FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES COMERCIALIZADORAS DE COSMÉTICOS EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR

MENA SÁNCHEZ, JENNIFER LIZBETH

LIMA – PERÙ

2010

LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES COMERCIALIZADORAS DE COSMÉTICOS EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo, sus consejos, su amor y comprensión, y a todas aquellas personas que con su colaboración y apoyo contribuyeron en la culminación de esta investigación.

Agradecimientos

A Dios por estar siempre conmigo. A todos los profesores que me apoyaron a través de la transmisión de sus conocimientos y sabiduría, y a aquellas personas que con su apoyo contribuyeron a mi realización, por todo ello, se pudo concluir esta investigación.

ÍNDICE

Portada…..……..…….. **i**
Titulo…… **ii**
Dedicatoria…….. **iii**
Agradecimiento ……..…… **iv**
INDICE ……..…….... **v**
RESUMEN ……..…… **vi**
INTRODUCCIÓN ……... **vii**

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Página

1.1 Descripción de la realidad problemática……..... **01**

1.2 Formulación del problema……. **03**

1.3 Objetivos de la investigación…… **04**

1.4 Justificación de la investigación……... **04**

1.5 Limitaciones…… **05**

1.6 Viabilidad del estudio…… **05**

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación……. **06**

2.2 Bases teóricas…… **06**

2.3 Definiciones conceptuales……... **29**

2.4 Formulación de hipótesis…… **31**

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico…… **32**

3.1.1 Tipo de investigación…… **32**

3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis…. **33**

3.2 Población y muestra……. **34**

3.3 Operacionalización de variables……. **35**

3.4 Técnicas de recolección de datos…….. **36**

3.4.1 Descripción de las técnicas…….. **36**

3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos…….... **37**

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información…… **37**

3.6 Aspecto éticos……... **38**

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la entrevista…….. **39**

4.2 Resultados de la encuesta……... **45**

4.3 Contrastación de hipótesis…… **75**

4.4 Casa práctico…….. **82**

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión…….. **86**

5.2 Conclusiones……... **87**

5.3 Recomendaciones…… **88**

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes bibliográficas…… **89**

ANEXOS

Anexo Nª1 Matriz de consistencia…… **92**

Anexo Nª2 Técnica de entrevista……... **94**

Anexo Nª3 Técnica de encuesta…….. **97**

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado La Gestión de Tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita, tiene como finalidad brindar información que contribuya a un mejor manejo de la administración de tesorería.

El área de tesorería tiene un papel importante en el sistema financiero, su función es la de administrar el efectivo de una empresa, tanto en el corto como en el largo plazo, de forma de garantizar la liquidez suficiente para poder operar. Por lo que en el trabajo se demuestra que una administración eficiente del efectivo, conlleva a una mejor gestión de tesorería, la cual permita hacerle frente a las obligaciones.

Es importante contar con las herramientas, políticas y controles necesarios para poder lograr una adecuada gestión de tesorería, ya que al no contar con los recursos necesarios, no se podrá identificar los superávits o déficits y sus causas, asimismo, no se podrán establecer los criterios y medios adecuados para anticipar los desfases que puedan presentarse entre los flujos de ingresos y pagos de forma de reducirlos al máximo.

ABSTRACT

The titled work of investigation The Management of Treasury in the marketing multinational cosmetic companies in the district of Santa Anita has as an aim to offer information that contributes to a better handling of the administration of the treasury.

The treasury area has an important paper in the financial system, its function is the one to administer the cash of a company, as much in the short one as in the long term of form to guarantee the liquidity sufficient to be able to operate. Reason why in the work one demonstrates that an efficient administration of the cash, entails to one better management of treasury which allows to do to him against the obligations.

It is important to count on the tools, policies and controls necessary to be able to obtain a suitable management of Treasury, since when not counting on the necessary resources it will not be possible to be identified the superavits or deficits and their causes, also it will not be possible to be established the criteria and adapted means to anticipate the phase angles that can appear it enters the flows of income and payments of form to reduce them to the maximum.

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo lleva por título **LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES COMERCIALIZADORAS DE COSMÉTICOS EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**, cuyo estudio consideramos, es un tema de investigación significativo, debido a que la administración de efectivo es un elemento indispensable dentro de toda organización, porque a través de ello permitirá cumplir con las obligaciones contraídas e influirá a una correcta toma de decisiones.

La actividad de la tesorería juega un papel fundamental en la administración eficiente de los recursos financieros, ella es la parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo.

Una adecuada gestión de efectivo se convierte en una necesidad para las empresas, pues de ello dependerá mantener niveles apropiados de fondos líquidos para enfrentar las necesidades financieras. La eficaz administración del efectivo incluye una administración tanto de los flujos de entrada como de salida del efectivo de la empresa.
Una buena tesorería no es nunca fruto de la improvisación del momento, se basa en que la empresa obtenga beneficios y que su gestión financiera y general, se haya planteado con toda seriedad.

Por ello, es necesario que la gestión de tesorería permita asegurar que el negocio tenga exactamente la cantidad de efectivo necesario para afrontar sus obligaciones, así como los eventos inesperados que puedan surgir en el transcurso de sus operaciones.

El trabajo que vamos a desarrollar comprende cinco capítulos, en el Primer Capítulo, hemos considerado la problemática de la investigación, la cual nos permitirá conocer, cómo el problema de no tener una adecuada

gestión de tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de productos de cosméticos; asimismo se plantean el problema principal y secundario; se indican los objetivos de la investigación, para luego exponer los motivos que justifican la realización de este estudio y su importancia; además las limitaciones que hemos encontrado en el proceso de investigación y la viabilidad del estudio.

En el Segundo Capítulo, hemos abordado el Marco Teórico, en el cual se han desarrollado los antecedentes de la investigación, la reseña histórica, su base legal y algunos conceptos utilizados en el desarrollo del estudio, finalmente se tiene, la formulación de hipótesis.

En el Tercer Capítulo, se aprecia la Metodología, es decir la aplicación de lo aprendido por la teoría, el cual considera los siguientes puntos: diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En el cuarto Capítulo señalamos los resultados del caso práctico.

En el quinto Capítulo expresamos la discusión, conclusiones y recomendaciones.

En los Anexos adjuntamos las referencias bibliográficas, adjuntando finalmente la Matriz de Consistencia y las técnicas de entrevista y encuesta.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el proyecto que presentamos titulado **LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES COMERCIALIZADORAS DE COSMÉTICOS EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**, estamos demostrando que actualmente se confrontan serias dificultades en este tipo de empresas, que deben ser superadas y que es nuestro objetivo fundamental.

Al no existir una gestión eficiente de la tesorería, así como un oportuno y adecuado manejo que permita auxiliarse en la búsqueda del éxito de una compañía, no se podrá garantizar a la empresa la liquidez suficiente para poder operar y que se disponga de efectivo suficiente para poder pagar las obligaciones y al mismo tiempo, evitar que existan saldos excesivos en las cuentas de cheques.

Uno de los problemas que podrían surgir dentro del área de la tesorería, sería el no tomar en cuenta la administración de efectivo como uno de los campos fundamentales de la gestión de tesorería, ya que al ser uno de los activos más líquidos de la empresa, suministran los medios para pagar las deudas, en la medida que éstas vencen; esta gestión incluye la administración del dinero de la empresa, con la finalidad de maximizar la disponibilidad de efectivo y las utilidades por intereses sobre cualquier fondo inactivo, es decir dinero ocioso que no se ha invertido.

Por tanto, la preocupación del área de la tesorería en el corto plazo, debe girar alrededor del efectivo, para efectuar diversas operaciones y del movimiento del mismo.

Una herramienta de gestión de tesorería, que también es importante conocer e investigar, es la elaboración de flujo de caja o cash flow, el cual nos permitirá tener una visión respecto al comportamiento de los beneficios y costos a lo largo de las operaciones de la empresa, pero para poder elaborarlo eficientemente, se debe hacer un trabajo primero en la estimación de cada uno de los componentes del flujo de caja.

Adicionalmente, en la gestión de tesorería, otro de los problemas que pueden existir al momento de realizar un presupuesto proyectado de efectivo, es estructurarlo sin tener en cuenta o no haber previsto los cambios en la coyuntura económica global, ya que los importes que se muestren en el presupuesto deben mostrar la realidad de la empresa, asimismo, se deben tener en cuenta los factores internos y externos que posee la empresa, los cuales podrían influir positiva o negativamente en la organización; siendo tema de nuestra investigación los factores negativos que ocasionarían déficits, citando como problema el caso de no contar con una adecuada provisión de cuentas por cobrar, que no nos permita cubrir nuestras cuentas por pagar al tiempo de su vencimiento o el caso de una

mala estimación del tipo de cambio al momento de realizar una proyección , que afecte significativamente a nuestros flujos de efectivo proyectados.

Asimismo, se debe contar con un adecuado calce de las cuentas de ingresos y egresos, estas deben tener la misma moneda de origen, es decir si las cuentas por pagar son en moneda extranjera, las cuentas por cobrar deberá ser en la misma moneda, de forma que lo cobrado pueda cubrir lo por pagar.

Por las razones expuestas, hemos considerado que es de gran importancia el desarrollo de la presente investigación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cómo la gestión de tesorería influye en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita?

1.2.2 Problemas secundarios

a. ¿De qué manera las proyecciones de las cuentas por cobrar impactan en las previsiones de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita?

b. ¿Cómo el adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar influyen en el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita?

c. ¿Cómo el pago oportuno de las obligaciones con las intercompañias incide en el nivel de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer como una adecuada gestión de tesorería influye en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

1.3.2 Objetivos secundarios

a. Definir la manera de efectuar las proyecciones de las cuentas por cobrar y su impacto en las previsiones de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

b. Plantear como el adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar influyen en el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

c. Determinar como el pago oportuno de las obligaciones con las intercompañias inciden en el nivel de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

1.4 Justificación de la investigación

El planteamiento inicial de nuestra investigación se debe, a la importancia en conocer las herramientas de una eficiente y adecuada gestión de

tesorería, que permita cumplir las obligaciones contraídas con la casa matriz y sus filiales.

En el presente trabajo de investigación hemos identificado los distintos problemas planteados, cuyos resultados pueden ser útiles para las empresas comerciales del rubro de cosméticos, a través de la solución de los problemas más acuciantes y explicar los fenómenos relevantes que se presenten.

Conociendo los conceptos de la gestión de tesorería, podemos entender la importancia de la aplicación de herramientas y técnicas para su adecuada gestión, de forma que permitan lograr los objetivos y planes trazados durante un determinado período. Asimismo, nos ha permitido conocer los efectos o desfases que podrían ocurrir, sino se aplican las herramientas, técnicas y conceptos adecuados en la gestión de tesorería en una organización o empresa del rubro investigado.

La investigación fue viable, pues se dispuso de los recursos necesarios y del tiempo previsto para la realización del presente proyecto.

1.5 Limitaciones de la investigación

En la presente investigación no se han encontrado dificultades significativas, lo que ha permitido su realización.

1.6 Viabilidad del estudio

El trabajo de investigación contó con la información necesaria para su desarrollo, así como la adecuada experiencia en el área de finanzas, por otro lado, se dispuso de los medios necesarios como materiales, tecnología entre otros y la disponibilidad de tiempo requerida para investigar, lo que permite el aportar medidas correctivas oportunas que sirvan para una gestión empresarial, por lo cual, consideramos que nuestra investigación es viable.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el referido punto, se han visitado diversas bibliotecas de las universidades e instituciones relacionadas con el objeto de estudio, buscando trabajos similares a nuestro tema de investigación **LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES COMERCIALIZADORAS DE COSMÉTICOS EN EL DISTRITO DE SANTA ANITA**, no habiéndose encontrado investigaciones referentes al tema en estudio, por lo cual, consideramos que nuestra investigación es inédita.

2.2 Bases teóricas

Para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis, hemos tomado conocimiento de los conceptos vertidos por diversos autores, de quienes hemos tomado como punto de partida para nuestra investigación sus teorías referentes al tema que hemos desarrollado.

El autor **Andrés De Pablo**, **Luís Ferrus A**., en su libro "Finanzas de Empresa", nos dice que la gestión de tesorería consiste "*En prever los cobros y pagos que tendrán lugar en la empresa, de tal manera que, ante los posibles desfases que se pueden producir entre ambas corrientes, se pueden arbitrar soluciones para corregirlos".*

Otra definición de la gestión de tesorería nos lo da el autor **Marc Navalon**, en su libro "Cash-management: Gestión de Tesorería", quien la define como, *"La gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación".*

Asimismo, el autor **José Ramón Valls**, en su libro "Fundamentos de la nueva gestión de tesorería", nos menciona algunos de los errores imperdonables de la gestión de tesorería, tales como:

" - Considerar el banco como un enemigo y no acudir al crédito por considerarlo como peligroso.
- *Desconocimiento de la capacidad real de endeudamiento y de las fuentes potenciales de financiación.*
- *Tomar decisiones financieras por parte de áreas no financieras y no informar a tesorería de decisiones económicas o políticas con repercusión financiera."*

El autor **HARIED Andrew A**. nos explica dos conceptos que se usan en una empresa multinacional en su obra "Contabilidad Superior"; así nos dice: *"La empresa adquisidora se le denomina generalmente matriz y a la adquirida subsidiaria. Cada empresa afiliada continúa su existencia legal independiente.*"

El autor **James Stoner**, en su libro "Administración" nos da una definición de la empresa multinacional, al señalar que es *"Una gran corporación con*

operaciones y divisiones distribuidas en varios países, pero contratada por una casa matriz."

Por otro lado, el autor **Carls Warren, Philip E**. **Fess**, en su obra "Contabilidad Financiera" nos *dice "Al final del año, los estados financieros de la matriz y subsidiarias se combinan y presentan como si fueran una sola compañía. Esta combinación de estados financieros se llama estados financieros consolidados. Es usual que se identifiquen con la adición de las frases y subsidiarias al nombre de la matriz o consolidado al título del informe"*

Cabe resaltar que los planteamientos realizados por los autores mencionados le dan la confiabilidad y validez necesaria a la investigación que hemos realizado.

Base legal

Norma Internacional de Contabilidad N° 27 Estados Financieros consolidados y separados

Control es el poder para dirigir las políticas financiera y de explotación de una entidad, con el fin de obtener beneficios de sus actividades.

Una **dependiente (o filial)** es una entidad controlada por otra (conocida como dominante o matriz). La dependiente puede adoptar diversas modalidades, entre las que se incluyen las entidades sin forma jurídica definida, tales como las fórmulas asociativas con fines empresariales.

Una **dominante (o matriz)** es aquella entidad que tiene una o más dependientes.

Estados Financieros consolidados son los Estados Financieros de un grupo, presentados como si se tratase de una sola entidad económica.

Los Estados Financieros separados son los Estados Financieros de un inversor, ya sea éste una dominante, un inversor en una asociada o un partícipe en una entidad controlada conjuntamente, en los que las inversiones correspondientes se contabilizan a partir de las cantidades directamente invertidas, y no en función de los resultados obtenidos y de los activos netos poseídos por la entidad en la que se ha invertido.

2.2.1 Conceptualización de la variable independiente "La gestión de tesorería"

En relación al estudio y análisis que hemos realizado de la variable independiente, detallaremos los puntos de vista de diversos autores, los cuales a continuación vamos a desarrollar.

Cualquiera que sea la función de la empresa, siempre estará presente el efectivo, su adecuada planificación y gestión. La tesorería se encarga de administrar de forma eficiente y eficaz el efectivo de la organización.

Se entiende que el efectivo representa un recurso propiedad de la entidad al que puede dársele uso para cualquier fin, por lo cual, tiene un gran valor para la empresa.

Para la práctica contable se denomina como efectivo a **"las monedas de metal o a los billetes de uso corriente, los saldos en las cuentas bancarias y aquellos otros medios o instrumentos de cambio, tales como cheques a favor de la empresa, giros postales telegráficos o bancarios, fondos de caja de cualquier tipo (caja chica, pensiones y jubilaciones, protección, etc.), las monedas extranjeras, las monedas de metales precioso, como el oro, plata, etc."**[1]

[1] **Contabilidad y Finanzas. Extraído el 16 de Abril del 2010 desde http://www.mitecnologico.com/Main/Efectivo**

Se entiende que el efectivo puede ser todo billete o moneda de metal de uso frecuente, como las monedas extranjeras y/o las monedas de metales preciosos, también puede definirse como algún otro tipo de instrumento bancario, ejemplo el cheque, fondos de caja, asimismo, el efectivo que se dispone en las cuentas corrientes, o el dinero que se puede disponer rápidamente como la caja chica..

La autora Catalina **Vacas Guerrero** señala que **"La tesorería pertenece al activo circulante y está formada por los elementos de mayor liquidez y movilidad del patrimonio de las empresas."**[2]

La tesorería viene a pertenecer al activo corriente o activo circulante, por ser un activo que puede convertirse en efectivo a un plazo menor a un año, por lo cual forma parte de los elementos de mayor liquidez para las empresas.

Es importante precisar la posición del tesorero o del servicio de tesorería dentro de la empresa y los limites organizativos que se deben respetar.

El tesorero, tiene una tarea diaria de difusión de información. La más importante es la que debe proporcionar a los servicios financieros, por una parte, y al de contabilidad, por otra; situándose así como bisagra de ambos servicios. A los servicios financieros, el tesorero entrega el estado de las líneas de crédito que utiliza para poner de manifiesto la situación de tesorería de la empresa; a los servicios contables les proporciona todo la información necesaria para el registro de las operaciones que realiza.

El tesorero debe establecer una comunicación constante con la gerencia financiera, con el fin de establecer políticas coherentes respecto a sus

[2] VACAS GUERRERO, Catalina. Curso básico de contabilidad financiera p.181

funciones administrativas y en pro de la rentabilidad esperada por la empresa.

En cuanto a la definición de la gestión de tesorería, **Marc Navalon**, la define como, **"La gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación."**[3]

Se entiende que la gestión de la tesorería viene a ser la gestión inmediata y constatable que hay en caja o en una cuenta corriente con una o varias entidades financieras.

La creciente importancia de la gestión de tesorería condujo hace decenas de años a algunas empresas norteamericanas a crear los primeros puestos de Cash Management, definiéndola como el conjunto de técnicas para prever, organizar y controlar los movimientos y saldos de tesorería para reducir al mínimo los gastos financieros y elevar al máximo los ingresos financieros.

El autor **Andrew A. HARIED** nos dice que **"las técnicas de "Cash Management", que tienden a utilizar desde todos los ángulos los recursos de tesorería, son una aportación importante para tantas empresas que administran sus ciclos de caja de forma rutinaria."**[4]

Las técnicas del cash management son de gran importancia, porque se tiende a utilizar de las perspectivas de los recursos de la tesorería, asimismo se definen como aportaciones de gran valor para la empresa, lo cual nos sirve para administrar sus ciclos de caja.

[3] NAVALON, MARC Cash Management-Gestión de Tesorería p.17
[4] HARIED, Andrew A. Contabilidad Financiera p.20

Por otro lado, **Andrés DE PABLO L., y Luís FERRUS A.**, definen la gestión de tesorería en los siguientes términos **"La gestión de tesorería consiste en prever los cobros y pagos que tendrán lugar en la empresa, de tal manera que, ante los posibles desfases que se pueden producir entre ambas corrientes, se pueden arbitrar soluciones para corregirlos."**[5]

La gestión de tesorería, nos ayuda prever los pagos y cobros que se presentan o pueden presentarse en el día a día durante las actividades económicas y financieras en una empresa, de forma que puedan mediar las adecuadas e idóneas soluciones ante algún posible desfase o evento no propicio.
Una gestión ideal de tesorería sería aquella que hiciera coincidir en el tiempo los cobros con los pagos.

Pero una de las más importantes responsabilidades de la gestión de tesorería, es la orientación de las fuentes y de las aplicaciones de fondos, no sólo debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos, para facilitar el crecimiento a largo plazo, vía expansión o la adquisición de capital.

Por otro lado **José Ramón VALLS P.**, nos dice más detalladamente que, la gestión de tesorería **"puede ser definida como la gestión de liquidez de la compañía, cuyo fin es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el lugar adecuado, en la divisa adecuada, y en el momento adecuado (aspectos de disponibilidad de fondos) manteniendo para ello relaciones oportunas con las entidades correspondientes (aspectos de relación con bancos) , procurando minimizar los fondos retenidos en circulante mediante**

[5] DE PABLO L. Andrés, FERRUS A. Luís. Finanzas de Empresas. p.333

el control funcional de clientes, proveedores y circuitos de cobros y pagos (aspectos de captación de fondos internos) rentabilizando los fondos ociosos y minimizando el coste de los fondos externos (aspectos de gestión de liquidez propiamente dicha), todo ello con un nivel de riesgos conocido y aceptado (aspecto de gestión de riesgos).”[6]

Como es de verse, la gestión de tesorería tiene por finalidad garantizar que los fondos requeridos estén disponibles en el lugar y momento oportuno, este fin u objetivo se logrará procurando estar pendientes de los diferentes aspectos que se produzcan en la empresa, como es el aspecto de disponibilidad de fondos, aspectos relacionados a bancos; es decir, la relación permanente que debemos tener con las entidades o instituciones financieras con las que se trabaja, debemos tener en cuenta también el aspecto relacionado a la gestión de liquidez, el cual nos permite rentabilizar los fondos sin utilizar, así como minimizar los costos de intereses que podrían generarse, y por último y no por ello menos importante, el aspecto de gestión de riesgo, ya que este aspecto debe ser analizado y evaluado con mucho cuidado, puesto que al momento de rentabilizar los fondos, se debe evaluar los niveles de riesgos conocidos y aceptados.

Igualmente, el mismo autor establece los siguientes objetivos para la gestión de tesorería:

- **Impulsar y plantear la política financiera de la compañía de acuerdo con sus estrategias a largo plazo, garantizando la coherencia de los objetivos (presupuestos anuales) y el control presupuestario de la gestión tesorera.**

[6] **VALLS PINÓS, José Ramón. Fundamentos de la nueva gestión de tesorería. p. 12**

- **Velar porque sean empleados óptimamente los recursos financieros puestos a disposición de la actividad productiva (compras, fabricación, distribución).**
- **Conseguir asegurar los flujos de entrada y salida de fondos precisos para el desarrollo de la actividad de la empresa: en el momento oportuno y con riesgos controlados.**
- **Optimizar los resultados económicos de la gestión financiera (costes e ingresos), por medio de la adecuada gestión en la obtención de recursos y en la colocación de excedentes.**
- **Desarrollar el trabajo del departamento, de manera que se puedan conseguir los objetivos anteriores: con una máxima eficiencia y con los mínimos gastos departamentales."**[7]

Los objetivos de la gestión de tesorería son impulsar políticas financieras de la organización, las cuales deben estar acorde con los presupuestos y planes financieros a largo plazo, así como cuidar que sean utilizados en forma idónea y con eficacia los recursos financieros, se deben obtener en el lugar y momento adecuado los flujos de entrada y salida de efectivo, ya que con ellos se podrá cumplir con las actividades financieras de la empresa, adicional a los objetivos, se debe optimizar los resultados económicos, lo cual no se podría lograr sin la correcta gestión de recursos.

Todos estos objetivos se deben desarrollar de manera conjunta, a efectos que se puedan obtener los resultados esperados a un menor costo y un alto nivel de eficacia.

Dentro de las herramientas de una eficiente gestión de tesorería, se debe considerar, el contar con una adecuada política de crédito y cobranza, con normas y términos de crédito.

[7] **VALLS PINÓS, José Ramón. Fundamentos de la nueva gestión de tesorería. p 13**

Los términos de crédito ordinarios de una empresa son las condiciones de pago ofrecidas a los clientes a crédito, el cual incluye el período de crédito y el descuento.
En cuanto a las normas de crédito, se refiere a la capacidad financiera mínima, teniendo en cuenta la probabilidad de que algún cliente pague con lentitud o incluso no pague, así como el monto de crédito disponible que el cliente puede acceder.

Para poder elaborar una eficiente política de crédito, se debe llevar un control de las cuentas por cobrar.
El control de las cuentas por cobrar sirve para evaluar la política de crédito y determinar si ha habido cambios en los patrones de pagos de los clientes, permitiendo saber si la situación se está volviendo difícil, y si se requieren acciones correctivas.

Adicional a las herramientas de la gestión de tesorería, tenemos el presupuesto y el flujo de caja, herramientas muy importantes que les permitirá prever sus necesidades de efectivo a corto y/o largo plazo durante un período determinado.

Se entiende como presupuesto, a un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y el dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.
El presupuesto le dice a todos los involucrados a donde debe de ir la empresa y como llegar, cómo y cuánto es lo que va a gastar y cuanto es lo que necesitará para poder gastar sin desfasarse de lo presupuestado, sirve de parámetro para evaluar si se está orientado por el camino correcto o si hay que ajustar o corregir algo, hacerlo a tiempo, pues no

es lo mismo detectar en febrero que algo está mal y corregirlo, que hacerlo en septiembre o peor aún, darse cuenta al año siguiente.

Asimismo, otro concepto a aplicar es el flujo de caja, hace que éste le indique la fecha en que la empresa necesita efectivo, con el fin de que el departamento de tesorería pueda negociar con el proveedor de manera anticipada, o solicitar préstamo sin pasar apremios financieros y cumplir de esta manera con las obligaciones corrientes.

A su vez, el flujo de caja, indica que cantidad de dinero tendrá disponible para poder aprovechar los descuentos que le otorgan sus proveedores, pagar sus pasivos en el momento oportuno; formular sus políticas de pagos de dividendos, o tratar de adquirir bonos o acciones en la Bolsa de Valores, con la finalidad de ganar algún tipo de interés.

Para lograr un adecuado control del efectivo, se recomienda preparar flujos de caja a corto plazo y evaluar en forma diaria la situación del efectivo o posición de caja y reprogramar mensualmente el presupuesto de efectivo de la empresa.

Dentro de los ciclos que se presentan en las empresas y que tienen relación con la gestión de tesorería, tenemos el ciclo de tesorería, el cual se inicia con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y se termina con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores, así como que incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de tesorería pueden dar iniciación a registros contables representativos de hechos económicos por: adquisición de

obligaciones y sus operaciones de pago, emisión y retiro de acciones, amortizaciones, etc.

Gaitan Estupiñán nombra algunas de las actividades del ciclo de tesorería de la siguiente manera: **"El ciclo regular de tesorería comprende, entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:**

- **Administración del efectivo e inversiones de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.**
- **Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines con agentes de valores y accionistas.**
- **Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldo.**
- **Acumulación y pago de intereses y dividendos."**[8]

El ciclo de tesorería comprende; la administración de efectivo, señalando que la precedencia de este proceso es de gran importancia, ya que el efectivo es la materia prima de toda organización o negocio.
El buen mantenimiento de las entidades bancarias con que se trabaja.
La custodia y resguardo del efectivo y algún valor adicional que posee y acumulación de efectivo, de forma que permita afrontar cualquier desfase que puede surgir durante las actividades financieras.

Para que la gestión de tesorería sea eficiente y eficaz, se debe realizar un control de sus operaciones, no se puede desarrollar una planeación o gestión sin control. Siendo el control de gran importancia para una empresa, pues es sólo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar a los responsables y corregir dichos errores.

[8] ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo, Control interno y fraudes por ciclos transaccionales riesgos y prácticas contables inadecuadas. p.35

Dentro de los tipos de control que deberían aplicarse en toda empresa, es el llamado control contable.

En cuanto al control contable, ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito, si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna, acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado período. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros, provenientes de la operación de una empresa.
El control contable debe proporcionar información seria y oportuna, ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad, evitar malos manejos y desfalcos, detectar causas y orígenes y no limitarse al registro contable.

Como se puede observar es de gran importancia el control, ya que todas las empresas deben establecer un sistema de control especial de la tesorería, tanto de los cobros como de los pagos.
Uno de las formas de llevar un sistema de control, seria la separación de los departamentos de tesorería y contabilidad. Las personas que tienen acceso al dinero efectivo, o firma autorizada en los bancos, no deben tener responsabilidad en contabilidad, así como todas las operaciones deben estar perfectamente documentadas con las oportunas facturas, recibos, comprobante del banco, etc., por ende no deben existir grandes cantidades de dinero en la caja. Diariamente se ingresará en una cuenta bancaria lo cobrado en efectivo. Los pagos, se harán preferentemente con cheque.

Es conveniente realizar diariamente arqueos de caja, incluso, algunos arqueos deberán realizarse por sorpresa y ser realizados por auditores internos o externos.

Para la disposición de los saldos de las cuentas corrientes bancarias mediante cheque tendrán firma reconocida más de una persona, de forma conjunta.

Es recomendable realizar de forma mensual la denominada conciliación bancaria, esto es, la comparación de los datos que nos proporciona el banco a través del extracto de cuenta, con los propios datos de la empresa. Es difícil que ambos saldos coincidan, pero las posibles diferencias deben estar perfectamente claras. Estas diferencias pueden ser por cheques emitidos y pendientes de cobro, cargos o abonos en cuenta bancaria de los que aún no nos ha llegado la documentación, etc.

Se debe tener en cuenta que la existencia de grandes cantidades de dinero disponible por parte de las empresas, denota una mala gestión de tesorería.
Primero, porque el dinero en la caja de la empresa o en cuentas bancarias a la vista es prácticamente improductivo. Y segundo, porque dicho dinero debe estar invertido en el proceso productivo, que es el que va a generar los beneficios.

La tesorería debe aplicar una gestión del disponible, el cual consiste en la utilización eficiente de los medios de financiación y crédito, desde que entra en la empresa a través del circuito de cobros, hasta que el circuito de pagos es utilizado para atender compromisos con terceros.

En cuanto a los objetivos de la gestión del disponible, el autor **HARIED** detalla los siguientes: **"Los objetivos de la gestión del disponible son los siguientes:**

1. **Maximizar la disponibilidad diaria de fondos**

2. **Reducir el recurso de crédito**
3. **Presupuestar las necesidades diarias de financiación**
4. **Optimizar la rentabilidad de los fondos ociosos**
5. **Optimizar la ecuación liquidez-rentabilidad de fondos."**[9]

Los objetivos de la gestión del disponible son la maximización de la disponibilidad de los fondos (el cual permitirá contar con los fondos en el lugar y momento oportuno), reducir al máximo la utilización de crédito (de forma que éste no exceda los gastos financieros que existen habitualmente), presupuestar de forma oportuna y siempre previendo las necesidades diarias de financiación, de forma que se pueda cubrir con todas las obligaciones.

Dentro de la gestión de tesorería se desarrolla el plan de tesorería, el cual está destinado principalmente a servir a la gestión de tesorería y su calidad aumenta con la longitud del período que abarca, por ejemplo si es inferior a diez días, el único uso que puede hacerse de él, es la coordinación de los movimientos de las diferentes cuentas bancarias de la sociedad. En la medida que el horizonte se aleja, el tesorero puede servirse del plan para reorganizar los pagos y sobre todo para elegir entre los diferentes tipos de crédito y de inversiones que están a su disposición.

El autor **Pierre Hunault** nos habla al respecto del plan de tesorería, señalando que **"El plan de tesorería representa el grado de previsión más detallado que se puede ofrecer al responsable financiero, ya que su unidad de medida es el tiempo, el día a día, es la unidad de contabilización de los servicios bancarios."** [10]

[9] HARIED, Andrew A. Contabilidad Financiera. p. 21
[10] HUNAULT, Pierre. Gestión de Tesorería día a día. p. 79

El plan de tesorería nos ayuda a tener el grado de previsión, de forma más detallada, ya que su unidad de medida es el tiempo. Se mide el día a día, es decir todo lo que pueda ocurrir durante un determinado período.

El plan de tesorería es una herramienta que nos brinda información financiera y ayuda al tesorero de forma que cuando tome una decisión, está sea la más acertada e idónea para la situación planteada, asimismo el plan es un indicador de los flujos de tesorería, el cual ayudará para una mejor precisión por parte del tesorero.

Se debe saber que algunas cifras del plan de tesorería son datos contables seguros, mientras que un gran número de indicaciones del plan financiero a largo plazo se basan en extrapolaciones de resultados más o menos justificados.

Sin embargo, los planes encajan regularmente los unos con los otros, lo que permite algunas comprobaciones interesantes.
La utilidad del plan de tesorería depende esencialmente de su precisión y del alejamiento de su horizonte.

2.2.2 Conceptualización de la variable dependiente *Empresas Multinacionales Comercializadoras* de cosméticos

Las relaciones empresariales actuales son de diversa índole, la propiedad de la empresa surge como un factor fundamental en el objetivo organizacional, la dependencia enmarca el proceso administrativo que sigue el ente económico.

En el contexto social de la empresa, la pertenencia de los activos, la responsabilidad de los pasivos y la posesión del patrimonio pueden

variar constantemente según la aportación de capital que tengan los inversionistas sobre ésta, las decisiones que se toman sobre la actividad económica de la organización depende de la composición del paquete accionario mayoritario; es por ello que surge la figura de una empresa multinacional, en donde aparecen los conceptos de casa matriz y filiales como una relación empresarial fundamentada en una consolidación de actividades financieras.

El autor **Chiavenato**, **Idalberto** define a la empresa, señalando que **"es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos."**[11]

La empresa se define como una organización social, con actividad económica, la cual podrá ser con o sin fines de lucro, requiriendo de una diversidad de recursos los cuales le permitirán alcanzar sus objetivos.

Asimismo, la empresa es una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Se define como empresa comercializadora a una **"intermediaria entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados."** [12]

Se entiende que una empresa comercializadora actúa como puente entre el consumidor final y el productor del bien a vender, siendo su principal función la compra y venta de productos terminados.
Así, **"Las empresas multinacionales son las que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen**

[11] CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la organización y Técnica Comercial. p. 4
[12] Wiki Enciclopedia. Extraído el 22 de Abril del 2010 desde http:// es. wikipedia. org /wiki/Empresa

en otros países, para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido." [13]

Una empresa multinacional o también conocida como trasnacional, es aquella que se encuentra situada en varios países, donde su objetivo es controlar todos los aspectos relacionados al proceso de comercialización, tanto de compra y venta, así como el proceso de producción.

El autor **James Stoner,** define a la empresa multinacional como **"una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países, pero contratada por una casa matriz."**[14]

Es decir, una gran organización con actividades y departamentos funcionales y distribuidos por todo el continente.

Existen varios factores para la constitución de empresas multinacionales, como la ambición de algunas grandes empresas de querer expandirse, la presencia de un país con mano de obra a buen precio o la existencia en otro país de un abundante mercado de capitales o los avances tecnológicos de una empresa sobre sus competidores nacionales y extranjeros, son estos algunos factores que aceleran a su ascenso hacia la forma de multinacional.

"La mayoría de las sociedades multinacionales tienen su centro de decisión en los Estados Unidos. Este dominio se debe al alto nivel

[13] Wiki Enciclopedia. Extraído el 24 de Abril del 2010 desde http:// es.wikipedia.org/wiki/ Empresa_ multinacional
[14] STONER, James A.F. Administration. . p. 153

de desarrollo industrial norteamericano, caracterizado por la importancia de los presupuestos de investigación." [15]

Las organizaciones multinacionales tienen una sede principal, muchas de la cuales se encuentran en los Estados Unidos de Norteamericana, por ser un país que goza de una amplia infraestructura y un alto nivel tecnológico y económico. Teniendo estructuras organizativas muy descentralizadas, con una proyección geográfica plurinacional (su actividad se encuentra repartida entre varios países, dos o más).

Una empresa multinacional posee sociedades con operaciones en varios países, llamadas filiales o subsidiarias, las cuales reciben directrices y su administración depende en forma más o menos directa de una casa matriz.

El diccionario de términos financieros y bancarios define a una empresa subsidiaria, como un concepto relacionado a empresa multinacional, como la **"compañía contraída por otra que posee por lo menos 51% de sus acciones con voto. Aún en el caso de que la compañía madre posea el 100% de las acciones de una subsidiaria, una subsidiaria es una sociedad independiente, con un capital y un balance propios. Si bien la compañía madre es considerada moralmente responsable por sus subsidiarias, no tiene obligación legal de responder por las deudas o los compromisos que asuman las mismas."**[16]

La empresa se considera subordinada por una oficina o casa matriz, cuando el 50% o más del capital pertenece a la matriz (la madre que posee el 100%), ya sea en forma directa o por intermedio de sus filiales

[15] Economía .Extraído el 24 de Abril del 2010 desde http://www.economia48.com/spa/d/sociedades-multinacionales/sociedades-multinacionales.htm
[16] MARCUSE, Robert. Diccionario de términos financieros & Bancarios. p. 165

o subsidiarias. Cuando la contraída posee más del 50% de sus acciones con voto. Se debe tener en cuenta que la filial es una organización independiente y con un capital propio. Pero éste es responsable por si misma ante cualquier situación irregular que se presente.

La **NIC 27 Estados Financieros consolidados y separados,** nos define los siguientes términos relacionadas a nuestro tema de investigación, señalando:

"Control es el poder para dirigir las políticas financieras y de explotación de una entidad, con el fin de obtener beneficios de sus actividades. Una dependiente (o filial) es una entidad controlada por otra (conocida como dominante o matriz).
La dependiente puede adoptar diversas modalidades, entre las que se incluyen las entidades sin forma jurídica definida, tales como las fórmulas asociativas con fines empresariales. Una dominante (o matriz) es aquella entidad que tiene una o más independientes."[17]

Se entiende que control es el poder dirigir, controlar todo lo referido a una organización, que puede tomar decisiones sin tener que consultar previamente, elementalmente esta decisión se tomará con el fin de obtener beneficios futuros.

Una filial es una empresa controlada por otra, dominada por otra, la cual estaría controlada o dominada por la empresa o casa matriz.
Así, se define como empresa filial a **"Una empresa de derecho local en el país de destino, bajo control efectivo de una matriz ubicada en el país de origen."** [18]

[17] NIC 27 Estados financieros, consolidados y separados. Instituto Pacífico p. 3
[18]Economía .Extraído el 01 de Mayo del 2010 desde http://www.economia48.com/spa/d/sociedades-multinacionales/sociedades-multinacionales.htm

Una empresa filial o subsidiaria es la que tiene derecho local, de acuerdo al país de origen, bajo un determinado control de sus actividades.

El concepto de casa matriz nos dice que, **"Una empresa se considera matriz de otra cuando ésta ejerce el control económico, financiero y administrativo sobre ella directa o indirectamente."** [19]

La empresa o casa matriz es la que ejerce muchas veces el control económico, financiero y administrativo, así como su dirección, por ello de define como empresa controladora, o empresa dominante, teniendo que controlar a la empresa filial, siendo esta última la empresa subordinada.

Entre los vínculos que existen en una empresa multinacional entre la matriz y sus filiales dentro de una empresa multinacional pueden gestarse de tres modos diferentes:

- La adquisición por la matriz de parte o del conjunto de la propiedad de una empresa existente en el extranjero.
- La formación de una nueva empresa en el extranjero, aportando la matriz el capital social.
- La ampliación de capital con aporte de la matriz, en una empresa en el extranjero sobre la que ya existe propiedad parcial del capital.

En cuanto al control que puede existir dentro de una empresa multinacional, entre la matriz y sus filiales, puede ser de índole económico, financiero y administrativo.

[19] Gesteopolis .Extraído el 01 de Mayo del 2010http://www.gestiopolis.com/canales/ financiera /artículos/no%207/matrizsubordinada.htm

A continuación se presenta una recopilación de los aspectos más importantes de cada control mencionado:

Control económico, en este caso la entidad subordinada recibe aportes directos o indirectos de la matriz, de tal magnitud que pierde su autonomía, ya que las decisiones dependen de la matriz.
Para el caso de control financiero, éste resulta de la adquisición de compromisos u obligaciones (Pasivos) complementarias a las amortizaciones de la deuda y a los intereses de la empresa subordinada, que hacen que ésta pierda su autonomía en la toma de decisiones administrativas y financieras.

Y finalmente, el control administrativo de la subordinada por parte de la matriz se presenta en el momento en que la matriz impone sus criterios en el funcionamiento interno, como el nombramiento de funcionarios o en la representación que se haga de la subordinada.

Dentro de las formas de dominio que existen, mencionamos algunas:

- Participación directa de la matriz en la filial o filiales, dominio directo simple o radiado
- Participación indirecta de la matriz en la filial o filiales, dominio indirecto simple o radiado
- Participación en la filial o filiales, o estas a su vez participen en la matriz: dominio reciproco simple o dominio reciproco radiado.

Dentro de esta investigación no se puede dejar de mencionar los Estados Financieros consolidados, ya que se deben elaborar y presentar Estados Financieros consolidados de un grupo de entidades bajo el control de una dominante, o empresa controladora.

Los Estados Financieros consolidados se elaborarán utilizando políticas contables uniformes para transacciones y otros eventos que, siendo similares, se hayan producido en circunstancias parecidas.

El proceso de la elaboración de los Estados Financieros consolidados, es el procedimiento mediante el cual se integran los Estados Financieros de un ente matriz y sus subordinadas, o un ente dominante y sus dominados, con el propósito de presentar la información del grupo como si fuera una sola entidad económica; el procedimiento consiste en sumar línea por línea las partidas similares de los activos, los pasivos, el patrimonio, los ingresos y los gastos, realizando las eliminaciones de operaciones reciprocas que sean pertinentes.

La matriz o controlante, además de preparar y presentar Estados Financieros de propósito general individuales, debe preparar y difundir Estados Financieros de propósito general consolidados, que presenten la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio, así como los flujos de efectivo de la matriz o controlante y sus subordinados o dominados, como si fuesen los de un solo ente.

Warren, **Carls,** en su obra Contabilidad Financiera nos dice **"Aunque las empresas matriz y subsidiarias pueden operar como una sola unidad económica, mantienen sus registros contables separados y preparan sus propios estados financieros del ejercicio."**[20]

Se debe considerar que a pesar que la casa matriz ejerce un tipo de control sobre la empresa filial o subordinada, esta última debe mantener sus registros contables de forma aislada, y elaborar sus propios Estados Financieros del ejercicio.

[20] **WARREN, Carl, REEVE, James M. y FESS, Philip E.Contabilidad Financiera. p. 576**

Asimismo, la casa matriz establece políticas con el propósito de establecer directrices globales para la contabilización de las transacciones entre inter compañías.

Estas transacciones de compañías filiales en su mayor parte se dan con respecto a las obligaciones o los pagos por bienes recibidos o servicios prestados.

Asimismo, las empresas filiales trabajan con políticas dadas por la casa matriz; así, dentro de estas políticas tenemos:

- Política de tesorería-cash managment
- Política de exposición de moneda extranjera
- Política de Inventario
- Política de Cobertura de riesgo de tipo de cambio
- Política de endeudamiento

Todas las dependencias financieras ubicadas en la casa matriz imparten directivas, normas y procedimiento para implementar las políticas antes descritas.
Estas son de cumplimiento obligatorio por las filiales de cada país.

2.3 Definiciones conceptuales

Proyección de cobranza.- Se planifica cuánto es lo que la empresa percibirá por sus ingresos percibidos, el cual se verá reflejado en sus cuentas por cobrar, se realiza un estimado de esta cuenta a fin de poder saber cuánto será el importe cobrado por un determinado período.

Calce de las cuentas por cobrar y pagar.- Existirá un calce entre cuentas siempre y cuando éstas sean tratadas y registradas bajo la

misma moneda de origen, es decir habrá un correcto calce si las cuentas por pagar son en soles y se tiene cuentas por cobrar en la misma moneda (soles).

Pagos de obligaciones con intercompañias.- El pago se origina mediante la existencia de una obligación hacia un tercero. Siendo el pago una salida de dinero o conjunto de operaciones necesarias para cancelar las obligaciones contraídas con las empresas filiales a través del cumplimiento efectivo por una prestación o servicio recibido.

Nivel de efectivo.- Mide el recurso más importante que posee la empresa, el dinero que está en caja o en una cuenta de banco que posee la organización, que genere o recibe durante un período determinado, es decir mide las cifras del activo liquido de la empresa.

Riesgo de tipo de cambio.- Es el riesgo que se puede presentar ante la vulnerabilidad o cambio constante que puede tener una tasa de cambio, sea de compra o de venta, estableciendo que cantidad de una determinada moneda “X” se va a obtener a cambio de una moneda “Y”, señalando cuanta plata se puede comprar o vender con la divisa de otro país.

Nivel de capital de trabajo.- Mide la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Se calcula como el excedente de los activos sobre los pasivos a corto plazo.

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Si se realiza una adecuada gestión de tesorería, entonces se cumplirá oportunamente las obligaciones contractuales en las

empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

2.4.2 Hipótesis secundarias

a. Si la proyección de cuentas por cobrar es eficiente, entonces habrá una adecuada previsión de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

b. Si existe un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entonces se reduce el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

c. Si se realiza oportunamente el pago de las obligaciones con las intercompañias, entonces se tendrá un nivel adecuado de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como INVESTIGACIÓN APLICADA, porque los alcances de esta investigación son más prácticos, más aplicativos y se auxilia de leyes, normas, manuales y técnicas para el recojo de información.

Todo este planteamiento, representa el sustento empírico y numérico que nos ha permitido llegar a las conclusiones de este trabajo de investigación.

3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usará la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

a) Formular la hipótesis nula

b) Formular la hipótesis alternante

c) Fijar el nivel de significación (α), 5% ≤ α ≤ 10, y está asociada al valor de la Tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico (X^2_t), específicamente el valor de la distribución es $\mathbf{X^2_t}$ (k-1), (r-1) gl. y se ubica en la Tabla Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo.

d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\mathbf{X^2_c} = \Sigma\mathbf{(oi - ei)^2 / ei}$$

Donde:

Oi = Valor observado

ei = Valor esperado

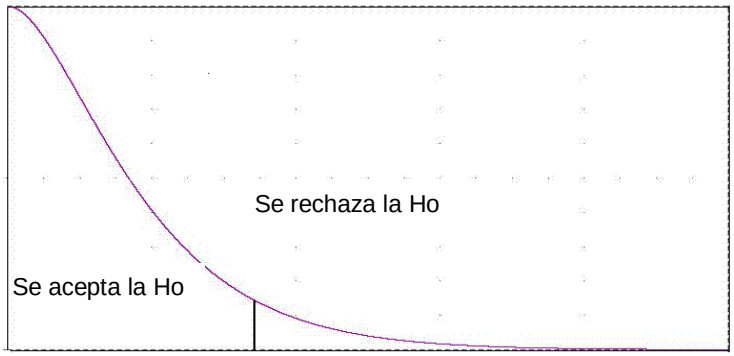
$\mathbf{X^2_c}$ = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji-cuadrado, según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c).

$\mathbf{X^2_t}$ = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Ji-Cuadrado.

K = filas, r = columnas, gl = grados de libertad

e) Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la Tabla.



3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población del presente trabajo estuvo constituida por 400 personas que conforman la cadena de la empresa comercializadora de cosméticos del distrito de Santa Anita.

3.2.2 Muestra

La muestra ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, en la cual se conoce la población (poblaciones finitas):

$$n = \frac{z^2 (p)(q) N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 (p)(q)}$$

Dónde:

N: Población representada por 400 trabajadores entre hombres y mujeres en las empresas multinacionales comercializadoras de productos de cosméticos.

z: Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar (90% ≤ confianza ≤ 99%)

Para una probabilidad del 90% de confianza; z = 1.64

p: Proporción de varones en la empresa comercializadora de cosméticos, para el presente estadístico p= 0.2

q: Proporción de mujeres en la empresa comercializadora de cosméticos, para el presente estadístico q= 0.8

ε: Es el máximo error permisible en todo trabajo de investigación (1% ≤ ε ≤ 10%). ε = 0.10

n: Tamaño óptimo de la muestra

Reemplazando:

Confianza del 90%, z = 1.64, ε = 0.10

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.2) (0.8) *400}{(0.10)^2 (400-1)+(1.64)^2 (0.2) (0.8)}$$

$$n = \frac{172}{4.420}$$

n = 38 muestra

Muestra **38**

Área	Nª personas	%	Nª muestra
Finanzas	35	0.088	3
Suply Chain	170	0.425	16
Ventas	158	0.395	15
Marketing	20	0.050	2
IT	13	0.033	1
Recursos Humanos	4	0.010	1
TOTAL	400	1.00	**38.00**

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente

X: Gestión de tesorería

X_1: Proyección de cobranza

X_2: Calce de las cuentas por cobrar y pagar

X_3: Pagos de las obligaciones con intercompañias

3.3.2 Variable dependiente

Y: Empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos

Y_1: Niveles de efectivo

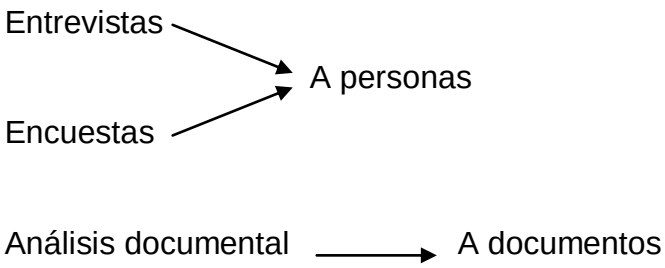
Y_2: Riesgo de tipo de cambio

Y_3: Nivel de capital de trabajo

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Descripción de las técnicas

Las principales técnicas y/o instrumentos que se han utilizado en la investigación fueron:



Revisión documental: Se utilizó esta técnica para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas y presupuestos relacionados con la gestión de tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

3.4.2 Descripción de los instrumentos

Ficha bibliográfica: Instrumento que se utilizó para recopilar datos de las normas legales, administrativas, libros, revistas, periódicos, y trabajos de investigación en Internet relacionados con la gestión de tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.

Guía de entrevista: Instrumento que se utilizó para llevar a cabo las entrevistas a trabajadores de una empresa comercializadora de cosméticos.

Ficha de encuesta: Este instrumento se ha aplicado para obtener información con respecto a la gestión de tesorería en una empresa comercializadora de cosméticos.

3.4.3 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Los instrumentos elaborados fueron consultados a docentes con la experiencia requerida, a manera de juicio de expertos. Asimismo, para comprobar su confiabilidad, se aplicó una encuesta piloto a 10 (de acuerdo a su población: gerentes, administradores, personal técnico, etc.,) contemplados al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de información

3.5.1 Técnicas de análisis

Se han aplicado las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Conciliación de datos
- Indagación
- Rastreo

3.5.2. Técnicas de procesamiento de datos

El trabajo de investigación proceso los datos conseguidos de las diferentes fuentes por medio de diversas técnicas.

- Ordenamiento y clasificación

- Registro manual
- Análisis documental
- Tabulación de cuadros con porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Conciliación de datos
- Proceso computarizado con SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 17 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 90%.

3.6 Aspectos éticos

La investigación ha sido elaborada considerando el Código de Ética del Contador Público y ha tenido como finalidad el proponer alternativas para la aplicación adecuada de gestión de tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos. Asimismo, se ha tenido en cuenta que no se transgredan las normas éticas establecidas para tal efecto.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la entrevista

Como resultado de las entrevistas efectuadas, las acotaciones más importantes de nuestros entrevistados son presentadas a continuación:

1. ¿Cuál es su opinión sobre el planeamiento financiero en la empresa?

Se considera una herramienta de gestión fundamental, ya que mediante ella se establece los objetivos de corto y largo plazo, por lo cual, se deberán desarrollar estrategias que le permita alcanzar los objetivos y beneficios deseados.

El planeamiento financiero se formula de manera consolidada para toda la empresa, considerando las estimaciones de ingresos y egresos de cada una de las áreas de la empresa y/o sistemas en que ésta opere.

2. ¿Cuáles serían las ventajas que se obtendría en las ventas al aplicar las políticas de crédito y cobranza en la empresa?

Se podría determinar un diagnóstico de la situación financiera y una evaluación de la situación económica.
Asimismo, el total de las ventas se cobrarían en el tiempo establecido según la política de créditos, obteniendo una mayor recaudación, caso contrario al menos nos permitiría realizar un seguimiento del cumplimiento de ellas, dando una mejor perspectiva de los créditos que se van a entregar.
Permitiría reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera y minorizar la cartera morosa, de forma tal que se tendría un retorno rápido del efectivo.

3. ¿Qué opinión tiene respecto a las políticas de inversión establecidas en la empresa?

En relación a esta pregunta, la empresa tiene la política de invertir en activos fijos, en cuanto a su infraestructura (remodelaciones, ampliaciones de almacenes y/o construcciones de uno nuevo) con el fin de no incurrir en gastos de almacenaje externos y tener la disponibilidad de la mercadería cuando se necesita.
Las políticas de inversión son buenas y acertadas, ya que van de la mano junto con el crecimiento en las ventas de la empresa.
Se debe tener en cuenta que toda política de inversión, debe generar dinamismo y beneficios futuros para la empresa.

4. ¿Qué consecuencias genera en la empresa, el no tener un control de la disponibilidad de efectivo?

Una de las consecuencias de no tener un control de la disponibilidad de efectivo seria la insolvencia, el no contar con la suficiente disponibilidad en el

tiempo y lugar adecuado para hacer frente a las obligaciones y financiaciones de la empresa, llegando a incurrir en sobregiros bancarios.
El incumplimiento de las obligaciones corrientes, ocasionaría el descrédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiación, pudiendo llegar finalmente a la quiebra por falta de liquidez.

5. ¿Cuáles son las consecuencias que pueden surgir al no contar con un flujo de caja adecuado en la empresa?

Lo peor que puede ocurrir es que una asuma compromisos con terceros, como realizar inversiones sin contar con la cobertura de efectivo, o como tener obligaciones de pago, sea en un mes o en una fecha en el cual no hayan ingresos, ocasionando así gastos por refinanciación de deudas, falta de liquidez o incluso no llegar a pagar los servicios básicos, ocasionando la paralización de la empresa.

6. ¿Qué tan importante cree usted que son las proyecciones de cuentas por pagar en relación al cumplimiento de obligaciones?

Es importante, ya que podemos determinar cuáles son las obligaciones de mayor exigibilidad, controlando las fechas de vencimiento y aquellos que podrían postergar su pago y que no nos genere muchos gastos financieros.

Siendo significativo el tener un buen control en las proyecciones de pagos futuros para una buena gestión de tesorería, ya que a parte de ser considerados en el sistema financiero con un buen record, es la imagen de la empresa ante las empresas evaluadoras de crédito. Adicionalmente, para el cumplimiento de las obligaciones es necesario tener las proyecciones, ya que muchas veces no se cuenta con la moneda necesaria para cumplir con las obligaciones; para esto se necesita negociar con los bancos, un tipo de cambio

preferencial por el volumen de pagos que se necesita hacer en varia monedas soles, dólares, euros, etc.

7. ¿Qué problemas generan en la empresa al vender en moneda nacional (s./) y comprar en dólares?

Muchas empresas en la actualidad compran sus insumos, materiales y mercaderías en dólares, ya que por lo general son compras de productos importados, ante esta situación, la fluctuación del tipo de cambio es importante a niveles de costo del producto, por lo cual generará una variación en las compras, por el tipo de cambio que afecta en los resultados de la empresa.

Un problema que se podría generar en mercados de alta volatilidad, es la disminución de su ganancia bruta o si las compras son el crédito, podemos tener una variación en el costo, lo cual no se vería reflejado en el precio de venta, reflejando una pérdida o ganancia en el resultado, por último va a existir un diferencial cambiario al momento de realizar el registro de estos valores, y en muchos de los casos va afectar la conciliación que se realiza en caja.

8. ¿Qué desventajas se presenta en la empresa si no se pronostica el déficit de caja?

El déficit de caja es la situación producida cuando las salidas de caja son superiores a las entradas, es decir, los pagos superan los ingresos. Esto no es saludable en ninguna empresa, pero si ocurre en reiteradas oportunidades, el déficit de caja puede ocurrir por motivos puntuales, pero se debe cubrir y mantener siempre un superávit, ya que no es sano tener este déficit, que a la larga es perjudicial para la empresa.

El no pronosticar adecuadamente el déficit de caja, llevaría a una insolvencia económica, por tal motivo, es muy importante tener un control y saber proyectar

el flujo de efectivo; cosa que uno podría tomar medidas para poder pasar esos momentos de crisis sin que nos afecte demasiado.

Una de las desventajas que podrían presentarse seria; el no poder cumplir con las obligaciones corrientes, el no poder acceder a posibles financiamientos en el momento oportuno, el incurrir en gastos financieros a un mayor costo y podría ocasionar la falta de previsión de financiamiento para afrontar las obligaciones y posibles gastos financieros excesivos.

9. ¿Cuáles serían las consecuencias en los niveles de efectivo si no se realizaran las proyecciones de cuentas por cobrar?

Una de las consecuencias que podría ocurrir seria que, los niveles de efectivo podrían verse afectados, ya que al no contar con las proyecciones de cobranzas, podría generarse un déficit a corto plazo, así como no tener el efectivo de acuerdo a lo programado y para cumplir con sus obligaciones tener que utilizar otras fuentes de financiamiento como los préstamos

El no realizar adecuadamente las proyecciones de cuentas por cobrar, originaria que se pueda paralizar la producción, ya que no tendríamos la liquidez para poder hacer la compra de la mercadería, así como no poder realizar el pago de los servicios básicos, lo ideal es que nuestros días de cuentas por cobrar sean menores que los días de las cuentas por pagar, cosa que así la empresa estaría trabajando con capital externo.

La falta de liquidez para el pago de obligaciones conllevaría a préstamos (pago de intereses) o el no pago, que conllevaría a la aplicación de multas e intereses correspondientes.

Podría acarrear que la empresa solicite préstamos, ocasionando un gasto financiero, cuando tal vez no lo necesite o que se confié de las cuentas por cobrar y éstas no cubran las necesidades inmediatas

10. ¿Qué consecuencias pueden surgir al no prever los egresos en dólares en el flujo de caja proyectado?

Impacto por tasa de cambio mayor a lo pactado
Puede generar un impacto negativo en las variaciones por tipo de cambio, ya que al no proyectar los pagos en dólares se pierde el poder de negociación anticipada con los bancos y podríamos pagar más por la compra de esta divisa para cumplir con nuestras obligaciones.
El no proveer los egresos en dólares, llevaría a generar pérdidas por el tipo de cambio, ya que no se tendría un buen control, no se podrían realizar las compras de dólares a un tipo de cambio favorable y no comprar el mismo día del pago, lo cual originaria una ganancia o pérdida pero no planificada.

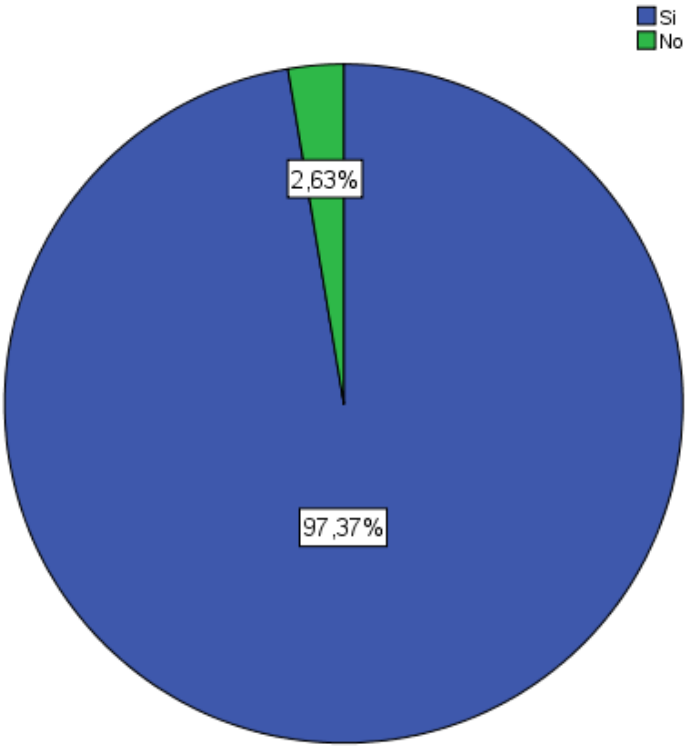
Esto generaría diferenciales cambiarios, tanto con moneda local como con otras monedas que maneje la empresa, de igual forma esto llevaría a tener diferencias con el plan propuesto, llevando más adelante a realizar reclasificaciones con las cuentas que intervienen en este proceso.

El tener que comprar en momentos no establecidos y asumir el costo en el caso de que el tipo de cambio este alto.

4.2 Resultados de la encuesta

1. ¿Conoce usted en que consiste la gestión de tesorería?

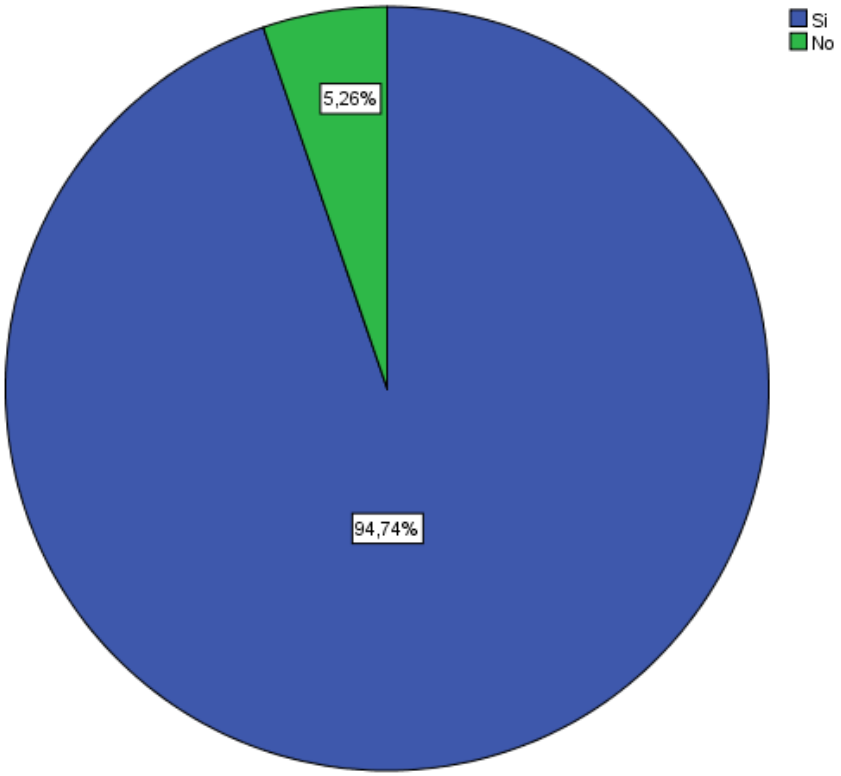
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	37	97,37	97,37	97,37
	No	1	2,63	2,63	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones vertidas por los encuestados, se ha podido concluir que el 97.37% si conocen en que consiste la gestión de tesorería y el 2.63% no conocen en que consiste.

2. ¿Cree usted que es importante la aplicación de una adecuada política de crédito y cobranza para su empresa?

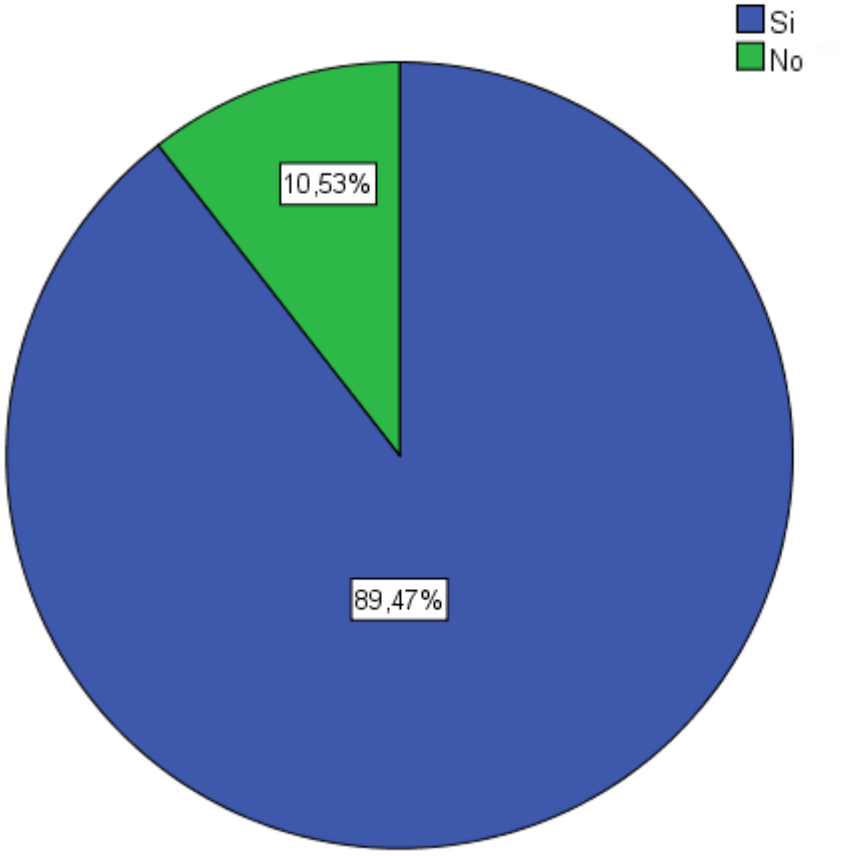
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	36	94,74	94,74	94,74
	No	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones recogidas se ha obtenido que, el 94.74% piensa que si es importante la aplicación de una adecuada política de crédito y cobranza y el 5.26% señalan que no.

3. ¿Usted cree que toda empresa debe considerar dentro su plan de trabajo, un programa de proyecciones de cuentas por cobrar?

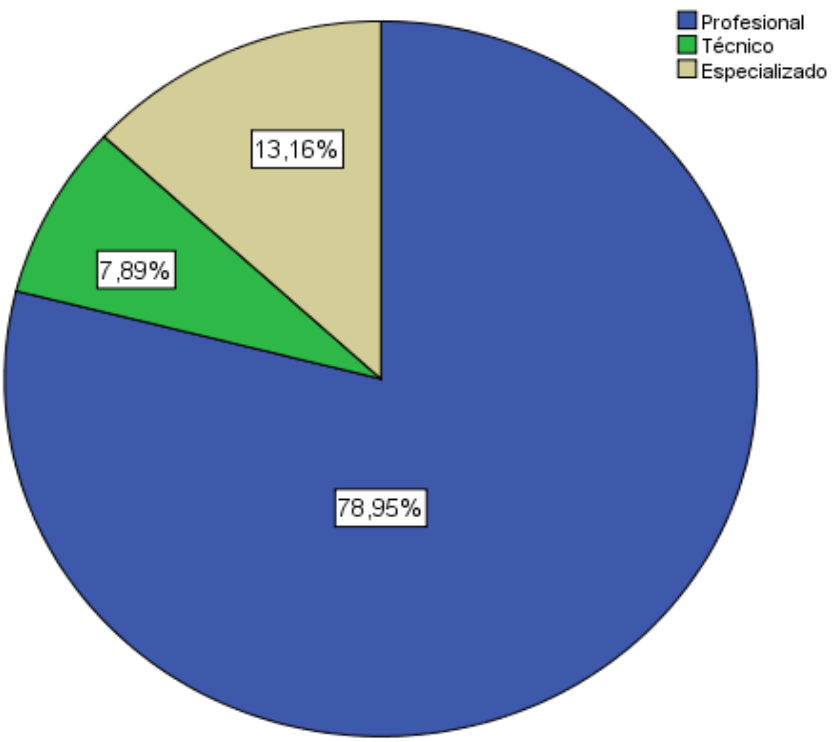
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	34	89,47	89,47	89,47
	No	4	10,53	10,53	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De los encuestados, se concluye que el 89.47 piensa que si debe considerarse dentro del plan de trabajo, un programa de proyecciones de cuentas por cobrar y el 10.53% piensa que no.

4. ¿Qué grado de conocimiento debe tener la persona que realiza un flujo de caja?

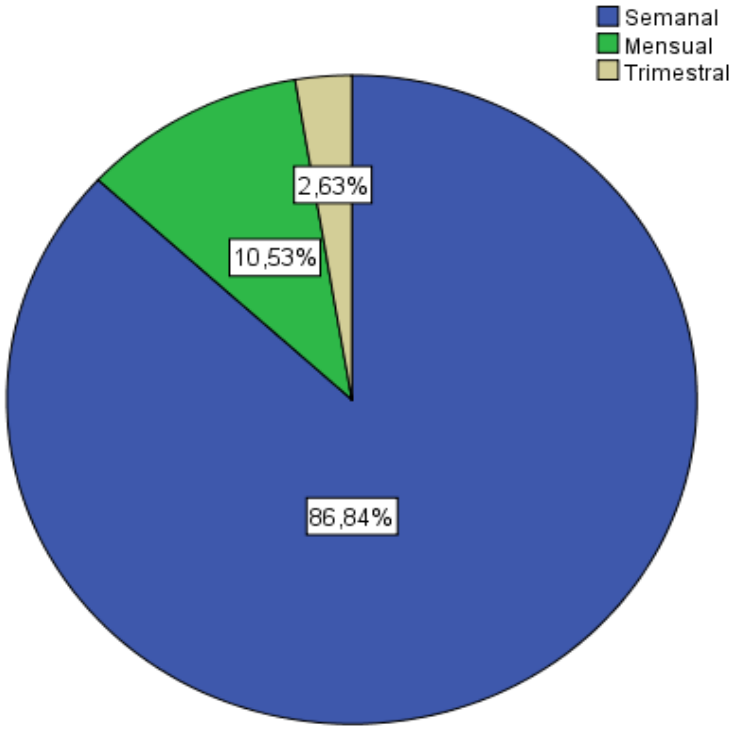
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profesional	30	78,95	78,95	78,95
	Técnico	3	7,89	7,89	86,84
	Especializado	5	13,16	13,16	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las encuestas realizadas se tiene que, el 78.95% piensa que el grado de conocimiento para realizar un flujo de caja debe ser realizado por un profesional, el 7.89% dice que debe ser de un técnico y el 13.16% dice que debe ser de un especializado.

5. ¿Cada cuanto tiempo cree usted, que es necesario realizar un flujo de caja?

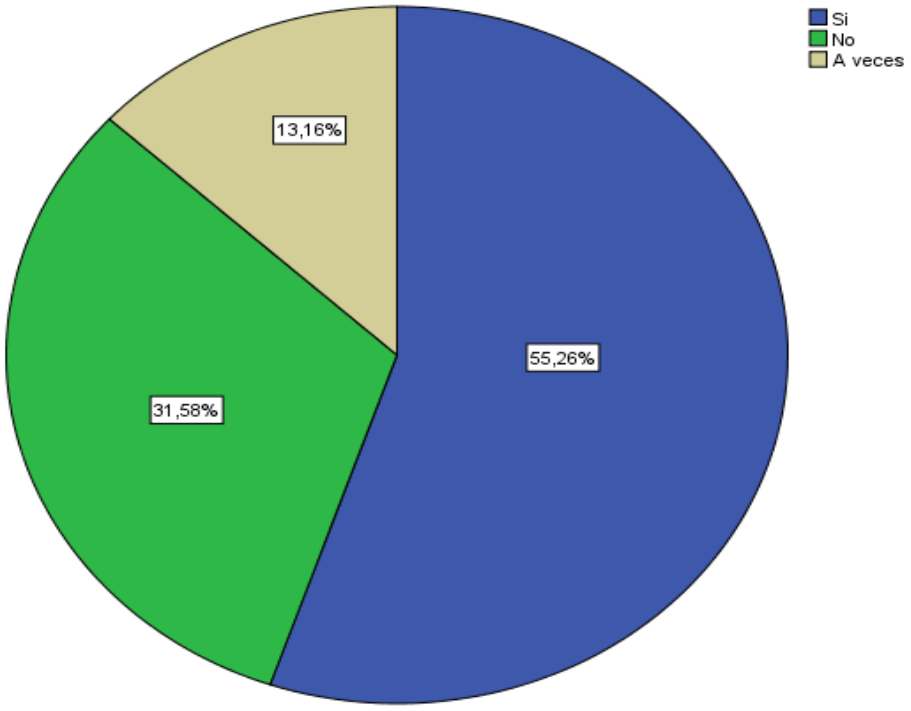
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Semanal	33	86,84	86,84	86,84
	Mensual	4	10,53	10,53	97,37
	Trimestral	1	2,63	2,63	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De los encuestados, se ha podido deducir que el 86.84% cree que el flujo de caja debe realizarse en forma semanal, el 10.53% en forma mensual y el 2.63% en forma trimestral.

6. ¿Es importante el tipo de cambio al momento de gestionar las compras de mercadería?

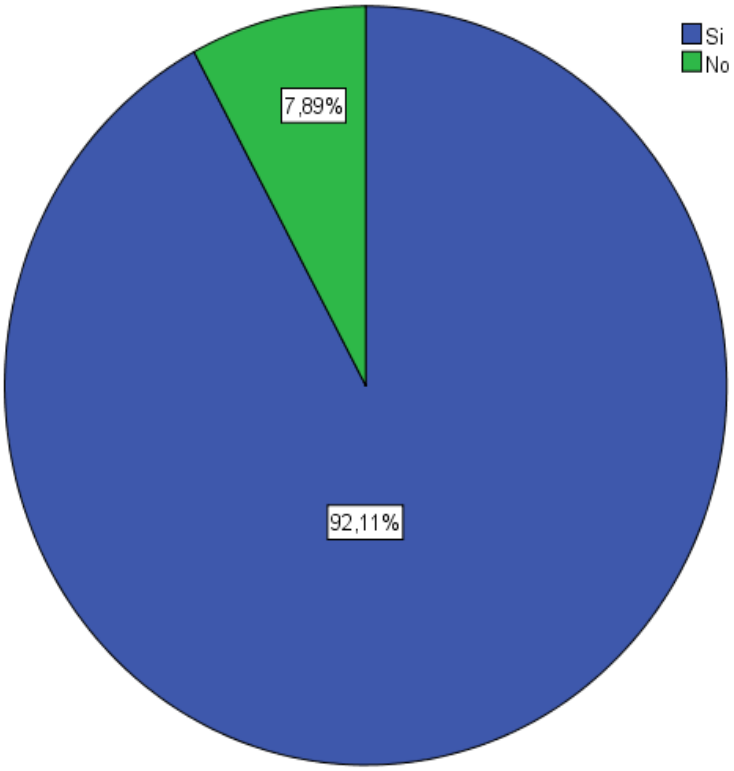
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	55,26	55,26	55,26
	No	12	31,58	31,58	86,84
	A veces	5	13,16	13,16	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones conseguidas se ha obtenido que, el 55.26% expresa que si es importante el tipo de cambio al momento de gestionar las compras de mercadería, mientras que el 31.58% expresa que no es importante y el 13.16% expresa que a veces.

7. ¿Usted cree que un adecuado calce en moneda extranjera de las cuenta por cobrar y pagar, disminuirá el riesgo de tipo de cambio?

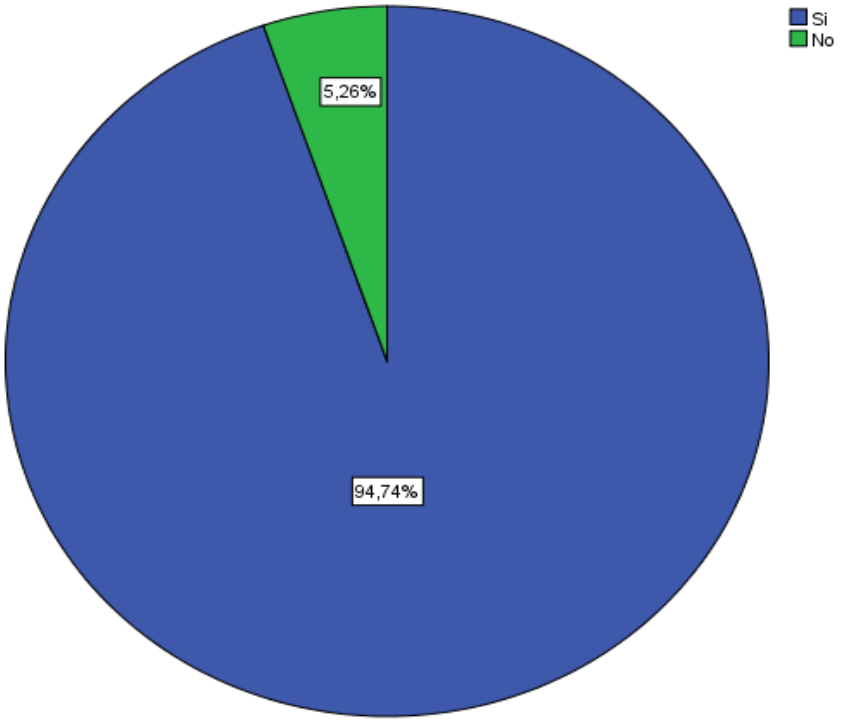
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	35	92,11	92,11	92,11
	No	3	7,89	7,89	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De la pregunta, cree usted que un adecuado calce en moneda extranjera en las cuentas por cobrar y pagar, disminuirá el riesgo del tipo de cambio; se obtuvo que el 92.11% si conoce en que consiste y el 7.89% señalan que no.

8. ¿Usted está de acuerdo que si se pagan oportunamente las obligaciones con las intercompañias, se tendrá un nivel adecuado de nivel de trabajo?

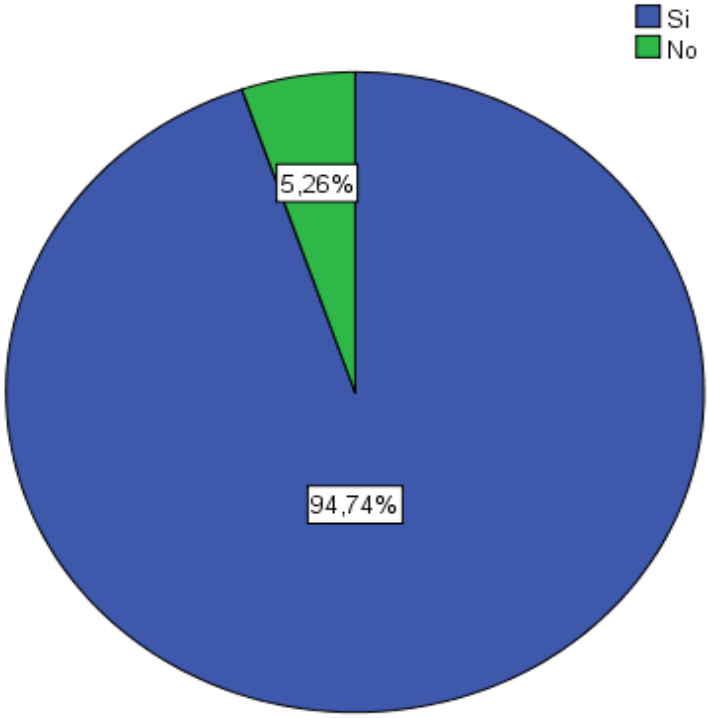
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	94,74	94,74	94,74
	No	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



En relación a la pregunta formulada, se deduce que el 94.74% de los encuestados dicen que si están de acuerdo de que se deben pagar oportunamente las obligaciones de ínter compañías, para obtener un adecuado nivel de trabajo; mientras que, el 5.26% expresan que no están de acuerdo.

9. ¿Conoce usted lo que significa déficit de caja?

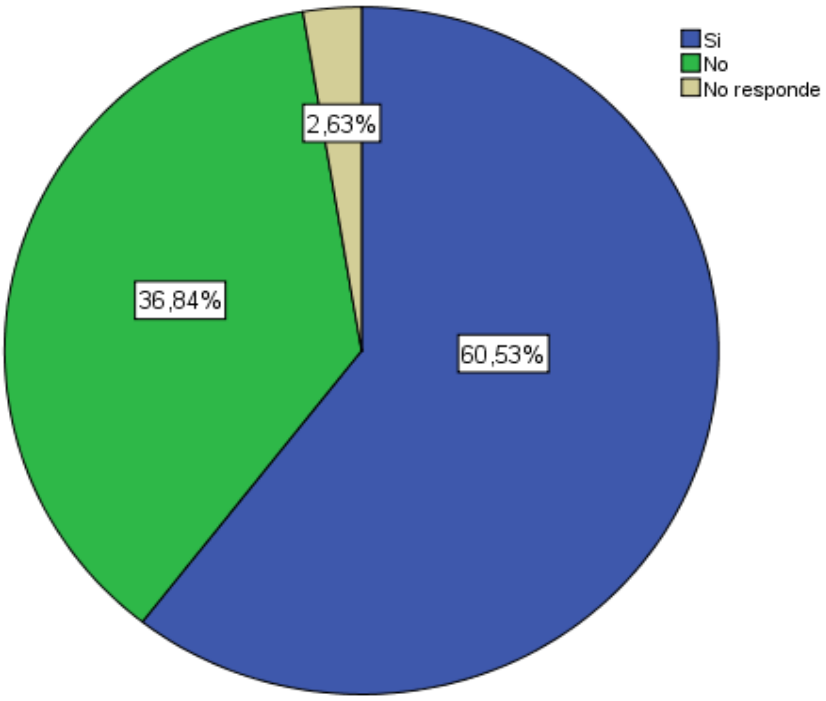
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	36	94,74	94,74	94,74
	No	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Al observar el gráfico, se puede concluir que el 94.74% de los encuestados indican que si conocen lo que significa déficit de caja y el 5.26% indicó que no lo conoce.

10. ¿Usted cree que las compras con las intercompañias inciden en el nivel de capital de trabajo?

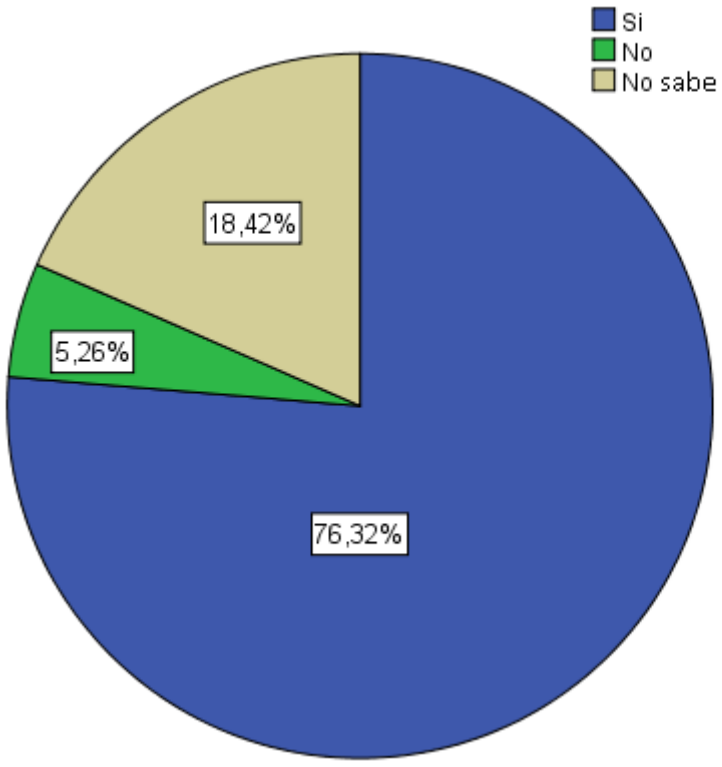
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	23	60,53	60,53	60,53
	No	14	36,84	36,84	97,37
	No responde	1	2,63	2,63	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Según el cuadro, se tiene que el 60.53% de los encuestados opinan que el planeamiento financiero de la empresa si permite obtener los objetivos trazados, el 36.84% opinan que no y el 2.63% no responde.

11. ¿Usted cree que establecer buenas políticas de inversión le permite a la empresa obtener una mayor rentabilidad?

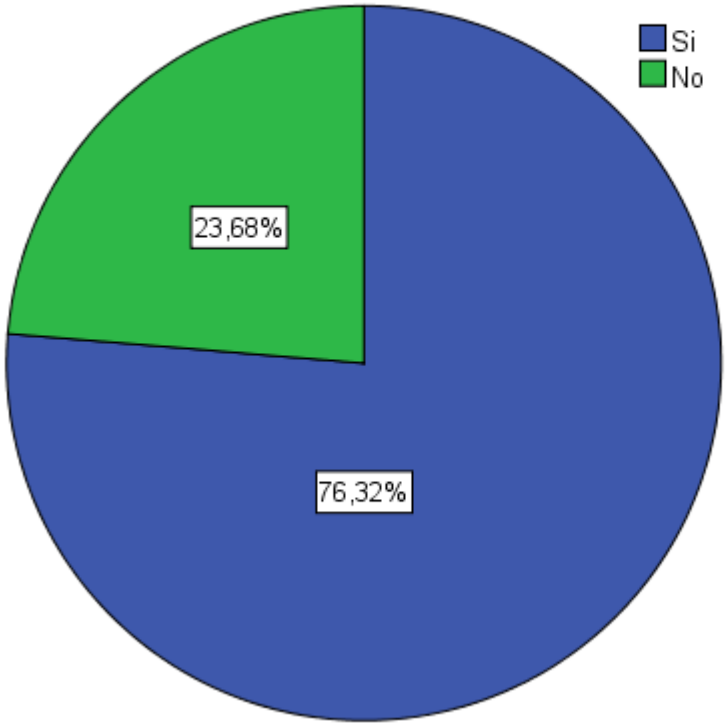
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	76,32	76,32	76,32
	No	2	5,26	5,26	81,58
	No sabe	7	18,42	18,42	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De todos los encuestados se resuelve que, el 76.32% creen que si se establece buenas políticas de inversión que le permitirá a la empresa obtener una mayor rentabilidad, el 5.26% creen que no y el 18.42% no sabe.

12. ¿ Usted cree que si utiliza un software contable le permita una mejor gestión de tesorería?

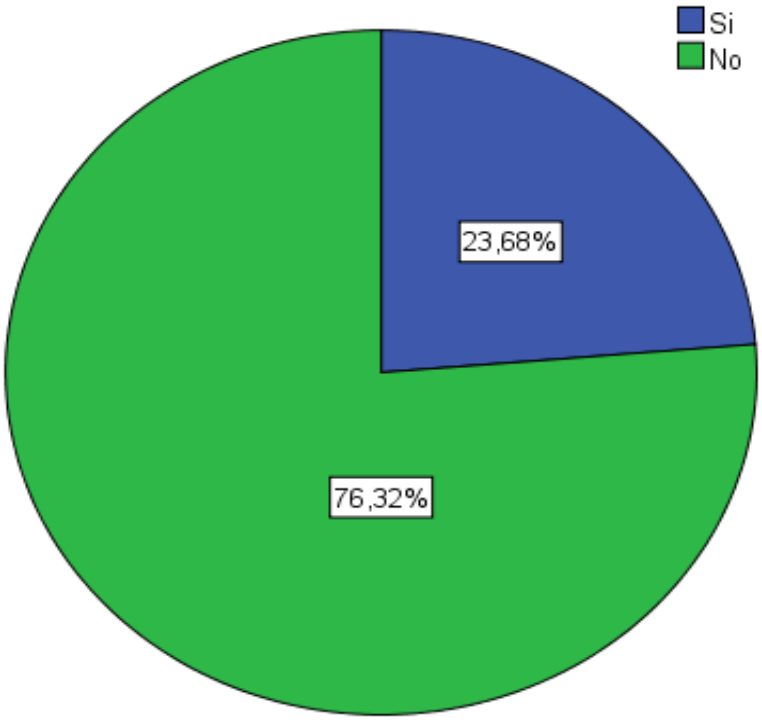
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	76,32	76,32	76,32
	No	9	23,68	23,68	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Del cuadro, se resume que el 76.32% dice que si es correcto utilizar un software contable que permitirá mejorar la gestión de tesorería y el 23.68% dice que no es correcto utilizar un software contable para que mejore la gestión de tesorería.

13. ¿El préstamo es una forma de financiamiento utilizada en su empresa?

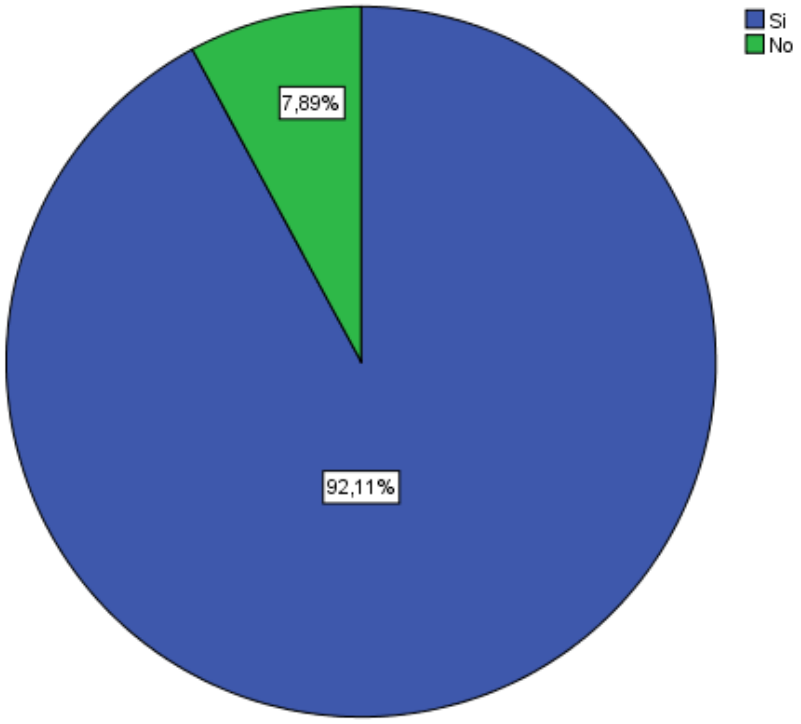
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	9	23,68	23,68	23,68
	No	29	76,32	76,32	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



A la pregunta, el préstamo es una forma de financiamiento utilizada en la empresa, se obtuvo que el 76.32% dice que si y el 23.68% dice que no suele utilizarse.

14. ¿ Cree que es importante conocer los objetivos de la empresa a corto y largo plazo al momento de realizar el planeamiento financiero?

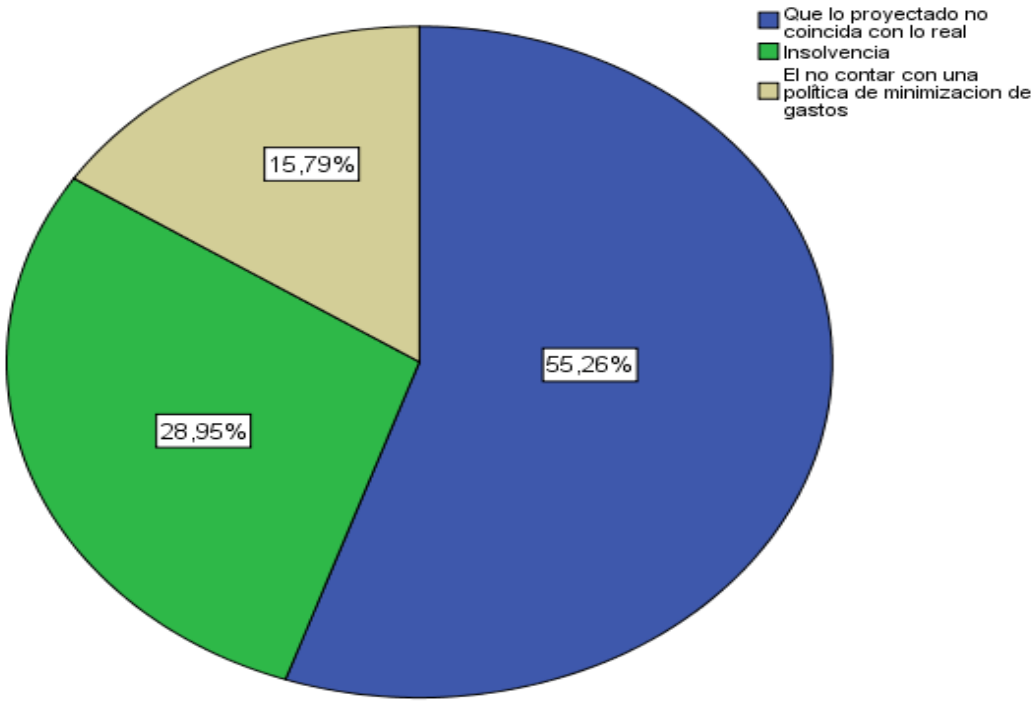
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	92,11	92,11	92,1
	No	3	7,89	7,89	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones vertidas por todos los encuestados, se concluyo que el 92.11% dicen que si es importante conocer los objetivos a corto y largo plazo de la empresa al momento que se realice el planeamiento financiero y el 7.89% de encuestados dice que no.

15. ¿Cuál cree usted que sería el problema más frecuente y/o común en la gestión de tesorería ?

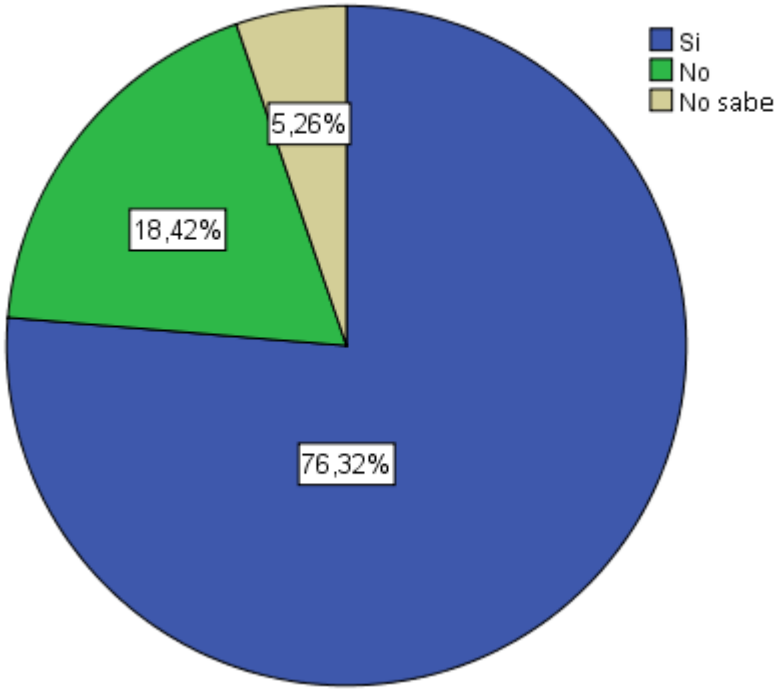
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Que lo proyectado no coincida con lo real	21	55,26	55,26	55,26
	Insolvencia	11	28,95	28,95	84,21
	El no contar con una política de minimización de gastos	6	15,79	15,79	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones vertidas por los encuestados, se concluyo que el 55.26% dicen que el problema más frecuente seria que lo proyectado no coincida con lo real, el 28.95% dicen que la insolvencia seria el problema más frecuente en la gestión de tesorería y el 15.79% dicen que sería el no contar con una política de minimización de gastos.

16. ¿Usted cree que las previsiones de niveles de efectivo, le permite una visión de futuro a la empresa ?

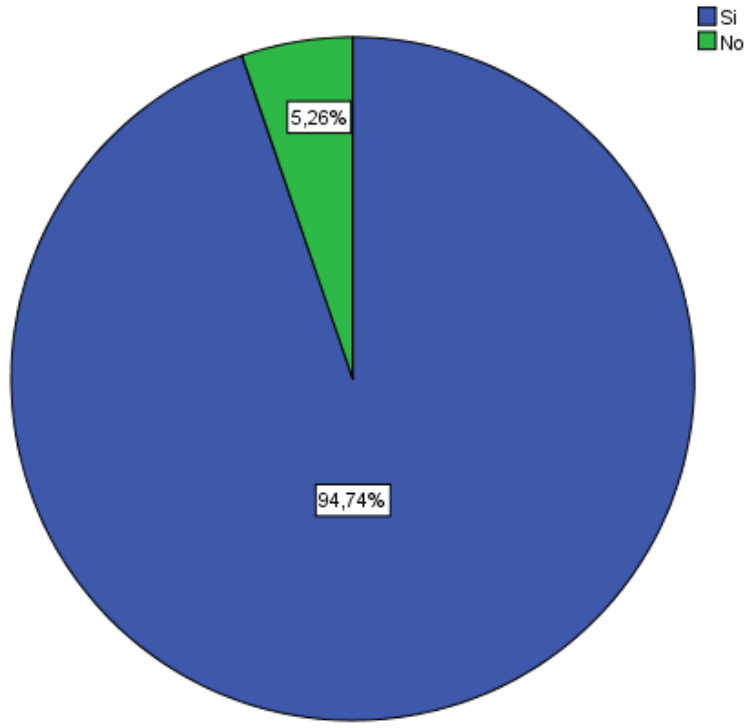
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	29	76,32	76,32	76,32
	No	7	18,42	18,42	94,74
	No sabe	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones obtenidas por todos los encuestados, afirmamos que el 76.32% expresan que las previsiones de niveles efectivo, si le permite una visión del futuro, el 18.42% expresan que las previsiones de niveles de efectivo no permiten a la empresa una visión de futuro y el 5.26% no sabe.

17. ¿Cree usted que es importante el considerar en la previsión de efectivo las proyecciones de las cuentas por cobrar ?

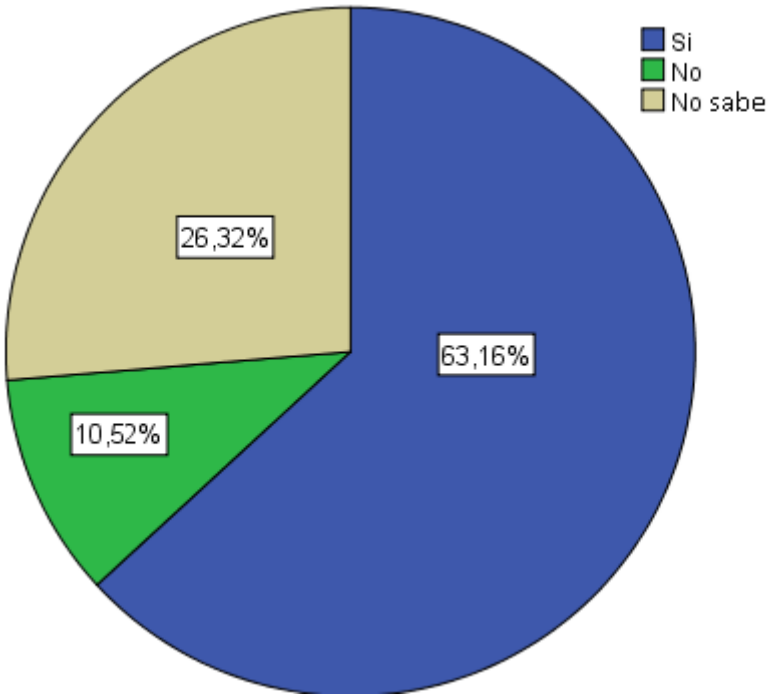
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	94,74	94,74	94,7
	No	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones vertidas alegamos que el 94.74% enuncian que las previsiones de efectivo, si son importantes para las proyecciones de las cuentas por cobrar, el 5.26% enuncian que no es importante.

18. ¿Usted cree que dentro de las políticas de inversión deben estar contempladas los préstamos bancarios?

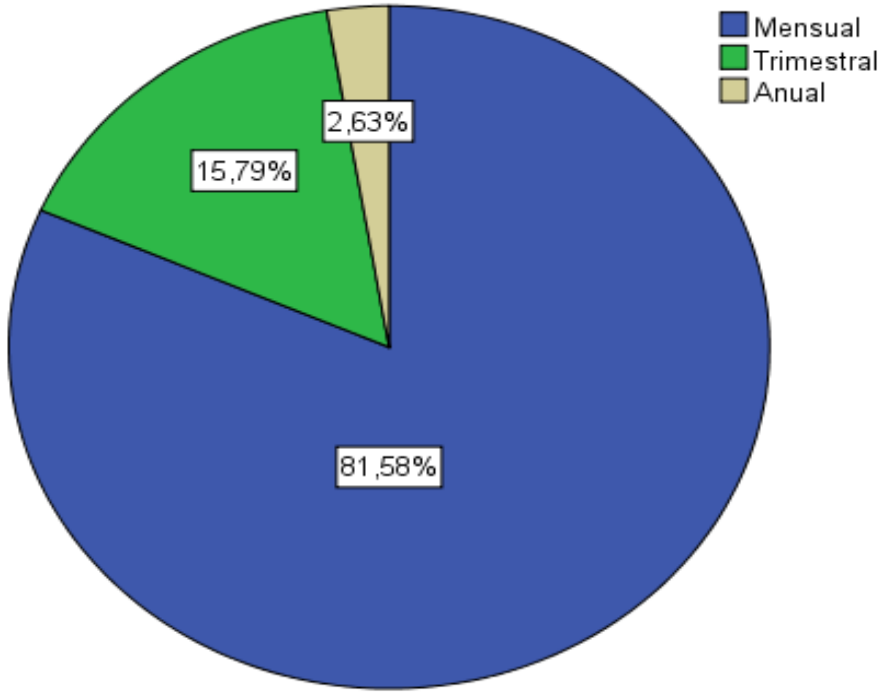
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	63,16	63,16	63,16
	No	4	10,52	10,52	73,68
	No sabe	10	26,32	26,32	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Del cuadro y gráfico se puede concluir que, el 63.16% considera que si deben estar contempladas los prestamos bancarios dentro de las políticas de inversión, el 10.52% considera que no deben estar contempladas y el 26.32% no sabe.

19. ¿Con qué frecuencia se mide el cumplimiento de su planeamiento financiero?

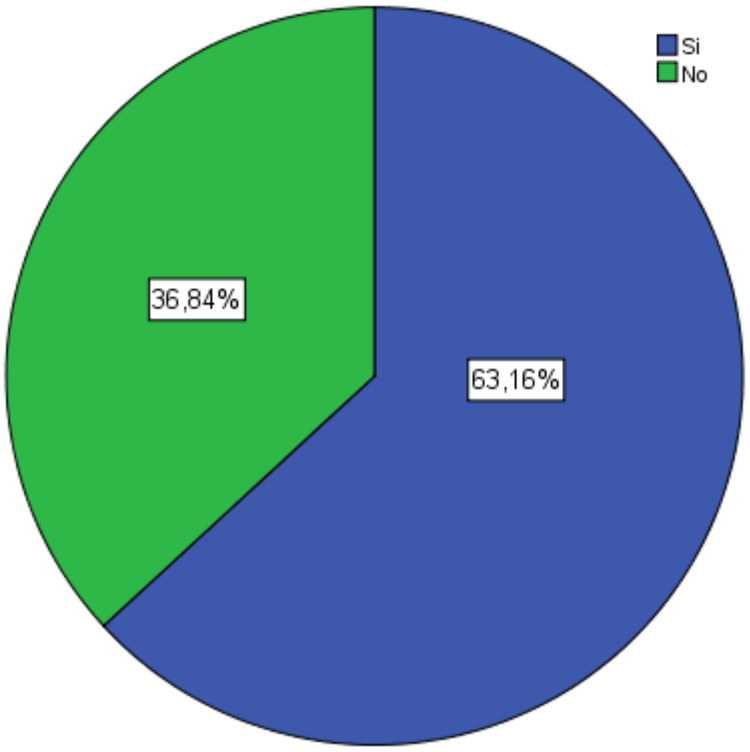
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mensual	31	81,58	81,58	81,58
	Trimestral	6	15,79	15,79	97,37
	Anual	1	2,63	2,63	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones obtenidas por los encuestados se tiene que, el 81.58% piensa que si se debe medir en forma mensual el planteamiento financiero, el 15.79% piensa que debe medirse en forma trimestral y el 2.63% piensa que en forma anual.

20. ¿Cree usted que es relevante la información contable dentro de una buena gestión de tesorería?

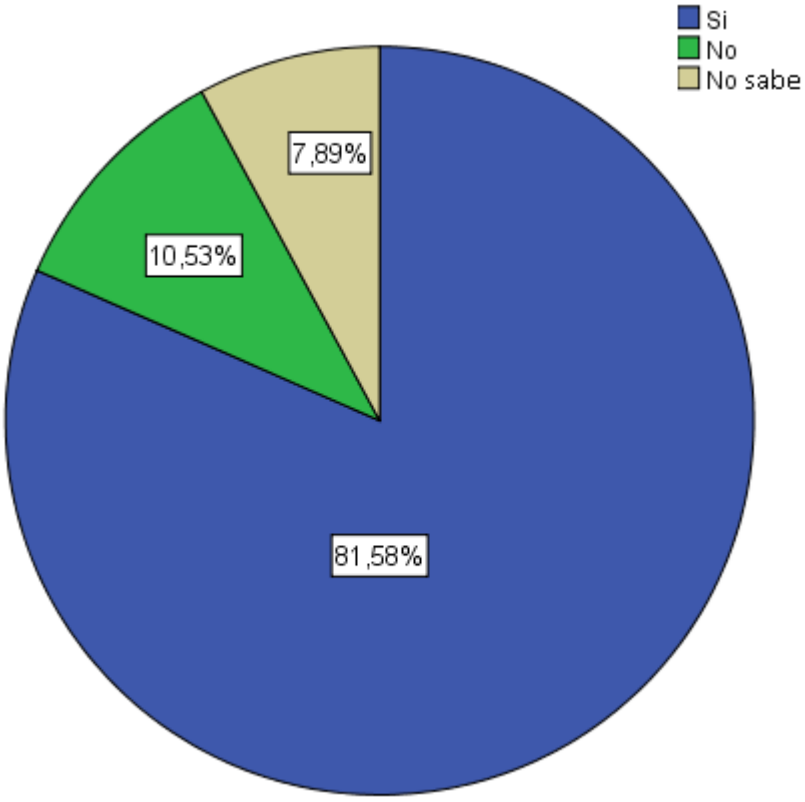
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	24	63,16	63,16	63,16
	No	14	36,84	36,84	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



En relación a la pregunta, qué nivel de relevancia tiene la información contable dentro de la gestión de tesorería, el 63.16% dice que sí y el 36.84% dice que no.

21. ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza establecidas por su empresa?

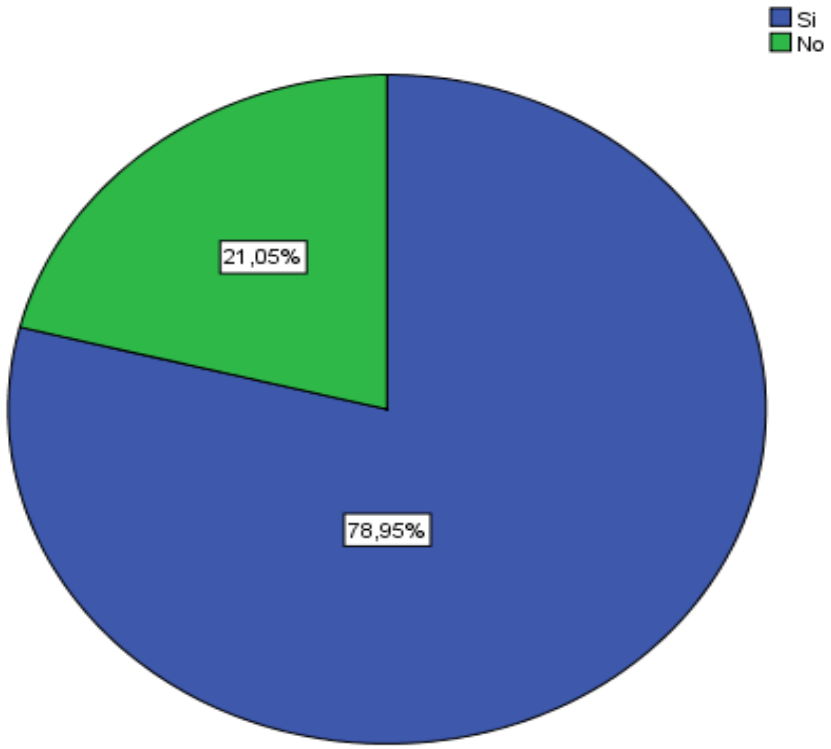
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	31	81,58	81,58	81,58
	No	4	10,53	10,53	92,11
	No sabe	3	7,89	7,89	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Del cuadro se observa que, el 81.58% si conoce las políticas de crédito y cobranza de la empresa, el 10.53 % no las conoce y el 7.89% prefiere no sabe.

22. ¿Usted está de acuerdo que las variaciones del tipo de cambio influyen en las políticas de inversión?

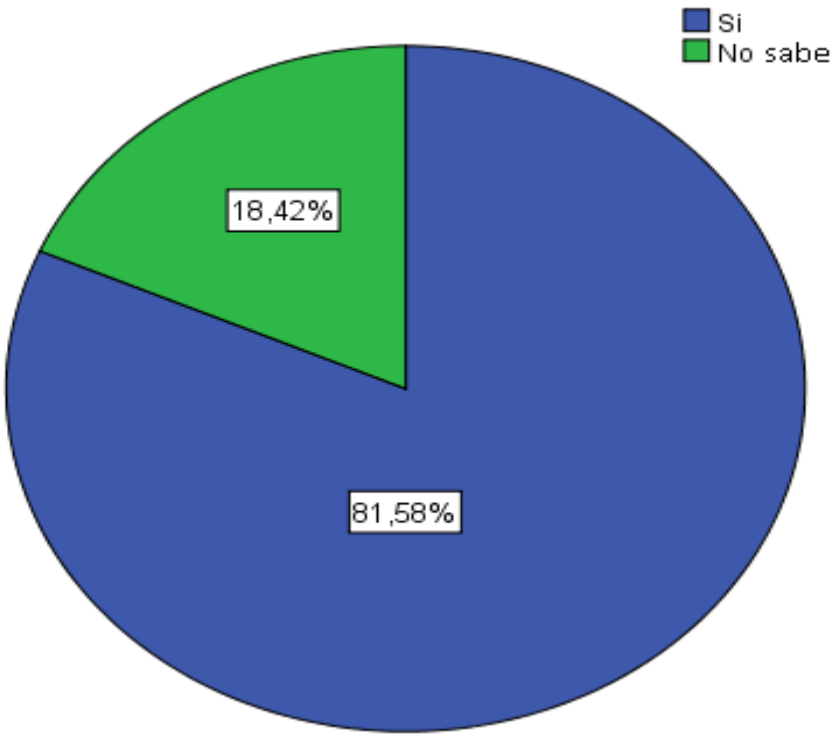
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	78,95	78,9	78,9
	No	8	21,05	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Respecto a la pregunta, si está de acuerdo que las variaciones del tipo de cambio influye en las políticas de inversión, el 78.95% dijo que si y el 21.05% dijo que no.

23. ¿Usted cree que si las políticas de inversión no están bien planeadas entonces dificultarán la obtención de rentabilidad?

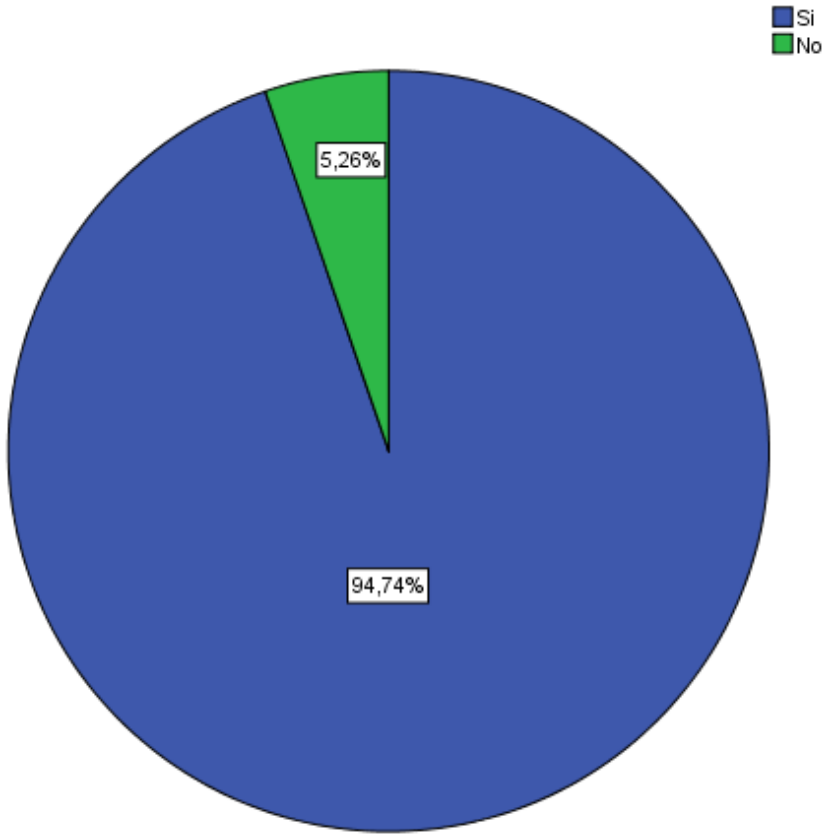
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	31	81,58	81,58	81,58
	No sabe	7	18,42	18,42	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Del sentir de los encuestados se obtuvo que, el 81.58% piensa que efectivamente, si las políticas de inversión no están bien planeadas entonces dificultarán la obtención de objetivos y el 18.42% no sabe.

24. ¿Está usted de acuerdo que las compras de mercaderías deben ser planificadas?

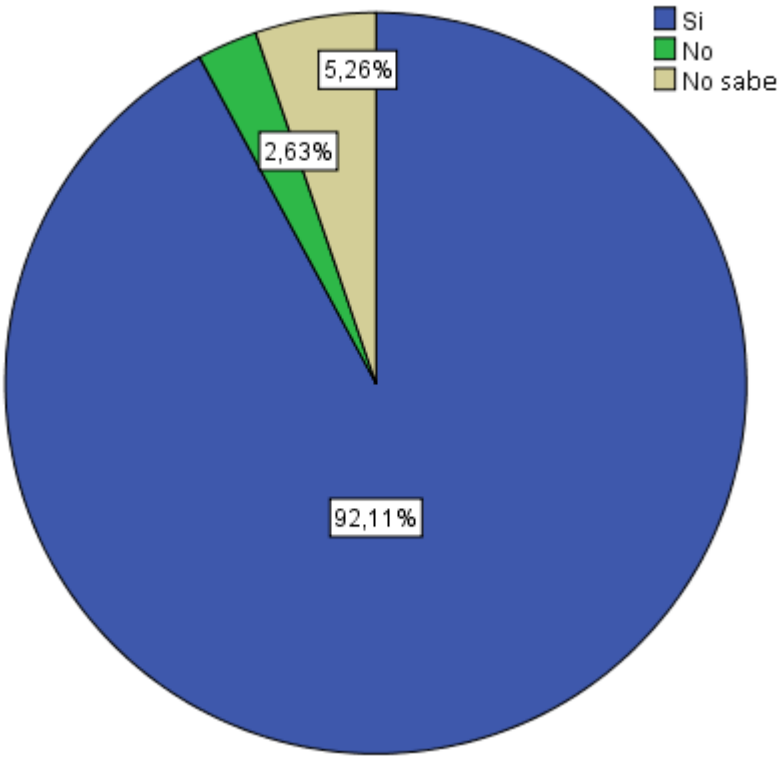
		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válidos	*Si*	*36*	*94,74*	*94,74*	*94,74*
	No	*2*	*5,26*	*5,26*	*100,0*
	Total	*38*	*100,0*	*100,0*	



De las opiniones de los encuestados, se concluyó que, el 94.74% si está de acuerdo con respecto a que las compras de mercaderías deben ser planificadas y el 5.26% no está de acuerdo.

25. ¿Usted cree que las proyecciones de ingresos guardan relación con las políticas de crédito y cobranza?

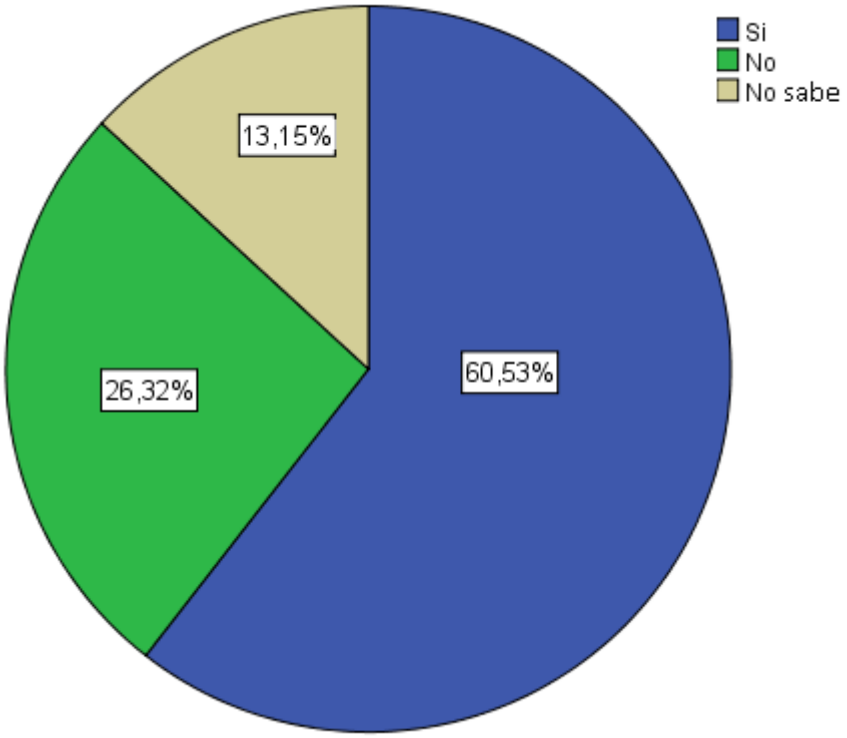
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	35	92,11	92,11	92,11
	No	1	2,63	2,63	94,74
	No sabe	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



A la interrogación, de que si las proyecciones de ingresos guardan relación con las políticas de crédito y cobranza, se recolecto que, el 92.11% expresó que si, el 2.63% expresaron que no guardan relación y el 2.63% no sabe.

26. ¿Usted cree que el aumento de niveles de efectivo le dará mayor capacidad económica a la empresa?

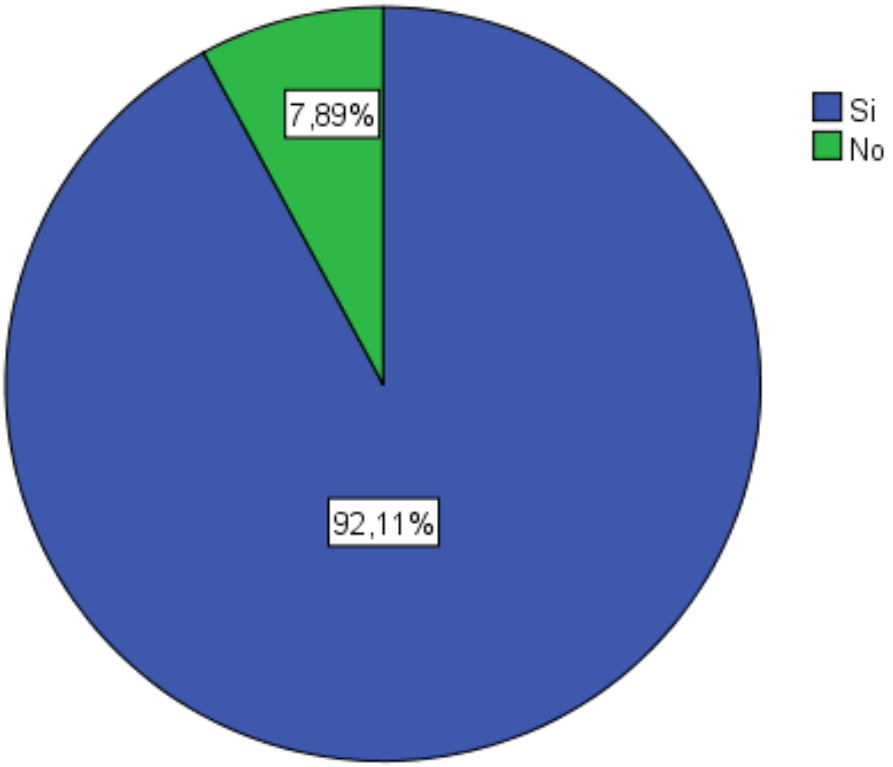
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	23	60,53	60,53	60,53
	No	10	26,32	26,32	86,85
	No sabe	5	13,15	13,15	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones obtenidas, el 60.53% dice que si se tendrá mayor rentabilidad al aumentar los niveles de efectivo, el 26.32% dice que no y el 13.15% no sabe.

27. ¿Cree usted que debe recibir cursos de capacitación con respecto a la gestión de tesorería?

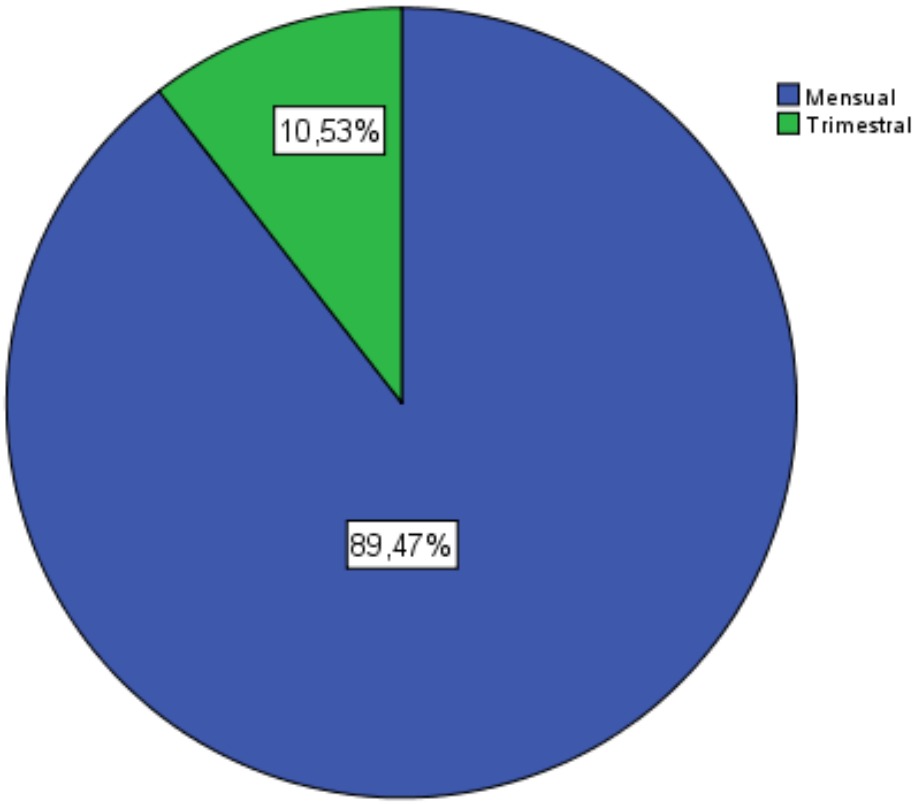
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	35	92,11	92,11	92,11
	No	3	7,89	7,89	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Del cuadro y gráfico se concluyó que, el 92.11% cree que sí se debe recibir cursos de capacitación con respecto a la gestión de tesorería y el 7.89% cree que no.

28. ¿Con que periodicidad se deben pronosticar los déficits de caja en la empresa?

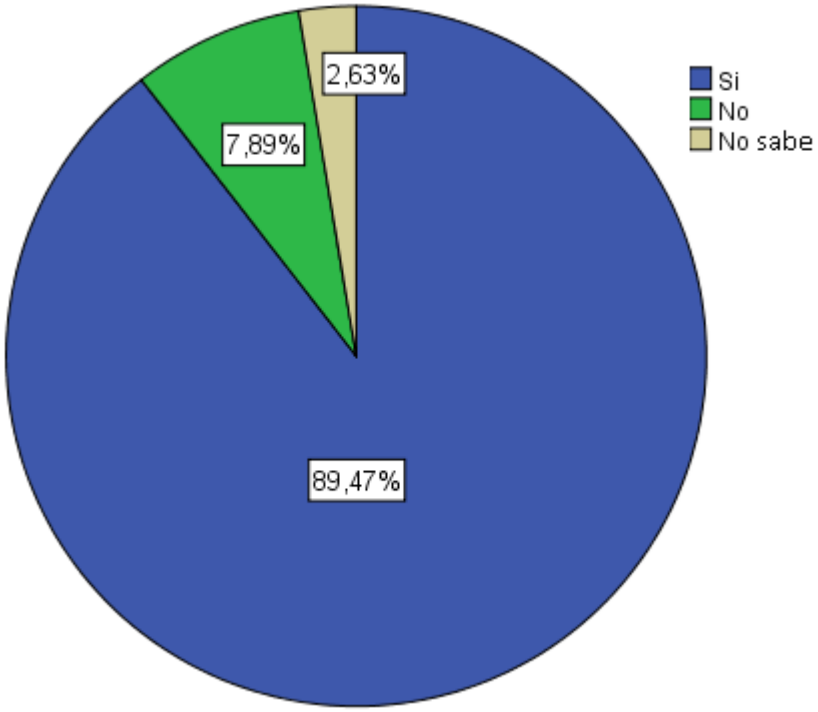
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mensual	34	89,47	89,47	89,47
	Trimestral	4	10,53	10,53	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones vertidas, el 89.47% piensan que debe hacerse un pronostico mensual de creen que debe pronosticar los déficits de caja y el 10.53% piensan que debe ser trimestral.

29. ¿Las ventas de períodos anteriores permiten a su empresa realizar proyecciones de ingresos futuros?

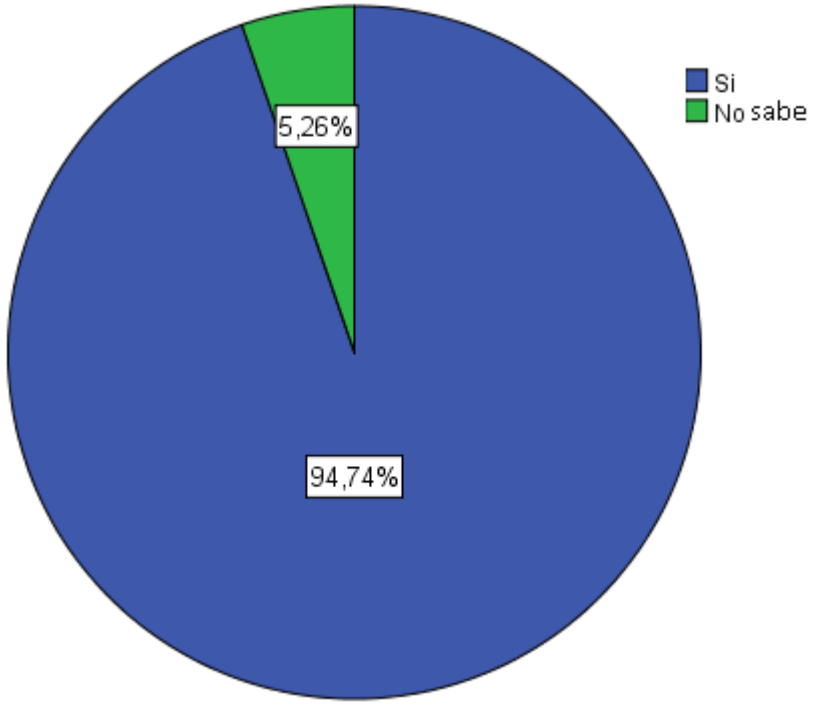
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	34	89,47	89,47	89,47
	No	3	7,89	7,89	97,37
	No sabe	1	2,63	2,63	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De la opinión de los encuestados se recopiló, que el 89.47% expresa que las ventas anteriores sí permiten a la empresa realizar proyecciones de ingresos futuros, el 7.89% expresó que no y el 2.63% no sabe.

30. ¿Las políticas adecuadas de crédito y cobranzas de su empresa, permiten acceder a una mejor liquidez y por ende a un menor endeudamiento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	36	94,74	94,74	94,74
	No sabe	2	5,26	5,26	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



De las opiniones recogidas, se deduce, que el 94.74% expresó que las políticas de crédito y cobranza de la empresa si permiten acceder a una mejor liquidez y el 5.26% no sabe.

4.3 Contrastación de hipótesis

4.3.1 Primera hipótesis

Si la proyección de cuentas por cobrar es eficiente, entonces habrá una adecuada previsión de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos.

Contraste de la hipótesis:

1. **Hipótesis Nula H_0:** Si la proyección de cuentas por cobrar es eficiente, entonces **no** habrá una adecuada previsión de los niveles de efectivo.

2. **Hipótesis Alternante H_1:** Si la proyección de cuentas por cobrar es eficiente, entonces habrá una adecuada previsión de los niveles de efectivo

3. **Nivel de Significación** α = 5%, $X^2_{t(4)gl} = 4$

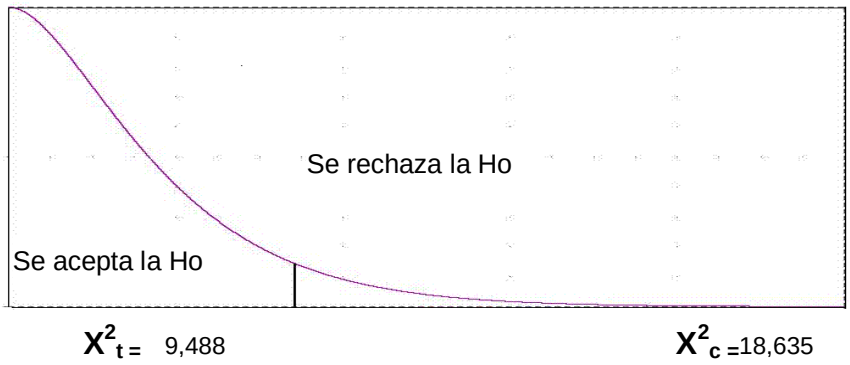
4. **Prueba Estadística** : $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 18{,}635$$

Donde:

- **Oi** = Valor observado producto de las encuestas
- **ei** = Valor esperado, calculando en base al valor observado.
- X^2_c = Valor del estadistico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadistico SPSS, dicho valor se debe comparar con los valores asociados al nivel de significacion que se indica en la Tabla de Contingencia Nª 01

5. **Decisión** : Hipótesis Nula (Ho), se rechaza y se acepta la hipótesis alternante (H_1)



Interpretación:

En el grafico de la X^2 **,** se aprecia que el valor de la prueba estadistica (Chi Cuadrado, $\mathbf{X^2_c}$) cae en la zona de rechazo, entonces la hipótesis nula (Ho) se rechaza y se acepta la hipótesis alternante (H_1), es decir con un nivel de significación de 5%, se concluye que efectivamente cuando la proyección de cuentas por cobrar es eficiente, entonces habrá una adecuada previsión de los niveles de efectivo, esta hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado y procesado en Software SPSS, para lo cual se adjuntan los resultados.

Tabla de Contingencia Nª 01

¿Usted cree que el aumento de niveles de efectivo le dará mayor capacidad económica a la empresa? VERSUS ¿Usted cree que las previsiones de niveles de efectivo, le permite una visión de futuro a la empresa?

		16. ¿ Usted cree que las previsiones de niveles de efectivo, le permite una visión de futuro a la empresa ?			
		Si	No	No responde	Total
26. ¿Usted cree que el aumento de niveles de efectivo le dará mayor capacidad económica a la empresa?	Si	24	0	2	26
	No	3	5	0	8
	No responde	3	1	0	4
Total		30	6	2	38

PRUEBA ESTADÍSTICA Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	18,635	4	,001
Razón de verosimilitudes	18,925	4	,001
Asociación lineal por lineal	1,467	1	,226
N de casos válidos	38		

4.3.1 Segunda hipótesis

Si existe un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas pagar, entonces se reduce el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos.

Contraste de la hipótesis:

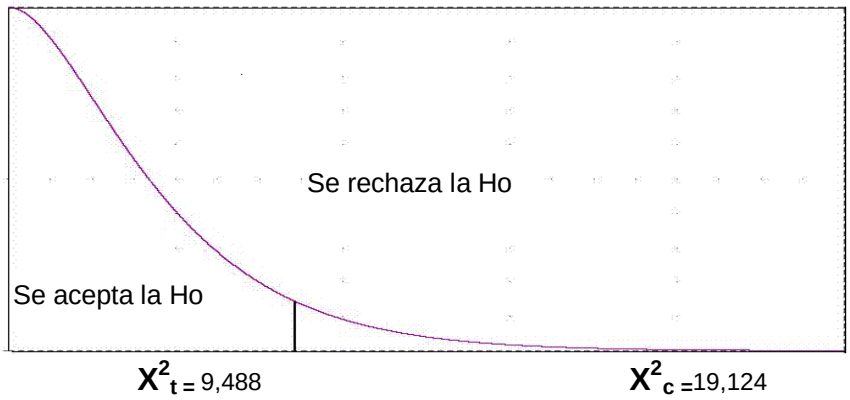
1. **Hipótesis Nula H_0:** Si existe un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entonces **no** se reduce el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos
2. **Hipótesis Alternante H_1:** Si existe un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entonces **si** se reduce el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos.
3. **Nivel de Significación** α = 5%, $X^2_t = 4$
4. **Prueba Estadística :** $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 19{,}124$$

Donde:

- **Oi** = Valor observado producto de las encuestas
- **ei** = Valor esperado, calculando en base al valor observado.
- $\mathbf{X^2_c}$ = Valor del estadistico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadistico SPSS, dicho valor se debe comparar con los valores asociados al nivel de significacion que se indica en la Tabla de Contingencia Nª 02

5. **Decisión** : Hipótesis Nula (Ho), se rechaza y se acepta la hipótesis alternante (H_1)



Interpretación:

En el gráfico de la X^2 **,** se aprecia que el valor de la prueba estadistica (Chi Cuadrado, $\mathbf{X^2_c}$) cae en la zona de rechazo, entonces la hipótesis nula (Ho) se rechaza y se acepta la hipótesis alternante (H_1), es decir con un nivel de significación de 5%, se concluye que efectivamente cuando existe un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y pagar, entonces se reduce el riesgo de tipo de cambio, esta hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado y procesado en Software SPSS, para lo cual se adjuntan los resultados.

Tabla de Contingencia Nª 02

¿Usted cree que un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y pagar disminuirá el riesgo de tipo de cambio? VERSUS ¿Qué tan importante es el tipo de cambio al momento de gestionar las compras de mercadería?

		6. ¿Qué tan importante es el tipo de cambio al momento de gestionar las compras de mercadería?			
		Muy importante	Importante	Poco importante	Total
7. ¿Usted cree que un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y pagar disminuirá el riesgo de tipo de cambio?	Si	6	14	7	27
	No	4	0	0	4
	No responde	7	0	0	7
Total		17	14	7	38

PRUEBA ESTADÍSTICA Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	19,124	4	,001
Razón de verosimilitudes	23,653	4	,000
Asociación lineal por lineal	12,976	1	,000
N de casos válidos	38		

4.3.1 Tercera hipótesis

Si se realiza oportunamente el pago de las obligaciones con las ínter compañías, entonces se tendrá un nivel adecuado de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos.

Contraste de la hipótesis:

1. **Hipótesis Nula H_0:** Si se realiza oportunamente el pago de las obligaciones con las intercompañias, entonces **no** se tendrá un

nivel adecuado de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos

2. **Hipótesis Alternante H_1:** Si se realiza oportunamente el pago de las obligaciones con las intercompañias, entonces habrá un nivel adecuado de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos.

3. **Nivel de Significación** $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 2$

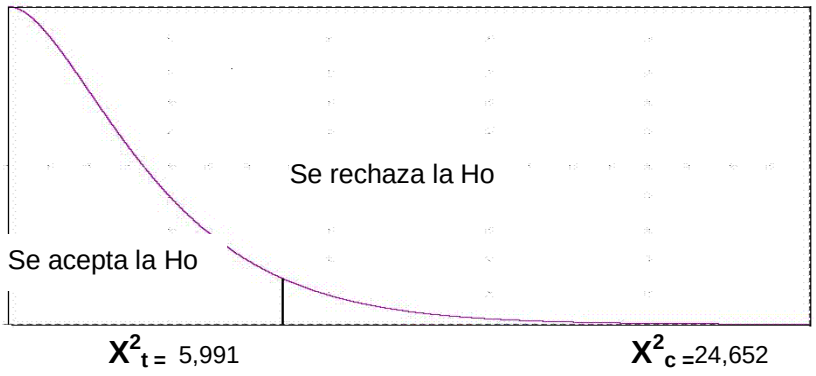
4. **Prueba Estadística** : $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 24,652$$

Donde:

- **Oi** = Valor observado producto de las encuestas
- **ei** = Valor esperado, calculando en base al valor observado.
- X^2_c = Valor del estadistico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadistico SPSS, dicho valor se debe comparar con los valores asociados al nivel de significacion que se indica en la Tabla de Contingencia Nª 03

5. **Decisión** : Hipótesis Nula (Ho), se rechaza y se acepta la hipótesis alternante (H_1)



Interpretación:

En el gráfico de la X^2 **,** se aprecia que el valor de la prueba estadistica (Chi Cuadrado, $\mathbf{X^2_c}$) cae en la zona de rechazo, entonces la hipótesis nula (Ho) se rechaza y se acepta la hipótesis alternante (H_1), es decir con un nivel de significación de 5%, se concluye que efectivamente cuando se realiza oportunamente el pago de las obligaciones con las intercompañias, entonces se tendrá un nivel adecuado de capital de trabajo, esta hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado y procesado en Software SPSS, para lo cual se adjuntan los resultados.

Tabla de contingencia Nª 03

¿Cree usted que la empresa debe mantener un nivel adecuado de capital de trabajo? VERSUS ¿Usted está de acuerdo que si se paga oportunamente las obligaciones con las intercompañias, se tendrá un nivel adecuado de nivel de trabajo?

		8. ¿Usted esta de acuerdo que si se paga oportunamente las obligaciones con las intercompañias, se tendrá un nivel adecuado de nivel de trabajo?		
		Si	No	Total
30. ¿Cree usted que la empresa debe mantener un nivel adecuado de capital de trabajo?	Si	33	1	34
	No	0	2	2
	No responde	2	0	2
Total		35	3	38

PRUEBA ESTADÍSTICA Chi-Cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	24,652[a]	2	,000
Razón de verosimilitudes	11,967	2	,003
Asociación lineal por lineal	3,446	1	,063
N de casos válidos	38		

4.4 CASO PRÁCTICO

La empresa Productos Avon fue fundada en 1886, bajo el nombre “The California Perfume Company” en Nueva York, Estados Unidos, teniendo como objetivo la venta directa de cosméticos con varias filiales en Latinoamérica y Europa. En 1939, “The California Perfume Company” cambia su nombre por “Avon” y en 1982, llega a Perú, bajo el nombre de Productos Avon

Actualmente “Productos Avon” se encuentra presente en los 5 continentes, en donde cada país trabaja como una filial teniendo como casa matriz “Avon Products”, en Nueva York; cada filial si bien es cierto trabaja bajo sus normas contables y tributarias vigentes en sus respectivos países, éstas deben cumplir estrictamente políticas establecidas por la matriz.

La empresa adquiere su mercadería en moneda nacional y en moneda extranjera, siendo esta última la moneda que más se utiliza para sus transacciones, sin embargo, los ingresos percibidos por sus ventas de productos de belleza es en moneda nacional.
Teniendo así cuentas por cobrar en soles y cuentas por pagar en dólares.

Se presenta una exposición de tesorería, con el fin de mostrar la importancia de que nuestras cuentas por pagar calcen en sus plazos con sus cuentas por cobrar en la misma moneda, sin que el tipo de moneda extranjera tenga una repercusión en el riesgo financiero de la empresa.

OBJETIVOS

- Reducir la exposición neta en moneda extranjera.
- Reducir la exposición neta en moneda nacional para evitar impactos por la inflación de la moneda.
- Como consecuencia de lo anterior, tener la disponibilidad en moneda extranjera para pagar a los proveedores del exterior.

POSICIÓN DE TESORERÍA

al 31 de diciembre del 2009

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CAJA BANCOS												
Moneda Nacional	11.180.036,34	14.041.059,43	8.587.876,68	10.932.563,06	7.524.572,22	5.718.797,33	7.843.875,52	10.910.205,16	10.902.923,53	8.529.980,98	10.464.324,55	4.187.802,36
Moneda extranjera	3.046.720,34	1.736.736,28	2.052.792,16	2.793.313,01	2.220.017,29	2.098.244,97	2.175.046,76	2.063.717,90	2.643.681,82	2.147.703,44	3.454.512,16	3.063.484,36
CUENTAS POR COBRAR												
Comerciales en MN	17.678.089,38	20.288.098,42	19.180.606,87	22.416.099,43	21910435,27	21.057.914,16	20.821.660,52	21.291.935,75	21.089.067,81	22.636.661,56	24.375.184,80	23.480.749,57
Comerciales Interco en ME	3.328.362,35	3.348.869,37	3.963.342,49	3.981.759,12	4.810.497,67	5.329.177,35	5.355.754,27	5.394.880,80	5.402.229,88	5.735.129,74	5.764.564,96	5.792.943,76
CUENTAS POR COBRAR LP												
Comerciales Interco en ME	33.283.623,49	33.488.693,68	39.633.424,89	39.817.591,22	48.104.976,74	53.291.773,51	53.557.542,65	53.948.808,02	54.022.298,82	57.351.297,37	57.645.649,61	57.929.437,60
CUENTAS POR PAGAR												
Comerciales en MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
Comerciales en ME	14.464.036,34	12.799.800,58	11.753.396,60	12.338.378,51	12.143.487,63	12.200.510,17	11.487.278,80	13.529.001,66	13.212.281,60	6.540.394,91	16.420.184,34	13.393.621,64
Comerciales Interco en ME	2.369.616,80	3.248.240,02	4.410.464,05	4.625.795,20	3.392.105,47	4.282.463,47	4.166.240,65	3.803.301,80	5.281.220,81	4.174.176,03	2.954.995,38	1.588.124,34

EXPOSICIÓN DE TESORERÍA (ACTUAL)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CAJA BANCOS EN ME	3.046.720,34	1.736.736,28	2.052.792,16	2.793.313,01	2.220.017,29	2.098.244,97	2.175.046,76	2.063.717,90	2.643.681,82	2.147.703,44	3.454.512,16	3.063.484,36
C X C EN ME	3.328.362,35	3.348.869,37	3.963.342,49	3.981.759,12	4.810.497,67	5.329.177,35	5.355.754,27	5.394.880,80	5.402.229,88	5.735.129,74	5.764.564,96	5.792.943,76
TOTAL ACTIVOS EN ME	6.375.082,69	5.085.605,65	6.016.134,65	6.775.072,13	7.030.514,96	7.427.422,32	7.530.801,03	7.458.598,70	8.045.911,70	7.882.833,18	9.219.077,12	8.856.428,12
C X P EN ME	16.833.653,14	16.048.040,60	16.163.860,65	16.964.173,71	15.535.593,10	16.482.973,64	15.653.519,45	17.332.303,46	18.493.502,41	10.714.570,94	19.375.179,72	14.981.745,98
TOTAL PASIVOS EN ME	16.833.653,14	16.048.040,60	16.163.860,65	16.964.173,71	15.535.593,10	16.482.973,64	15.653.519,45	17.332.303,46	18.493.502,41	10.714.570,94	19.375.179,72	14.981.745,98
EXPOSICIÓN NETA EN US$	**-10.458.570,45**	**-10.962.434,95**	**-10.147.726,00**	**-10.189.101,58**	**-8.505.078,14**	**-9.055.551,32**	**-8.122.718,43**	**-9.873.704,76**	**-10.447.590,71**	**-2.831.737,76**	**-10.156.102,60**	**-6.125.317,86**
CAJA BANCOS EN MN	11.180.036,34	14.041.059,43	8.587.876,68	10.932.563,06	7.524.572,22	5.718.797,33	7.843.875,52	10.910.205,16	10.902.923,53	8.529.980,98	10.464.324,55	4.187.802,36
C X C EN MN	17.678.089,38	20.288.098,42	19.180.606,87	22.416.099,43	21.910.435,27	21.057.914,16	20.821.660,52	21.291.935,75	21.089.067,81	22.636.661,56	24.375.184,80	23.480.749,57
TOTAL ACTIVOS EN MN	28.858.125,72	34.329.157,85	27.768.483,55	33.348.662,49	29.435.007,49	26.776.711,49	28.665.536,04	32.202.140,91	31.991.991,34	31.166.642,54	34.839.509,35	27.668.551,93
C X P EN MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
TOTAL PASIVOS EN MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
EXPOSICIÓN NETA EN SOLES	**-25.886.764,97**	**-30.813.071,53**	**-21.885.611,87**	**-26.319.375,93**	**-22.545.907,68**	**-19.937.059,72**	**-20.298.954,29**	**-21.607.653,64**	**-23.609.629,72**	**-20.993.763,69**	**-25.011.812,02**	**-20.194.518,32**

ACCIONES RECOMENDADAS

La situación actual de la empresa muestra una alta exposición al riesgo de tipo de cambio

EXPOSICION DE TESORERIA (ACTUAL)												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CAJA BANCOS EN ME	3.046.720,34	1.736.736,28	2.052.792,16	2.793.313,01	2.220.017,29	2.098.244,97	2.175.046,76	2.063.717,90	2.643.681,82	2.147.703,44	3.454.512,16	3.063.484,36
C X C EN ME	3.328.362,35	3.348.869,37	3.963.342,49	3.981.759,12	4.810.497,67	5.329.177,35	5.355.754,27	5.394.880,80	5.402.229,88	5.735.129,74	5.764.564,96	5.792.943,76
TOTAL ACTIVOS EN ME	6.375.082,69	5.085.605,65	6.016.134,65	6.775.072,13	7.030.514,96	7.427.422,32	7.530.801,03	7.458.598,70	8.045.911,70	7.882.833,18	9.219.077,12	8.856.428,12
C X P EN ME	16.833.653,14	16.048.040,60	16.163.860,65	16.964.173,71	15.535.593,10	16.482.973,64	15.653.519,45	17.332.303,46	18.493.502,41	10.714.570,94	19.375.179,72	14.981.745,98
TOTAL PASIVOS EN ME	16.833.653,14	16.048.040,60	16.163.860,65	16.964.173,71	15.535.593,10	16.482.973,64	15.653.519,45	17.332.303,46	18.493.502,41	10.714.570,94	19.375.179,72	14.981.745,98
EXPOSICION NETA EN US$	**-10.458.570,45**	**-10.962.434,95**	**-10.147.726,00**	**-10.189.101,58**	**-8.505.078,14**	**-9.055.551,32**	**-8.122.718,43**	**-9.873.704,76**	**-10.447.590,71**	**-2.831.737,76**	**-10.156.102,60**	**-6.125.317,86**
CAJA BANCOS EN MN	11.180.036,34	14.041.059,43	8.587.876,68	10.932.563,06	7.524.572,22	5.718.797,33	7.843.875,52	10.910.205,16	10.902.923,53	8.529.980,98	10.464.324,55	4.187.802,36
C X C EN MN	17.678.089,38	20.288.098,42	19.180.606,87	22.416.099,43	21.910.435,27	21.057.914,16	20.821.660,52	21.291.935,75	21.089.067,81	22.636.661,56	24.375.184,80	23.480.749,57
TOTAL ACTIVOS EN MN	28.858.125,72	34.329.157,85	27.768.483,55	33.348.662,49	29.435.007,49	26.776.711,49	28.665.536,04	32.202.140,91	31.991.991,34	31.166.642,54	34.839.509,35	27.668.551,93
C X P EN MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
TOTAL PASIVOS EN MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
EXPOSICION NETA EN SOLES	**-25.886.764,97**	**-30.813.071,53**	**-21.885.611,87**	**-26.319.375,93**	**-22.545.907,68**	**-19.937.059,72**	**-20.298.954,29**	**-21.607.653,64**	**-23.609.629,72**	**-20.993.763,69**	**-25.011.812,02**	**-20.194.518,32**

La cual es preocupante, pues de seguir así, la empresa podría tener grandes pérdidas financieras en caso haya una depreciación del tipo de cambio, por lo que le sugerimos a la empresa las siguientes acciones:

- Reducir la exposición neta en moneda extranjera, comprar dólares hasta el 90% del saldo en moneda nacional.
- Reducir la exposición neta en soles, afiliándose al sistema del confirming (el banco adelanta el 100% de las cuentas por cobrar y el riesgo queda con el cliente) con la liquidez por el adelanto de la cobranza vía confirming, la empresa compra dólares para reducir la exposición neta en dólares. El objetivo es negociar el 80% de las facturas.
- Como consecuencia de lo anterior, tener la disponibilidad en US$ para pagar a los proveedores del exterior a su vencimiento sin ninguna demora.
- Si aún después de las acciones antes enunciadas quedara una exposición neta en US$, de acuerdo a la política de la casa matriz, se tomaría un contrato forward para mitigar el riesgo de tipo de cambio.

Aplicando las medidas mencionadas, la empresa reduciría drásticamente su exposición al riesgo de tipo de cambio como se observa a continuación:

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TIPO DE CAMBIO DE CIERRE	3,246	3,246	3,122	3,061	3,006	3,012	2,989	2,958	2,881	2,891	2,878	2,883
CAJA BANCOS EN ME	3.046.720,34	1.736.736,28	2.052.792,16	2.793.313,01	2.220.017,29	2.098.244,97	2.175.046,76	2.063.717,90	2.643.681,82	2.147.703,44	3.454.512,16	3.063.484,36
COMPRA DE ME 90% DE MN	3.099.825,23	3.893.084,87	2.475.685,14	3.214.409,26	2.252.865,93	1.708.803,98	2.361.822,67	3.319.535,04	3.405.980,97	2.655.476,61	3.272.373,90	1.307.326,44
C X C EN ME	3.328.362,35	3.348.869,37	3.963.342,49	3.981.759,12	4.810.497,67	5.329.177,35	5.355.754,27	5.394.880,80	5.402.229,88	5.735.129,74	5.764.564,96	5.792.943,76
CONFIRMING DEL 80% DE FACTURAS	4.356.892,02	5.000.147,48	4.914.953,71	5.858.503,61	5.831.120,50	5.593.071,49	5.572.876,69	5.758.468,09	5.856.041,04	6.264.036,41	6.775.589,94	6.515.643,31
TOTAL ACTIVOS EN ME	13.831.799,94	13.978.838,00	13.406.773,50	15.847.985,00	15.114.501,40	14.729.297,79	15.465.500,38	16.536.601,83	17.307.933,72	16.802.346,19	19.267.040,96	16.679.397,87
C X P EN ME	16.833.653,14	16.048.040,60	16.163.860,65	16.964.173,71	15.535.593,10	16.482.973,64	15.653.519,45	17.332.303,46	18.493.502,41	10.714.570,94	19.375.179,72	14.981.745,98
TOTAL PASIVOS EN ME	16.833.653,14	16.048.040,60	16.163.860,65	16.964.173,71	15.535.593,10	16.482.973,64	15.653.519,45	17.332.303,46	18.493.502,41	10.714.570,94	19.375.179,72	14.981.745,98
EXPOSICIÓN NETA EN US$	**-3.001.853,20**	**-2.069.202,60**	**-2.757.087,15**	**-1.116.188,71**	**-421.091,70**	**-1.753.675,85**	**-188.019,07**	**-795.701,63**	**-1.185.568,69**	**6.087.775,25**	**-108.138,76**	**1.697.651,89**
CONTRATO FORWARD	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAJA BANCOS EN MN	11.180.036,34	14.041.059,43	8.587.876,68	10.932.563,06	7.524.572,22	5.718.797,33	7.843.875,52	10.910.205,16	10.902.923,53	8.529.980,98	10.464.324,55	4.187.802,36
COMPRA DE ME 90% DE MN	-10.062.032,71	-12.636.953,49	-7.729.089,01	-9.839.306,75	-6.772.115,00	-5.146.917,60	-7.059.487,97	-9.819.184,64	-9.812.631,18	-7.676.982,88	-9.417.892,10	-3.769.022,12
C X C EN MN	17.678.089,38	20.288.098,42	19.180.606,87	22.416.099,43	21.910.435,27	21.057.914,16	20.821.660,52	21.291.935,75	21.089.067,81	22.636.661,56	24.375.184,80	23.480.749,57
CONFIRMING DEL 80% DE FACTURAS	-14.142.471,50	-16.230.478,74	-15.344.485,50	-17.932.879,54	-17.528.348,22	-16.846.331,33	-16.657.328,42	-17.033.548,60	-16.871.254,25	-18.109.329,25	-19.500.147,84	-18.784.599,66
TOTAL ACTIVOS EN MN	4.653.621,51	5.461.725,63	4.694.909,04	5.576.476,19	5.134.544,28	4.783.462,57	4.948.719,66	5.349.407,67	5.308.105,92	5.380.330,41	5.921.469,42	5.114.930,15
C X P EN MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
TOTAL PASIVOS EN MN	2.971.360,75	3.516.086,32	5.882.871,68	7.029.286,56	6.889.099,81	6.839.651,77	8.366.581,75	10.594.487,27	8.382.361,62	10.172.878,85	9.827.697,33	7.474.033,61
EXPOSICIÓN NETA EN SOLES	**-1.682.260,76**	**-1.945.639,31**	**1.187.962,64**	**1.452.810,37**	**1.754.555,53**	**2.056.189,21**	**3.417.862,09**	**5.245.079,60**	**3.074.255,71**	**4.792.548,44**	**3.906.227,92**	**2.359.103,46**

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIÓN

El área de tesorería tiene que ser productiva, integrando al aspecto comercial, y vinculado a los aspectos locales e internacionales cuando se trata de empresas multinacionales.

La gestión de tesorería debe estar orientada a cancelar íntegramente las obligaciones a sus afiliadas, a reducir la exposición de tipo de cambio y a reducir la exposición de tipo de cambio y de ser el caso, coberturar cualquier posición que pueda aumentar su riesgo financiero.

Podemos observar que en el caso de la empresa “Productos Avon”, la gestión de tesorería no ha incidido en una rápida recuperación de las cuentas por cobrar en soles, habiendo en el mercado instrumentos financieros disponibles como el confirming, lo que ha impactado negativamente en el año 2009 en las

exposiciones netas en dólares, y a la vez el efecto que puede tener en la rentabilidad toda empresa que trabaja con moneda extranjera debe buscar el calce de moneda como una estrategia para mejorar la gestión de tesorería.

De todo la observado en el caso práctico, es vital que la tesorería tenga como orientación principal el de mitigar los riesgos financieros

5.2 CONCLUSIONES

1) Se estableció que a través de una adecuada gestión de la tesorería, se podrá cumplir en forma eficaz y en su fecha de vencimiento con todas las obligaciones que pueda presentar la empresa.

2) Se concluyó que una eficiente gestión de las cuentas por cobrar, significa una rápida recuperación de los niveles de efectivo que pueda garantizar a la empresa la liquidez suficiente para poder operar de forma eficiente, para pagar las obligaciones y al mismo tiempo evitar que existan saldos excesivos en la cuentas de cheques.

3) Se estableció que para un adecuado calce de moneda, se debe trabajar con el mismo tipo de moneda en las cuentas por cobrar y por pagar, ya sea en moneda nacional (nuevos soles) o moneda extranjera (dólares americanos), de forma de no sufrir con la volatibilidad del tipo de cambio.

4) Un adecuado planeamiento de la tesorería permitirá cumplir con todas las obligaciones de forma oportuna, especialmente las cuentas con las intercompañias, evitando que el nivel de capital de trabajo se vea afectado.

5.3 RECOMENDACIONES

1) Para cumplir adecuadamente con las obligaciones se debe contar con una adecuada gestión de tesorería a través de una eficiente planificación, gestión y administración del efectivo.

2) Para que existan correctos niveles de efectivo, es necesario que se realice de forma adecuada las proyecciones de cuentas por cobrar.

3) Se recomienda que para que exista un adecuado calce de moneda, contar con el mismo tipo de moneda para las cuentas por cobrar y por pagar, de forma de mitigar el riesgo de tipo de cambio, es decir si se tiene cuentas por cobrar en nuevos soles, entonces se deberá tener cuentas por pagar en soles, de forma que éstas puedan cubrirse, por lo que una estrategia del calce de moneda es importante en una gestión de tesorería.

4) Se sugiere contar con una gestión de liquidez, con el fin de garantizar los fondos necesarios en el momento oportuno y en la divisa adecuada, para poder cumplir cabalmente las obligaciones contraídas con las filiales, teniendo así una correcta administración del capital de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. **CHIAVENATO, Alberto**. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Edit. McGraw-Hill, 1994, 84 págs. México.
2. **DE PABLO L. Andrés, FERRUS A. Luís**. Finanzas de Empresas. Edit. Centro de Estudios Ramón Areces S.A., 1996, 438 págs. Colombia.
3. **ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo**, Control interno y Fraudes por Ciclos Transaccionales Riesgos y Prácticas Contables inadecuadas. Roesga .87 págs. 1998 Colombia
4. **HUNAULT, Pierre**. Gestión de Tesorería Día a Día. Edit. Defausto, 162 págs., Bilbao.
5. **HARIED, Andrew A**. Contabilidad Financiera. Edit. Barcelona: Océano 2002, 751 págs. España.
6. **NAVALON, Marc**. Cash-management: Gestión de tesorería. Edit. Gestión 2000, 1993, 143 págs. España.
7. NIC 27 Estados Financieros, Consolidados y separados. Instituto Pacífico. Lima
8. **MARCUSE, Robert**. Diccionario de términos financieros & bancarios. Colección Diccionarios. Edit ECOE 2002, 182 págs.
9. **WARREN, Carl, REEVE, James M y FESS, Philip E**. Contabilidad Financiera. Editorial Thomson, 2005, 665 págs. México.
10. **STONER, James A.F**. Administración. Edit. Prentince Hall 1994. 781 págs. México.
11. **VACAS GUERRERO, Catalina**. Curso Básico de Contabilidad Financiera Edit. Síntesis 1993. 547 págs. España.
12. **VALLS PINÓS, José Ramón**. Fundamentos de la nueva gestión de tesorería. Edit. Fundación Central 2003. 302 págs. España

Fuentes electrónicas:

13. http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%207/matrizsubordinada.htm
14. http://www.economia48.com/spa/d/sociedades-multinacionales
15. http://decon.edu.uy/publica/1999/Doc1099.pdf
16. http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_multinacional
17. http://www.mitecnologico.com/Main/Efectivo
18. Revista de actualidad empresarial

ANEXO Nº 01

ANEXO N° 01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La Gestión de tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema principal ¿Cómo la gestión de tesorería influye en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos de Santa Anita? **Problemas secundarios** a. ¿De qué manera las proyecciones de las cuentas por cobrar impactan en las previsiones de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita? b. ¿Cómo el adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar influyen en el riesgo de tipo de cambio efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita? c. **¿**Cómo el pago oportuno de las obligaciones con las intercompañias incide en el nivel de capital de trabajo efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita**?**	**Objetivo principal** Conocer como una adecuada gestión de tesorería influye en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos de Santa Anita. **Objetivos secundarios** a. Definir la manera de efectuar las proyecciones de las cuentas por cobrar y su impacto en las previsiones de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita. b. Plantear como el adecuado calce moneda extranjera de la cuentas por cobrar y cuentas por pagar influyen en el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita. c. Determinar como el pago oportuno de las obligaciones con las intercompañias, inciden en el nivel de capital de trabajo efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.	**Hipótesis principal** Si se realiza una adecuada gestión de tesorería, entonces se cumplirá oportunamente las obligaciones contractuales en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos de Santa Anita. **Hipótesis secundarias** a. Si la proyección de cuentas por cobrar es eficiente, entonces habrá una adecuada previsión de los niveles de efectivo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita. b. Si existe un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, entonces se reduce el riesgo de tipo de cambio en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita. c. Si se realiza oportunamente el pago de las obligaciones con las intercompañias, entonces se tendrá un nivel adecuado de capital de trabajo en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de Santa Anita.	**Variable independiente** X : Gestión de tesorería Indicadores: X_1 : Proyección de cobranza X_2 : Calce de las cuentas por cobrar y pagar X_3 : Pagos de obligaciones con intercompañias **Variable dependiente** Y : Empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos Indicadores: Y_1 : Niveles de efectivo Y_2 : Riesgo de tipo de cambio Y_3 : Nivel de capital de trabajo	**1. Tipo de investigación** Aplicada **2. Nivel de investigación** ○ Descriptivo ○ Explicativo ○ Correlacional **3. Diseño** ○ Por objetivos **4. Población** Hemos utilizado la fórmula $N = \frac{z^2 (p)(q) N}{E^2 (N-1) + z^2 (p)(q)}$ **5. Muestra** 38 personas entre hombre y mujeres **6. Técnicas de recolección de datos** ○ Entrevista ○ Encuestas ○ Análisis documental ○ Revisión documental **7. Instrumentos de recolección de datos** ○ Ficha bibliográfica ○ Guía de entrevista ○ Ficha de encuesta

ANEXO Nº 02

ANEXO N° 02 - GUÍA DE ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **La Gestión de Tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita**.

Al respecto, se le solicita a usted, que con relación a las preguntas que a continuación se presentan, se sirva darnos su opinión autorizada, en vista que será de mucha importancia para nuestra investigación que se viene llevando a cabo. Se le agradece su participación.

1.- ¿Cuál es su opinión sobre el planeamiento financiero en la empresa?

……..

……..

2.- ¿Cuáles serían las ventajas que se obtendrían en las ventas, al aplicar las políticas de crédito y cobranza en la empresa?

……

……

3.- ¿Qué opinión tiene respecto a las políticas de inversión establecidas en la empresa?

……

……

4.- ¿Qué consecuencias genera en la empresa, el no tener un control de la disponibilidad de efectivo?

……

……

5.- ¿Cuáles son las consecuencias que pueden surgir al no contar con un flujo de caja adecuado en la empresa?

……

……

6.- ¿Qué tan importante cree usted que son las proyecciones de cuentas por pagar en relación al cumplimiento de obligaciones?

……

……

7.- ¿Qué problemas se generan en la empresa al vender en moneda nacional (s./) y comprar en dólares?

……

……

8.- ¿Qué desventajas se presentan en la empresa si no se pronostica el déficit de caja?

……

……

9.- ¿Cuáles serian las consecuencias en los niveles de efectivo si no se realizaran las proyecciones de cuentas por cobrar?

……

……

10.- ¿Qué consecuencias pueden surgir al no prever los egresos en dólares en el flujo de caja proyectado?

……

……..

ANEXO Nº 03

ANEXO N° 03 - ENCUESTA

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **La Gestión de Tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosmético en el distrito de Santa Anita**.

Al respecto, se le solicita a Usted, que con relación a las preguntas que a continuación se le presenta, se sirva responder en términos claros, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo. Esta técnica es anónima, se la agradecerá su participación.

1.- ¿Conoce usted en que consiste la gestión de tesorería?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

2.- ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene la aplicación de una adecuada política de crédito y cobranza para su empresa?

Muy importante ( ) Importante ( ) Poco importante ( )

3.- ¿Usted cree que toda empresa debe considerar dentro de su plan de trabajo, un programa de proyecciones de cuentas por cobrar?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

4.- ¿Qué grado de conocimientos debe tener la persona que realiza un flujo de caja?

Profesional ( ) Técnico ( ) Especializado ( )

5.- ¿Cada cuánto tiempo cree que es necesario realizar un flujo de caja?

Semanal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Anual ( )

6.- ¿Qué tan importante es el tipo de cambio al momento de gestionar las compras de mercadería?

Muy importante ( ) Importante ( ) Poco importante ( )

7.- ¿Usted cree que un adecuado calce en moneda extranjera de las cuentas por cobrar y pagar disminuirá el riesgo de tipo de cambio?

Si ( ) No ( ) No sabe ( )

8.- ¿Usted está de acuerdo que si se paga oportunamente las obligaciones con las intercompañias, se tendrá un nivel adecuado de nivel de trabajo?

Muy de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( )

9.- ¿Conoce usted lo que significa déficit de caja?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

10.- ¿Usted cree que las compras con las intercompañias inciden en el nivel de capital de trabajo?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

11.- ¿Usted cree que establecer buenas políticas de inversión le permite a la empresa obtener una mayor rentabilidad?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

12.- ¿Usted cree que si utiliza un software contable le permita una mejor gestión de tesorería?

Correcto ( ) Incorrecto ( ) No siempre ( )

13.- ¿El préstamo es una forma de financiamiento utilizada en su empresa?

Siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( )

14.- ¿Qué tan importante cree usted que es conocer los objetivos de la empresa a corto y largo plazo al momento de realizar el planeamiento financiero?

Muy importante ( ) Importante ( ) Poco importante ( )

15.- ¿Cuál cree usted que seria el problema más frecuente y/o común en la gestión de tesorería?

a) Que lo proyectado no coincida con lo real ( )

b) Insolvencia ( )

c) El no contar con una política de minimización de gastos ( )

16.- ¿Usted cree que las previsiones de niveles de efectivo, le permite una visión de futuro a la empresa?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

17.- ¿Que grado de importancia cree usted que tiene el considerar en la previsión de efectivo las proyecciones de las cuentas por cobrar?

Muy importante ( ) Importante ( ) Poco importante (

18.- ¿Usted cree que dentro de las políticas de inversión deben estar contemplados los préstamos bancarios?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

19.- ¿Cada cuánto tiempo se mide el cumplimiento de su planeamiento financiero?

Mensual ( ) Trimestral ( ) Anual ( )

20.- ¿Qué nivel de relevancia cree usted que tiene la información contable dentro de una buena gestión de tesorería?

Muy relevante ( ) Relevante ( ) Poco relevante ( )

21.- ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza establecidas por su empresa?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

22.- ¿Usted está de acuerdo que las variaciones del tipo de cambio influyen en las políticas de inversión?

Muy de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( )

23.- ¿Usted cree que si las políticas de inversión no están bien planeadas entonces dificultarán la obtención de rentabilidad?

Si ( ) No ( ) No siempre ( )

24.- ¿Está usted de acuerdo que las compras de mercaderías deben ser planificadas?

Muy de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( )

25.- ¿Usted cree que las proyecciones de ingresos guardan relación con las políticas de crédito y cobranza?

Guardan relación ( ) No, guardan relación ( ) No responde ( )

26.- ¿Usted cree que el aumento de niveles de efectivo le dará mayor capacidad económica a la empresa?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

27.- ¿Cree usted que debe recibir cursos de capacitación con respecto a la gestión de tesorería?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

28.- ¿Con que periodicidad se deben pronosticar los déficit de caja en la empresa?

Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( )

29.- ¿Las ventas de períodos anteriores permiten a su empresa realizar proyecciones de ingresos futuros?

Si ( ) No ( ) No responde ( )

30.- ¿Las políticas adecuadas de crédito y cobranzas de su empresa, permiten acceder a una mejor liquidez y por ende a un menor endeudamiento?

Si ( ) No ( ) No responde ( )