



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

TESIS

Para optar el título profesional de Contador Público

Impacto de la gestión financiera de las necesidades operativas
de fondos (NOF) en la liquidez de la empresa Len´s Optical

PRESENTADO POR

Correa Correa, Luis Miguel
Rodriguez Plasencia, Erick
Romero Centeno, Paul Luiggi

ASESOR

Gutiérrez Villacorta, Elmer Enrique

Los Olivos, 2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a nuestros familiares que en todo momento nos estuvieron alentando en este paso profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la universidad por brindarnos las bases de nuestros aprendizajes durante nuestra carrera universitaria y a la coordinadora de investigación por su paciencia y orientación durante el desarrollo de esta investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en describir el impacto de las necesidades operativas de fondos (NOF) en la liquidez en la empresa Len's Optical. Este estudio aborda desde un enfoque cualitativo, bajo un tipo de investigación denominado estudio de caso. Por su naturaleza se investigó el tema en su totalidad, en su unidad de análisis que está conformado por el gerente propietario, responsable de la gestión financiera. Los instrumentos utilizados fueron: la guía de entrevista, la guía de observación y el registro documental. El resultado de la aplicación de instrumentos a la unidad de análisis, muestra que no existen procedimientos ni prácticas adecuadas para levantar una buena gestión financiera, teniendo como origen la falta de conocimiento y la incapacidad de gestión. Entre las principales conclusiones a las que se llegó, se pueden mencionar: la empresa no posee procedimientos, condiciones y medios que permitan manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar, los créditos otorgados no son recuperados en un tiempo prudencial; la empresa no tiene procedimientos de créditos y cobros claros que le permitan tener una idea clara de cuántos y cuáles son los clientes sujetos a crédito, no adopta ninguna clase de medida para recuperar el dinero y carece de una política definida de cuentas por cobrar.

Palabras clave: NOF, Liquidez, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventario.

ABSTRACT

This research paper focuses on describing the impact of operational fund needs (NOF) on liquidity at Len's Optical. This study is addressed from a qualitative approach, under a type of research called a case study. By its nature, the subject was investigated in its entirety in its unit of analysis that is made up of the owner-manager, responsible for financial management. The instruments used were the interview guide, the observation guide, and the documentary record. The result of the application of tools to the unit of analysis shows that there are no proper procedures or practices to establish sound financial management, with the origin of a lack of knowledge and inability to manage. Among the main conclusions reached are: the company does not have procedures, conditions, and means to manage accounts receivable efficiently, the receivables are not recovered in a prudential time; the company does not have clear credit and collection procedures that allow it to have a clear idea of how many and which customers are subject to credit, does not take any kind of action to recover money and lacks a defined accounts receivable policy.

Keywords: NOF, Liquidity, accounts receivable, accounts payable, inventory.

CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.1 Problema General	6
1.2.2 Problemas Específicos	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	7
1.4.1 Justificación	7
1.4.2. Importancia	7
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES	8
1.5.1 Alcances	8
1.5.2 Limitaciones	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES	11
2.1.1 Antecedentes Internacionales	11
2.1.2 Antecedentes Nacionales	12
2.2 BASES TEÓRICAS	13
2.3 DEFINICION DE TERMINOS	38
CAPÍTULO III. CATEGORÍAS	40
3.1 CATEGORÍAS	41
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	41
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	42
4.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
4.1.1 Enfoque	43
4.1.2 Tipo de investigación	43
4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	44
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45

4.3.1 Técnicas	45
4.3.2 Instrumentos	46
4.3.3 Triangulación de instrumentos	47
4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	50
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
5.1 RESULTADOS	53
5.2 DISCUSIÓN	65
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1 CONCLUSIONES	70
6.2 RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	72
ANEXOS	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de categorías.....	40
Tabla 2. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de las cuentas por cobrar.....	46
Tabla 3. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de las cuentas por pagar.....	47
Tabla 4. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de inventarios.....	48
Tabla 5. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de liquidez.....	49
Tabla 6. Resultados de la entrevista acerca de la gestión de las cuentas por cobrar.....	52
Tabla 7: Resultados de la observación acerca de la gestión de las cuentas por cobrar.....	54
Tabla 8. Resultados del análisis documental acerca de la gestión de las cuentas por cobrar.....	55
Tabla 9. Resultados de la entrevista en relación a la gestión de liquidez.....	56
Tabla 10 Resultados de la entrevista acerca de la gestión de las cuentas por pagar.....	57
Tabla 11: Resultados de la observación acerca de la gestión de las cuentas por pagar.....	58
Tabla 12. Resultados del análisis documental acerca de la gestión de las cuentas por pagar.....	59
Tabla 13. Resultados de la entrevista acerca de la gestión de los Inventarios.....	61
Tabla 14: Resultados de la observación acerca de la gestión de los inventarios.....	61
Tabla 15. Resultados del análisis documental acerca de la gestión de los inventarios.....	62

INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva general, la gestión financiera se basa en la toma de decisiones financieras cruciales y se centra en las distintas medidas de inversión y en su financiación. Ambos criterios, entre otros argumentos, han tenido como fin ulterior la creación de valor. Como bien lo afirman Teruel y Solano (2012), entre otros autores, “dado que la inversión que realiza una empresa en sus activos corrientes, así como en su financiación, representa buena parte de las partidas de sus balances, su correspondiente gestión tiene un impacto directo sobre la rentabilidad y el riesgo.” (p.68) En esa dirección, entender que una gestión eficiente de las “Necesidades Operativas de Fondos” (en lo sucesivo NOF), que bien podrían entenderse como “la inversión neta en activos corrientes derivada de las operaciones de la empresa” (Gutiérrez, 2016, p. 24), no es menos importante. Varios estudios (Guillén, 2015; Buenaventura, 2017; Ricaurte 2017) demuestran la relevancia que tiene la inversión sobre la rentabilidad y el valor. Esto implica que una gestión inadecuada, entendida como la puesta en práctica de directrices y mecanismos de inversión y financiación incorrectas y/o incongruentes, puede provocar serios problemas de liquidez, incluso en empresas presumiblemente rentables.

En Len’s Optical, empresa del ramo óptico emplazada en el distrito de Lince dedicada a la comercialización de lunas, monturas y demás accesorios oftálmicos y que, además, constituye el objeto de estudio de la presente investigación, se pudo establecer que su problema principal radica en que unas necesidades operativas de financiamiento descontroladas y excesivamente altas impactan de algún modo en la liquidez de la empresa.

El interés en este tipo de empresa se funda en varias razones. En primer lugar, el peso que ejercen los activos corrientes en su estructura económica y financiera, así como la importancia que tiene para ella la financiación a corto plazo. En segundo lugar, las empresas del ramo óptico-visual han experimentado, en los últimos años, un crecimiento debido al caudal de pacientes provenientes de los principales centros prestadores de salud visual como Oftalmosalud y el Instituto Nacional de Oftalmología (INO), quienes reportan unos más de 200 mil pacientes por año (Perú21, 05/06/2012). En tercer lugar, este sector, pese a su crecimiento, presenta mayores dificultades al momento de obtener financiación. Finalmente, este tipo de empresas depende en gran medida de la financiación bancaria y de las líneas de crédito por parte de proveedores. Como consecuencia, cabe esperar que estas empresas sufran,

en mayor medida, las restricciones de crédito a consecuencia de una Gestión financiera deficiente.

En este sentido, la presente investigación se estructurará de la siguiente manera:

El capítulo I, referido al Problema, presenta el estado general de la situación actual de la discusión arriba planteada, así como también el conjunto de indicios que permiten afirmar que, en la empresa del ramo óptico, objeto de la presente investigación, existe una problemática que encuentra su raíz en una deficiente gestión financiera de las NOF que impacta directa y negativamente en su liquidez. De igual manera, se plantearán los objetivos, la justificación e importancia y los correspondientes alcances y limitaciones a la investigación.

El capítulo II, por su lado, reúne los principales y más importantes antecedentes de investigación; así como la descripción y explicación de las categorías a investigar, para lo cual se abordará de forma directa la temática investigada apelando a bibliografía actualizada (fuentes primarias y secundarias); para finalmente ofrecer una definición de términos básicos.

El capítulo III, se aboca a establecer y operacionalizar las categorías en estudio, en el capítulo IV sobre el enfoque y tipo de investigación, la unidad de análisis, las técnicas de recolección y análisis de datos; en el capítulo V, se abarca los resultados y discusiones de la investigación y en el último capítulo VI se resalta las conclusiones y recomendaciones del estudio de caso, obtenidos durante el proceso de investigación.

Por último, el objetivo principal de investigación es describir el impacto que tiene la gestión financiera de las NOF sobre la liquidez de la empresa, considerando a su vez la posible influencia que una gestión incongruente, ineficiente o insuficiente pueda tener sobre mencionada relación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial, recientemente, se ha puesto de manifiesto la fuerte preocupación sobre la permeabilidad de las pequeñas y medianas empresas a prácticas financieras poco o nada recomendables. Muchas empresas en España, por ejemplo, han experimentado un franco retroceso debido entre otras cosas, a una gestión financiera deficiente e insuficiente de los principales responsables del manejo de las fuentes de financiación. Y es que como dice Cataluña (2016):

No solamente en España, sino en una considerable parte de Europa Occidental, estamos presenciando el advenimiento de una suerte de insuficiencia gerencial en los cuadros medios y altos de las empresas. No sólo vemos con preocupación cómo buena parte de los gerentes se sirven de prácticas financieras poco o nada fundamentadas en los estados financieros reales, sino que hacen uso del patrimonio no empresarial para cubrir las necesidades operativas de financiamiento. Cuestión que pone en grave riesgo las finanzas e incrementa considerablemente el riesgo. (p.67).

América Latina no escapa, en lo absoluto, a esta realidad. Recientemente, con la implementación de políticas económicas y financieras de sesgo marcadamente ideológico en varios países de la región, ha sobrevenido una grave crisis de orden empresarial que ha obligado a muchos pequeños y medianos empresarios a cerrar sus operaciones comerciales. Por otra parte, este fenómeno se evidencia, con mayor claridad, al observarse las consecuencias que genera toda una gama de prácticas gerenciales-financieras poco profesionales y para nada recomendables por parte de los propietarios que cuentan con escasa preparación y/o se resisten a contratar personal calificado. Peraza (2016), advierte el problema cuando afirma que:

Los pequeños y medianos empresarios administran las cuentas a su conveniencia. Hacen uso y disfrute del caudal de fondos sin detenerse a pensar en el grave impacto que tales prácticas generan no solo en la rentabilidad sino en la estructura de costo y el riesgo. Hacen uso de dineros para cubrir necesidades que nada tienen que ver con la empresa. Luego, cuando toman conciencia del asunto, notan el grave error, pero es demasiado tarde.” (p. 123).

En Perú, en lo que el rubro concreto de las ópticas se refiere, la mayor parte del ramo óptico-visual se concentra en la Provincia de Lima, más concretamente en la ciudad de Lima. Las empresas de este sector, pese al crecimiento experimentado debido al gran afluente de pacientes, están en manos de personas no calificadas en temas de gestión financiera y empresarial que redundan en prácticas poco o nada recomendables como, por ejemplo, que el dinero disponible es tomado por los gerentes-propietarios para cubrir gastos que nada tienen que ver con el funcionamiento de la misma.

En el caso concreto de Len's Optical, objeto de la presente investigación, se pudo observar (1) que los pagos a proveedores no se hacen puntualmente; (2) que las cuentas por pagar y por cobrar sufren retrasos de por lo menos 30 días; (3) que la rotación de inventario es lenta; y (4) que el pago de nómina (planilla) sufre retraso de entre 5 y 10 días.

En ese sentido, se puede determinar que la falta de liquidez para saldar los distintos compromisos arriba señalados tiene su origen causal: (I) en la manera cómo se manejan las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las existencias; (II) en la ausencia de un “fondo de maniobra” (en adelante FM) que permita atender imprevistos, lo que indica que la posición de liquidez de la empresa se encuentra afectada; (III) en que el control y seguimiento de las NOF no está siendo llevada por un responsable calificado; y (IV) en un consumo mayor de recursos negociados con terceros (banco y/o proveedores), es decir deuda, cuya previsión y negociación no se ha realizado adecuadamente en el tiempo.

Podría decirse, en consecuencia, que los factores antes señalados ha ocasionado: (a) el consumo de muchos recursos financieros; (b) la necesaria demanda de fondos externos para cubrir los pagos de nómina, de proveedores y de mercancía, que bien podrían destinarse para desarrollar otros proyectos de inversión, (c) el descenso en la rentabilidad de la empresa; (d) incapacidad para afrontar los compromisos (e) el incremento de los costes financieros y (f) ha colocado, innecesariamente, a la empresa en una situación delicada.

Por estos motivos, esta situación amerita asumir una postura rigurosa de análisis y resolución, puesto que de continuarse con el estado de cosas actuales y no tomarse los correctivos necesarios para mejorar la liquidez e incrementar la rentabilidad y crecimiento los responsables se verían en la obligación de tomar medidas que, posiblemente, vayan en detrimento de la empresa.

Por lo tanto, es necesario investigar y determinar en qué medida la gestión financiera de las NOF afecta la liquidez de la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Cómo impacta la gestión financiera de las NOF en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)?

1.2.2 Problemas Específicos

PE1: ¿Cómo impacta la gestión de las Cuentas por Pagar en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)?

PE2: ¿Cómo impacta la gestión de las Cuentas por Cobrar en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)?

PE3: ¿Cómo impacta la gestión de los Inventarios en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Describir el impacto de la gestión financiera de las NOF en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019).

1.3.2 Objetivos Específicos

OE1: Describir el impacto de la gestión de las cuentas por pagar en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)

OE2: Describir el impacto de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)

OE3: Describir el impacto de la gestión de los inventarios en la liquidez de la empresa Len's Optical en el distrito de Lince (2019)

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación

Desde el punto de vista estrictamente académico e investigativo, se puede apreciar que en el Perú existen escasos estudios sobre la problemática aquí planteada, especialmente en lo referente a las necesidades operativas de financiamiento (NOF) y su impacto, como en este trabajo, sobre la liquidez de la empresa. Unido a esa deficiencia de estudios en la materia, los investigadores orientaron y centraron sus esfuerzos en entender tal problemática en el sector de las empresas ópticas porque es un sector en franco crecimiento y con posibilidades reales de éxito. El sector óptico-visual en el distrito de Lince, por mencionar el espacio natural de la presente investigación, ha experimentado un crecimiento sostenido en el tiempo. Hoy día, según información suministrada por los propietarios de la empresa, existen 64 negocios dedicados a la compra-venta de lusas, monturas y accesorios visuales en el distrito de Lince, en comparación con 10 ó 20 empresas que existían hace 10 ó 15 años.

Desde el punto de vista social, toda conclusión y recomendación a la que se llegue tendrá un impacto directo sobre la comunidad. Esto es así porque lo que se proponen los investigadores es mejorar las finanzas de una empresa que ha dado claras señales de necesitar ayuda. Es de entender, entonces, que sí se logra comprender el comportamiento de las NOF y su impacto en la liquidez se puede aportar soluciones a la empresa, a los clientes de la misma a través de una mejora en el servicio y, por supuesto, a futuros inversionistas que pretendan incursionar en este modelo de negocio.

1.4.2. Importancia

Toda investigación, como es de esperarse, busca coadyuvar problemas teóricos y reales que atentan contra grupos y sujetos de acción pública o privada. El problema que se aborda aquí, referido al estudio de las NOF, en su dimensión contable y financiera, y su impacto en la liquidez, denota especial importancia toda vez que la proliferación de estudios sobre esta temática particular está prácticamente ausente en el Perú y esto puede constatararse al realizar una revisión de la literatura existente. Esta deficiencia de estudios otorga a este estudio significativa importancia, pues

puede formar la base de futuras investigaciones. Todo este esfuerzo puede reconducir hacia una exploración y discusión minuciosa sobre la contextualización de las NOF en la realidad peruana. Por tanto, aprovechar semejante potencial permitiría zanjar el camino a futuras aproximaciones que develen la relación existente entre las NOF y el valor de la empresa y su rentabilidad la rentabilidad o el riesgo a través de estudios de casos.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

El alcance del presente estudio está determinado por la manera en que la gestión financiera de las NOF impacta, en su dimensión contable y financiera, en la liquidez de la empresa Len's Optical que se encuentra ubicado en el distrito de Lince. Partiendo de esta aclaratoria, los distintos esfuerzos se centrarán exclusivamente en determinar el impacto que la gestión de las NOF tiene sobre la liquidez de la mencionada empresa.

1.5.2 Limitaciones

En lo que respecta a las limitaciones, la presente investigación no prevé mayores obstáculos, salvo, como se ha afirmado, que la ausencia de investigaciones en el contexto peruano sobre las NOF, pueda limitar el trabajo de los investigadores. De igual manera y lo que respecta al acceso y manejo de información sensible y de dominio privativo de la empresa, necesaria para conocer la situación actual de las NOF, tampoco constituye una limitante considerable, puesto que los principales responsables han mostrado receptividad e interés. En esa misma dirección, el requerimiento expreso de la empresa de que la información suministrada sea tratada adecuada y confidencialmente, tampoco puede asumirse como una limitante importante.

Por otra parte, el hecho de que la presente investigación no englobe a otras empresas del sector podría limitar los alcances y resultados de la misma. Esto en el entendido de que se dejaría por fuera la posibilidad de establecer sí el problema abordado, sobre la gestión de las NOF y su impacto en la liquidez, se manifiesta de igual forma,

encuentra su origen en las mismas causas y, por tanto, provoca las mismas consecuencias en otras empresas del ramo óptico-visual.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Para el momento del levantamiento de información se pudo apreciar que a nivel internacional existe una manifiesta atención sobre el tema de las NOF. Especialmente en España donde se puede observar un abierto interés por su claro nexo con la liquidez, rentabilidad y valor de las empresas. En el Perú no existen como tal mayor estudio que den cuenta, cuando menos, de la relación existente entre las distintas NOF y la liquidez. Algunos estudios abordan sólo alguna de las NOF y establecen su relación o impacto con la liquidez. El único estudio que aborda de manera integral una problemática similar a la aquí planteada es el trabajo de Barrenecha y Cruzado (2017) de la Pontificia Universidad Católica del Perú. No obstante, continuación se muestran los antecedentes más significativos y relevantes.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Ecuador:

Moyolema (2011), Universidad Técnica de Ambato, en su trabajo para optar al grado de Ingeniero en Gestión Financiera, titulado “La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato, Año 2010”, orientó los esfuerzos en “analizar la gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa (...).” (p.10). el tipo de investigación fue de campo e investigación bibliográfica documental a nivel explicativo. El muestreo fue de tipo estratificado. Una vez efectuado el estudio correspondiente se pudo corroborar que la empresa no contaba con una gestión financiera pertinente lo cual afectaba su rentabilidad. Adicionalmente se reveló retraso en la producción de los estados financieros y la inexistencia de un asesor permanente. Además, la empresa no contaba con un plan financiero. En vista de todo ello, las recomendaciones estuvieron orientadas (1) al desarrollo de un plan financiero con la respectiva implementación de políticas internas de inversión; (2) a la reestructuración de los reglamentos y políticas y al establecimiento de normas en el área financiera; y (3) al diseño de cursos de capacitación sobre indicadores financieros.

España:

Martínez (2016), Universidad Complutense de Madrid, en su trabajo para optar al grado de Doctor, titulado “Modelo de Gestión Financiera basado en la Optimización de las Necesidades Operativas de Fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España”, tuvo como finalidad generar un modelo que permitiera, a partir de diversas alternativas, una mejora en la gestión de las NOF. Referido modelo se realizó a través del programa ofimático Excel que facilitó la creación de hojas de cálculo y, además, permitió generar una serie de informes necesarios para la toma efectiva de decisiones.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Barrenecha y Cruzado (2017), Pontificia Universidad Católica del Perú, en su trabajo de grado para optar al grado de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial, titulado “Impacto de la Gestión de las Necesidades Operativas de Fondos en el Valor de la empresa: Análisis del Sector Minero Peruano entre el 2005 y el 2016”, tuvo como objetivo fundamental establecer la incidencia de las NOF sobre aspectos concretos como el valor de varias empresas mineras durante un periodo determinado. Entre los hallazgos más resaltantes destaca la relación existente entre las NOF y el Valor de la empresa. Según conclusiones de los investigadores dicha relación fue de tipo negativo. Es por ello que se recomienda aumentar la autofinanciación con el objeto de reducir la cantidad de NOF.

Gonzales y Sabrina (2016), Universidad Peruana Unión, en su trabajo “Gestión de Cuentas por Cobrar y sus efectos en la Liquidez en la facultad de una universidad particular, lima, período 2010-2015”, tuvo como objetivo determinar los distintos efectos que tienen las cuentas por cobrar sobre la liquidez. Para tales efectos, las distintas actividades de investigación se centraron en mostrar los efectos de los procedimientos de crédito y cobranza y los ratios de actividad sobre el índice de liquidez. El estudio pudo demostrar que efectivamente estas cuentas inciden sobre los principales ratios de liquidez.

2.2 BASES TEÓRICAS

La presente investigación se funda en el abordaje de las NOF, desde la perspectiva financiera, con el objeto de determinar su impacto sobre la liquidez. Partiendo de esta constatación, las bases teóricas se centran en exponer lo relativo a las siguientes categorías:

- Gestión financiera de las NOF.
- Liquidez.

2.2.1 Gestión financiera de las NOF

A. Gestión

Desde una perspectiva general, la gestión es considerada como el acto y el efecto de administrar o gestionar algo. Esto implica la puesta en práctica de un conjunto de tareas y/o operaciones específicas que hacen posible que ese “algo” subsista y perdure en el tiempo. Por otra parte, la gestión comporta otro aspecto relevante como la puesta en práctica de valores, bien sea organizacionales, grupales o individuales, sin los cuales el acto de gestionar carecería de significado, signo y dirección. El diccionario de la Real Academia Española (RAE), por ejemplo, define la gestión como “acción y efecto de gestionar y/o administrar” (2018).

Para autores como Salgueiro (2015), hablando desde un enfoque y de una concepción más científica, la gestión implica “un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.” (p.20). Este doble elemento, decisión y acción, está presente en el acto de gestionar y, por tanto, indica que toda acción tendiente a generar un efecto inmediato debe ir precedido de una toma de decisiones. Con tal proceder se le otorga al concepto de gestión un mayor grado de asertividad, puesto que no se trata de un acto impulsivo o azaroso.

Amat (2017) va más allá de considerar la gestión como el mero acto de decidir y actuar. Para referido autor, “la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.” (p.270). Cabe resaltar la importancia, en

consecuencia, que comporta estos cuatro (04) elementos que vienen a otorgar mayor claridad al concepto de gestión. Por lo tanto, la gestión podría perfectamente definirse como el acto de planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de actividades y procesos organizacionales tendientes al cumplimiento de determinados objetivos. Esto implica, como es lógico, que la toma de decisiones va estar en todo caso supeditada a la práctica y los efectos que la planificación, organización, dirección y control disponga.

Naturalmente, la definición aportada por Amat (2017) lleva a encuadrar el concepto de gestión en lo meramente administrativo y, en consecuencia, es posible hablaren su misma tónica discursiva de Gestión Estratégica, Gestión Táctica y Gestión Operativa que son fundamentales en una organización de carácter empresarial. Como puede apreciarse tal acepción de gestión pone en clara perspectiva el valor que tiene una determinada empresa con su entorno. Esto quiere decir que la gestión no sólo implica la puesta en práctica de un plan a lo interno que garantice que los distintos procesos se ejecuten a cabalidad, sino que, además, implica la capacidad de relación de la empresa con el ambiente o su entorno inmediato. Esta cuestión es de vital importancia porque hace alusión a una doble dimensión de la gestión. Es decir, habla de una gestión a lo interno y de otra, no menos importante, gestión a lo externo que se complementan en una perfecta sinergia.

No obstante, la definición que presenta Amat (2017), dejando a un lado el hecho incuestionable que plantea una definición de gestión ajustada al ámbito organizacional-empresarial y que a nuestro modo de entender goza de cierta coherencia y complitud, carece de un aspecto esencial y este no es otro que el de presentar la gestión como un mero acto racionalizador en el que no intervienen otros elementos para nada circunstanciales y que dan forma y contenido a las actividades del hombre. Es bien sabido que toda organización, no importa su tamaño o especialidad, está conformada por individuos que poseen habilidades y destrezas, algunas únicas, que agregan al acto y acción de gestionar un sentido de humanidad. Para Hernández (2014):

La gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas. Resulta ser el camino y

el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también.” (p. 56)

Como puede apreciarse el planteamiento de Hernández (2014) pone de relieve no sólo el técnico o de estudio profundo, sistemático y organizado que debe imperar al momento de hablar de gestión, sino que también trae a colación aquellas capacidades y talentos por los que se define un artista. Ello implica que el gestor debe poseer, además de la tecnicidad, sistematicidad y organización, de los talentos propios del artista.

Hernández (2014), además de mostrar la gestión como un arte y una ciencia, pone especial acento sobre un aspecto particular: la eficacia. Pone de relieve la importancia de una gestión eficaz que maximice los resultados con el menor esfuerzo y cantidad de recursos posibles. En definitiva, eso es lo que busca todo proceso de gestión: maximizar los beneficios a través del menor uso de recursos materiales y humanos disponibles. De lo anterior es oportuno destacar dos cosas. Por un lado, de nada sirve la gestión per se. Muchas empresas poseen estructuras y procesos de gestión altamente sofisticados, pero carecen, al mismo tiempo, de una gestión eficaz. En este punto, estamos totalmente de acuerdo con Hernández (2014) sobre el hecho de que debe existir cierto talento, cierta disposición artística para que el acto de gestionar tenga resultados satisfactorios. Por otro lado, pese a lo primero, muchas empresas son incapaces de producir productos o servicios de calidad para sus clientes. No en vano los estudiosos iniciales de la gestión, hoy conocidos como los padres de la Administración (Tylor, Fayol, Chiavenato), otorgaron especial importancia a ese toque de don humano que debe imperar en la gestión; resaltando con ello, además, que los procesos por muy sofisticados que sean no pueden ni podrán automatizar el capital humano. Al menos que, claro está, estemos hablando de organizaciones formadas por y para autómatas. Discusión que no es menester abordar en estas líneas

B. Gestión financiera (GF)

La Gestión Financiera -en lo sucesivo GF-, dentro del entramado empresarial, constituye mucho más que la capacidad de manejar eficientemente los recursos financieros disponibles en una empresa. Constituye un proceso sistemático que

reúne las actividades propias de la planificación, organización, dirección, control y monitoreo de los recursos financieros. Este particular enfoque reviste particular importancia puesto que el grueso de las operaciones de una empresa depende en gran medida del cómo se está llevando a cabo cada una de esas actividades o subprocesos inherentes. Como bien afirma Bustamante (2017):

Resulta inaudito pensar, hoy día, que una empresa se oriente por criterios financieros empiristas o fuera de control y que no respondan a una cultura y disciplina financiera que otorgue a los distintos procesos un mínimo de racionalidad. Indispensable es, por tanto, que todos los procesos financieros estén coligados por una planificación, organización, dirección, control y monitoreo de los recursos financieros. (p.89).

Por ello todo esfuerzo de carácter financiero debe estar orientado a generar un clima de certidumbre financiera que propicie no sólo claridad en las cuentas, sino que contribuya a crear un clima organizacional favorable y equilibrado. Por ello no es ajeno encontrar empresas que se enfrentan a la disyuntiva de cómo encarar crisis provocadas por una gestión financiera incongruente y de cómo mantener sus procesos operativos en el tiempo.

Cabe resaltar, tal es el caso del sujeto de estudio de la presente investigación, que en muchas pequeñas empresas se observa ausencia de una planificación, organización, control y monitoreo de las finanzas hasta el punto de que, por ejemplo, los ingresos diarios provenientes de las operaciones de compra, venta y/o prestación de servicios son tomados arbitrariamente por los gerentes-propietarios. Tal práctica provoca en el corto plazo un serio problema que se evidencia en la incapacidad de los empleados para atender los compromisos de la empresa del día a día; tal es el caso de pago a proveedores o de servicios que son de carácter recurrente a lo largo del día.

Tal proceder encaja perfectamente con la postura de Inostroza (2016) cuando nos advierte:

Que buena parte de las empresas no han terminado de otorgar debida importancia a la gestión de sus recursos financieros y que, por el contrario, asumen las tareas de control y dirección de sus recursos financieros bajo criterios escasos, deficientes y/o insuficientes; olvidando o ignorando que el proceso de toma de decisiones debe, en un principio, fundamentarse en un análisis de las necesidades financieras haciendo, como es de esperarse, un uso óptimo de tales recursos que permita, en primer término, alcanzar los objetivos propuestos. (p. 45)

Por esta razón, es de esperarse que en una empresa que se maneje bajo criterios de eficiencia y suficiencia financiera no ocurran prácticas que vayan en detrimento de la propia organización. No obstante, ocurre lo contrario como, por ejemplo, pequeños negocios en que los dueños sustraen el dinero disponible en caja para atender obligaciones que nada tiene que ver con la empresa; cuestión que genera no sólo desbalance en caja sino una crisis de solvencia (insolvencia).

Sobre una buena GF Córdoba (2013) explica:

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos (...) y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros (...). (p. 2)

Precisamente, el problema medular de muchas empresas tiene que ver con la inobservancia de estos criterios. Es decir, por un lado, la falta o precariedad de un análisis financiero que refuerce la toma de decisiones pone en riesgo la generación de ingresos y, por el otro, la falta de mecanismos de control amenaza los recursos financieros de la empresa.

Por ello es que recientemente el estudio de la Gestión las Necesidades Operativas de Financiamiento ocupa un espacio central en las distintas investigaciones (Millers, 2015; Spencer, 2016; López, 2017) que buscan entender la influencia que una correcta o incorrecta GF de las Cuentas por Cobrar, de las Cuentas por Pagar y del Inventario tiene sobre liquidez, la rentabilidad y el valor.

C. Las necesidades operativas de financiamiento (NOF)

En términos generales, las NOF constituyen aquel tipo de necesidades de tipo operativo-financiero requeridas por una empresa para garantizar el éxito de sus operaciones. Esta aproximación indica que cuanto mayor o mejor sean gestionadas dichas necesidades mayor o mejor será el desempeño de una

empresa en términos de rentabilidad, valor, liquidez y riesgo. Como bien afirma Calleja (2016):

Son fondos necesarios para financiar las operaciones de una empresa. Si la organización opera tendrá que invertir en cuentas por cobrar o clientes, existencias o inventarios y, en algunos casos, efectivo; sin embargo, estos necesitan financiación y es la misma operación la que ayuda con ello ya que los proveedores brindan crédito, es decir, se generan cuentas por pagar; además de otros pasivos espontáneos como impuestos. (p. 69)

Lo que afirma el autor cobra especial significado cuando se pone de relieve la necesidad de mantener el ciclo operativo de una empresa en estado óptimo. Esto implica que la financiación de las NOF depende en gran medida de cuán adecuado y sistemático sea el manejo de dichas operaciones. Si bien es cierto que las NOF, como concepto financiero, es muy poco conocido o usado, la satisfacción de las mismas depende en gran medida del nivel y grado de organización. Por tanto, su impacto se ve reflejado en la proliferación de una serie de problemas no sólo vinculados o estrechamente relacionados a la liquidez sino al valor, a la rentabilidad y el riesgo. Por tanto, conocer de modo integral cómo se financian tales operaciones y, mejor aún, el impacto que ejercen sobre la velocidad de conversión de los activos circulantes en tesorería resulta esencial.

En este sentido, se habla de gestión financiera de las NOF, es decir de la gestión financiera de las cuentas por cobrar, de las cuentas por pagar y del inventario, cuando se hace alusión precisamente al proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y monitorear los recursos financieros implicados en estas necesidades de orden operativo indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa. En otras palabras:

Se trata de inversiones recurrentes, que tienen un ciclo de vida reducido y vinculado al tiempo invertido en la realización de las actividades de aprovisionamiento, producción, venta y cobro. La dimensión temporal reducida hace que la rentabilidad generada sea, también, muy limitada y la estrecha relación entre las distintas actividades hace que cualquier demora en el ciclo de explotación y las consiguientes decisiones de optimización afecten de forma simultánea a varias de estas actividades. (Martínez, 2016, p. 14)

Oportuno es señalar, en consecuencia, que para que una empresa desarrolle todo su potencial debe planificar sus gastos, poseer una política y procedimiento de cobro y una rotación de cartera lo suficientemente consistente como para

generar una sólida circulación de recursos financieros que minimice a groso modo el riesgo e incremente la rentabilidad y el valor.

En todo caso, cualquier empresa que presuma de una correcta gestión de las NOF debe poseer un plan de acción que (a) minimice las cuentas por cobrar de clientes y deudores, así como la tesorería ociosa, que (b) maximice las cuentas por pagar a proveedores y acreedores y (c) que optimice los niveles de stock. Esto implica gerenciar toda una financiación estable y el objetivo se centra en resguardar las NOF de forma tal que pueda realizarse las actividades operativas sin contratiempo.

D. Importancia de las NOF desde la perspectiva de la gestión financiera

Como puede apreciarse en el apartado anterior, las NOF representan un aspecto central para la GF de una empresa ya que es un concepto que reúne la actividad que genera valor y que es indispensable para crear una ventaja competitiva. Por ello su extensión, su constitución y su financiación dependen en buena medida de mencionada actividad.

Milla (2016) ejemplifica la importancia de las NOF en lo que respecta a la GF de cualquier empresa de la siguiente manera:

- Por ejemplo, la relación derivada entre los PMM (Plazos Medios de Maduración) y las NOF determina el flujo de caja vital para hacerle frente a los gastos.
- El contraste de la relación entre el FM (Fondo de Maniobra) y las NOF permite establecer la liquidez neta pudiéndose saber si hay un exceso de liquidez o si es necesario el endeudamiento.
- En época de crecimiento del negocio, el flujo de caja puede ser insuficiente para atender las NOF y, por tanto, lleva al endeudamiento.

Como puede apreciarse la importancia de las NOF va mucho más allá de un concepto, puesto que en la práctica financiera unas NOF desproporcionadas y descontroladas no sólo agotarían los recursos disponibles, sino que, además, obligaría al endeudamiento que, en otras circunstancias, bien podría destinarse a proyectos de expansión o inversión, y, en el caso extremo, pondría a la empresa en una crisis significativa. Por otro lado, reconocer el rol que juegan

las NOF en el plano de la GF es primordial para controlar y prever la liquidez de una empresa, puesto que impacta directamente en su crecimiento e incide en su margen de endeudamiento.

E. Cómo financiar las NOF

En un principio las NOF pueden ser financiadas por sus mismas operaciones, por medio de líneas de crédito por parte de los proveedores o a través del servicio de deuda con entidades financieras (Calleja, 2016).

En lo que respecta a la financiación proveniente de fondos provenientes de las actividades propias de explotación de la empresa el autor supra citado nos indica que buena parte de las empresas que gozan de una buena salud financiera y que poseen tesorería ociosa pueden emplear dicha tesorería para atender las operaciones de una empresa. También cabe la posibilidad de que tal financiamiento provenga del aplazamiento de pagos a proveedores o con financiación básica o a través de préstamos para atender las obligaciones inmediatas. No obstante, la mayoría de las veces las NOF son cubiertas con existencias comerciales, productos terminados, productos en curso, entre otros.

2.2.2. Gestión de las cuentas por cobrar

Para Carrera (2017):

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes, considerando que su recuperación no supera un año. Este tipo de cuenta se genera por los créditos otorgados a los clientes al momento de generarse la venta del bien o del servicio. La no recuperación de la misma conlleva a un riesgo para la empresa, ya que cuenta con dicho flujo para cubrir otras operaciones a corto plazo. Al no lograr la recuperación de la cartera en determinado tiempo, puede llegar a desfinanciar la empresa dando así paso a la contratación de créditos bancarios. (pág. 231)

Las cuentas por cobrar tienen su origen en el o los créditos otorgados al momento de generarse la compra-venta de un bien o servicio. Se destaca el hecho de que los mismos deben ser recuperados en un tiempo prudencial que una vez superado pone a la empresa en una cuestión de riesgo. En esa medida corresponde a la empresa adoptar las medidas mínimas requeridas para recuperar el dinero. La empresa debe realizar toda gestión de cobro tendiente a garantizar un margen respetable de rentabilidad (Herz, 2015). Es decir, la recuperación de los activos deber ser de

carácter inmediato, pues los mismos están orientados a dinamizar un ciclo específico.

Toda empresa se enfrenta al dilema de liquidez y productividad. Es decir, si la empresa posee una política de Cuentas por cobrar que facilita la venta de los productos, cuestión que incrementa las ventas y desde luego las utilidades, se enfrenta, por otra parte, a una baja de fondos que afecta la liquidez. Sobre esto Zapata (2017) nos dice que:

Dada la naturaleza del producto, su precio y con el propósito de incrementar las ventas, casi todas las empresas suelen conceder créditos a las personas y sociedades que expresan el deseo de ser clientes frecuentes. Para este efecto, la empresa define políticas que fijen cupos de créditos, porcentajes de descuentos por pronto pago y recargos en caso de demoras; así mismo, se deben identificar los tipos de garantías y definir el procedimiento ágil y seguro que permita atender las soluciones de crédito y recuperar los valores prestados en mercaderías o dinero. (pág. 171)

Es por lo anteriormente dicho que a toda empresa le resulta ideal que los pagos derivados de sus operaciones se hagan de forma inmediata y en efectivo. No obstante, la mayoría de las veces se ven obligados a hacer ciertas concesiones con el fin de captar clientes o simplemente mantener relaciones comerciales en el tiempo. Tales concesiones implican gestionar de manera eficiente las cuentas por cobrar. De lo contrario la exposición al riesgo está siempre latente. En este sentido, varios autores (Farfán, 2014, Gitman 2016, entre otros) explican que una administración eficiente de las Cuentas por Cobrar debe hacerse a partir de información confiable y en tiempo real de clientes y deudores y, además, un conocimiento del Periodo Medio de Cobro que no es otra cosa que el tiempo transcurrido entre el momento de la venta y el pago final. Es decir, “se requiere de una supervisión diaria y continua (Horne, 2015, p.206).

Cabe esperar, en consecuencia, que en toda empresa exista un mínimo de coherencia en el manejo del efectivo y que tal labor sea confiada en alguien que posea dominio expreso sobre el mismo. De ahí por qué muchas empresas que son manejadas por sus propios dueños y que carecen de un conocimiento expedito sobre la materia se enfrenten a problemas que superan con creces la capacidad de los mismos. Aunado a esto la falta de cultura organizacional que limita el uso discrecional del efectivo de una empresa por parte de dueños para solventar gastos

que nada tienen que ver con el desarrollo operativo pone en serio peligro o riesgo las operaciones del negocio.

Otro aspecto relevante y que toda empresa debe tener en cuenta es la existencia de procedimientos de crédito y cobro claros que permitan tener una idea de cuáles son los clientes sujetos a crédito.

La concesión de crédito está determinada, en consecuencia, por una decisión de carácter netamente empresarial. Cualquier otro tipo de justificativo queda descartado. De ahí la necesidad de establecer procedimientos y políticas de crédito y cobro acordes que vayan en beneficio integro de la empresa. En este sentido, la existencia de cuentas por cobrar en una empresa responde al hecho o a la necesidad de captar o retener clientes que por una u otra circunstancia requieren periodos de pago accesibles. De acuerdo a Andrew y Gallagher (2017), las puede caracterizarse de dos maneras:

Primero, al acumular dinero, sufre costos de oportunidad debido a que no invierte o utiliza el dinero adeudado hasta que los clientes paguen y; segundo, es que se incurre en costo directo cuando se otorga crédito debido a que algunos clientes no podrán pagar sus facturas y de esa manera también se relaciona con los fondos que tiene la empresa. Es una operación riesgosa a largo plazo específicamente planeada e implementada. (p. 495).

El factor de riesgo en las cuentas por cobrar es un elemento clave y debe ser evaluado y gestionado de una manera que vaya en beneficio de la empresa. Naturalmente, el riesgo depende del entorno en que una determinada empresa se desenvuelve. Por ejemplo, cuanto mayor sea la competencia mayor será la necesidad de implementar líneas de crédito con lo cual aumenta significativamente el riesgo. Relación que disminuye cuando hay ausencia de competencia, pues la inversión es menor.

En este sentido, cuando se analiza el área geográfica en que se desenvuelve la empresa sujeta a estudio se alcanza a comprender la significativa importancia que adquiere la implementación de políticas de crédito. La elevada competitividad del sector óptico en la municipalidad de Lince, específicamente concentrada en la avenida José Pardo de Zela, entre avenidas Arequipa y Militar, ejemplifica un escenario en el que las empresas se ven obligadas a asumir riesgos que deben ir complementados con un portafolio de crédito comercial. Ahora bien, Court (2016)

expresa otro aspecto relevante que debe tenerse en cuenta al momento de la toma de decisiones y que no debe dejarse de lado:

Para determinar políticas de crédito se debe establecer estándares de crédito en los que se realizan evaluaciones crediticias a los clientes y elegir qué política seguir: agresiva o conservadora. Esto es un punto importante porque define la cantidad de fondos necesarios para soportar la política de crédito. Además, se debe establecer las condiciones de crédito: período del mismo y si en caso exista un descuento por pronto pago, determinar el tiempo y el porcentaje. Por último, se establece las políticas de cobranza para minimizar el riesgo ante el retraso o posible imposibilidad de cobrar.

Si se parte del hecho puntual de que para el establecimiento de políticas de crédito se deben realizar evaluaciones crediticias a los clientes y en función de esto elegir una política ya sea agresiva o conservadora, las empresas del sector óptico de la municipalidad de Lince se enfrentan al problema de la elevada competitividad. Esto implica que la elevada concentración de empresas del sector en un área relativamente pequeña determina la ausencia o existencia de políticas de crédito y no tanto la evaluación crediticia del cliente. Es por ello que el sector se ve sometido a una profunda presión con lo que el riesgo se incrementa considerablemente. De ahí la relevancia de una gestión eficiente de las cuentas por cobrar.

Con ello se pretende advertir que la gestión de las cuentas por cobrar no es, en ningún sentido, una actividad azarosa, sino que por el contrario responde a una necesidad recurrente que amerita asumir decisiones que tienden a colocar a las empresas en situación de riesgo permanente ante la posibilidad de morosidad por parte de los clientes.

A. Cómo medir y valorar la gestión de las cuentas por cobrar

Luego de haber generado un constructo teórico en el que progresivamente se fue de lo general a lo específico, ahora es momento de entrar en discusión en lo que respecta a cómo medir y valorar la NOF Cuentas por Cobrar desde la perspectiva de la gestión financiera.

En este sentido, existen múltiples ratios e indicadores que nos permiten medir la forma en que las Cuentas por Cobrar son manejadas en una empresa por el o los principales responsables. En este caso concreto, hablamos del “modo” o del “hacer para.”

Las empresas generalmente disponen de una serie de procedimientos, de condiciones y de medios que les permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar. Normalmente, tales procedimientos, medios y condiciones de cobro se dan en contextos en los que la empresa posee una posición económico-financiera diversa. Existen empresas que en un momento determinado gozan de una posición privilegiada o, por el contrario, están inmersas en una situación que las obliga a redefinir, mejorar y/o perfeccionar tales procedimientos, medios y condiciones. De ahí la importancia de discutir y analizar la relevancia de esos tres elementos en estrecha relación con la posición económico-financiera.

B. Procedimientos de cobro (PC)

Al hablar de Procedimiento de Cobro, en adelante PC, como es natural, lo primero que salta a la vista es el hecho de que el mismo hace alusión a una acción consciente, fija y determinada que precede y busca generar otra acción esperada. Es decir, el procedimiento es el modo en que se procede para conseguir, hacer, promover o generar otra conducta.

En tales circunstancias, el PC, como mecanismo a través del cual la empresa persigue o busca recuperar la inversión en sus clientes a través de la concesión de créditos, constituye el proceso y conjunto de pautas previamente establecidas tendientes a efectuar el cobro mediato de las obligaciones. A tal proceder se le conoce como cobranza.

La cobranza reviste vital importancia en una empresa, pues de la misma depende que exista o no el flujo suficiente de dinero para atender el conjunto de obligaciones contraídas. Normalmente, las empresas concentran sus procedimientos, políticas de cobro y la unidad o unidades que intervienen en el cobro persuasivo o jurídico de la obligación en instrumentos (manuales) que racionalizan y reducen los costes. Tales procedimientos, atendiendo al tipo de empresa, tienden a procesar el cobro de:

- Procedimientos para el cobro de Facturas.
- Procedimiento para el cobro de Cheques.

- Procedimientos para el cobro de Letras.
- Procedimiento para el cobro de Pagares.

Ahora bien, las empresas no sólo centran su preocupación en realizar un cobro efectivo. Por ello, la mayoría prefiere adoptar mecanismos de cobro que no sean coactivos. La negociación o renegociación de cuentas por cobrar busca ese efecto precisamente. Hacer uso de mecanismos coactivos no es la mejor forma de que un cliente se sienta satisfecho. Sin bien es cierto que toda obligación amerita el cumplimiento de las partes, la empresa debe evitar en lo posible caer en controversias que pongan en serio riesgo la relación con sus clientes. Atendiendo al coste-beneficio de una posible cobranza en términos de su impacto en las relaciones empresa cliente es posible hablar de (1) políticas restrictivas, (2) de políticas liberales y (3) de políticas racionales. Atendiendo al tipo de política que tenga una empresa en un momento dado determina el tipo de procedimiento de cobro que se haga. Veamos los posibles escenarios.

C. Escenario de Política Restrictiva

En este tipo de eventos la concesión de crédito es de tiempo corto, las normas suelen ser inmutables y la política de cobro es agresiva. A este tipo de escenario se corresponden procedimientos de tipo restrictivo y/o coactivo de llegarse a presentar morosidad o incumplimiento en alguna de las disposiciones. Tales procedimientos bien se regulan entre las partes a través de la suscripción de un acuerdo o a través de presupuestos y mecanismos esenciales establecidos en la ley como la notificación de mandato de pago, medidas cautelares y/o remate efectivo de bienes. Sin embargo, este tipo de procedimientos, lejos de consensuar las partes, las somete a una disputa que la mayoría de las veces acaba en un distanciamiento empresa-cliente. Hecho con el cual tiende a afectarse significativamente las ventas.

D. Escenario de política liberal

Contrario a un escenario de política restrictiva, el escenario de política liberal es menos antagonico. Aquí la concesión de créditos se basa en captar al cliente con expectativas de fidelización más que de ganancia, el proceso de cobro es

menos conflictivo para las partes y las condiciones y tiempo de pago es desde luego, menos exigente. En este sentido, el cobro laxo de facturas, cheques, letras, pagares, entre otros, genera un crecimiento de la cartera y sus equivalentes efectos.

E. Escenario de política racional

A este tipo de escenario, contrario a lo que sucede con los dos precedentes, donde se produce un flujo normal entre el crédito y la cobranza, se corresponde aquel tipo de procedimiento en que, por un lado, los créditos se acuerdan a plazos razonables y dependiendo del tipo y característica del cliente y, por el otro, los gastos de cobranza se estiman a partir del cobro a efectuarse.

Cómo puede apreciarse, los procedimientos de cobro estarán directamente influenciados por el tipo de política que una empresa decida poner en práctica. De ella dependerá en mayor o menor medida, como es de esperarse, que se efectúe el cobro correspondiente y se mantenga el cliente.

F. Condiciones de cobranza (CC)

Al hablar de Condiciones de Cobro, en adelante CC, se refiere a los términos en que se celebrará el cobro. Si una empresa quiere captar clientes y proveedores debe ser flexible en sus condiciones hasta donde se lo permita la racionalidad y el tipo de política que emplee. En condiciones normales esa flexibilidad se ve manifiesta reduciendo el Periodo Medio de Cobro.

En el caso de una empresa cliente y una empresa proveedora tal flexibilización se manifiesta en una reducción del periodo de pago para la primera y en una ampliación del periodo de cobro para la segunda.

En este sentido, si de tratar una relación perdurable se trata, ambos se verán obligados a mantener periodos medios de cobro y de pago lo más racionales posibles. No obstante, habrá momentos en que tales periodos se vean perturbados y las empresas tendrán que renegociar las condiciones o, cuando menos, ajustar sin que la afectación trastoque la relación establecida. Como bien afirma, Mijares (2015):

Muchas empresas que antes trabajaban con condiciones determinadas en el tiempo se han visto obligadas a renegociar esas condiciones preexistentes, debido, entre otras múltiples causas, a una disminución considerable en la facturación, a una merma en la liquidez de empresas proveedoras y a los efectos de la morosidad. (p.28)

Como puede apreciarse, las condiciones en que se efectúa el cobro suelen estar condicionadas por el ir y venir del entorno empresarial. Si el ecosistema comercial está sufriendo una crisis, por ejemplo, las empresas se verán en la necesidad de renegociar su deuda con sus clientes o proveedores con el fin de reducir los costes que implica acelerar o posponer los cobros correspondientes.

G. Formas y medios de pago

Toda empresa en su actividad cotidiana realiza operaciones de cobro y pago sin importar cuál sea su naturaleza, tamaño o alcance. Algunas veces harán de vendedores, cuestión que genera cuentas por cobrar, otras harán de compradores, cuestión que genera un flujo de cuentas por pagar. En ambas situaciones se generan formas y medios de pago que están determinadas por la política comercial que un momento determinado se esté aplicando.

La relación se puede establecer de la siguiente manera:

- Cuando el proveedor de bienes y/o servicios debe cobrar al cliente. Esto genera una cuenta por cobrar para el primero, mientras que para el segundo una cuenta por pagar.
- Cuando el cliente debe pagar al proveedor de bienes y/o servicios. Esto genera, como es lógico, una cuenta por pagar para el primero, mientras que para el segundo genera una cuenta por cobrar.

Pese a lo evidente de este asunto, tal caracterización nos permite establecer las formas y los medios de pago correspondientes.

H. Formas de pago

Como se aprecia en la doble relación anteriormente descrita, las formas de cobro-pago se establecen cuando el proveedor de bienes y/o servicios y el cliente deben cobrar y/o pagar una obligación previamente contraída, por

contraer o por contraerse según el rol que cumpla en una determinada transacción comercial. Así, pues se muestran las siguientes formas de pago.

– **Pago Anticipado.**

Esta forma de cobro exige el pago previo a la recepción de un producto o prestación de un servicio. Esta forma de pago se utiliza en las relaciones comerciales de contacto o por primera vez y están motivadas por una cuestión de confianza.

– **Pago al Contado.**

En este caso el cliente cancela la totalidad del importe al proveedor de bienes y/o servicios. A esta forma se corresponden las ventas directas o cuando se producen las primeras operaciones comerciales entre dos actores.

– **Pago aplazado.**

Conocido tradicionalmente como crédito es la forma de pago diferido en la que el proveedor de bienes y/o servicios establece el aplazamiento de la deuda por un tiempo determinado.

Conocer de qué tipo de pago se sirve una empresa en un momento determinado permite valorar en clara perspectiva la fuente de muchos problemas. Suele suceder que empresas que recién inician suelen diferir los pagos de sus clientes con el único objeto de captarlos o fidelizarlos sin antes valorar en clara perspectiva a qué tipo de cliente se refiere. Por ello es que el primer contacto entre un cliente y un proveedor suele ser de contado o en todo caso anticipado, pero nunca aplazado. El riesgo que eso suscita suele ser mayor que el esperado.

I. Medios de pago

Al hablar de medios de pago se hace referencia directa a aquellos recursos y/o instrumentos tangibles o intangibles del que se sirve un cliente para atender las obligaciones contraídas con un proveedor. Entre los medios de pago de uso más frecuente se encuentran los siguientes:

Medios de pago para la forma de pago anticipada y al contado:

- Metálico (billetes y monedas).
- Cheque bancario.
- Domiciliación bancaria.
- Transferencias bancarias.
- Giros.
- Tarjetas bancarias.

Medios de pago para la forma de pago aplazada:

- Letras de cambio.
- Pagarés.
- Recibos.
- Aceptación domiciliada de facturas.

La Gestión de las Cuentas por Cobrar, como se ha visto, resulta de vital importancia para el manejo eficiente en una empresa. Esto es así porque de ello depende en buena medida la estabilidad y la liquidez.

2.2.3. Gestión de las cuentas por pagar

Como puede apreciarse la gestión financiera busca potenciar el crecimiento de toda empresa. En esa misma medida, la gestión que se haga con las cuentas por pagar cobra especial relevancia, puesto que de ello no sólo depende la reputación de la empresa frente a terceros proveedores de bienes o servicios tangibles e intangibles sino su estabilidad interna.

De esta manera, las cuentas por pagar son pasivos exigibles por terceros en contraprestación de bienes o servicios que la empresa requiere para mantener su operatividad. Es decir, “son obligaciones que provienen de operaciones realizadas en el pasado y que no se puede eludir; son identificables y cuantificadas en términos monetarios y representan una salida futura de recursos. (Rodríguez, 2012, p.56).

Como puede apreciarse las cuentas por pagar comportan un doble elemento importante. Es decir, están determinadas en función de la obligatoriedad y la temporalidad. La financiación de la empresa, por ejemplo, que es equiparable a la adquisición de activos y que está conformado por el patrimonio neto y el pasivo, está definida por su origen y vencimiento. Según esta apreciación las cuentas por pagar tienen un carácter comercial y engloban aquellos requerimientos financieros o no que una empresa solicita como pago a plazo. Según Buenaventura (2017):

El mayor volumen de requerimientos financieros proviene de los proveedores. Un aspecto esencial es alcanzar financiamiento que cubra las necesidades operativas de financiamiento vitales para la producción de mercancías o para la mejora de servicios. Situación que implica, entre otras cosas, gestionar los activos en relación con los activos corrientes. (p.37).

Esto implica que buena parte del esfuerzo debe centrarse en la gestión de los compromisos financieros adquiridos. Por ello es que resulta de vital importancia clasificar y contabilizar las cuentas por pagar. Esto con el fin de identificar sus atributos (características comunes) puesto que cada una necesita de un enfoque particular en lo que respecta al plazo y los medios de pago. Además, el hecho de tener una visión clara permite al administrador la posibilidad de planificar, programar y controlar los pagos. (Vizcarra, 2017).

Desde esta perspectiva, una gestión eficiente de las cuentas por pagar, entendidas como obligaciones cuyo vencimiento y pago amerita el uso de capital de trabajo, implica tres aspectos esenciales: (1) analizar la liquidez, (2) planificar y controlar las obligaciones y (3) poner en funcionamiento un sistema de gestión eficiente de pagos (Araiza, 2015). Cabe esperar entonces que la falta de atención a alguno de estos aspectos se traduciría en costos adicionales y, en algunos casos, pondría en serio riesgo la liquidez de cualquier empresa. Veamos cada uno de estos aspectos:

En primer lugar, tener una liquidez equilibrada permite cubrir obligaciones y minimizar los costes que implica mantener dinero en disponible. Tratándose de empresas del sector óptico, el efectivo queda subordinado al ciclo que se produce desde el momento de la compra hasta que se produce el cobro del importe total del servicio. Normalmente ese periodo varía entre una o dos semanas, en los casos más dilatados, o entre uno y dos días en los casos en que el cliente solicita prioridad en el servicio. Entretanto, las empresas tienen que asumir compromisos con proveedores de servicios (laboratorios, talleres de reparación y montaje, entre

otros) y proveedores de mercancía, además de los compromisos devengados de deuda bancaria o de pago de planilla y demás compromisos contractuales.

De ahí la necesidad que las empresas del sector óptico realicen un análisis permanente de este ciclo aplicado a su rubro en particular ya que en este sector la problemática no reside tanto en la ausencia de liquidez, necesaria para atender las obligaciones contraídas, sino más bien en el uso anti cíclico o de otra naturaleza que se le da al efectivo. Afectándose con ello los propósitos de transacción, precaución y especulación que podrían atenderse con el efectivo existente. En otras palabras, la forma en que se gestione el efectivo por parte de los responsables inmediatos (Administrador o tesorero) incidirá sobre lo que la empresa puede o no hacer en correspondencia con determinados propósitos. El uso del efectivo en cuestiones ajenas o nada tienen que ver con la empresa afecta irreversiblemente la liquidez, afectándose con ello la posibilidad de atender obligaciones contraídas.

En segundo lugar, las cuentas por pagar deben ser planificadas y controladas. Unas cuentas por pagar poco o nada planificadas y/o descontroladas van a exigir mayores recursos cuya magnitud no estaba prefijada en el tiempo. En este sentido, las empresas deben cuantificar sus pagos y contar con el dinero suficiente para atender los desembolsos, pero para que esto ocurra deben planificar y, lo que es más importante aún, controlar los pagos de modo tal que no surjan discrepancias. Por ello, De la Cruz (2016) advierte que:

La planificación inicia con el diseño del presupuesto. El presupuesto, al ser la estimación programada de las condiciones de operación y los resultados de la compañía, permite conocer con anticipación el monto de los desembolsos de acuerdo con la clasificación que se hizo de las cuentas por pagar. Por ejemplo, permitiría conocer la periodicidad y el monto aproximado de los pagos por concepto de remuneraciones al personal. (p.34).

El autor citado pone de relieve el hecho incuestionable del presupuesto como herramienta planificadora. Sin embargo, muchas empresas improvisan sobre la marcha y no ponen en marcha presupuestos que esclarezcan el panorama sobre los distintos compromisos adquiridos. La falta de previsión afecta en todo caso las finanzas de la empresa pues demandará mayores recursos que el disponible.

Ahora bien, ha quedado demostrado que no sólo basta contar con una buena planificación de los pagos o compromisos adquiridos. Cuando se pone en marcha

el presupuesto es necesario controlar y fiscalizar las distintas operaciones. Esto es así por el hecho de que al ocurrir desviaciones representaría mayores costos y demandaría una mayor cantidad de recursos posiblemente negociados (adquisición de deuda). Por eso es que varios autores (Milker, 2016; Johanson 2017 y otros) parten de la exigencia de una empresa debe en un principio contar con un mínimo de control que garantice el cabal cumplimiento de las operaciones pautadas. Además del establecimiento de políticas y procedimientos creados en función del sector en que se desenvuelve determinada empresa.

En tercer lugar y en correspondencia con el enunciado anterior, hacer una gestión eficiente de las cuentas por pagar implica involucra a todos aquellos que puedan tomar decisiones que vaya en perjuicio de la tesorería. Esto debido a que toda decisión de compra se traduce en el tiempo en un compromiso de pago. Un aspecto esencia aquí es conocer muy bien a sus proveedores y establece el grado de dependencia que los une. Cuanto mayor sea la dependencia mayor poder de negociación tendrá una empresa para negociar o renegociar sus principales obligaciones.

Por esta razón, el área de compras, además de asegurar el abastecimiento de la compañía y procurar la calidad de los productos suministrados, deberá obtener las mejores condiciones de compra posibles, (en plazo de pago y día de pago, forma de pago, recargos y descuentos financieros). Tal es la importancia de la negociación y selección de los proveedores. (Araiza, 2015, p. 6)

Por esta razón, surgen una serie de recomendaciones que deben asumirse con el fin no sólo de uniformizar la información disponible sobre los pasivos sino de controlarlos. En este sentido, se recomienda la mejora del análisis y la conciliación de las cuentas por pagar; la implementación y uso de manuales; la mejora del proceso de contabilización; el control de la cartera de cuentas por pagar; y la implementación de políticas para el correcto manejo. (Pinto y Castañeda, 2017).

2.2.4. Gestión de inventario (GI)

El inventario se puede definir de la siguiente manera:

Los bienes destinados a la venta o a la producción para su posterior venta tales como materias primas, productos en proceso, artículo terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones (Moreno y Rivas, 2015, p.153)

La gestión de inventarios implica un proceso de interrelación entre diversas áreas de la empresa. Por tanto, no es un proceso fácil, sino que demanda cierta pericia y conocimiento. Moreno y Rivas (2015) afirman que “la importancia de la administración del inventario reside en el coste que requiere y en la dificultad que significa gestionarlo.” (p. 153).

De la anterior discusión se desprende la importancia de gestionar los inventarios de forma adecuada en el tiempo. Caso contrario se estaría comprometiendo buena parte de las operaciones de las empresas y de la liquidez. Esto es así porque, en términos de Cruz (2017), las funciones del inventario se centran en el aprovisionamiento y la distribución; lo que implica que toda empresa debe tener control efectivo de los inventarios para garantizar el aprovisionamiento. Como puede apreciarse el objeto esencial de la GI reside en la posibilidad de mantener un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente. Cualquier desfase en el proceso de producción y/o prestación de bienes y/o servicios se traduce obligatoriamente en un desequilibrio que puede traducirse, como ocurre la mayoría de las veces, en pérdida de clientes. En este sentido, la GI cobra especial relevancia pues constituye el motor que da impulso y cobertura a la actividad de determinadas empresas.

A. Gestión de stock

Al conjunto de productos almacenados en una empresa se le conoce como stock y su gestión está estrechamente relacionada con la actividad de planificación, organización y control. Gestionar el stock implica asumir una tarea minuciosa que evite, a todo coste, el desabastecimiento o el daño de los productos almacenados. Nos dice Zapata (2014) que “la gestión de stocks (productos almacenados en la organización) es crítico en el funcionamiento de las organizaciones, pues de estos dependen el correcto funcionamiento de la organización, tanto para actividades de producción como de abastecimiento de los clientes.” (p. 27)

Lo que se persigue a través con la gestión de stock es garantizar que en una empresa se mantenga la cantidad óptima de productos. Existen casos en que, debido a una pésima gestión de stock, se produce un déficit de productos lo que

afecta directamente el proceso de venta y, por ende, toda la cadena y las finanzas de la empresa. Como puede estimarse, la gestión de stock está volcada en optimizar la cantidad de materiales, insumos o productos terminados. Tener más de lo necesario se traduce en costes adicionales que, en algunas ocasiones, la empresa no puede asumir. De este modo, lo que persigue la GI, en definitiva, es garantizar el equilibrio entre el suministro y la demanda. Esto es requisito fundamental para proveer un nivel de servicio óptimo. Por lo tanto, la GI debe monitorear de forma permanente no sólo el comportamiento del stock, sino otros aspectos como el inventario promedio, la cantidad a pedir, la política de inventario, el nivel de servicio, el costo de mantener el inventario, el costo de ordenar, el costo de no tener producto, el costo del producto, entre otros.

B. Cómo medir y valorar los inventarios

La GI, debido a su propia complejidad, gestiona de modo eficiente el stock con el fin primordial de evitar que no sólo la bodega, que como hemos visto no se reduce a una simple acumulación en productos, sino las finanzas, la producción y el servicio al cliente se vean afectados. Para abordar tamaña función, el gestor de inventario debe de servirse de una serie de herramientas que le permitan contar con información fidedigna y en tiempo real que permita una correcta toma de decisiones. Por ello Zapata (2014), advierte que:

Es fundamental contar con una herramienta que permita evaluar el desempeño de varias variables y de esta manera poder tomar decisiones que permitan controlar eficientemente el comportamiento de los inventarios en la organización. La gestión por indicadores es quizás la herramienta más práctica para este fin, ya que mediante relaciones de diferentes variables se puede determinar el desempeño y comportamiento de los materiales a almacenar en la organización. (p.55). (El subrayado es nuestro)

Entre esas variables de las que habla Zapata (2014) cabe mencionar las siguientes:

- **Variable Financiera.** Esta variable se sirve de indicadores financieros para monitorear la incidencia del inventario en las finanzas. Entre los indicadores financieros para la gestión de inventario más importantes tenemos a (1) el porcentaje de activos que indica el total de activos que son inventariados en una empresa, (2) el valor económico del inventario, y (3)

el porcentaje de ventas pérdidas que indica el efecto de no contar con un stock suficiente.

- **Variable Operativa.** Esta variable se sirve de indicadores que permiten conocer a cabalidad la incidencia del inventario sobre la operatividad de la empresa. Entre los indicadores operativos más resaltantes tenemos: (1) la rotación de inventario, (2) el porcentaje de inventario sin rotación, y (3) duración del inventario.
- **Variable Prestación de Servicio.** Esta variable se sirve de indicadores para medir el impacto que la GI tiene sobre el nivel de satisfacción del cliente. Entre los indicadores más relevantes en este sentido tenemos: (1) el nivel de servicio y (2) la tasa de abastecimiento de pedidos.

2.2.5. Liquidez

A. La liquidez

Martínez (2014), presenta la liquidez como:

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponibles para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (p.16).

Esto implica que fundamentalmente la liquidez permite, una vez hecha la conversión, hacer frente a los distintos compromisos adquiridos. Compromisos que generan, dentro de la estructura financiera, ciertas necesidades de financiamiento. Por tanto, depende en gran medida de la conversión de las operaciones en dinero efectivo que, entre otras cosas, permite saldar deudas o compromisos a corto plazo.

B. Importancia de la liquidez

La importancia de la liquidez estriba en el hecho de que, si la misma resulta insuficiente, las empresas no son capaces de enfrentar y saldar sus obligaciones primordiales. Así pues, que si la capacidad que tienen las empresas en un momento dado para obtener dinero se ve afectado surgen una variedad de problemas difíciles de solventar. Al menos, claro está, que se recurra a fuentes alternativas de financiamiento. Tal es el caso de la deuda negociada.

En este sentido, la liquidez se ve influenciada por el tiempo que le lleve a los activos convertirse en dinero efectivo y, por supuesto, por la certeza de que tal conversión no acarree mayores costes.

Como dice Forfuño (2017):

La liquidez de un negocio es importante por muchas razones. Afecta directamente al atractivo de la empresa para los inversores. No obstante, idoneidad de la liquidez de una empresa dependerá en gran medida del sector en el que se encuentra, pues tenemos sectores muy intensivos en capital como pueden ser utilities o bien telecom que por el propio negocio la proporción de activos fijos sobre el total de activos será más amplia.

En la actualidad no son pocas las empresas que se enfrentan al problema de cómo convertir sus principales activos en dinero efectivo. Por ejemplo, las empresas vendedoras de productos terminados debido a políticas de venta poco sensatas ven como la rotación de sus inventarios es sumamente lenta. Esto ocasiona, como es de esperarse, que la liquidez se vea afectada de un modo significativo.

C. Gestión de la liquidez

a. Riesgo de liquidez

Toda empresa, no importa su tamaño, se ve expuesta a un determinado nivel de riesgo. Riesgo que en muchas ocasiones se manifiesta en la incapacidad de convertir los activos en líquidos disponibles para hacer frente a necesidades de tipo operativo o de inversión. Precisamente, cuanto mayor sea esa deficiencia de convertir los activos, las empresas tendrán un mayor problema de hacerle frente a los distintos compromisos a corto y mediano plazo. Tal situación amerita una estrategia de gestión que bien podría manifestarse en dos maneras:

- Por el lado de los activos una empresa podría bien no disponer de activos fácilmente convertibles en el entendido de que puedan disponerse en corto tiempo en caso de que se amerite.
- Por el lado de los pasivos al carecer de fuentes líquidas que comprometen a una empresa y la llevan a un endeudamiento mayor.

Como bien dicen Sánchez y Millán (2017):

El riesgo de liquidez representa para la organización uno de los principales riesgos porque no solo deriva en situaciones como la congelación de recursos

sin rentabilidad y altos costos administrativos por la alta concentración de activos fijos, sino que también puede desencadenar otro tipo de consecuencias, como un máximo nivel de endeudamiento. (p.93)

Por lo tanto, necesario es analizar correctamente estos riesgos inherentes a través del establecimiento de un “riesgo estructural del balance” que como es bien sabido incluye activos y pasivos, así como el riesgo de liquidez. Además de tener en cuenta el riesgo de tesorería y el de financiamiento y refinanciamiento. Pues el primero es de más corto plazo y se analiza atendiendo el flujo de caja y el segundo que está relacionado a la posibilidad de reprogramar líneas de financiamiento.

b. Presupuesto de Tesorería: una herramienta clave para gestionar la liquidez

Durante el periodo vital de una empresa es sumamente importante contar con niveles de liquidez suficientes que le permita atender sus distintas obligaciones. Precisamente para mantener esta prerrogativa en el tiempo juega un papel preponderante contar con un presupuesto de tesorería. Dicho fondo permite conocer la cantidad de fondos con que se cuenta y, bajo esta vía, facilitar la toma de decisiones. Precisamente esto ve facilita pues en dicho presupuesto se prevén cobros y pagos. Evidentemente contar con información precisa permite establecer cuándo se está en presencia de superávit o, caso contrario, déficit de recursos.

Como dice García (2016), elaborar un presupuesto tiene como ventajas (1) conseguir mejores resultados, (2) mejorar la comunicación del equipo, (3) ganar tiempo de gestión al separar la planificación de la ejecución y (4) disminuir los conflictos porque las decisiones se toman en un momento inicial.

Esto implica que el presupuesto de tesorería ayuda en el proceso de planificación de los cobros y pagos reduciendo los índices de morosidad. No obstante, de nada sirve contar con dicho presupuesto si no se realiza un seguimiento sistemático y ordenado de los cobros y pagos.

2.3 DEFINICION DE TERMINOS

Pyme – Pequeña y mediana empresa: Son aquellas empresas o negocios que suelen contar con un bajo número de trabajadores y un volumen de ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Fuentes de financiación: Es toda aquella persona, organización u entidad que cuenta con recursos financieros. Estos recursos pueden ser ofertados a un tercero a cambio de un beneficio o rentabilidad, o ser invertidos de forma directa.

Gerente-propietario: Es la persona que se encuentra a cargo de la coordinación y dirección de las actividades de su propia empresa o negocio. La característica principal del gerente-propietario es que se encuentra a cargo de todas (en algunos casos) o casi todas las áreas de su empresa.

Rentabilidad: Es la relación que existe entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

Proceso sistemático: Es conjunto de pasos, que siguen un orden determinado de ejecución, organizados de forma lógica, para el logro de un determinado fin.

Stock: Es el conjunto de suministros o mercadería, que se encuentran en un almacén en espera de su consumo o venta.

Flujo de caja: Hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado.

Crédito: Es un derecho temporal, cedido por una persona o entidad hacia un tercero. Mediante la aplicación de este derecho, se obtiene un beneficio en el corto plazo y a la misma vez, se genera una obligación por pagar que puede ser a corto o largo plazo.

Activo: Es un bien o derecho que la empresa posee.

Pasivo: Representa las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad.

Cliente: Es aquel sujeto o entidad que adquiere un bien o servicio por medio de una operación comercial. En esta operación, el sujeto o entidad paga o se compromete a pagar una contraprestación económica.

Proveedor: Es aquel sujeto o entidad que atiende y cubre la necesidad de abastecimiento de bienes o servicios de un tercero.

CAPÍTULO III. CATEGORÍAS

3.1 CATEGORÍAS

Primera categoría: Gestión financiera de las NOF

Segunda categoría: Liquidez

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Tabla 1. *Operacionalización de categorías*

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUB-CATEGORÍAS
Gestión financiera de las necesidades operativas de fondo (NOF)	Constituyen aquel tipo de necesidades de tipo operativo-financiero requeridas por una empresa para garantizar el éxito de sus operaciones	- Gestión de Cuentas por Cobrar -Gestión de Cuentas por Pagar -Gestión de Inventario
Liquidez	El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponibles para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.	-Gestión de Liquidez

En la tabla 1 se muestra la operacionalización de categorías de la investigación (elaboración propia)

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 Enfoque

La presente investigación está determinada por un enfoque cualitativo. Las investigaciones llevadas a cabo mediante este enfoque buscan exponer, mostrar, evidenciar y visualizar aquellas cualidades propias del objeto de estudio sin alterar las variables que lo definen. Por otra parte, los métodos de recolección no buscan establecer una medición numérica sino más bien aspectos propios y profundos del objeto estudiado. Además, como bien afirman Chaves y otros (2014):

Cabe mencionar que la investigación cualitativa utiliza dentro de su método de recolección de información una amplia gama de técnicas e instrumentos que el investigar cualitativo puede emplear, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, observación no estructurada, evaluación de experiencias personales, revisión de historias de vida, revisión de documentos e interacción o introspección con comunidades. (p. 95)

Esta diversidad de métodos de recolección facilita la tarea del investigador en cuanto constituye herramientas no estandarizadas y cuyo diseño depende más de las cualidades propias e inherentes del objeto de estudio. Por otra parte, en vista de que el estudio se orienta hacia un caso específico y no a generalizar sus resultados, “la investigación cualitativa es sólida en cuanto a la habilidad que tiene como método para responder al estudio de la realidad in situ tanto para comprenderla como para interpretar el significado de las interacciones observadas” (Mason, 2006, p. 46).

4.1.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo estudio de caso. Y por el cual, por intermedio de sus diferentes fases permitirá recolectar los datos, transcribir dichos datos y realizar un análisis profundo, con el propósito de comprender el problema e interpretar las relaciones entre las categorías conforme al marco teórico y dichos datos, para luego explicar el porqué de su relación y terminar entendiendo el fenómeno investigado (Shaw, 1999). En ese sentido, y dentro del marco cualitativo para reforzar el estudio de caso con fines metodológicos, se procede a trabajar con el nivel de investigación descriptivo.

El estudio de caso permite singularizar los alcances de la investigación en un determinado objeto y/o sujeto de estudio. Chetty (2016) indica que el estudio de caso como metodología: (1) busca responder preguntas a cómo y por qué; (2)

permite abordar un aspecto relevante; (3) es necesaria en la que los estudios existentes no arrojan luz sobre el asunto; (4) permite abordar un fenómeno desde varios frentes; y (5) permite profundizar y adquirir conocimiento relevante.

La investigación descriptiva, por su lado, describe características relacionadas a los elementos en estudio (NOF y liquidez), abordando la problemática desde elementos meramente descriptivos. Según Tamayo y Tamayo (2015) la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p.35).

De esta manera, se busca describir cómo el caso en estudio gestiona sus necesidades operativas de financiamiento y liquidez; lo que implica trabajar sobre los hechos que actualmente se suscitan para interpretarlos de forma correcta. El esfuerzo se centra en descubrir aspectos fundamentales a través de criterios previamente establecidos (Sabino, 2016).

4.2 UNIDAD DE ANALISIS

Como afirma Bernal (2016), el estudio de caso como tipo de investigación estudia en profundidad una unidad de análisis que puede ser una organización que conforma un tema o problema de investigación (Neiman & Quaranta, 2009).

Desde esta perspectiva, la única unidad de análisis que conforma un problema de investigación es la empresa “Len’s Optical”, el cual representa el único participante.

Lo que se estudia es la unidad de análisis como un todo: la empresa “Len’s Optical”. Sus elementos que lo componen interactúan bajo el principio sistémico y está sujeto a un tema o temas de investigación. (Bonilla & Rodriguez, 2005).

El gerente-propietario que labora en dicha unidad, es el elemento principal que más involucrado está dentro de la gestión de la compañía, conforma el escenario de la presente investigación, del cual se obtendrá la información. (Bernal, 2016). Información relacionada a la gestión de las NOF y la liquidez.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1 Técnicas

A. Entrevista

La entrevista busca acceder a información verbal a través de interrogantes. Es decir, se dirige a "la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor y Bogdan, 2015, p. 193).

Como lo menciona Arias (2007), la entrevista persigue obtener datos orales relevantes de parte de un informante clave (el entrevistado) cara a cara. A veces la toma de información se convierte en una retroalimentación.

B. Observación Directa

La observación directa por su parte recolecta información directamente del objeto fenómeno investigado. Es decir, no existe ningún tipo de intervención o manipulación por parte del investigador. Este proceder es indispensable para garantizar la calidad de información recabada. Como bien afirma Altuve (2017), la observación directa faculta al investigador a hacerse de una interpretación directa de la realidad objeto de estudio, por lo cual constituye una técnica valiosa en la medida en que puede accederse a esa realidad en calidad de observador no participante.

C. Análisis Documental

Esta técnica facilita el acceso a información de carácter documental. Para ello se emplean fuentes de diverso orden (bibliográficas, revistas, documentos especializados, etc.). Venecia (2005), señala que:

El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo. (p. 1).

Tal operación implica de parte del investigador un esfuerzo por entender y comprender lo investigado apelando a la selección correcta de documentos que reúnan aquellas cualidades que merecen ser analizadas.

4.3.2 Instrumentos

A. Cuestionario semiestructurado (Guía de entrevista)

Este tipo de instrumento se caracteriza por cierta flexibilidad al momento de ponerse en práctica. Frecuente es que en estos casos tanto entrevistador como entrevistado se enfrasquen en un intercambio de impresiones. Sabino. (2016), al respecto dice: “una entrevista semiestructurada (no estructurada o no formalizada) es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas” (p.18).

Este instrumento se aplica al gerente propietario de la Empresa Len's Optical con la finalidad de conocer sus distintas impresiones sobre el estado de la empresa en lo que respecta a la gestión de las NOF y la Liquidez.

B. Guía de observación

La guía de observación facilita la labor del investigador en la medida en que permite abordar aspectos que solo pueden y deben ser atendidos mediante la observación. Como afirma, Inostrosa (2017):

El guion de observación tiene la ventaja de que permite al investigador precisar con mayor certeza los aspectos que demandan una observación consciente y minuciosa. Cabe esperar, en consecuencia, que con tal proceder se abarquen aspectos significativos que aporten al investigador información sensible y crucial para hacerse de una impresión del objeto observado. (p.57)

El uso de la guía de observación permite, por tanto, guiar al investigador a través del conjunto de elementos y discriminar los relevantes de los que no lo son. Tal proceder simplifica, en esfuerzo y dedicación, las labores del investigador.

C. Revisión/registro documental

Es un instrumento de observación complementario. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.

Dado que los documentos son la historia ‘escrita’ de las acciones, experiencias y maneras de concebir ciertos fenómenos, situaciones y temas, es práctico organizarlos en función del tipo de información requerida, por ejemplo, como periodos de tiempo, estableciendo los criterios de revisión y clasificación de los mismos.

4.3.3 Triangulación de instrumentos

Siguiendo el principio de triangulación, para tipos de estudio de casos, se procede a elaborar y validar los instrumentos a utilizar en este estudio, con el propósito de obtener datos correctos de diferentes fuentes (Shaw, 1999). De esta manera, para conocer aspectos relevantes de las categorías y subcategorías materia de estudio de este caso se acude a la propietaria del negocio para la entrevista personal; para verificar la veracidad de la información se acude a la observación directa de la gestión empresarial y, por último, se acude a la información documentaria como fuente testimonial para contrastar ambas informaciones (Shaw, 1999).

Tabla 2. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de las cuentas por cobrar.

SUB-CATEGORÍA: GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR		FUENTES E INSTRUMENTOS			
Indicador: - Pregunta	Gerente propietaria		Gestión financiera de la empresa		Revisión de la literatura
	Entrevista	Observación	Observación	Análisis documental	Análisis de datos
¿La empresa posee procedimientos, condiciones y medios que le permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar?	X		X		X
¿Usted considera que los créditos otorgados son recuperados en un tiempo prudencial?	X		X	X	X
¿Usted considera que la empresa tiene procedimientos de crédito y cobro claros que permiten a la misma tener una idea clara de cuáles y cuántos son los clientes sujetos a crédito?	X		X	X	X
¿Usted considera que la empresa adopta alguna clase de medida para recuperar el dinero?	X	X	X		X

La empresa genera factura.			X	X	X
La empresa tiene control automatizado de las cuentas por cobrar.			X	X	X
¿La empresa posee una política de cuentas por cobrar?	X	X	X		X
¿La empresa cuenta con información fidedigna y en tiempo real de clientes y deudores?	X		X	X	X
¿De qué o cuáles formas de cobro (anticipado, de contado y/o a plazo) se sirve la empresa?	X			X	X

En la tabla se aprecia el proceso de triangulación de los instrumentos a utilizar. Elaboración propia.

Tabla 3. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de las cuentas por pagar.

SUB-CATEGORÍA: GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR	FUENTES E INSTRUMENTOS					
	Indicador: - Pregunta	Gerente propietaria		Gestión financiera de la empresa		Revisión de la literatura
		Entrevista	Observación	Observación	Análisis documental	Análisis de datos
¿Usted considera que la empresa clasifica y contabiliza las distintas cuentas por pagar partiendo del hecho de que cada una necesita un enfoque particular en lo que respecta al plazo y los medios de pago?	X		X	X	X	
¿Usted considera que las cuentas por pagar están siendo planificadas y controladas de forma eficiente?	X	X	X	X	X	
¿La empresa gestiona sus operaciones en base a un presupuesto? De ser así: ¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de control que garantice el cabal cumplimiento de las operaciones pautadas?	X	X	X	X	X	
¿Usted considera que la empresa involucra en la gestión de cuentas por pagar a todos aquellos que pueden tener impacto en la tesorería?	X		X		X	

¿La empresa conoce sus proveedores y establece el grado de dependencia que los une?	X		X	X
¿Usted considera que la empresa implementa algún mecanismo para el control de la cartera de cuentas por pagar?	X		X	X
¿La empresa implementa políticas para el adecuado manejo de las <i>cuentas</i> por pagar?	X		X	X

En la tabla se aprecia el proceso de triangulación de los instrumentos a utilizar. Elaboración propia.

Tabla 4. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de inventarios.

SUB-CATEGORÍA: GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS	FUENTES E INSTRUMENTOS					
	Indicador: - Pregunta	Gerente propietaria		Gestión financiera de la empresa		Revisión de la literatura
		Entrevista	Observación	Observación	Análisis documental	Análisis de datos
¿Usted considera que la empresa tiene control efectivo sobre el inventario?	X		X	X	X	
¿Usted considera que la empresa mantiene un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente?	X		X		X	
¿La empresa lleva registro del total de activos inventariados?	X			X	X	
¿La empresa lleva registro del porcentaje de ventas perdidas a causa de stock insuficiente?	X		X	X	X	
¿Usted conoce el impacto que actualmente tiene el inventario sobre la operatividad de la empresa?	X		X		X	
¿Usted conoce el impacto que la gestión de inventario tiene sobre el nivel de satisfacción del cliente?	X				X	

En la tabla se aprecia el proceso de triangulación de los instrumentos a utilizar. Elaboración propia.

Tabla 5. Triangulación de instrumentos para la subcategoría: gestión de liquidez.

SUB-CATEGORÍA: GESTIÓN DE LIQUIDEZ	FUENTES E INSTRUMENTOS					
	Indicador: - Pregunta	Gerente propietaria		Gestión financiera de la empresa		Revisión de la literatura
		Entrevista	Observación	Observación	Análisis documental	Análisis de datos
¿Usted tiene conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa?	X	X			X	
¿La empresa tiene estrategias financieras para solventar los problemas financieros?	X		X		X	
¿Los ingresos obtenidos suelen ser insuficientes para cubrir las deudas?	X			X	X	
¿La empresa tiene alguna alternativa de solución que permita mejorar la liquidez?	X		X		X	
¿La empresa implementa un presupuesto de tesorería?	X			X	X	

En la tabla se aprecia el proceso de triangulación de los instrumentos a utilizar. Elaboración propia.

4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la investigación está sujeto al proceder metodológico o estrategia empleada para el alcance de los objetivos o propósitos de la investigación, de acuerdo al diseño que se elabora se emplea el recurso necesario, las técnicas e instrumentos que permitirán medir los datos que se recoja, su procesamiento y el análisis de la información, con apoyo de la estadística. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En este sentido, tenemos lo siguiente:

En primer lugar, en relación a la entrevista, se procede a la preparación de la técnica, cuyo tipo de entrevista elegida es la “entrevista semiestructurada” y será aplicada al gerente administrador de la empresa en estudio. Para tal fin, y de acuerdo al principio de triangulación para estudios de caso, se diseña el instrumento llamado “Guion de entrevista” (véase anexo A) cuyas preguntas son estructuradas de acuerdo al tema con preguntas abiertas y acorde al propósito de la investigación referido a la gestión de las NOF y la liquidez. Luego se procede a la preparación de los materiales, al contacto con los entrevistados, la explicación de los objetivos y forma de entrevista y se procede a la

entrevista. Posteriormente se agradece la participación y, posteriormente, se procesa y analiza de la información (Cerde, 1998).

En segundo lugar, en relación a la observación y en función de los objetivos, el tipo de observación elegida es la “observación directa” del modo en que se gestionan las NOF. Para tal fin se diseña un “Guion de observación” (véase anexo B) y se verifica que responda a los objetivos de investigación antes de su aplicación. Luego se elige los días para la observación respectiva del objeto de estudio, al mismo tiempo que se registra se va revisando periódicamente su contenido hasta que culmina cuando se tiene la información suficiente que responda a los objetivos de investigación (Cerde, 1998).

En tercer y último lugar, en lo referente al análisis documental, se revisan aquellos documentos de la empresa que tenga que ver con la gestión de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario o cualquier evidencia documental que permita conocer en profundidad la problemática de la investigación. Posteriormente y de forma cuidadosa se registra dicha información en el instrumento de “Revisión/registro documental” (véase anexo C) para su posterior análisis y conclusiones, en función de los objetivos de estudio (Bernal, 2016).

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 RESULTADOS

Como resultado general, luego de aplicar los instrumentos a la unidad de análisis, podemos afirmar que: debido a la falta de conocimiento y a la nula preocupación por adquirirlo, la empresa no aplica los procedimientos correctos ni ha implementado políticas para una buena y adecuada gestión de las NOF, teniendo como consecuencia principal la falta de liquidez en la empresa.

Tabla 6. Aplicación de Ratio

LIQUIDEZ GENERAL =	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
LIQUIDEZ GENERAL =	$\frac{31,585}{18,918} = 1.67$

Ratio de liquidez general

Para detallar el resultado general, en este capítulo se plasmará los resultados obtenidos en el proceso de la entrevista, de la guía de observación y del registro documental tomados a la empresa Len's Optical.

La fuente de información para los instrumentos se centró en la gerente-propietario del caso de estudio. Los instrumentos se aplicaron a mediados del mes de octubre de 2019. Durante la actividad de recaudación de información se recopiló información sensible que se presenta a continuación:

5.1.1. Primer objetivo específico: Describir cómo impacta la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Len's Optical.

5.1.1.1. Entrevista

En lo que respecta a la gestión que la empresa hace sobre las cuentas por cobrar y gracias a la información recabada a través del instrumento de recolección de información, se presenta la siguiente tabla que recoge las distintas impresiones sobre el particular.

Tabla 7. Resultados de la entrevista acerca de la gestión de las cuentas por cobrar.

Ítem	Enunciado	Contenido
1	¿La empresa posee procedimientos, condiciones y medios que le permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar? Por favor, explique.	Bueno, la verdad es que no tenemos procedimientos establecidos. Las cuentas por cobrar la manejamos y llevamos en un cuaderno de registro implemente. Hemos querido implementar un manual de normas y procedimientos, pero el tiempo ha pasado y no ha sido posible.
2	¿Usted considera que los créditos otorgados son recuperados en un tiempo prudencial? Por favor, explique.	Considero que sí. Normalmente, son recuperados en un tiempo breve. Pero hay casos en que el tiempo se ha prolongado por varios días o meses. Tal es el caso de un cliente que al cabo de un año y medio se presentó queriendo recuperar el trabajo (montura vendida).
3	¿Usted considera que la empresa tiene procedimientos de crédito y cobro claros que permiten a la misma tener una idea clara de cuáles y cuántos son los clientes sujetos a crédito? Por favor, explique.	No tenemos esos procedimientos y por eso no podría decirle que tenemos una idea clara de cuáles y cuántos son esos clientes. Como expliqué el único registro que llevamos es un cuaderno donde anotamos todo. Por ejemplo, cada día se fecha una página del cuaderno y allí se registran las ventas de contado, las ventas de crédito, los pagos a laboratorio y los gastos del día a día.
4	¿Usted considera que la empresa adopta alguna clase de medida para recuperar el dinero? Por favor, explique.	Antes no. Como dije los trabajos son contra entrega. Por eso no nos preocupábamos por recuperar el resto del dinero de la venta. Pero ahora, debido a la competencia y la necesidad de pagar a los proveedores, nos vemos en la obligación de llamar a los clientes.
5	¿La empresa posee una política de cuentas por cobrar? Por favor, explique en qué consiste.	Yo no le llamaría política, pues como tal no tenemos. Simplemente hemos adoptado medidas paliativas para enfrentar cuestiones puntuales como la que expliqué anteriormente. Debido a la alta competencia y la necesidad de pagar a los proveedores hemos optado por llamar a los clientes.
6	¿La empresa cuenta con información fidedigna y en tiempo real de clientes y deudores? Por favor, explique.	Ahora que lo menciona, no. El contrato del trabajo (montura vendida) lo hacemos con el nombre que el cliente nos dice. Tampoco lo verificamos con el número de DNI de la persona. Tampoco manejamos una base de datos computarizada que nos permita conocer en tiempo real de los clientes.
7	¿De qué o cuáles formas de cobro (anticipado, de contado y/o a plazo) se sirve la empresa? Por favor, explique.	Normalmente, nos servimos de las tres. Todo depende del tipo de cliente y del importe total del trabajo (montura vendida). Por ejemplo: si se trata de un cliente conocido y de un trabajo costoso nos permitimos ofrecerle la modalidad de pago a plazo. Aunque esto sucede muy poco. Los clientes con alto poder adquisitivo tienden a pagar de contado.

En la tabla se observa las impresiones respecto a la gestión de las cuentas por cobrar. Cuestionario aplicado al gerente-propietario de Len's Optical.

Luego de la entrevista en concordancia al primer objetivo se presencia que la ausencia de procedimientos, condiciones y medios que permitan manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar, lo que ha generado un clima de confusión en la empresa estudiada. Como es bien sabido las empresas generalmente disponen de una serie de procedimientos, de condiciones y de medios que les permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar, que le permiten tener el control de su efectivo y pueden cumplir sus presupuestos y/o obligaciones de corto plazo. Normalmente, tales procedimientos, medios y condiciones de cobro se dan en contextos en los que la empresa posee una posición económico-financiera diversa (Cisneros, 2017).

5.1.1.2. Observación

En lo que respecta a la gestión que la empresa hace sobre las cuentas por cobrar y gracias a la información recabada a través del instrumento de recolección de información, se presenta la siguiente tabla que recoge las distintas impresiones sobre el particular.

Tabla 8: Resultados de la observación acerca de la gestión de las cuentas por cobrar.

INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
La empresa posee procedimientos, condiciones y de medios que les permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar.		X	No se observaron procedimientos, condiciones y medios que permita a los responsables manejar eficientemente las cuentas por cobrar.
Los créditos otorgados son recuperados en un tiempo prudencial.		X	No se observa una preocupación consciente de recuperar el crédito otorgado. Cabe señalar que esto obedece a que el producto permanece en la empresa hasta que el cliente paga el importe total del producto.
La empresa tiene procedimientos de crédito y cobro claros que permiten a la misma tener una idea clara de cuáles y cuántos son los clientes sujetos a crédito.		X	La empresa no tiene una idea clara de sus clientes sujetos a crédito. Tampoco se pudo precisar alguna clase de procedimiento en ese sentido.
La empresa adopta alguna clase de medida para recuperar el dinero.		X	No se observa una actitud que refuerce la necesidad de recuperar el dinero.
La empresa genera factura		X	Los responsables generan al momento de la venta un contrato en el que se reseña tipo de producto, abono y saldo pendiente.
La empresa tiene control automatizado de las cuentas por cobrar		X	Cualquier clase de registro sobre el particular se lleva de forma manual y física.
La empresa cuenta con información fidedigna y en tiempo real de clientes y deudores.		X	No se observa ninguna forma de registro físico o electrónico de clientes o deudores a modo de base de datos. Lo único visible es un cuaderno

de anotaciones en el que se registra la venta del día.

En la tabla se muestra las observaciones recabadas respecto a la gestión de las cuentas por cobrar. Guía de observación aplicada en Len's Optical, 2019.

A consecuencia de la observación podemos decir que la ausencia de una política de crédito y cobro definida ha impactado persistentemente al clima de incertidumbre en el entendido de que no es posible precisar el modo y la forma en que las cuentas por cobrar van a ser recuperadas; afectándose en tal sentido el ciclo de ventas y su liquidez.

5.1.1.3. Análisis de registro documental

En lo que respecta al registro que la empresa hace sobre las cuentas por cobrar y gracias a la información recabada a través del instrumento de recolección de información, se muestra la siguiente tabla que recoge las distintas impresiones sobre el particular.

Tabla 9. Resultados del análisis documental acerca de la gestión de las cuentas por cobrar.

REGISTRO DOCUMENTAL		
I. DE LAS CUENTAS POR COBRAR		
N.º	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO ENCONTRADO
1	Cuaderno de Registro	No se encontró registro claro sobre las sumas que adeudan los clientes a la empresa por la venta de sus productos y servicios.
2	Facturas / Boletas	-Tanto en facturas como boletas no se expresa claramente los términos de crédito o términos de pago. -Poca claridad en los datos personales de los clientes. -Falta de fecha.

En la tabla se muestra la información documentada recabada respecto a la gestión de las cuentas por cobrar. Ficha de registro documental aplicada en Len's Optical, 2019.

La ausencia de un registro pormenorizado y adecuado de las personas que deben a la empresa no sólo está generando errores en el manejo de información de clientes, sino que algunos cobros importantes no se llevan a cabo por consecuente esta mala gestión ha impactado negativamente a la liquidez. Esta falta de información de quién y cuánto debe aunado a la fecha exacta de cobro está generando pérdidas considerables de dinero y clientes.

5.1.1.4. Análisis de impacto en la liquidez de la empresa

En lo que respecta a la gestión que la empresa hace sobre la liquidez y gracias a la información recabada a través de los instrumentos de recolección de información, se pudo precisar los siguientes resultados:

Tabla 10. Resultados de la entrevista en relación a la gestión de liquidez.

21	¿Usted tiene conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa? Por favor, explique.	Considero que no. Hay ocasiones en que el inventario no cuadra, falta mercancía y hasta el momento no hemos controlado esa situación.
22	¿La empresa tiene estrategias financieras para solventar los problemas financieros?	Desafortunadamente no tenemos alguna estrategia preestablecida que nos permita hacerle frente a cualquier problema financiero que se llegue a presentar. Sobre el particular trabajamos sobre la marcha.
23	¿Los ingresos obtenidos suelen ser insuficientes para cubrir las deudas? Por favor, explique.	En fecha recientes, sí. En muchas ocasiones he tenido que emplear dinero de fuentes externas, principalmente de mis ahorros personales, para hacerle frente a compromisos.
24	¿La empresa tiene alguna alternativa de solución que permita mejorar la liquidez? Por favor, explique.	Por ahora no. No tengo conocimientos sobre el tema que permita establecer alguna alternativa o curso de acción. Actualmente, veo la posibilidad de contratar a alguien calificado.
25	¿La empresa implementa un presupuesto de tesorería? Por favor, explique.	Por los momentos, no. De hecho, desconocía que tal cosa existía.

En la tabla se observa las impresiones respecto a la gestión de la liquidez. Cuestionario aplicado al gerente-propietario de Len's Optical

El gerente-propietario carece de conocimiento claro sobre la liquidez y el capital de la empresa lo que genera un clima de incertidumbre mayor puesto que no se encuentra con información fidedigna de si la empresa podrá hacer frente a sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo. Compromisos que generan, dentro de la estructura financiera, ciertas necesidades de financiamiento. Por tanto, depende en gran medida de la posibilidad de convertir sus operaciones en dinero efectivo que, entre otras cosas, permite saldar deudas o compromisos a corto plazo. (Martínez, 2014).

Por otro lado, para medir la gestión de cobranzas en el año, y teniendo como fuente de información los estados financieros de la empresa, aplicamos la siguiente ratio:

Tabla 11. Aplicación de Ratio

ROTACION DE CARTERA (veces) =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias}}$
ROTACION DE CARTERA (veces) =	$\frac{93,365.23}{16,500} = 6$

Ratio de rotación de cartera.

El resultado nos indica que la empresa, en promedio cobra 6 veces al año, siendo un resultado bajo que evidencia un déficit en la gestión de las cobranzas.

5.1.2. Segundo objetivo específico: Describir cómo impacta la gestión de las cuentas por pagar en la liquidez de la empresa Len's Optical.

5.1.2.1. Entrevista

Tabla 12 Resultados de la entrevista acerca de la gestión de las cuentas por pagar.

Ítem	Enunciado	Contenido
8	¿Usted considera que la empresa clasifica y contabiliza las distintas cuentas por pagar partiendo del hecho de que cada una necesita un enfoque particular en lo que respecta al plazo y los medios de pago? Por favor, explique.	Viéndolo de esa manera, no. Desconocía que cada cuenta por pagar requiere un enfoque distinto. Nosotros simplemente atendemos los pagos conforme se van presentando. Del registro correspondiente se encarga el contador.
9	¿Usted considera que las cuentas por pagar están siendo planificadas y controladas de forma eficiente? Por favor, explique.	Sobre ese particular seguimos teniendo problemas. Por ejemplo, en lo que respecta a servicios públicos en más de una ocasión hemos sufrido interrupción del servicio precisamente porque nadie estuvo al pendiente de pagarlo con prontitud. Hay casos en los que algunos proveedores han llegado en una fecha determinada y no contábamos con el dinero para resarcir la deuda.

10	¿La empresa gestiona sus operaciones en base a un presupuesto? De ser así: ¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de control que garantice el cabal cumplimiento de las operaciones pautadas? Por favor, explique.	Tengo entendido que el presupuesto sirve para tener una proyección de ingresos y sobre esa base plantear los egresos o gastos. Siendo así debo decir que no manejamos ninguna clase de presupuesto. Y, la verdad, no me había planteado tal posibilidad. Uno va atendiendo las obligaciones conforme a los ingresos.
11	¿Usted considera que la empresa involucra en la gestión de cuentas por pagar a todos aquellos que pueden tener impacto en la tesorería? Por favor, explique.	De las cuentas por pagar me encargo exclusivamente yo. Más nadie tiene participación en eso. Salvo ciertas excepciones en el pago de servicios. Pero siempre bajo mi mandato y supervisión.
12	¿La empresa conoce sus proveedores y establece el grado de dependencia que los une? Por favor, explique.	Conocemos a nuestros proveedores en la medida que efectuamos alguna clase de operación. Más allá de eso no.
13	¿Usted considera que la empresa implementa algún mecanismo para el control de la cartera de cuentas por pagar? Por Favor, explique.	No tenemos ninguna clase de mecanismo. Simplemente, yo controlo personalmente el gasto y verifico en qué se gasta.
14	¿La empresa implementa políticas para el adecuado manejo de las <i>cuentas</i> por pagar? Por favor, explique.	No poseemos tales políticas. El manejo depende única y exclusivamente de cómo se vayan presentando. Hay pagos del día a día que son atendidos por mis empleados con mi consentimiento y hay otros pagos de los que me encargo personalmente.

En la tabla se observa las impresiones respecto a la gestión de las cuentas por pagar. Cuestionario aplicado al gerente-propietario de Len's Optical.

El caso de estudio no clasifica y contabiliza los compromisos derivados de las operaciones realizadas y que no puede evitar, y que son identificadas y cuantificadas e implica comprometer recursos (Rodríguez, 2012). En este caso, el mayor volumen de requerimientos financieros proviene de los proveedores, que su pésima gestión impacta en la liquidez porque se vuelven impagos.

5.1.2.2. Observación

A continuación, se muestran aquellos elementos observados referentes a las cuentas por pagar.

Tabla 13: Resultados de la observación acerca de la gestión de las cuentas por pagar.

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
La empresa clasifica y contabiliza las distintas cuentas por pagar en lo que respecta al plazo y los medios de pago.		X	Se observa que los responsables atienden sus cuentas por pagar cuando el o los proveedores se apersonan a realizar el cobro; momento en el que sale a relucir un compromiso determinado.

Las cuentas por pagar están siendo planificadas y controladas de forma eficiente.	X	No se observa ninguna clase de control por parte de los responsables. Se detectaron pagos vencidos, desaparición de facturas y uso de controles manuales para la gestión de costos.
La empresa gestiona sus operaciones en base a un cronograma de pago o presupuesto.	X	No se observa ningún cronograma de pago.
La empresa involucra en la gestión de cuentas por pagar a todos aquellos que pueden tener impacto en la tesorería.	X	La encargada no permite que su personal intervenga en los pagos pendientes. Además, ella no permanece en la empresa regularmente sino aparece de forma esporádica.
La empresa implementa algún mecanismo para el control de la cartera de cuentas por pagar.	X	No se observó alguna clase de mecanismo en ese sentido. Existe una falta de controles sobre el particular.

En la tabla se muestra las observaciones recabadas respecto a la gestión de las cuentas por pagar. Guía de observación aplicada en Len's Optical, 2019.

Se pudo observar que la empresa no realiza una clasificación consciente de los compromisos o cuentas por pagar. Por el contrario, los gastos fijos permanecen invariablemente ligados con los de los proveedores sin ninguna clase de reparo. Como bien es sabido el éxito de toda empresa depende en buena medida de la forma en que se manejan las finanzas y, en este sentido, se espera que exista un mínimo de control, de disciplina y suficiente información, donde nuevamente el impacto de esta gestión inapropiada ha impactado en la liquidez, obteniendo financiamientos externos.

5.1.2.3. Análisis de registro documental

En lo que respecta al registro que la empresa hace sobre las cuentas por pagar y gracias a la información recabada a través del instrumento de recolección de información, se muestra la siguiente tabla que recoge las distintas impresiones sobre el particular.

Tabla 14. Resultados del análisis documental acerca de la gestión de las cuentas por pagar.

REGISTRO DOCUMENTAL		
II. DE LAS CUENTAS POR PAGAR		
N.º	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO ENCONTRADO
1	Cuaderno de Registro	-No se controlan ni contabilizan inmediatamente las facturas después de que son recibidas. -No se registra el número de la factura, el nombre del proveedor a quien se le solicitó el pedido, el detalle de la compra y el monto.

		-Los gastos fijos (pago de servicios, alquiler y sueldos) son registrados de forma rudimentaria y sin el registro del respectivo comprobante de pago.
2	Facturas	-No se incluye la fecha de emisión y la de vencimiento de factura para dar el debido seguimiento al pago. -No se controlan ni contabilizan inmediatamente las facturas después de que son recibidas. -No se registra el número de la factura, el nombre del proveedor a quien se le solicitó el pedido, el detalle de la compra y el monto.

En la tabla se muestra la información documentada recabada respecto a la gestión de las cuentas por pagar. Ficha de registro documental aplicada en Len's Optical, 2019.

Es bien sabido que el registro oportuno de los pagos permite no solo presentar de manera fiable y confiable los saldos en los Estados Financieros, sino que su adecuada gestión permite gozar de una panorámica global de cómo se está desempeñando la dinámica financiera de una determinada empresa que impacta favorablemente en la rentabilidad de la empresa, y, por tanto, es una variable que incide en la fortaleza financiera de toda empresa. En la empresa caso de estudio se encontraron pagos que no fueron aportados al contador para su respectivo asentamiento. Como bien indica Bustamante (2015) “la existencia de pagos que no se registran en la contabilidad ocasiona que dichos pagos no se reflejen en el flujo de tesorería, cuestión que genera pérdida de confianza en los saldos contables”.

Por otro lado, para medir la gestión de pagos en el año, y teniendo como fuente de información los estados financieros del año 2019 de la empresa, aplicamos el siguiente ratio:

Tabla 15. Resultados de Ratio

$\text{ROTACION DE PAGOS (veces)} = \frac{\text{Total de compras}}{\text{Cuentas x pagar}}$ $\text{ROTACION DE PAGOS (veces)} = \frac{35,918.26}{7,125} = 5$
--

Ratio promedio de pago a proveedores.

El resultado nos indica que la empresa, en promedio paga a sus proveedores 6 veces al año, en términos de plazo esto resulta cada 72 días. Este resultado es bajo ya que las obligaciones son pactadas a

cancelarse en un plazo menor. Se evidencia una falta de planificación de pagos a proveedores.

5.1.3. Tercer objetivo específico: Describir cómo impacta la gestión de los inventarios en la liquidez de la empresa Len's Optical.

5.1.3.1. Entrevista

En lo que respecta a la gestión que la empresa hace sobre el inventario y gracias a la información recabada a través de los instrumentos de recolección de información, se pudo precisar lo siguiente:

Tabla 16. Resultados de la entrevista acerca de la gestión de los Inventarios.

15	¿Usted considera que la empresa tiene control efectivo sobre el inventario? Por favor, explique.	Considero que no. Hay ocasiones en que el inventario no cuadra, falta mercancía y hasta el momento no hemos controlado esa situación.
16	¿Usted considera que la empresa mantiene un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente?	No siempre. Hay momentos en que no tenemos tal o cual producto y eso ha hecho que nuestros clientes se vayan con la competencia. Y eso nos afecta porque con cada venta fallida se reducen los ingresos y con ello se ve afectada la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones.
17	¿La empresa lleva registro del total de activos inventariados? Por favor, explique.	No siempre. Bien sea por falta de tiempo o porque frecuentemente posponemos tal actividad no tenemos una idea clara sobre el total de activos.
18	¿La empresa lleva registro del porcentaje de ventas perdidas a causa de stock insuficiente? Por favor, explique.	No. No llevamos ese registro. Aunque ahora que lo menciona sería de gran utilidad.
19	¿Usted conoce el impacto que actualmente tiene el inventario sobre la operatividad de la empresa? Por favor, explique.	La verdad es que desconozco si el inventario tiene o no algún impacto sobre la operatividad de la empresa. Lo que si he notado es que la falta de mercancía en un momento determinado ha afectado el flujo de efectivo.
20	¿Usted conoce el impacto que la gestión de inventario tiene sobre el nivel de satisfacción del cliente? Por favor, explique.	No. La verdad es que no sabría cómo medir dicho impacto. Lo único es que valoramos mucho la atención al cliente, pero nunca la hemos medido desde el inventario.

En la tabla se observa las impresiones respecto a la gestión del inventario. Cuestionario aplicado al gerente-propietario de Len's Optical

La empresa no tiene control efectivo sobre el inventario. La gestión de inventarios denota una coordinación entre todas las áreas (comercial, compras, producción y finanzas).

5.1.3.2. Observación

A continuación, se muestran aquellos elementos observados referentes a la Gestión de Inventario.

Tabla 17: Resultados de la observación acerca de la gestión de los inventarios.

INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
La empresa tiene control efectivo sobre el inventario.		X	Se pudo precisar que la empresa no lleva ninguna clase de registro físico o electrónico del inventario. Las entradas y salidas tampoco son registradas por lo que en un momento determinado no se podría precisar la cantidad de mercancía disponible.
La empresa mantiene un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente.		X	Se observó en más de una ocasión el hecho de que el vendedor ofrecía un determinado producto y este no estaba en existencia.
La empresa lleva registro del porcentaje de ventas perdidas a causa de stock insuficiente.		X	No se observa tal registro. Esta no es una práctica de la empresa.

En la tabla se muestra las observaciones recabadas respecto a la gestión del inventario. Guía de observación aplicada en Len's Optical, 2019

Se pudo precisar que la empresa no lleva ninguna clase de registro físico o electrónico del inventario. Las entradas y salidas tampoco son registradas por lo que en un momento determinado no se podría precisar la cantidad de mercancía disponible. La reposición de mercancía se hace por estimaciones. Es decir, a falta de un determinado producto se prevé la necesidad de reponerlo. En este sentido, la empresa olvida que el inventario es una parte medular de la misma y que por lo tanto su manejo debe ser lo más eficiente posible, pues el inventario al tener una mayor rotación por su adecuada gestión este impacta positivamente en la liquidez.

5.1.3.3. Análisis de registro documental

En lo que respecta al registro que la empresa hace sobre el inventario y gracias a la información recabada a través del instrumento de

recolección de información, se muestra la siguiente tabla que recoge las distintas impresiones sobre el particular.

Tabla 18. Resultados del análisis documental acerca de la gestión de los inventarios.

REGISTRO DOCUMENTAL		
III. DEL INVENTARIO		
N.º	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO ENCONTRADO
1	Cuaderno de Registro	-No se registra la mercadería proveniente de los distintos proveedores al momento de su recepción. -No se controla ni cuantifica la cantidad de mercadería saliente. -Desconocimiento de la cantidad exacta de mercadería disponible en la empresa.

En la tabla se muestra la información documentada recabada respecto al inventario. Ficha de registro documental aplicada en Len's Optical, 2019.

Oportuno es señalar que en la empresa en cuestión no existe un sistema de cómputo que racionalice y controle el inventario. Tampoco se encontró algún instrumento en soporte físico, como un libro de inventario. El único hallazgo, que a grandes rasgos se encontró, fue la información contenida en el cuaderno de registro que usa la empresa para registrar toda clase de información (ventas, recojo, servicios pagados, gastos menores, extracción de dinero por parte de la propietaria, entre otros). Como puede observarse existe una alta dosis de improvisación en la gestión que la empresa hace sobre el inventario que ha impactado negativamente en la liquidez de la empresa, porque al no tener este control no se puede saber si se dispone del stock suficiente del producto con mayor rotación que ayude en incrementar la liquidez.

5.1.3.4. Análisis de impacto en la liquidez de la empresa

En lo que respecta a la gestión que la empresa hace sobre la liquidez y gracias a la información recabada a través de los instrumentos de recolección de información, se pudo precisar los siguientes resultados:

Por el lado de los activos la empresa no dispone de activos lo suficientemente líquidos que puedan usarse o cederse en condiciones normales.

Mientras que por el lado de los pasivos tiene vencimiento de deuda y no dispone de fuentes de financiamiento estables, además de presentar problema al momento de acceder a financiamiento. Esto pone a la empresa bajo presión constante pues no encuentra, en ocasiones, fondos que garanticen su financiamiento.

Por otro lado, para medir la gestión de rotación de inventarios en el año, y teniendo como fuente de información los estados financieros del año 2019 de la empresa, aplicamos el siguiente ratio:

Tabla 19. Resultados de Ratio

ROTACION DE INVENTARIOS (veces) =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencias}}$
ROTACION DE INVENTARIOS (veces) =	$\frac{35,918.26}{6,825} = 5$

Rátio de rotación de inventarios

El resultado nos indica que la empresa, en promedio convierte sus existencias en cuentas por cobrar 5 veces al año, en términos de plazo esto resulta cada 68 días. Este resultado corrobora que la empresa no está analizando los productos que son de alta rotación y que captan más clientes.

5.2 DISCUSIÓN

Mediante la aplicación de los instrumentos durante el proceso de investigación a la empresa Len's Optical, se puede indicar en términos generales que las decisiones y acciones que deben tomarse y que facilitarían el cumplimiento de objetivos no se toman con la correspondiente seriedad e importancia que amerita.

Por consecuente, respecto a las cuentas por cobrar se discute: que en el caso de estudio no existe un mecanismo formalmente establecido a través del cual la empresa pueda recobrar

el dinero invertido en sus clientes a través de la concesión de créditos. En otras palabras, el proceso y conjunto de pautas previamente establecidas tendientes a efectuar el cobro inmediato de las obligaciones contraídas es lento e insuficiente y ha sido sustituido por una conducta dilatoria en el tiempo que afecta el cobro efectivo de las distintas obligaciones contraídas por los clientes. Cuestión que inexorablemente ha (1) afectado el flujo de dinero y (2) ha llevado a la empresa a los servicios de deuda o al autofinanciamiento (Dester, 2016).

En las cuentas por pagar se precisa que la empresa incurre en una serie de pagos vencidos que van desde gastos fijo (agua, luz, entre otros) y gastos variables principalmente referidos al pago de proveedores. En cuanto a estos últimos, la empresa difícilmente logra cumplir con la cancelación de los mismos en el tiempo pautado. Cuestión que ha llevado a un aumento de la deuda inicial pues e incurre en pago de intereses por morosidad. Esto significa, por otra parte, que la empresa no sólo está perdiendo dinero por esta vía, sino que está perdiendo descuentos oportunos por pronto pago. Sin embargo, la empresa se niega sistemáticamente a tomar tal iniciativa y por el contrario mantiene una actitud evasiva.

En la gestión del inventario, se evidencia una alta dosis de improvisación sobre esta, en el hecho que no se lleva un registro minucioso y detallado que establezca el orden de relación entre la mercadería que entra y sale producto de la venta. Por otra parte, se administra todos los productos de la misma manera. Otro problema importante que se evidencia es la ausencia de inventario y por tanto la incapacidad que tiene la empresa para convertir la mercadería en dinero (problema de liquidez) afecta a grosso modo las finanzas de la empresa. Situación que se evidencia en el diferimiento de pagos a proveedores, falta de pago a los trabajadores, incumplimiento de tributación fiscal, entre otros.

En la gestión de liquidez se ha visto influenciada por el tiempo que le lleva a los activos convertirse en dinero efectivo. Además, como se ha venido discutiendo, la empresa al no poseer una rotación de inventario adecuada, debido a una política de venta poco sensata o prácticas poco éticas, ocasiona, como es de esperarse, que la liquidez se vea afectada de un modo significativo. Sumando a este problema se presencia la ausencia de un presupuesto de tesorería, esto hace que la empresa carezca de la habilidad de plantear en una línea de tiempo los cobros y pagos que facilite la tarea de tomar medidas correctoras

que minimicen los desajustes provocados por la falta de liquidez. Cuestión que amerita la búsqueda reiterada de fuentes de financiación.

En tal sentido, la capacidad de manejar eficientemente los recursos financieros disponibles y el conjunto de actividades propias de la planificación, organización, dirección, control y monitoreo de los recursos financieros depende en gran medida de la forma cómo la empresa está llevando a cabo cada una de esas actividades o subprocesos inherentes.

Es por ello, que el esfuerzo de carácter financiero, que debe estar orientado a generar un clima de certidumbre financiera que propicie no sólo claridad en las cuentas, sino que contribuya a crear un clima organizacional favorable y equilibrado, no ha sido suficiente para corregir o subsanar el problema de atender los compromisos adquiridos. Todo esto hace que la empresa se enfrente a la disyuntiva de cómo encarar la crisis provocada por una gestión financiera incongruente y de cómo mantener sus procesos operativos en el tiempo. Muestra de ello es que, en la empresa sujeto de estudio en relación a sus ingresos diarios, provenientes de las operaciones de compra, venta y/o prestación de servicios, son tomados arbitrariamente por el gerente-propietario para atender cuestiones de índole personal (pago de alimentación, servicios domiciliarios, entre otros) y que nada tienen que ver con la empresa. Cuestión que provoca en el corto plazo un serio problema que se evidencia en la incapacidad de los empleados para atender los compromisos de la empresa del día a día; tal es el caso de pago a proveedores o de servicios que son de carácter recurrente a lo largo del día. Esto se explica por el hecho, como bien indica Inostrosa (2016), de que la empresa no ha terminado de otorgar debida importancia a la gestión de sus recursos financieros y que, por el contrario, asume la tarea de control y dirección de sus recursos financieros bajo criterios escasos, deficientes e insuficientes; olvidando o ignorando que el proceso de toma de decisiones debe, en un principio, fundamentarse en un análisis de las necesidades financieras haciendo, como es de esperarse, un uso óptimo de tales recursos que permita, en primer término, alcanzar los objetivos propuestos.

A esta discusión se agrega que existe un quebrantamiento por parte de los responsables en lo que concierne la generación de recursos y al control de los recursos financieros (Córdoba, 2013). Es decir que se carece de un análisis financiero, que refuerce la toma de decisiones y, por el otro, hay una falta de mecanismos de control y conocimientos claros por parte de los responsables.

Martínez (2016), “Modelo de Gestión Financiera basado en la Optimización de las Necesidades Operativas de Fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España” (Tesis para optar al grado de Doctor) Universidad Complutense de Madrid, donde se realizó a través del programa ofimático Excel que facilitó y permitió generar una serie de informes necesarios para la toma efectiva de decisiones. Tomando esta referencia, en este estudio de caso hacia empresa Len’s Optical, se percibe sustancialmente que carece de alguna herramienta básica que permita llevar una adecuada Gestión de las NOF por consecuente esto impacta en la liquidez, llevando poco a poco a incumplir sus obligaciones comerciales y mucho menos a poder expandirse comercialmente frente a la competencia.

Por último, Barrenecha y Cruzado (2017), “Impacto de la Gestión de las Necesidades Operativas de Fondos en el Valor de la empresa: Análisis del Sector Minero Peruano entre el 2005 y el 2016” (Tesis para optar al grado de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial). Pontificia Universidad Católica del Perú, entre sus hallazgos más resaltantes destaca la relación existente entre las NOF y el valor de la empresa. Donde se recomienda aumentar la autofinanciación con el objeto de reducir la cantidad de NOF. Al observarse las consecuencias que genera toda una gama de prácticas gerenciales-financieras poco profesionales y la errónea Gestión de las NOF que no solamente ha impactado a la liquidez de la empresa, sino que en el corto o largo plazo perturbará significativamente en su rentabilidad que podría sufrir el fin de sus operaciones comerciales.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado en la investigación se concluye:

1. En cuanto a la descripción del impacto de la gestión financiera de las NOF en la liquidez de la empresa Len's Optical. Se concluye, que no hay conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa, producto de la incapacidad en la gestión financiera.
2. En cuanto a la descripción del impacto de la gestión de las cuentas por pagar en la liquidez de la empresa Len's Optical. La liquidez está siendo cada vez más escasa y ocasiona que sus cuentas por pagar se deterioren, deterioren los pagos y por ende la imagen de la empresa.
3. En cuanto a la descripción del impacto de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Len's Optical. La liquidez está siendo cada vez más escasa, producto de la ineficiencia de gestión financiera en las cuentas por cobrar de la empresa.
4. En cuanto a la descripción del impacto de la gestión de los inventarios en la liquidez de la empresa Len's Optical. La liquidez se ve seriamente afectado debido a la velocidad de liquidación que sufren los sobre stock de productos de baja rotación y la falta de stock de productos de alta rotación.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Clasificar y contabilizar las distintas cuentas por pagar partiendo del hecho de que cada una necesita un enfoque particular en lo que respecta al plazo y los medios de pago. Esto necesariamente implica planificar y controlar las cuentas por pagar de forma eficiente. Y gestionar las operaciones en base a un presupuesto, implementando un sistema de control que garantice el cabal cumplimiento de las operaciones pautadas.
2. Instar a la empresa a que implemente procedimientos, condiciones y medios que permita manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar. Una alternativa sería mejorar los periodos medios de maduración de los créditos otorgados, así como implementar procedimientos de crédito y cobro claros que permitan a la misma tener una idea clara de cuáles y cuántos son los clientes sujetos a crédito.

3. Implementar un control efectivo sistematizado sobre el inventario, manteniendo un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente, y llevar el registro del total de activos inventariados. Y llevar un registro del porcentaje de ventas perdidas a causa de stock insuficiente, profundizar en el conocimiento del impacto que actualmente tiene el inventario sobre la operatividad de la empresa y el nivel de satisfacción del cliente y automatizar la Gestión de Inventario.
4. No hay conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa, cuestión que dificulta la formulación de una estrategia financiera para solventar los problemas financieros, por tal motivo la directiva de la empresa desconoce totalmente la realidad del rumbo empresarial. Además, la compañía no es capaz de enfrentar y saldar sus obligaciones primordiales porque es incapaz de convertir los activos en líquidos disponibles para hacer frente a necesidades de tipo operativo o de inversión.
5. Tener conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa a través del estudio recurrente de las ratios de liquidez. Diseñar e implementar estrategias operacionales que permitan convertir los inventarios en efectivo para que solventen los problemas financieros.
6. Implementar procesos automatizados mediante políticas que ayuden a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros de la empresa permitiendo así la escasez de liquidez por una mala gestión de las NOF durante sus operaciones comerciales.

REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. - año 2012* (tesis de grado). Recuperado de www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard_vh.pdf
- Amat, J. (2017). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Araiza, V. (2015). *Administración de las cuentas por pagar*. Boletín técnico nº 13, comisión nacional de tesorería. México. Recuperado de: http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_13_05_CTN_TE.PDF
- Barrenechea, D. y Cruzado, A. (2017). *Impacto de la gestión de las necesidades operativas de fondos en el valor de la empresa: análisis del sector minero peruano entre el 2005 y el 2016* (tesis grado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10358>
- Bernstein, P. (2011). *Conceptos generales de contabilidad y finanzas*. Buenos Aires: Ediciones Amorrouto.
- Bermúdez, L. (2014). *Una aproximación didáctica al método científico*. México: Mc Graw-Hill Educación.
- Bustamante, M. (2015). *Gestión en épocas de crisis*. Santiago de Chile.
- Cuevas, R. (2016). *Gestión y sostenibilidad empresarial*. México DF.
- Calleja, J. (2012). *El fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos*. IE Business School – Departamento de Publicaciones. Madrid.
- Carrera, S. (2017). *Análisis de las cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S. A. en el año 2015* (tesis de grado). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14504/1/UPS-GT001932.pdf>
- Carrillo, G. (2015), *La gestión financiera y la liquidez de la empresa AZULEJOS PELILEO* (tesis de grado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17997/1/T3130i.pdf>

- Cataluña, G. (2016). *Las Pymes y su impacto en la nueva dinámica europea*. Madrid: Nebula Ediciones.
- Chaves, M., Bustillo, R., y Pacal, A. (2014). Investigación cualitativa: una reflexión desde la educación como hecho social. *Udenar*, 3(3), 86-100. Recuperado de http://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192/pdf_34
- Chetty, S (1996). The case study method for research in small and médium sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/237937847_The_Case_Study_Method_for_Research_in_Small-and_Medium-Sized_Firms
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*. México DF: Mcgraw-Hill
- Eslava, J. (2015). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC
- Estupiñan, R. (2016). *Cuentas por pagar y estado de flujos de efectivo*. ROESGA.
- Fayol, H., Taylor F. y Hitz, L. (1987). *Principios de la administración científica: administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Farfán, P. (2014). *Finanzas I. Perú: centro de producción de materiales académicos*. CEPMA-PR
- Fierro, Á. y Fierro, F. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes* (3ª ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Fortuño, M. (16 de octubre de 2017). *Importancia de la liquidez en una empresa* [publicación en blog]. Recuperado de <https://www.euribor.com.es/bolsa/la-importancia-de-la-liquidez-en-una-empresa/>
- García, A. (29 de diciembre de 2016). *Cuatro ventajas de empezar el año con presupuesto*. [publicación en blog]. Recuperado de <http://blog.efinancialm.com/?s=presupuesto+de+tesorer%C3%ADa>
- Gallardo, I. (2017). *Gerencia y los cambios de paradigma*. Buenos Aires: Ediciones Élite.
- Gitman, L. (2016). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación Oesad.
- Hernández, T. (2014). *El control de gestión empresarial: criterios para la evaluación del desempeño*. La Habana: Ed. Del ISPJAE.

- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Herz, J. (2015). *Apuntes de contabilidad financiera*. Lima: Copyright.
- Martínez, H. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Cengage Learning.
- Martínez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España* (tesis doctoral). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/40638/>
- Milla, A. (2009). *Las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Moyolema, M. (2011), *La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan de la Ciudad de Ambato, Año 2010* (tesis de grado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- Olalla, F. y Domínguez, J. (2012). *Finanzas: análisis de estados financieros*. Recuperado de: http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_an%C3%A1lisis_de_balances_primera_parte_en_Finanzas
- Pinto, A. y Castañeda, L. (2017). Las cuentas por pagar y su razonabilidad en los estados financieros de la empresa Ferceva S.A. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 7(8), 105-118. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/empresa-ferceva.html>
- Rey, L. (2017). Necesidades operativas de fondos o NOF. ¿Qué son? *Revista Digital INESEM*, 6(5), 23-25. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/nof-necesidades-operativas-fondos/>
- Rodríguez, L. (2015). *Análisis de estados financieros*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, X. y., Millán, J. (2017). Medición del riesgo de liquidez: una aplicación en el sector cooperativo. *Entramado*, 8(1), 90-98. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3417>
- Shaw, E (1999). A guide to the qualitative research process: Evidence from a small firm study. *Qualitative market research: An international journal*, 2(2), 59-70. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p3lo99d5/Shaw-E-1999-A-guide-to-the-qualitative-research-process-evidence-from-a-small/>

- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Taylor, F. (1969). *Principios de la administración científica*. México DF: Herrero Hnos. S. A.
- Toruel, G. y Solano, M. (2012). *Gestión financiera en un mundo globalizado*. México: Mc Graw-Hill.
- Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Zapata, S. (2017). *Contabilidad general con base en normas internacionales de información Financiera*. Colombia: Alfaomega Colombiana.

ANEXOS

Anexo A: Guion de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA			
Tema:	Gestión de NOF		
Persona entrevistada/cargo	Gerente/Administrador		
Lugar:		Fecha:	
Investigador(a):			
CUESTIONARIO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa posee procedimientos, condiciones y de medios que les permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar? Por favor, explique. 2. ¿Usted considera que los créditos otorgados son recuperados en un tiempo prudencial? Por favor, explique. 3. ¿Usted considera que la empresa tiene procedimientos de crédito y cobro claros que permiten a la misma tener una idea clara de cuáles y cuántos son los clientes sujetos a crédito? Por favor, explique. 4. ¿Usted considera que la empresa adopta alguna clase de medida para recuperar el dinero? Por favor, explique. 5. ¿La empresa posee una política de cuentas por cobrar? Por favor, explique en qué consiste. 6. ¿La empresa cuenta con información fidedigna y en tiempo real de clientes y deudores? Por favor, explique. 7. ¿De qué o cuáles formas de cobro (anticipado, de contado y/o a plazo) se sirve la empresa? Por favor, explique. 8. ¿De qué medios dispone la empresa para que sus clientes realicen sus pagos? Por Favor, explique. 9. ¿Usted considera que la empresa clasifica y contabiliza las distintas cuentas por pagar partiendo del hecho de que cada una necesita un enfoque particular en lo que respecta al plazo y los medios de pago? Por favor, explique. 10. ¿Usted considera que las cuentas por pagar están siendo planificadas y controladas de forma eficiente? Por favor, explique. 11. ¿La empresa gestiona sus operaciones en base a un presupuesto? De ser así: ¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de control que garantice el cabal cumplimiento de las operaciones pautadas? Por favor, explique. 12. ¿Usted considera que la empresa involucra en la gestión de cuentas por pagar a todos aquellos que pueden tener impacto en la tesorería? Por favor, explique. 13. ¿La empresa conoce sus proveedores y establece el grado de dependencia que los une? Por favor, explique. 14. ¿Usted considera que la empresa implementa algún mecanismo para el control de la cartera de cuentas por pagar? Por Favor, explique. 15. ¿La empresa implementa políticas para el adecuado manejo de las cuentas por pagar? Por favor, explique. 16. ¿Usted considera que la empresa tiene control efectivo sobre el inventario? Por favor, explique. 17. ¿Usted considera que la empresa mantiene un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente? 18. ¿La empresa lleva registro del total de activos inventariados? Por favor, explique. 19. ¿La empresa lleva registro del porcentaje de ventas perdidas a causa de stock insuficiente? Por favor, explique. 20. ¿Usted conoce el impacto que actualmente tiene el inventario sobre la operatividad de la empresa? Por favor, explique. 21. ¿Usted conoce el impacto que la gestión de inventario tiene sobre el nivel de satisfacción del cliente? Por favor, explique. 22. ¿Usted tiene conocimiento claro sobre la liquidez y el capital que posee la empresa? Por favor, explique. 23. ¿La empresa tiene estrategias financieras para solventar los problemas financieros? 24. ¿Los ingresos obtenidos suelen ser insuficientes para cubrir las deudas? Por favor, explique. 25. ¿La empresa tiene alguna alternativa de solución que permita mejorar la liquidez? Por favor, explique. 26. ¿La empresa implementa un presupuesto de tesorería? Por favor, explique. 			

Este instrumento representa el recojo de datos, producto de la entrevista de cada uno de los encargados y responsables de la gestión de cobranzas y del control interno, que se tendrá en las áreas implicadas en estudio. Fuente: elaboración propia.

Anexo B: Guion de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Objetivo:			
Lugar:		Día:	
Investigador(a):		Hora:	
RESULTADOS ENCONTRADOS			
INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
La empresa posee procedimientos, condiciones y de medios que les permite manejar de manera eficiente las cuentas por cobrar.			
Los créditos otorgados son recuperados en un tiempo prudencial.			
La empresa tiene procedimientos de crédito y cobro claros que permiten a la misma tener una idea clara de cuáles y cuántos son los clientes sujetos a crédito.			
La empresa adopta alguna clase de medida para recuperar el dinero.			
La empresa genera factura			
La empresa tiene control automatizado de las cuentas por cobrar			
La empresa cuenta con información fidedigna y en tiempo real de clientes y deudores.			
La empresa clasifica y contabiliza las distintas cuentas por pagar en lo que respecta al plazo y los medios de pago.			
Las cuentas por pagar están siendo planificadas y controladas de forma eficiente.			
La empresa gestiona sus operaciones en base a un cronograma de pago o presupuesto.			
La empresa involucra en la gestión de cuentas por pagar a todos aquellos que pueden tener impacto en la tesorería.			
La empresa implementa algún mecanismo para el control de la cartera de cuentas por pagar.			
La empresa tiene control efectivo sobre el inventario.			
La empresa mantiene un equilibrio constante y permanente entre el producto ofrecido y el existente.			
La empresa lleva registro del porcentaje de ventas perdidas a causa de stock insuficiente.			

Este instrumento representa el recojo de datos, producto de la observación, que se tendrá en las áreas implicadas en el estudio en relación a la función de control y la gestión de cuentas por cobrar, al mismo tiempo corroborar si lo que dicen los documentos, políticas y normas de la empresa en relación a las variables de estudio, se están llevando a cabo, para su posterior análisis y conclusiones. Fuente: elaboración propia.

Anexo C: Revisión/registro documental de NOF

REGISTRO DOCUMENTAL			
I. DE LAS CUENTAS POR COBRAR			
Nº	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DOCUMENTO	CONTENIDO ENCONTRADO
1			
2			
3			
II. DE LAS CUENTAS POR PAGAR			
4			
5			
6			
III. DEL INVENTARIO			
7			
8			
9			
Lugar/Área:			Fecha:

Este instrumento representa el recojo de información y datos de los documentos con lo que cuenta la empresa en estudio, en relación a la gestión de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar para su posterior análisis y conclusiones. Fuente: elaboración propia.

Anexo D: Estado de resultados 2019.

LEN'S OPTICAL SAC
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(expresado en soles)

INGRESOS OPERACIONALES:	
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	93,365.23
Otros Ingresos Operacionales	0.00
Total Ingresos Brutos	<u>93,365.23</u>
COSTO DE VENTAS:	
Costo de Ventas (Operacionales)	-35,918.26
Otros Costos Operacionales	
Total Costos Operacionales	<u>-35,918.26</u>
UTILIDAD BRUTA	57,446.97
Gastos de Ventas	-32,700.00
Gastos de Administración	-16,350.00
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00
Otros Ingresos	0.00
Otros Gastos	0.00
UTILIDAD OPERATIVA	<u>8,396.97</u>
Ingresos Financieros	0.00
Gastos Financieros	-8,055.27
Participación en los Resultados	0.00
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	<u>341.70</u>
Participación de los Trabajadores	0.00
Impuesto a la Renta	-34.17
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	<u>273.36</u>
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	<u><u>273.36</u></u>

Anexo E: Estado de situación financiera 2019.

LENS OPTICAL
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019
(EXPRESADOS EN NUEVOS SOLES)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes de efectivo	-	Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	S/. -
Cuentas por cobrar relacionadas	3,874	Remuneraciones y participaciones por pagar	S/. 8,500
Existencias	16,500	Cuentas por pagar comerciales - Terceros	S/. 7,125
Anticipos a Proveedores	6,825	Honorarios por pagar	S/. 3,293
Otros activos	950		
	3,435		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	31,585	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 18,918
 ACTIVO NO CORRIENTE		 PASIVO NO CORRIENTE	
Inmueble, Maquinaria y Equipo	83,607	PATRIMONIO	
Depreciacion Acumulada	-54,694	Capital	S/. 40,000
		Resultados Acumulados	S/. 1,306
		Resultado del ejercicio	S/. 273
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	28,913	TOTAL PATRIMONIO	S/. 41,580
TOTAL ACTIVO	60,498	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 60,498

Anexo F: Matriz de consistencia.

Título: “Impacto de la gestión financiera de las necesidades operativas de fondos (NOF) e la liquidez de la empresa Len’s Optical”

PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN
<p>La gestión financiera de las NOF en Len’s Optical está teniendo un impacto sobre su liquidez lo que ha ocasionado la demanda de fondos externos, la reducción de la rentabilidad de la empresa, el incremento de los costos financieros y ha colocado, innecesariamente, a la empresa en una posición delicada.</p>	<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo impacta la gestión financiera de las NOF en la liquidez de la empresa Len’s Optical?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Describir cómo impacta la gestión financiera de las NOF en la liquidez de la empresa Len’s Optical.</p>	<p>ENFOQUE Cualitativo</p> <p>TIPO Y NIVEL Tipo: Estudio de caso Nivel: Descriptivo</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA Empresa Len’s Optical (única unidad de análisis)</p> <p>TÉCNICAS Entrevista semiestructurada, observación directa y análisis documental.</p> <p>INSTRUMENTOS Cuestionario semiestructurado, guía de observación y registro/revisión documental</p>	<p>Cada instrumento de investigación se somete a un análisis se aplica en relación directa al problema de investigación, a los objetivos de investigación y a los postulados teóricos.</p>
	<p>Problemas Específicos</p>	<p>Objetivos Específicos</p>		
	<p>PE1: ¿Cómo impacta la gestión de las cuentas por pagar en la liquidez de la empresa Len’s Optical?</p>	<p>OE1: Describir cómo impacta la gestión de las cuentas por pagar en la liquidez de la empresa Len’s Optical.</p>		
	<p>PE2: ¿Cómo impacta la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Len’s Optical?</p>	<p>OE2: Describir cómo impacta la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Len’s Optical.</p>		
	<p>PE3: ¿Cómo impacta la gestión de los inventarios en la liquidez de la empresa Len’s Optical?</p>	<p>OE3: Describir cómo impacta la gestión de los inventarios en la liquidez de la empresa Len’s Optical.</p>		

En la tabla se muestra la matriz de consistencia en la que se refleja la problemática, formulación del problema, objetivos, metodología y procesamiento de la información.