tesorería y así disminuir el tiempo que les toma al realizar las conciliaciones de los efectivos de cobros.
- d) Es importante que la empresa cuente con un control de flujo de efectivo en las cuentas por pagar, porque ayuda al área de tesorería a planificar los tiempos de pagos que se realizan a los proveedores, planillas, impuestos y que cada área cuente con esta información para que coordinen con sus proveedores los tiempos de pagos, así no se tendrá tensión con dichos proveedores.

e) Las políticas y procesos en una empresa son importantes porque esto ayuda a los trabajadores a controlar los tiempos para cada procedimiento, también ayudará a evaluar la productividad de los trabajadores y la información presentada a la administración será confiable y consistente. Esta propuesta también ayudará a facilitar el mejor desempeño laboral de los trabajadores.

6.2. Recomendaciones

a) Identificando los problemas que existen en la empresa según el cuestionario es importante contar con un control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Es recomendable la evaluación constante a cada trabajador para identificar los problemas que existen y solucionarlos a tiempo.

b) Incentivar a los trabajadores a utilizar los manuales y procedimientos para las conciliaciones de las cuentas por cobrar, estos ayudarán a que ocupen menos tiempo en el trabajo que realizar y así entregar a tiempo la información a la administración.

c) El uso de los manuales para pagos a proveedores nos ayudará a cumplir la programación de pagos oportunamente respetando la fecha de vencimiento y evitar la tensión de los proveedores, también es recomendable utilizar los manuales de sistema SAP, porque ayudará a que se obtenga la información más rápida.

d) Las políticas en una empresa son importantes porque ayuda a los trabajadores a formarse a tiempo en sus labores para que así su trabajo sea productivo y eficiente. Se recomienda también la capacitación constante a los trabajadores.

Referencias

- center, i. k. (s.f.). *programación de pagos y facturas*. obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/ss8s5a_7.0.1/com.ibm.curam.content.doc/integratedcasemanagement/c_icm_deliverpaymentsbills.html
- cruz, l. m. (2013). evaluación del control interno y su incidencia en la cuentas por cobrar de foro miraflores. *revista científica de farem-estelí. medio ambiente, tecnología y desarrollo humano.*, 8.
- danni, o. g. (2011). planificación y control de forma automatizada de los flujos. guatemala. *economicas*. (octubre de 2010). obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>
- ferrado, g. (s.f.). obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/material/quesunaencuesta.pdf>
- https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nor_internac/es_gvt_ias07_2013.pdf. (2007).
- jaramillo, l. a. (2017). control interno para mejorar la efectividad en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa gcf holdings sac, 2017.
- jáuregui, l. b. (1999). el proyecto de investigación . en l. b. jáuregui, *el proyecto de investigación* (pág. 68). caracas: orial ediciones .
- lópez, p., & roldán, s. f. (2015). *metodología de la investigación social cuantitativa*. barcelona.
- mejía, r. c. (2005). autoevaluación del sistema de control interno. *ad-minister*, 95.
- pérez, f. a. (2015). diagnóstico de la situación existente en el subsistema de cuentas por pagar en la universidad de cienfuegos. *revista científica de la universidad de cienfuegos*, 9.
- perez, h. c. (18 de 12 de 2008). *dinero*. obtenido de <https://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/efectividad-eficiencia-productividad/58162>
- reyes, n. c. (2014). control contable del área de compras y las cuentas por pagar de la empresa distribuidora agroveterinaria trujillo s.a.c. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014. lima, lima, peru.

vergaray, k. e. (2010). *gestión de las cuentas por cobrar en la administración del capital de trabajo de las empresas de fabricación de plástico del distrito de ate. lima.*

Anexos

Anexo 1 Comprobante de Información Registrada



FICHA RUC: 20101920721
COMERCIAL MONT S.A.C.

Número de Transacción: 41821392 CIR -
Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social Tipo de Contribuyente	: COMERCIAL MONT S.A.C.
Fecha de Inscripción	: 39-SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inicio de Actividades Estado del Contribuyente Dependencia SUNAT Condición del Domicilio Fiscal Emisor electrónico desde	: 09/03/1993 : 22/03/1991

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	
Tipo de Representación Actividad Económica Principal	: 4771 - VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
Actividad Económica Secundaria 1 Actividad Económica Secundaria 2 Sistema Emisión Comprobantes de Pago Sistema de Contabilidad	: - : - : MANUAL/MECANIZADO/COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio Actividad de Comercio Exterior Número Fax	: MANUAL/COMPUTARIZADO
Teléfono Fijo 1	: -

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica	4771 - VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS DE
Departamento	: CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
Provincia Distrito	: LIMA
Tipo y Nombre Zona	: LIMA
Tipo y Nombre Vía Nro	: SANTIAGO DE SURCO
Km Mz	: URB. LIMA POLO HUNT
Lote	

Datos de la Empresa	
Fecha Inscripción RR.PP	
Número de Partida Registral Tomo/Ficha	: 05/04/1991
Folio	
Asiento	: 01464604

Anexo 2 Cuestionario de Control de Flujo de Efectivo

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCION DEL CONTROL DE FLUJO DE EFECTIVO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR DE LA EMPRESA COMERCIAL MONT S.A.C.

INSTRUCCIÓN: Estimados participantes, mediante este cuestionario conoceremos la efectividad del control de flujo de efectivo para las cuentas por cobrar y pagar que observa en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que deberá responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con su conocimiento y experiencias.

Sexo : Masculino () Femenino ()

Tiempo de permanencia : 3 años () 2 años () 1 años () menos de 1 año ()

INDICACIONES: De la serie de preguntas presentadas a continuación, deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	Valoración				
	SUB CATEGORÍA AMBIENTE DE CONTROL					
1	La estructura organizacional es congruente a la misión y objetivos estratégicos de la entidad.	1	2	3	4	5
2	La gerencia promueve y reconoce los aportes del personal para mejorar	1	2	3	4	5
3	La gerencia ha difundido los objetivos de control interno y adopta una actitud de apoyo permanente hacia el control interno y el logro de sus objetivos.	1	2	3	4	5

4	Tienen conocimientos de las personas encargadas de las cobranzas	1	2	3	4	5
5	Conoce sobre la importancia del control interno en las cuentas por cobrar de la empresa.	1	2	3	4	5
6	La gerencia evalúa los controles de los procesos vigentes e identifica oportunidades de mejora, agregando valor a la gestión de la entidad.	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA APRECIACION DE RIESGOS						
7	Ha propuesto o implementado controles respecto a los riesgos identificados.	1	2	3	4	5
8	Conoce si se evalúa la eficiencia y eficacia de las cuentas por cobrar de la empresa.	1	2	3	4	5
9	Ha identificado riesgos en la revisión de caja de tiendas	1	2	3	4	5
10	Cuenta con sistema para identificar el nivel de riesgo de cobranza en diversas formas de pago	1	2	3	4	5
11	Cuentan con riesgo de caja en las tiendas	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA ACTIVIDADES DE CONTROL						
12	Se han dispuesto controles internos que eviten la duplicidad de funciones	1	2	3	4	5
13	Hay un área o personas encargadas de cuadrar cajas de las tiendas en cobranzas	1	2	3	4	5
14	Se llevan a cabo evaluaciones y verificaciones sobre los procesos y actividades en las cobranzas.	1	2	3	4	5
15	Se realiza reportes mensuales de las cuentas por cobrar pendientes por cliente	1	2	3	4	5
16	Cuenta con una política de cobranza	1	2	3	4	5
17	Cuenta con una política de pagos	1	2	3	4	5
18	Se encuentran errores de cobranzas	1	2	3	4	5
19	Se encuentran errores de pagos	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA INFORMACION Y COMUNICACIÓN						

20	Se dispone mecanismos de autoevaluación de la gestión	1	2	3	4	5
21	Se identifica debilidades en el área y se plantea las mejoras respectivas.	1	2	3	4	5
22	Se da capacitación y entrenamiento sobre el proceso de control interno en las cuentas por cobrar y por pagar.	1	2	3	4	5
23	Se revisa la separación de funciones del personal del área de cobranzas.	1	2	3	4	5
24	Se verifica el cumplimiento del proceso de cobranza	1	2	3	4	5
25	Se realiza mejora en los procesos con resultados negativos	1	2	3	4	5
CATEGORIA CUENTAS POR PAGAR						
26	Se realizan programaciones para la realización de pagos	1	2	3	4	5
27	Ha utilizado financiamiento para realizar pagos	1	2	3	4	5
28	Sabe si ha tenido proveedores que le hayan otorgado crédito (plazo mayor a 30 días)	1	2	3	4	5
29	Se ha pagado oportunamente sus pagos	1	2	3	4	5
30	Tienen quejas de los proveedores por el tiempo en los pagos	1	2	3	4	5
31	Los proveedores se comunican con frecuencia sobre sus pagos	1	2	3	4	5

Anexo 3 Políticas y Procedimientos de Cobros.

Objetivo: Disminuir los tiempos de cuadro de cobros y horas extras en la Empresa .

I. Política:

- 1.1. Diariamente al realizar las ventas se procederá a facturar en base a órdenes de venta por el cliente en tienda.
- 1.2. No se aceptarán cheques como forma de pago
- 1.3. Diariamente se realizará el cierre de caja al terminar las ventas.
- 1.4. El cierre de venta será al horario de salida de los trabajadores en las tiendas.
- 1.5. Diariamente se cargarán las ventas al sistema SAP.
- 1.6. Informar al área de tesorería si hay algún problema en la cobranza
- 1.7. Solo son aceptados las formas de pago, efectivo, tarjeta, notas de crédito.

II. Procedimiento:

2.1. Flujo de cuentas por cobrar

Actividad	Responsable
Cobro a clientes finales	
A. El vendedor de tienda realizara la venta con previa orden por el cliente	Vendedor
B. Realizar la cobranza, sea tarjeta, efectivo o nota de crédito	Cajero
C. Cerrar y cuadrar la caja al cierre de la tienda	Cajero
D. Realizar el deposito del efectivo al día siguiente de las ventas ejecutadas	Líder de tienda
E. Cargar las ventas al sistema SAP e informar mediante un correo al área de tesorería.	Sistemas
F. Aplicar las ventas con el cobro	Cobranzas
G. Entregar el cierre de cobranzas al analista de tesorería	Cobranzas

Actividad	Responsable
H. Realizar el cierre de conciliaciones bancarias	Asistente de tesorería

Anexo 4 Políticas y Procedimientos de Pagos.

Objetivo: Planificación de tiempos para pagos a proveedores y eliminar la atención de los proveedores.

III. Política:

- 3.1. Recepcionar los documentos de pago debidamente sustentados
- 3.2. Entregar a tiempo los comprobantes de pago al área de contabilidad según su fecha de vencimiento.
- 3.3. Revisa los comprobantes de pago según el reglamento de comprobante pago
- 3.4. Entregar la información de órdenes de compra con anticipación al área de tesorería para que sean planificadas.

IV. Procedimiento:

4.1. Flujo de cuentas por cobrar

Actividad	Responsable
Pago a proveedores terceros:	
I. Elaborar la orden de compra según cotización de proveedores	Asistente de área
J. Aprobación de orden de compra	Gerencia de área
K. Planificación de pagos a proveedores	Jefe de tesorería
L. Ingreso de servicio (hoja de conformidad).	Asistente del área
M. Recepción de mercadería (Guía de remisión)	Almacén
N. Recepción de comprobantes	Asistente de área

Actividad	Responsable
O. Revisión de comprobante de pago junto con todos los sustentos	Área de contabilidad
P. Registro de los comprobantes de pago en el sistema SAP	Área de contabilidad
Q. Recepción de comprobante de pago	Área de tesorería
R. Ejecución de pago	Asistente de tesorería
S. Registro de pago en el sistema SAP	Asistente de tesorería
T. Aprobación de pago	Jefe tesorería
U. Envío de conformidad de pago a proveedores	Asistente contable
Impuestos:	
A. Informar el monto a pagar por tipo de impuesto, de 01 o 02 días de anticipación del vencimiento al Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería.	Analista Tributario
B. Cubrir la cuenta de acuerdo con el vencimiento.	Analista de Tesorería
C. Realizar el pago y enviar el comprobante de pago con la hoja de liquidación del PDT al Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería.	Analista Tributario
D. Pasar a Controller adjuntando cargo del banco juntos con los documentos de la liquidación de impuestos para el VºBº.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
E. Recepcionar y realizar la cancelación en el SAP.	Analista de Tesorería / Asistente Tesorería
Haberes:	

Actividad	Responsable
A. Informar el monto a pagar por empresa, de 01 a 02 días de anticipación al vencimiento al Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería.	Analista de nómina
B. Cubrir la cuenta de acuerdo a la razón social y a los montos que informe el Analista de nómina.	Analista de Tesorería / Asistente Tesorería
C. Recibir la planilla (según el tipo de pago), Debidamente registradas en el sistema SAP con el Número de Contabilización.	Controller
D. Gestionar la aprobación y firma de la planilla vía Telecrédito por parte del Gerente, luego realizar la transferencia a haberes en línea.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
E. Enviar las planillas al Analista de Nómina.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
F. Registrar la información al sistema SAP.	Analista de Tesorería / Asistente Tesorería
G. Recepcionar las planillas firmadas por Gerencia, seleccionar las planillas que se desean empaquetar y cargarlas en: www.telecreditonp.bcp.com.pe/tlcnp/	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
H. Archivar los documentos (planillas) cancelados y sustentados para contabilidad.	Asistente Tesorería
Obligaciones Financieras:	
A. Recepcionar el cronograma de pagos emitidos por la Entidad Financiera y realizar el pago de acuerdo a:	Jefe de Tesorería /

Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> - Pagars virtuales: Realizar el pago de acuerdo a las fechas de vencimiento en la página web del BCP, escoger la opción FED o FEC y realizar el pago. Imprimir la constancia de pago y adjuntar el cronograma de vencimiento. Enviar al Gerente General para la firma en el Telecrédito y luego ingresar al sistema SAP. - Pagars manuales: Enviar vía correo electrónico un instructivo de cargo en cuenta, mencionando el N° de pagaré, fecha de vencimiento, monto y razón social. - Leasing: De acuerdo al vencimiento se cubren las cuentas y realizar el pago vía cargo en cuenta. - Back to back: Proceder a cubrir las cuentas de acuerdo a las fechas de vencimiento. Enviar una Carta de Instrucción al banco con 02 días de anticipación del vencimiento, especificando el número de documento, número de cuota y monto. Scanear la carta y remitir el físico al día siguiente al banco para que proceda hacer el cargo. 	<p>Analista de Tesorería / Asistente de Tesorería.</p>
Dividendos:	
<p>A. Elaborar y entregar al Analista de Tesorería la “Distribución de Dividendos” por la empresa, al quinto día hábil después de la presentación de la Declaración Jurada Anual.</p>	<p>Analista de financiero</p>
<p>B. Identificar la empresa que pagará y realizar la operación en el sistema del banco, luego transferir a la cuenta solicitada para el accionista.</p>	<p>Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería</p>
<p>C. Transferir tasas de 4.1% para el pago del impuesto correspondiente y anotar en la hoja de “Distribución de Dividendos de la empresa pagadora” y luego en la hoja de “Distribución de Dividendos de Grupo”.</p>	<p>Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería</p>
Derechos de Aduanas:	

Actividad	Responsable
A. Verificar semanalmente la línea de fianza de aduanas para mantener la línea de crédito.	Jefe de Tesorería
B. Completar el número de importación al detalle de los derechos de aduana (Dua e Importe)	Jefe de Importación
C. En caso no se cubra la cuenta de “Inversiones Dinámicas”, se hace una solicitud de pagaré.	Jefe de Tesorería
D. Ingresar al sistema SAP la salida del dinero y cancelación de la DUA.	Analista de Tesorería
Transferencia al Exterior:	
A. Recibir del Gerente Comercial la copia de proforma verificando: datos bancarios completos, nombre del proveedor, banco cuenta, ABA, SWIFT o banco intermediario; indicando si es pago a cuenta o saldo. Deberá tener V ^o B ^o de Gerencia Comercial.	Jefe de Tesorería
B. Verificar los fondos, si no hay problema con los fondos se procede hacer una operación de Telecrédito de la cuenta BCP Inversiones Lima a cuenta del BCP MIAMI.	Analista de Tesorería / Asistente de Tesorería.
C. Preparar planilla y enviar al Gerente General para su firma, luego la planilla firmada enviarla al banco antes del mediodía.	Analista de Tesorería
D. Verificar si el dinero está abonado en la cuenta BCP MIAMI, en un plazo de 2 horas después del envío de la planilla hasta la confirmación de la disponibilidad de dinero en BCP MIAMI. Luego realizar la transferencia del BCP MIAMI a la cuenta del proveedor.	Asistente de Tesorería.
E. Recibir alerta del banco informando si la operación ha sido realizada o ha sido rebotada.	Jefe de Tesorería
F. Enviar SWIFT al Jefe de Importaciones, con copia a Gerente Comercial, Jefe de Compras para ser remitido al proveedor.	Jefe de Tesorería
G. Si en el caso se ha realizado la operación se reenvía el correo al Jefe de importaciones y al Jefe de compras; pero	Jefe de Tesorería

Actividad	Responsable
en el caso de que la operación haya rebotado, informar al Jefe de importaciones para que revise y corrija los datos errados.	/Asistente de Tesorería
H. Cuando no se cuente con los fondos suficientes, solicitar un pagaré FEC, previo a ello se debe solicitar al banco que coloque la tasa de interés vigente del día.	Analista de Tesorería
I. Proceder a la cancelación en el sistema SAP.	Analista de Tesorería
Carta de Crédito:	
A. Recepcionar la confirmación de apertura de la carta de crédito solicitado por el Jefe de importaciones. Con esta información alimentar el “Flujo de caja proyectado” para proceder a realizar el pago en su vencimiento.	Jefe de Tesorería
B. Remitir vía correo electrónico el aviso de llegada de la Carta de crédito, 03 días antes del vencimiento.	Entidad financiera
C. Cubrir las cuentas con el aviso de llegada de los documentos (cuando hay disponibilidad de dinero) caso contrario convertirlo en un pagaré (cuando es Interbank o Scotiabank) de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> – Emitir solicitud, adjuntando el aviso de la carta de crédito y enviar a la Oficina principal, desembolsan y cancelan la carta de crédito. – Recepción del aviso con el cronograma de pagos. – En el caso de una carta de crédito del BCP se gestiona vía web del banco (FEC). 	Analista de Tesorería / Asistente de Tesorería
D. Proceder a ingresar el desembolso del pagaré y la cancelación de la factura en el sistema SAP.	Analista de Tesorería
Alquileres – Centros Comerciales:	
A. Recibir comprobantes de pago de Contabilidad visado por Operaciones y registrado en el sistema SAP.	Analista de Tesorería

Actividad	Responsable
B. En caso del Fondo de promoción y publicidad, verificar que el importe corresponde al 10% de la renta fija. Para el Fondo de Promoción variable, verificar que corresponda al 10% de la renta variable.	Analista de Tesorería
C. En el caso de los Servicios, se realizará la verificación según el consumo local.	Analista de Tesorería
D. Para la Playa de Estacionamiento y los Arbitrios, verificar según lo establecido.	Analista de Tesorería
Arbitrios y Predios:	
A. Recepción de la Notificación de pago de arbitrio anual por parte de la Municipalidad.	Analista de Tesorería
B. Pago de todo en una sola cuota.	Analista de Tesorería
Pólizas de Seguro:	
A. Para el caso de apertura de Tienda, recepcionar de la encargada de Póliza de seguros la proforma o convenio de pago para proceder con el pago antes de la apertura.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
B. Para el caso de la Póliza vida Ley, recepcionar de Bienestar social la “Relación de personal-Póliza vida Ley”.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
C. Realizar el pago indicando el número de cobertura y/o cupón e informar a la encarga de Póliza, para que emitan la factura.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
D. Registrar y procesar con la cancelación en el sistema SAP.	Analista de Tesorería / Asistente de Tesorería
Carta Fianza:	

Actividad	Responsable
A. Recibir del Gerente General el contrato para la apertura del nuevo establecimiento.	Jefe de Tesorería
B. Verificar el cargo de la comisión por la emisión de la carta fianza e ingresar el gasto al sistema SAP.	Analista de Tesorería
Derechos de Llave de Tienda:	
A. Recibir copia del contrato, indicaciones de pago y factura con 05 días de anticipación a la apertura de la tienda por parte del Gerente General.	Jefe de Tesorería / Analista de Tesorería
B. Efectuar el pago (cheque, transferencia o depósito) de acuerdo a las indicaciones de pago y la emisión de la factura por el importe.	Analista de Tesorería

4.2. Conciliación Bancaria:

Actividad	Responsable
A. Verificar que los ingresos y gastos estén ingresados en su totalidad en el sistema SAP.	Jefe de Tesorería
B. Emitir de la banca electrónica los Estados de Cuenta mensuales para la elaboración de las conciliaciones.	Asistente de Tesorería
C. Importar el Libro de Bancos de SAP a una hoja de cálculo.	Asistente de Tesorería
D. Identificar mediante filtros y búsquedas los pendientes de ingresos de cobros y de pagos utilizando el Estado de Cuenta del Banco vs Libro de Banco SAP.	Asistente de Tesorería
E. Ingresar al sistema SAP lo que se encuentre pendiente de registro (cargos y abonos) debidamente sustentados y/o entregas a rendir.	Asistente de Tesorería
F. Emitir reporte de Conciliación Bancaria por cada empresa y proporcionarlo al Analista Financiero.	Asistente de Tesorería

Anexo 5 Validación de Propuesta.

CONSTANCIA DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título del informe: **Propuesta de control del flujo de efectivo**
en la empresa Comercial Mont S.A.C., Distrito de Ate, 2018.

Nombre de la propuesta: **Propuesta de control del flujo de efectivo**

Yo, Jorge Rodríguez Clausen con DNI Nro. 10802300 Especialista
en Controler General Actualmente laboro en la empresa
Comercial Mont S.A.C. ubicado en Ate - Lima procedo a
revisar la propuesta presentada por Yessenia Lina Gamonal Gaspar.

COMERCIAL MONT S.A.C.

Firma

Jorge Rodríguez Clausen
GERENTE

Anexo 6 Estado de Situación Financiera Comercial Mont SAC al 31.12.2017

COMERCIAL MONT S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2017
(Expresado en Miles de soles)

<u>ACTIVO</u>	<u>2017</u>	<u>PASIVO</u>	<u>2017</u>
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equiv. de Efectivo	4,964	Sobregiros y Prestamos Bancarios	
Cuentas por Cobrar Comerc.	35	Tributos por pagar	1,178
Cuentas por Cob. a Entid. Relac.	2	Remuneraciones por pagar	677
Cuentas por Cob. Pers. y Acc.	26	Cuentas por Pagar Comerciales	2,003
Cuentas por Cobrar diversas	2,230	Cuentas por Pagar Comerc. Relac.	10,199
Cuentas por Cobrar Div.s Relac.	380	Cuentas por Pagar a Acc. Y Direc.	
Inventarios	487	Obligaciones Financ. (Corto Plazo)	1,408
Gastos Pagados por Anticipado	608	Cuentas por Pagar Diversas	152
Anticipos	197	Cuentas por Pagar Diversas Relac.	56
Otros Activos	1,851		
Total Activo Corriente	10,779	Total Pasivo Corriente	15,673
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Inversiones Mobiliarias		Obligaciones Financ. (Largo Plazo)	
Inmuebles, Maq. y Equipo (Neto)	7,983	Pasivo Subord. o no Exig. (EFIDE)	2,824
Activos Intangibles (Neto)	378	Total Pasivo No Corriente	2,824
Total Activo No Corriente	8,361		
		Total Pasivo	18,498
		PATRIMONIO	
		Capital Social	458
		Capital Adicional	3,623
		Reservas	105
		Resultados Acumulados	-5,046
		Resultado del Ejercicio	1,503
		Total Patrimonio	642
TOTAL ACTIVO	19,140	Total Pasivo y Patrimonio	19,140

Anexo 7 Estado de Resultados Comercial Mont SAC al 31.12.2017

COMERCIAL MONT S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2017
(Expresado en Miles de soles)

	<u>2017</u>
Ventas de Mercaderias	99,149
Costo de Ventas	-59,476
UTILIDAD BRUTA	39,673
	40%
Gastos Operativos	
Gastos de Personal	-12,376
Serv. Prestados x Terceros	-23,119
Tributos	-127
Gastos de Gestión	-917
EBITDA	3,135
	3.2%
Depreciación y Amortización	-1,067
EBIT	2,067
Gastos Financieros	-398
Ingresos financieros	7
Neto Dif cambio	-41
Otros ingresos	153
Otros egresos	-285
RESULT. ANTES DE IMPTO RENTA	1,503
PARTICIPACION DE UTILIDADES	
RENTA NETA DEL IRTA	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,503

Anexo 8 Estado de Situación Financiera Comercial Mont SAC al 30.06.2018

COMERCIAL MONT S.A.C. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 30 de Junio del 2018 (Expresado en Miles de soles)			
<u>ACTIVO</u>	2018	<u>PASIVO</u>	2018
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equiv. de Efectivo	2,968	Sobregiros y Prestamos Bancarios	
Cuentas por Cobrar Comerc.	9	Tributos por pagar	628
Cuentas por Cob. a Entid. Relac.	30	Remuneraciones por pagar	1,347
Cuentas por Cob. Pers. y Acc.	41	Cuentas por Pagar Comerciales	251
Cuentas por Cobrar diversas	1,859	Cuentas por Pagar Comerc. Relac.	8,093
Cuentas por Cobrar Div.s Relac.	383	Cuentas por Pagar a Acc. Y Direc.	
Inventarios	264	Obligaciones Financ. (Corto Plazo)	1,166
Gastos Pagados por Anticipado	430	Cuentas por Pagar Diversas	312
Anticipos	145	Cuentas por Pagar Diversas Relac.	56
Otros Activos	2,186		
Total Activo Corriente	8,315	Total Pasivo Corriente	11,853
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Inversiones Mobiliarias		Obligaciones Financ. (Largo Plazo)	
Inmuebles, Maq. y Equipo (Neto)	8,010	Pasivo Subord. o no Exig. (EFIDE)	2,824
Activos Intangibles (Neto)	382	Total Pasivo No Corriente	2,824
Total Activo No Corriente	8,392		
		Total Pasivo	14,677
		PATRIMONIO	458
		Capital Social	
		Capital Adicional	3,623
		Reservas	105
		Resultados Acumulados	-3,266
		Resultado del Ejercicio	1110
		Total Patrimonio	2030
TOTAL ACTIVO	16,707	Total Pasivo y Patrimonio	16,707

Anexo 9 Estado de Resultados Comercial Mont SAC al 30.06.2018

COMERCIAL MONT S.A.C. ESTADO DE RESULTADOS Al 30 de Junio del 2018 (Expresado en Miles de sole		2018
Ventas de Mercaderias		50,462
Costo de Ventas		-29,867
UTILIDAD BRUTA		20,595
Gastos Operativos		
Gastos de Personal		-6,428
Serv. Prestados x Terceros		-11,921
Tributos		-71
Gastos de Gestión		-262
EBITDA		1913
Depreciación y Amortizacion		-584
EBIT		1329
Gastos Financieros		-204
Ingresos financieros		
Neto Dif cambio		79
Otros ingresos		36
Otros egresos		-130
RESULT. ANTES DE IMPTO RENTA		1110
PARTICIPACION DE UTILIDADES		
RENTA NETA DEL IRTA		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1110

CARTA DE REVISIÓN LINGÜSTICA

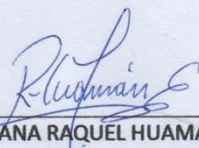
Lima, 11 de noviembre del 2018

Señor(a):

Yessenia Lina Gamonal Gaspar

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional, titulado: "Propuesta de control del flujo de efectivo en la empresa Comercial Mont SAC Distrito Ate 2018", ha sido revisado y corregido, bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto, dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,


Mg. Sc. ANA RAQUEL HUAMAN ESPEJO