INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

“Estrategia para la Gestión Eficiente de las Cuentas por Cobrar y por Pagar de la empresa Grupo CZ E.I.R.L.”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

AUTORES:

Lizandro Vidal Atencio Maquera

Katherine Briceyda Gutierrez Llanque

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción 5
   1.1. Contexto del problema 6
   1.2. Justificación de la investigación 7
   1.3. Objetivos 9
      1.3.1. El objetivo general: 9
      1.3.2. Objetivos específicos: 9
   1.4. Estructura del Documento 9
2. Marco Teórico 11
   2.1. Definición de Cuentas por Cobrar 11
   2.2. Definición de Cuentas por Pagar 13
   2.3. Gestión del Efectivo 14
   2.4. Conceptos Clave en la Planificación Estratégica 18
3. Metodología 22
   3.1. Enfoque de investigación 22
   3.2. Diseño del Estudio 23
   3.3. Población y muestra 24
   3.4. Instrumentos de Recolección de Datos 29
   3.5. Análisis de los Datos 30
4. Análisis de resultados 31
   4.1. Documentos Financieros 32
      4.1.1. Ratios Financieros 38
   4.2. Entrevista semiestructurada 44
   4.3. Descripción de Resultados 53
   4.4. Discusión de resultados: 55
   4.5. Comparación con la Literatura 58
5. Desarrollo del Proyecto o Propuesta de Mejora 59
   5.1. Definición del Problema 59
   5.2. Objetivos de la Propuesta 60
   5.3. Estrategias y Acciones 62
6. Implementación de la propuesta 66
   6.1. Pasos de Implementación 66
   6.2. Cronograma 67
   6.3. Roles y Responsabilidades 68
   6.4. Comunicación 69

7. Monitoreo y Evaluación 69
7.1. indicadores de éxito 69
7.2. Métodos de Recolección de Datos 71
7.3. Frecuencia de Evaluación 72
7.4. Ajustes 73
8. Conclusiones 74
9. Recomendaciones 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de los Ratios de liquidez 38

Tabla 2: Análisis de los Ratios de rentabilidad 39

Tabla 3: Análisis de los Ratios de solvencia 40

Tabla 4: Análisis de los Ratios de solvencia 41

Tabla 5: Estrategias generales de la propuesta de mejora 62

Tabla 6: Acciones concretas de la propuesta de mejora 62

Tabla 7: Descripción de los recursos humanos necesarios 64

Tabla 8: Descripción de los recursos materiales y tecnológicos necesarios 65

Tabla 9: Descripción de los recursos financieros necesarios 65

Tabla 10: Acciones concretas de la propuesta de mejora 66

Tabla 11: Cronograma de la propuesta de mejora 67

Tabla 12: Definición de indicadores clave 70

Tabla 13: Métodos de recolección de datos 71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Ishikawa 7

Figura 2: Organigrama 24

Figura 3: Estado de resultados Análisis vertical.....33

Figura 4: Estado de resultados Análisis horizontal (2025-2024) 33

Figura 5: Análisis de movimientos de cuentas por cobrar comerciales 35

Figura 6: Movimientos de los activos (4to Trimestre año 2024) 36

Figura 7: Movimientos de los activos (1er Trimestre año 2025).....37

Figura 8: Reportes de flujo de caja.....42

Figura 9: Reportes de flujo de caja.....42

Figura 10: Reportes de flujo de caja Marzo 2025 43

Figura 11: Registro de cobros a los clientes.....43

Introducción

El presente trabajo de aplicación profesional tiene como propósito optimizar la gestión de cuentas por cobrar y por pagar en la empresa Grupo CZ E.I.R.L, planteando medidas de solución para obtener resultados positivos que nos van a permitir lograr mayor liquidez, rentabilidad y una estabilidad financiera.

Las cuentas por cobrar y por pagar son un factor importante para cualquier negocio, ya que un mal manejo de estas puede llevar a la empresa a graves consecuencias, debido a su influencia directa en el flujo de caja y la liquidez necesaria para las operaciones diarias. En el contexto actual, donde la globalización y la digitalización han transformado la forma en que las empresas interactúan con clientes y proveedores, la falta de estrategias eficientes en este ámbito podría poner en riesgo la sostenibilidad de negocios como Grupo CZ E.I.R.L., que opera en un sector competitivo de merchandising y confecciones. Históricamente, muchas empresas han enfrentado desafíos significativos al establecer políticas de cobro y pago que les permitan optimizar sus recursos. La disminución en la morosidad y el fortalecimiento de las relaciones comerciales son preocupaciones pertinentes que deben ser abordadas de manera integral, considerando aspectos como el cumplimiento normativo y la adopción de tecnologías modernas de gestión financiera. Si no se aborda esta problemática, el Grupo CZ E.I.R.L. puede experimentar un deterioro en su salud financiera, limitar su capacidad de crecimiento y perder oportunidades de negocio vitales.

1.1. Contexto del problema

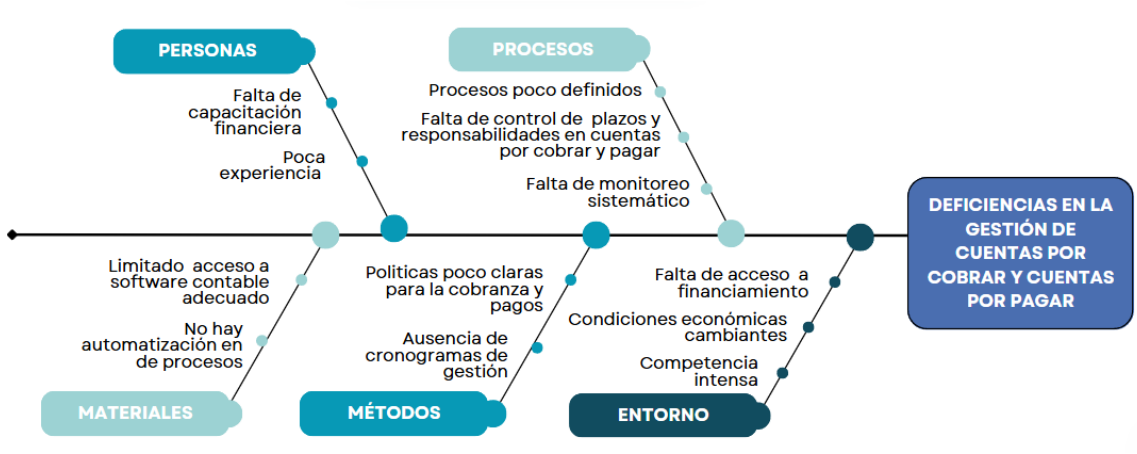
Grupo CZ E.I.R.L. es una empresa Tacneña dedicada al diseño y confección de camisetas y productos de merchandising. Fundada en 2024, se encuentra en una etapa temprana de operación, enfrentando diversos desafíos en sus procesos operativos, tanto a nivel comercial como administrativo. Según datos del Centro de Estudios del gremio Mypes Unidas del Perú, aproximadamente el 75% de las micro y pequeñas empresas cierran antes de cumplir dos años, lo que evidencia la necesidad de una gestión empresarial estratégica, especialmente en contextos económicos complejos como el actual.

La empresa ha logrado incursionar en el mercado nacional y expandirse al mercado chileno. Esta expansión internacional, sin embargo, ha generado dificultades adicionales relacionadas con el tipo de cambio y la gestión de cobros a clientes extranjeros. Actualmente, la empresa depende de aplicaciones externas para realizar estas transacciones, las cuales imponen restricciones que limitan el acceso completo a los fondos recibidos. Esta situación, sumada a un índice de morosidad del 5% por parte de sus clientes, ha provocado restricciones en la disponibilidad de dinero para la adquisición de insumos, obligando a la empresa a recurrir ocasionalmente a préstamos internos para cumplir con sus obligaciones financieras.

Otro aspecto crítico es la ausencia de políticas internas claras para la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, así como la falta de herramientas que permitan el seguimiento oportuno de las operaciones financieras. Esto ha llevado a la empresa a recurrir, en diversas ocasiones, a recursos financieros no planificados para mantener la continuidad operativa.

Frente a este panorama, la presente investigación tiene como objetivo evaluar las estrategias actuales de gestión de cuentas por cobrar y por pagar en Grupo CZ E.I.R.L., identificar las deficiencias existentes y proponer mejoras integrales. Se busca optimizar el flujo de efectivo, fortalecer la capacidad de toma de decisiones y promover una administración financiera más eficiente que contribuya a la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Figura 1: *Diagrama de Ishikawa*



Nota. Este diagrama identifica las causas principales de la ineficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y por pagar en la empresa Grupo CZ E.I.R.L. Se organiza en cinco categorías: *Personas*, que aborda la falta de capacitación y experiencia del personal financiero; *Procesos*, que incluye la ausencia de cronogramas y controles en los flujos de pago y cobranza; *Materiales*, que destaca el uso limitado de herramientas tecnológicas y sistemas contables poco eficientes; *Métodos*, que refleja la inexistencia de políticas y lineamientos claros para la gestión financiera; y *Entorno*, que considera factores externos como la competencia intensa y las dificultades para acceder a financiamiento. Este análisis permite identificar áreas clave de mejora para fortalecer la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa.

1.2. Justificación de la investigación

La presente investigación es pertinente debido a la necesidad urgente de fortalecer la gestión financiera de la empresa Grupo CZ E.I.R.L., que se encuentra en una etapa inicial de desarrollo comercial. La adecuada administración de las cuentas por cobrar y por pagar representa un componente esencial para garantizar la liquidez, solvencia y sostenibilidad de la organización, ya que impacta directamente en su capacidad operativa y de crecimiento.

Grupo CZ E.I.R.L. enfrenta actualmente limitaciones en su flujo de caja, tanto por la ausencia de políticas internas claras como por la gestión inadecuada de sus cuentas, especialmente con clientes del exterior. Esta coyuntura compromete su estabilidad financiera, aumenta los riesgos operativos y debilita su relación con proveedores y clientes. Ante ello, resulta necesario realizar un análisis profundo de sus procesos financieros para proponer mecanismos de mejora prácticos, sostenibles y alineados con su realidad operativa.

La justificación de esta investigación radica en la identificación de un problema significativo en la empresa, originado por una gestión ineficaz que conduce a un control deficiente en los procesos de cobro y pago. Esta situación ha generado complicaciones como la duplicidad de documentos y una falta de claridad sobre el nivel de liquidez disponible, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos e impide la obtención de los ingresos necesarios para satisfacer sus obligaciones con sus proveedores. En este sentido, la investigación busca ofrecer soluciones que optimicen la gestión y mejoren la situación financiera de la empresa, permitiendo un control más efectivo de los recursos y una mejor toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista académico, la investigación aporta evidencia al estudio de la gestión financiera en microempresas, contribuyendo con un caso aplicado que puede ser referencia para otras organizaciones en contextos similares.

1.3. Objetivos

1.3.1. El objetivo general:

Mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y por pagar de la empresa Grupo CZ E.I.R.L., mediante la implementación de estrategias sólidas y prácticas innovadoras.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de las cuentas por cobrar y por pagar del Grupo CZ E.I.R.L., identificando sus principales problemáticas y oportunidades de mejora.
- Proponer estrategias y políticas que optimicen el proceso de cobranza, reduzcan la morosidad de los clientes, y mejoren la gestión del pago a proveedores.
- Establecer mecanismos de implementación y control que garanticen la aplicabilidad de las estrategias propuestas, permitiendo un seguimiento continuo de los resultados.

1.4. Estructura del Documento

Este documento se organiza en diez capítulos que realizan un recorrido completo desde la introducción del tema hasta las conclusiones y recomendaciones finales. En primer lugar, el Capítulo 1 presenta la introducción, que enmarca el contexto y justifica la relevancia de la investigación. El Capítulo 2 aborda el marco teórico, explorando investigaciones previas y conceptos fundamentales relacionados con la gestión de cuentas por cobrar y pagar. En el Capítulo 3, se describe la metodología empleada, que incluye el enfoque de investigación y los métodos de recolección de datos. A partir de aquí, el documento continúa con el análisis de resultados, la propuesta de mejora, su implementación y un plan de monitoreo y evaluación. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que buscan ofrecer una guía práctica para mejorar la eficiencia financiera del Grupo CZ E.I.R.L. Así, este

trabajo no solo busca contribuir al conocimiento académico, sino también proporcionar un marco práctico que pueda ser aplicado en la gestión empresarial.

Marco Teórico

2.1. Definición de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar son el dinero que una empresa espera recibir de sus clientes porque ya les vendió productos o servicios, pero aún no se lo han pagado. Es como cuando un cliente compra a crédito y promete pagar después.

Apaza (2017) señala que la gestión de las cuentas por cobrar evalúa qué tan eficiente es la inversión realizada mediante los créditos concedidos en las ventas. Para su análisis, generalmente se considera la frecuencia con la que estas cuentas se rotan. Asimismo, permite valorar la eficacia de la administración en función de las políticas y decisiones adoptadas por la empresa.

Por su lado, Cahuana Andia, H. F., & Parra Zevallos, L. E. (2024) en su investigación “Gestión de tesorería en las cuentas por cobrar y pagar en la empresa del rubro de alimentos Misky Sonko SAC 2023” indica que, las cuentas por cobrar, también conocidas como CxC o CC, representan las deudas que una organización tiene derecho a exigir. Contablemente, estas se dividen en dos tipos. El primero, y más común, proviene de las actividades operativas o comerciales de la empresa, como cuando se entrega un producto o servicio, pero aún no se ha recibido el pago completo. El segundo tipo corresponde a cuentas por cobrar no comerciales, que surgen de transacciones internas y requieren un reembolso posterior por parte del contratista.

Según Meza (2007), las cuentas por cobrar representan las deudas que los clientes mantienen con la empresa. Estas pueden ser comerciales, derivadas directamente de las actividades principales del negocio, o no comerciales, originadas en operaciones ajenas al giro habitual. Sin embargo, no todos estos montos se logran recuperar, ya que una parte de ellos se convierte en incobrable.

Moreno Fernández (2000) señala que las cuentas por cobrar surgen como un crédito generado a partir de la venta de bienes o la prestación de servicios, respaldado únicamente por documentos como el pedido del cliente, el contrato de compraventa o la confirmación de

que el producto o servicio fue recibido. (Moreno Fernández, J. (2000). Contabilidad de la estructura financiera de la empresa.

Según Pérez López et al. (2017), las cuentas por cobrar forman parte del activo circulante de una empresa y se contabilizan cuando se transfiere al cliente el control de un bien o servicio. En los estados financieros, estas se presentan de manera diferenciada, ya que pueden clasificarse como comerciales o no comerciales, siendo estas últimas, por ejemplo, aquellas relacionadas con empleados o socios.

Guajardo y Andrade (2014) explican que la gestión de cuentas por cobrar forma parte del análisis financiero de las cuentas contables de una empresa, y está directamente vinculada con su liquidez. Esta relación resulta clave para evaluar cómo se administra el riesgo de pérdida asociado a los créditos concedidos a los clientes.

De acuerdo a lo que mencionan los autores anteriormente citados podemos concluir que, las cuentas por cobrar desempeñan un papel fundamental en la gestión comercial de las empresas, ya que influyen directamente en su estabilidad financiera. Aunque no todas tienen un origen comercial, las que sí lo son requieren un control más riguroso debido al riesgo que implica otorgar créditos a los clientes. Estas operaciones, en muchas ocasiones, no cuentan con documentos formales que respalden legalmente la deuda, como pagarés o letras de cambio, lo cual dificulta su recuperación.

En la búsqueda de aumentar sus ingresos mediante mayores ventas, muchas empresas optan por ofrecer facilidades de crédito a sus clientes como parte de sus estrategias comerciales. Sin embargo, estas decisiones deben basarse en una planificación adecuada, evaluando los riesgos y la implementación de procesos que aseguren una gestión de cobranza ágil y eficaz. Morales Castro y Morales Castro (2014) describen el crédito como una operación financiera basada en la confianza o en el análisis de la capacidad de pago de una persona o empresa, mediante la cual se otorgan recursos con el compromiso de pronto pago. En este sentido, el crédito implica un acuerdo formal en el que una parte recibe dinero u otros bienes,

comprometiéndose a devolverlos en un tiempo determinado y bajo ciertas condiciones de interés fijadas por quien otorga el préstamo.

En contabilidad, las cuentas por cobrar se consideran activos, ya que representan derechos legales de la empresa para recibir un pago futuro. Se clasifican como activos corrientes si el cobro se espera en menos de un año, o como activos a largo plazo si el plazo es mayor

Las cuentas por cobrar son el dinero que los clientes deben a una empresa por bienes o servicios que ésta les ha proporcionado a crédito, es decir, sin pago inmediato. Generalmente se documentan mediante facturas que establecen el monto y el plazo para el pago

La gestión de las cuentas por cobrar es crucial para mantener la liquidez de la empresa y evitar problemas financieros. Esto implica controlar los plazos de pago, hacer seguimiento a los clientes y aplicar métodos como el factoring para adelantar cobros si es necesario.

2.2. Definición de Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar representan obligaciones financieras que una empresa mantiene con sus proveedores u otros acreedores, derivadas principalmente de la adquisición de bienes o servicios bajo condiciones de crédito. Estas cuentas no implican necesariamente la participación de entidades bancarias, ya que se originan de relaciones comerciales directas entre empresas (Cantú, 2004).

De acuerdo con Cantú (2004), estas obligaciones se consideran pasivos, ya que reflejan compromisos financieros pendientes con terceros, quienes tienen preferencia sobre los activos de la empresa. En este contexto, los pagos deben priorizarse hacia los acreedores y trabajadores antes que hacia los propietarios.

Rosenberg (2010) indica que las cuentas por pagar constituyen pasivos de corto plazo que surgen de compras o servicios realizados a crédito, y son registradas bajo un sistema de cuentas corrientes que exige liquidación en un periodo acordado.

Desde la perspectiva de Horngren y Harrison (2010), estas deudas pueden derivarse no solo de compras a crédito, sino también de préstamos u otras obligaciones contractuales. Además,

resaltan que el incumplimiento en los pagos puede acarrear intereses adicionales, incrementando los costos financieros y afectando la liquidez de la empresa.

Catacora (1997) precisa que el proceso de cuentas por pagar inicia en el momento en que se adquiere la propiedad de un bien o se acuerda el uso de un servicio. En otras palabras, el reconocimiento contable del pasivo ocurre con la formalización de la obligación financiera.

En el ámbito comercial, muchas operaciones se realizan bajo modalidad de crédito, confiando en que los pagos se realizan de forma oportuna. Por ello, algunas empresas evalúan su eficiencia financiera mediante indicadores como la rotación de cuentas por pagar, lo cual permite conocer cuán efectivamente están cumpliendo con sus compromisos.

2.3. Gestión del Efectivo

Según Cueva y Rojas (2019), la administración del efectivo implica diversas tareas complejas, entre ellas asegurar una liquidez adecuada y cumplir con los compromisos financieros. Esta gestión se basa en controlar los ingresos y egresos de dinero, con el fin de evitar saldos de efectivo inactivos y garantizar la disponibilidad de fondos necesarios para operar de manera eficiente y cumplir con las obligaciones de la empresa.

Según Gitman (1997), la gestión del efectivo consiste en mantener niveles adecuados de saldo de efectivo para las transacciones, de modo que se contribuya a elevar el valor de la empresa. Esto implica evitar tanto excedentes como déficits de efectivo, buscando un estado ideal que optimice la rentabilidad y la liquidez de la organización.

La gestión financiera es la administración estratégica de los recursos económicos de una empresa o institución para garantizar su buen funcionamiento y crecimiento sostenible. Implica planificar, organizar, controlar y analizar los flujos de dinero entrantes y salientes, optimizando el uso de los recursos financieros para cumplir objetivos a corto y largo plazo.

Es un proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos para lograr los objetivos marcados, optimizando procesos, mejorando la productividad y controlando costos. El objetivo principal de la gestión eficiente es reducir los factores que hacen perder tiempo, esfuerzo o dinero. Para mejorar la eficiencia, se recomienda una evaluación constante y una

mejora continua de cada proceso. Un sistema de gestión eficiente es una herramienta clave para aumentar la productividad y la eficacia de un negocio.

La administración del efectivo y sus equivalentes representa un elemento clave para asegurar la estabilidad y el bienestar financiero de toda organización, ya sea empresarial, institucional o personal. Esta gestión se enfoca principalmente en el uso eficiente de los fondos líquidos disponibles, con el objetivo de atender compromisos financieros, optimizar los rendimientos económicos y reducir los riesgos asociados (Díaz & Ramón, 2021).

La gestión del efectivo tiene las siguientes dimensiones: pronóstico de presupuesto de efectivo, administración de cobros y pagos, gestión de liquidez y solvencia. (Díaz & Ramón, 2021).

La gestión del efectivo constituye una función esencial dentro de la administración financiera, ya que involucra el manejo adecuado de los recursos monetarios de una empresa para garantizar su operatividad y sostenibilidad. Una administración eficaz del flujo de efectivo permite a los responsables financieros maximizar la entrada de dinero, utilizarlo con eficiencia y controlar su salida, lo que contribuye a mantener niveles óptimos de liquidez en la organización.

El efectivo, considerado el activo más líquido dentro del capital corriente, está disponible de forma inmediata y se clasifica comúnmente en dos formas principales: caja chica y cuentas bancarias. La caja chica se destina a pagos menores y urgentes, mientras que las cuentas bancarias pueden ser tradicionales o productivas, dependiendo de si generan intereses (Guajardo & Andrade, 2008, p. 291).

Según los mismos autores, una adecuada administración del efectivo es crítica para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que puede definir su capacidad de crecimiento o, en situaciones adversas, llevar a su cierre. Una mala gestión de este recurso puede resultar en graves consecuencias financieras, especialmente en contextos de incertidumbre económica o crisis de liquidez generalizada (Guajardo & Andrade, 2008, p. 516).

Por tanto, la gestión del efectivo no solo implica custodiar y registrar los recursos monetarios,

sino también tomar decisiones estratégicas que aseguren su disponibilidad cuando se requiera, evitando interrupciones en las operaciones o el incumplimiento de obligaciones financieras. (Guajardo, M. A., & Andrade, R. (2008).

Nivel de liquidez

De acuerdo con Nicolás Majluf (2004), la liquidez se refiere a la habilidad de una empresa para disponer de efectivo y cumplir con sus compromisos financieros inmediatos. Es decir, se trata de qué tan fácilmente un activo puede transformarse en dinero. Por ejemplo, un depósito en caja representa un activo muy líquido, ya que puede convertirse rápidamente en efectivo cuando se requiera. Para evaluar este aspecto, se emplea el ratio de liquidez, el cual permite medir la capacidad de la entidad para afrontar sus deudas de corto plazo y determinar su nivel de solvencia ante situaciones imprevistas.

La liquidez se refiere al grado en que una organización puede cubrir sus compromisos financieros a corto plazo. La manera más eficiente de evaluar este nivel es dividiendo los activos corrientes —es decir, los recursos líquidos disponibles— entre los pasivos corrientes, que representan las obligaciones inmediatas de la empresa. Esta medición es un aspecto fundamental dentro de la administración financiera, especialmente en el área de tesorería, ya que se vincula directamente con la rentabilidad que se espera alcanzar. (Haro & Rosario, 2017).

Entradas y salidas de dinero

Según Rindegastos (2023), las entradas y salidas de efectivo son todos los flujos de dinero que un negocio mueve diariamente, ya sea de forma física o electrónica, con diversos objetivos. Las entradas de efectivo representan los activos que recibe la empresa, no solo por ventas directas, sino también por beneficios de inversión, venta de bienes, cobros de préstamos, financiamiento y otros aportes. Por otro lado, las salidas de efectivo son todos los gastos y desembolsos diarios que realiza la empresa, como pagos a proveedores, nómina, impuestos y otros gastos operativos. Es fundamental registrar, analizar y controlar ambos

tipos de movimientos para garantizar la salud financiera y evitar desequilibrios que puedan poner en riesgo la empresa.

Demestre, Castells y González en su texto sobre gestión del efectivo. Ellos señalan que las operaciones que producen entradas y salidas de efectivo están relacionadas fundamentalmente con las actividades de la empresa, incluyendo las de operación, inversión y financiación. Las entradas de efectivo provienen principalmente de cobros a clientes por ventas al contado o a crédito, préstamos y venta de activos, mientras que las salidas incluyen pagos a proveedores, empleados, impuestos, compra de activos y amortización de deudas.

En resumen, entradas y salidas de efectivo son los flujos monetarios que entran y salen de la empresa derivados de sus actividades operativas, de inversión y financiación, y su adecuada gestión es clave para la salud financiera de la organización

"El flujo de caja es la conclusión de todas las entradas (ingresos) y salidas (egresos) netas de dinero de una entidad empresarial, el cual brinda uno de los indicadores más relevantes de una entidad empresarial, el mismo que permite precisar la liquidez y hasta la del negocio o empresa" (Rodríguez y López, 2016)

Políticas de control

Las políticas de control de efectivos son un conjunto de medidas y buenas prácticas administrativas diseñadas para gestionar y supervisar de manera rigurosa las entradas y salidas de dinero en efectivo dentro de una organización. Estas políticas buscan asegurar que el manejo del efectivo sea transparente, eficiente y seguro, minimizando riesgos como fraudes, errores o desvíos, y garantizando que la empresa cuente con el efectivo necesario para cumplir sus obligaciones financieras y operativas.

Joaquín Rodríguez, en su obra sobre control interno, integra el control administrativo y contable para establecer mecanismos que aseguren la integridad y disponibilidad del efectivo en la empresa. Además, las políticas de efectivo incluyen la elaboración de conc*i*liaciones bancarias periódicas, autorización de pagos, manejo adecuado de caja chica y registros detallados, como recomienda Pearson en sus guías de control interno

El control interno en el flujo de efectivo es primordial, debido a que las empresas pueden mitigar o reducir riesgos futuros y tomar decisiones a base de una información real y confiable de la compañía. Asimismo, es una herramienta para mejorar los procesos y supervisar el rendimiento de las actividades operativas, financieras y de financiamiento. En el periodo analizado, la ausencia de un control interno adecuado genera una gestión financiera deficiente y riesgos en la toma de decisiones basadas en información incorrecta. Aunque se suele considerar que el control interno se implementa en grandes compañías, es esencial reconocer que a medida que una organización crece, surge una mayor necesidad de contar con un sistema adecuado, ya que la gerencia no puede estar presente en todos los procesos y el mercado evoluciona constantemente. Por ello, un sistema de control interno es un instrumento clave para la gestión de riesgos y el logro de los objetivos empresariales" (Ochoa et al., 2022). Se ha demostrado la importancia que tienen para las empresas contar con adecuadas políticas de control, junto con herramientas gerenciales como manuales de procedimientos para la elaboración y manejo del flujo de efectivo. Estas políticas permiten llevar una administración ordenada y detallada de las operaciones, facilitando a los usuarios de la información financiera cumplir eficaz y oportunamente con los objetivos financieros establecidos. La correcta implementación de políticas de control contribuye a la transparencia, eficiencia y efectividad en la gestión financiera" (Amelica, 2023)

2.4. Conceptos Clave en la Planificación Estratégica

A continuación, se definen los conceptos clave que sustentan la investigación:

- **Cuentas por cobrar:** Según Jiménez (2022), los derechos exigibles que una empresa tiene frente a sus clientes representan las cantidades pendientes de cobro derivadas de la venta de bienes o la prestación de servicios ya realizados. Estos derechos constituyen un componente esencial para comprender el volumen de recursos financieros que la organización espera recibir en un futuro cercano. En otras palabras, reflejan el capital que debe ingresar a la empresa como resultado de sus operaciones comerciales, siendo

un elemento clave para la gestión de la liquidez y la planificación financiera de la entidad. Por tanto, conocer y administrar adecuadamente estos derechos es fundamental para mantener la estabilidad económica y asegurar el flujo de efectivo necesario para el funcionamiento continuo del negocio.

- **Cuentas por Pagar:** Son las obligaciones que una empresa mantiene con sus proveedores por adquisiciones realizadas a crédito constituyen compromisos financieros fundamentales para la organización. Estas deudas representan las cantidades pendientes de pago por bienes o servicios que ya han sido recibidos, pero cuyo desembolso se efectuará en un plazo acordado posteriormente. Gestionar adecuadamente estas obligaciones es crucial para controlar las salidas de dinero de la empresa, optimizar el flujo de caja y evitar problemas de liquidez. Además, mantener un manejo responsable y puntual de estos compromisos contribuye a fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores, lo que puede traducirse en mejores condiciones de crédito, descuentos y una mayor confianza mutua. Por tanto, la administración eficiente de estas cuentas por pagar no solo asegura la estabilidad financiera de la empresa, sino que también es estratégica para sostener y potenciar alianzas comerciales duraderas y beneficiosas (López, 2020).
- **Flujo de Efectivo:** se refiere al conjunto de entradas y salidas de dinero que ocurren dentro de una empresa durante un período determinado. Este movimiento financiero es un indicador fundamental para evaluar la salud económica de la organización, ya que refleja su capacidad para generar recursos líquidos suficientes que permitan cubrir sus obligaciones inmediatas y mantener sus operaciones diarias sin contratiempos. Un flujo de efectivo positivo indica que la empresa cuenta con la liquidez necesaria para invertir, pagar deudas y enfrentar imprevistos, mientras que un flujo negativo puede señalar problemas de solvencia que podrían afectar su estabilidad a corto y largo plazo. Por ello, el análisis y control del flujo de efectivo constituyen

herramientas esenciales para la toma de decisiones estratégicas, la planificación financiera y la sostenibilidad operativa de cualquier negocio (Cruz et al., 2023).

- **Morosidad:** situación en la que los clientes no realizan los pagos correspondientes en las fechas previamente establecidas representa un problema significativo para la empresa, ya que impacta directamente en el flujo de tesorería. Cuando los cobros se retrasan o no se efectúan, la organización enfrenta dificultades para disponer de los recursos financieros necesarios para cubrir sus gastos operativos, cumplir con sus obligaciones y mantener un funcionamiento adecuado. Esta falta de puntualidad en los pagos genera un desequilibrio en la gestión del efectivo, lo que puede derivar en tensiones financieras y limitar la capacidad de la empresa para invertir o responder a imprevistos. Además, esta situación coloca a la empresa en una posición de riesgo financiero, ya que la incertidumbre sobre la recuperación de esos ingresos puede afectar su estabilidad económica y su reputación ante proveedores, empleados e inversores. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias efectivas de gestión de cobranza y evaluación de la solvencia de los clientes para minimizar estos riesgos y garantizar la salud financiera de la organización (Sánchez, 2023).
- **Políticas de Crédito:** Ramírez y Pinto (2021) señalan que las directrices que una empresa establece para otorgar créditos a sus clientes son un conjunto de políticas y criterios diseñados para evaluar y controlar el riesgo asociado a la concesión de financiamiento comercial. Estas directrices definen quiénes pueden acceder al crédito, en qué condiciones y con qué límites, considerando aspectos como la capacidad de pago, el historial crediticio y la solvencia del cliente. Además, enfatizan que estas políticas no deben ser estáticas, sino que requieren una revisión y actualización periódica para adaptarse a las

condiciones cambiantes del mercado y a la situación financiera de los clientes. Este proceso continuo de evaluación permite minimizar los riesgos de impago, proteger la liquidez de la empresa y mantener la estabilidad financiera, asegurando que el otorgamiento de crédito contribuya al crecimiento sostenible del negocio (Ramírez & Pinto, 2021).

- **Anticipos de clientes:** Según Holded (2024), "El anticipo de cliente es la solución para una situación muy común: un cliente quiere comprar nuestro producto o contratar nuestro servicio y nosotros, para poder satisfacer sus necesidades, solicitamos que avance una parte del importe total a modo de anticipo. Ni más ni menos. Dicho de otra forma: esta es la forma más sensata de hacer frente a una orden de compra que no estamos en posición de asumir. Eso sí, una vez se recurre a este tipo de transacción, siempre hay que tener en cuenta que la cantidad pactada será descontada de la factura total una vez el cliente realice el pago definitivo"

Metodología

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, integrando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Esta elección se justifica en función de la necesidad de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Mientras que el análisis cuantitativo permitirá medir variables específicas, como el tiempo promedio de cobro y los índices de morosidad, el enfoque cualitativo facilitará la exploración de percepciones y experiencias de los involucrados en los procesos. Al combinar ambos enfoques, se busca validar la información recolectada y obtener resultados que sean representativos y significativos.

El enfoque de investigación mixto es una metodología que combina de manera integrada los métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para obtener una comprensión más completa y profunda de un fenómeno. Este enfoque permite recolectar, analizar y vincular datos numéricos y narrativos, aprovechando las fortalezas de ambos métodos y compensando sus limitaciones. La investigación mixta busca la triangulación de datos para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados, además de ofrecer flexibilidad en el diseño y un enfoque holístico que considera múltiples dimensiones del objeto de estudio.

Según Creswell y Plano Clark (2017), la investigación mixta se caracteriza por la integración de enfoques, la complementariedad entre métodos, la triangulación, la flexibilidad en el diseño (como diseños concurrentes o secuenciales) y el análisis integrado de datos, lo que permite capturar la complejidad y multidimensionalidad de los fenómenos investigados

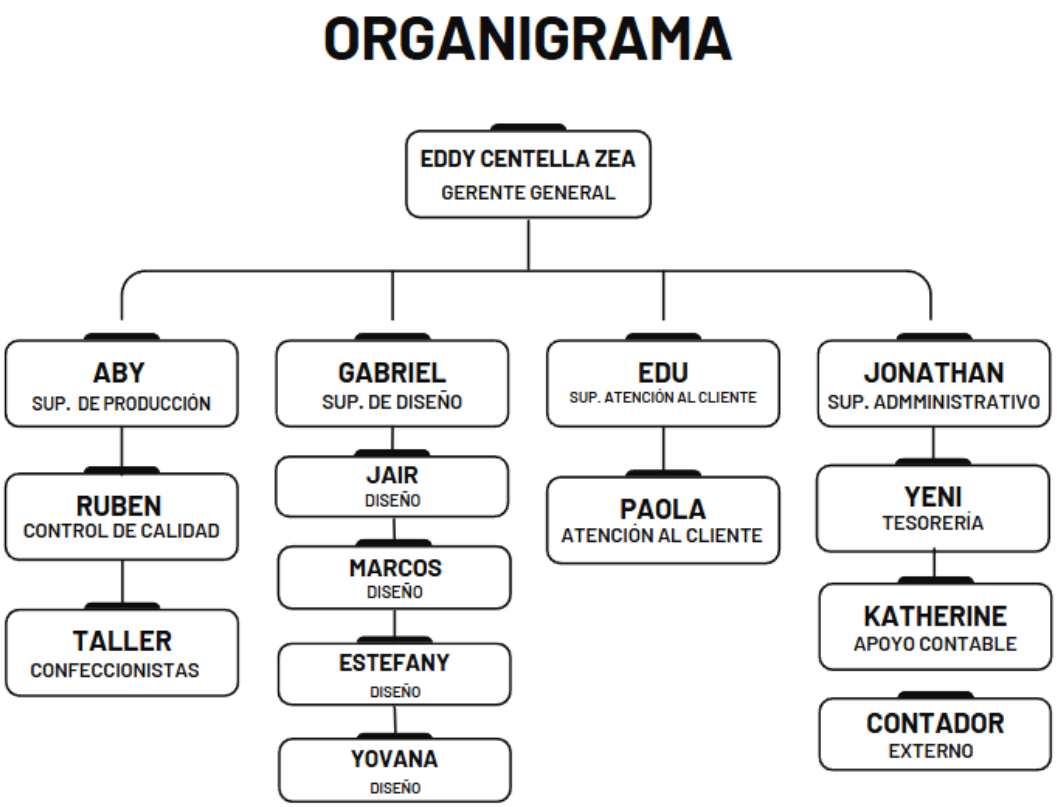
3.2. Diseño del Estudio

El diseño del estudio es descriptivo, dado que se busca recolectar datos que describan la situación actual de las cuentas por cobrar y por pagar en el Grupo CZ E.I.R.L. Este tipo de diseño es apropiado porque permite delinear características clave del entorno financiero de la empresa sin manipular variables. Se implementarán encuestas estructuradas dirigidas al personal encargado de la gestión financiera, así como entrevistas semiestructuradas que proporcionen un panorama más contextualizado sobre los problemas y oportunidades que enfrenta la organización.

El enfoque metodológico adoptado consistió en observar los acontecimientos dentro de su entorno real, con el fin de analizar el funcionamiento de la empresa Grupo CZ E.I.R.L.. Este diseño contempló especialmente al equipo responsable de la administración financiera, evaluando su desempeño en las condiciones habituales de trabajo. Se aplicó un diseño de tipo descriptivo, ya que se examinaron situaciones derivadas de las actividades propias de la empresa, lo cual permitió una mejor comprensión de su dinámica operativa y de su influencia en la organización. Este enfoque ofrece un punto de partida sólido para investigaciones posteriores, así como para proponer mejoras en los procedimientos administrativos y financieros.

El análisis realizado en Grupo CZ E.I.R.L. tuvo como finalidad identificar observaciones y fallas relacionadas con la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, con el propósito de diagnosticar su estado actual. Esta evaluación facilitará la identificación de medidas necesarias para cumplir con las metas y propósitos definidos. Para ello, se cuenta con el apoyo de un equipo con experiencia en tesorería, cuya participación resulta esencial, no solo para detectar las debilidades existentes, sino también para aportar propuestas de mejora. Gracias a este diagnóstico, la empresa podrá perfeccionar sus procesos financieros, elevar su rendimiento general y reforzar su eficiencia operativa en la administración de sus recursos.

Figura 2: *Organigrama*



Nota: Información brindada por la empresa

3.3. Población y muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la población es el conjunto completo de elementos o unidades que poseen una o varias características comunes que son objeto de estudio en una investigación. Puede estar constituida por personas, objetos, eventos o registros, y puede ser finita o infinita, dependiendo del alcance del estudio. La población se delimita claramente con base en los objetivos y el problema de investigación, y es sobre esta que se pretende generalizar los resultados obtenidos.

El muestreo censal se define como el estudio de toda la población objetivo en lugar de seleccionar una muestra representativa. Este método se utiliza cuando la población es pequeña o manejable, permitiendo recolectar datos de todos los individuos sin necesidad de realizar un muestreo parcial. Según Mc Guigan (1996), "si una población es pequeña, tal vez sea posible observar a todos los individuos; además, estudiar adecuadamente toda una población es preferible a estudiar sólo una muestra de ella" . Asimismo, Hernández citado en

Castro (2003) señala que "si la población es menor o igual a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" . La principal ventaja del muestreo censal es que elimina el error de muestreo y garantiza la representatividad total de los datos para el universo estudiado, aunque su aplicabilidad depende del tamaño y accesibilidad de la población (Mc Guigan, 1996; Hernández en Castro, 2003)

Dado que se trata de una población reducida y accesible, se optó por aplicar un muestreo censal, el cual consiste en considerar a la totalidad de los elementos que conforman la población. Esta decisión metodológica permite obtener una visión integral y precisa del estado actual de la gestión financiera en la organización, al incluir a todos los actores relevantes involucrados en los procesos bajo análisis. La aplicación del muestreo censal asegura que no se excluya ninguna perspectiva importante, lo que contribuye a la validez y profundidad de los resultados obtenidos.

La población objeto de estudio está conformada por todos los colaboradores de la empresa Grupo CZ E.I.R.L., abarcando al personal del área administrativa, de ventas y gerencial. No obstante, para los fines de esta investigación, se delimitaron criterios de inclusión y exclusión que permitieron enfocar el análisis en los actores directamente involucrados en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar.

En ese sentido, los criterios de inclusión comprenden al gerente de la empresa, al administrador y al contador, así como a todo el personal del área administrativa que participa activamente en la gestión financiera. Los criterios de exclusión, por otro lado, se aplican a aquellos trabajadores que no intervienen en los procesos relacionados con la administración de las cuentas por cobrar y pagar, como es el caso del personal de producción y diseño.

Bajo estos criterios, se estableció una muestra compuesta por siete (07) personas, lo cual representa la totalidad del equipo administrativo y permite realizar un análisis detallado y profundo. Por tal motivo, se optó por un muestreo censal, considerando a la totalidad de los sujetos relevantes para los objetivos de la investigación.

Tabla 1

Cantidad de trabajadores de la empresa

CARGO	CANTIDAD
GERENTE	1
SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE	1
ATENCIÓN AL CLIENTE	1
SUPERVISOR DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	1
TESORERÍA	1
ASISTENTE CONTABLE	1
CONTADOR EXTERNO	1
SUPERVISORA DE PRODUCCIÓN	1
CONTROL DE CALIDAD	1
CONFECCIONISTAS (TALLER)	8
SUPERVISOR DE DISEÑO	1
DISEÑADORES	4

Nota. Elaboración propia.

FUNCIONES

GERENTE:

- Dirigir y supervisar las operaciones generales de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos y tomar decisiones clave.
- Coordinar con todos los departamentos para asegurar el cumplimiento de metas.
- Representar a la empresa ante terceros.

SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

- Atender consultas, quejas y solicitudes de clientes.
- Gestionar pedidos, devoluciones y reclamos.
- Brindar información sobre productos o servicios.
- Registrar y hacer seguimiento a interacciones con clientes.
- Realizar las cotizaciones de venta con el medio de pago conveniente para el cliente.

SUPERVISOR DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

- Coordinar al equipo administrativo.
- Supervisar procesos contables, financieros y logísticos.
- Controlar el cumplimiento de políticas internas.
- Apoyar al gerente en decisiones administrativas.

TESORERÍA:

- Registrar los ingresos y egresos de efectivo en las cuentas bancarias.
- Verificación y registro de los depósitos en Inkaypay como a la vez de Global 66 .
- Gestionar pagos a proveedores y cobros a clientes.
- Preparar reportes de cuadres de caja.

ASISTENTE CONTABLE:

- Registrar operaciones contables.
- Registrar las operaciones realizadas a través de Global 66 y proceder con el depósito en soles a la cuenta corriente de la empresa, considerando que los fondos se encuentran en una billetera digital y están denominados en moneda chilena.
- Archivar documentación contable como facturas de compras , boletas de venta.

CONTADOR EXTERNO:

- Declaraciones de los libros contables.
- Asesorar en temas tributarios.
- Presentar informes financieros para toma de decisiones.

SUPERVISORA DE PRODUCCIÓN:

- Supervisar procesos de taller.
- Coordinar el trabajo del personal.
- Asegurar cumplimiento de plazos y estándares de calidad.
- Optimizar recursos y procesos productivos.

CONTROL DE CALIDAD:

- Revisar que los productos cumplan con las especificaciones técnicas.
- Detectar y reportar errores o defectos.
- Proponer mejoras en procesos de producción.
- Elaborar informes de calidad.

CONFECCIONISTAS (TALLER) :

- Cortar, coser y ensamblar prendas o productos textiles.
- Cumplir con los tiempos de producción establecidos.
- Mantener en buen estado las herramientas y máquinas de trabajo.
- Seguir las instrucciones técnicas del diseño.

SUPERVISOR DE DISEÑO:

- Coordinar el equipo de diseño.
- Asegurar que los diseños cumplan con los requerimientos del cliente o marca.
- Supervisar la ejecución de prototipos.
- Mantener alineamiento con las tendencias del mercado.

DISEÑADORES:

- Coordinar con el equipo de diseño.
- Realizar los diseños que cumplan con los requerimientos del cliente o marca.
- Mantener alineamiento con las tendencias del mercado

3.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Revisión documental:** La revisión documental permite acceder a información ya existente, facilitando el análisis histórico, contextual y teórico para esta investigación. Su proceso incluye la selección cuidadosa del material, la clasificación y organización de la información, el análisis crítico y la elaboración de conclusiones basadas en la interpretación de los documentos.

  Se utilizará la revisión documental como instrumento esencial para la recolección de datos, con el propósito de obtener información objetiva y relevante sobre la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar en la empresa Grupo CZ E.I.R.L.. Este instrumento permitirá el análisis de documentos contables, tales como los registros de compras y ventas, el flujo de caja, los reportes de deudas con proveedores y las cuentas pendientes de cobro por parte de los clientes.

  La revisión de estos registros permitirá conocer de manera directa la situación actual de la empresa respecto a sus operaciones financieras, así como identificar

inconsistencias, deficiencias o debilidades en los procedimientos administrativos.

- **Entrevistas semi estructuradas:** Se aplicará este instrumento a los principales responsables del área administrativa y financiera, incluyendo al gerente, administrador y contador. Este instrumento permitirá obtener información cualitativa sobre los procedimientos actuales, las dificultades enfrentadas, los mecanismos de control utilizados y las oportunidades de mejora percibidas. Las entrevistas se diseñaron con una guía de preguntas abiertas y cerradas, adaptadas al perfil del entrevistado.

La validez de los instrumentos se garantizará a través de revisiones preliminares y pruebas piloto, las cuales permitirán establecer su adecuación y confiabilidad.

3.5. Análisis de los Datos

El análisis de datos en esta investigación adoptará un enfoque mixto, integrando métodos tanto cuantitativos como cualitativos para lograr una comprensión integral de la gestión financiera en la empresa Grupo CZ E.I.R.L. Esta estrategia permitirá contrastar y complementar los hallazgos obtenidos a partir de los diferentes instrumentos de recolección de datos, como la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas.

Por un lado, los datos cuantitativos extraídos de los registros financieros (como el flujo de caja, cuentas por pagar y por cobrar, registros de ventas y compras) serán organizados y analizados mediante herramientas descriptivas que permitan identificar patrones, inconsistencias o tendencias relevantes en los procesos administrativos.

Por otro lado, la información cualitativa recabada a través de las entrevistas será analizada mediante técnicas de codificación temática, lo que permitirá identificar percepciones, causas subyacentes y propuestas de mejora según los distintos actores involucrados en la gestión financiera.

Análisis de resultados

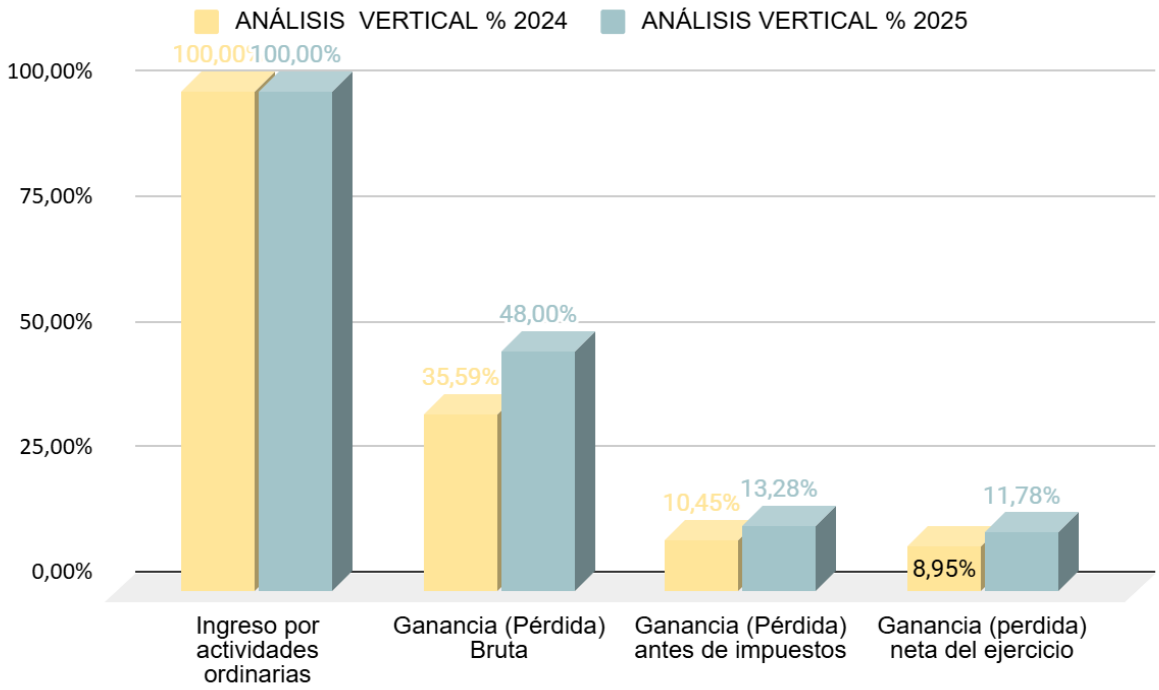
Para comprender la situación actual de la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en la empresa Grupo CZ E.I.R.L., se ha recopilado datos a partir de encuestas y entrevistas realizadas a empleados clave y a análisis de los registros financieros. A continuación, se presentan los resultados en forma de tablas y gráficos que ilustran el estado de estas cuentas y permiten una visualización clara de las tendencias y patrones observados.

4.1. Documentos Financieros

Estado de resultados (análisis vertical y horizontal)

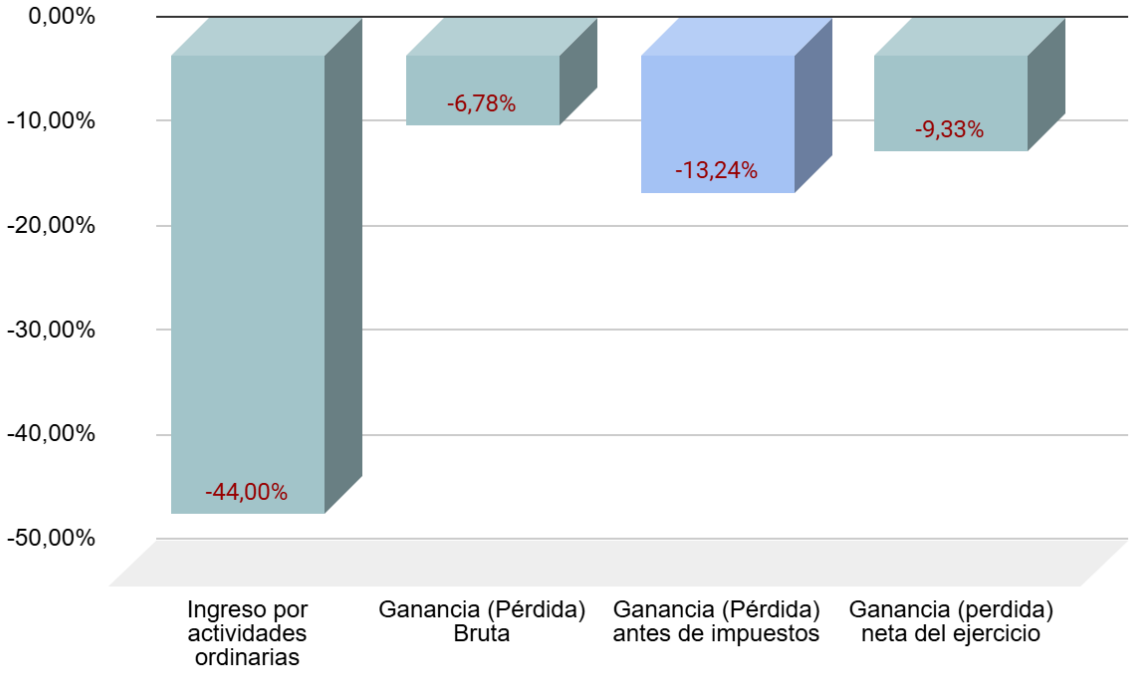
CUENTA	TRIMESTRE DE 2024	TRIMESTRE DE 2025	ANÁLISIS VERTICAL % 2024	ANÁLISIS VERTICAL % 2025	ANÁLISIS HORIZONTAL S/.	ANÁLISIS HORIZONTAL %
Ingreso por actividades ordinarias	166.772,33	115.811,00	100,00%	100,00%	-50.961,33	-44,00%
Costo de producción	107.415,48	60.221,00	64,41%	52,00%	-47.194,48	-78,37%
Ganancia (Pérdida) Bruta	59.356,85	55.590,00	35,59%	48,00%	-3.766,85	-6,78%
Gasto de ventas y producción	7.800,00	7.800,00	4,68%	6,74%	0,00	0,00%
Gastos de administración	30.844,60	30.600,00	18,50%	26,42%	-244,60	-0,80%
Otros ingresos operativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros gastos operativos	11.090,70	9.605,78	6,65%	8,29%	-1.484,92	-15,46%
Ganancia (Pérdida) Operativa	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Diferencias de cambio neto	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Ganancia (Pérdida) antes de impuestos	17.421,55	15.384,22	10,45%	13,28%	-2.037,33	-13,24%
Ingreso (gasto) por impuesto	2.501,58	1.737,17	1,50%	1,50%	-764,42	-44,00%
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	14.919,97	13.647,06	8,95%	11,78%	-1.272,91	-9,33%

Figura 3: *Estado de resultados Análisis vertical*



Nota: Elaboración propia basada en los Estados de Resultados

Figura 4: *Estado de resultados Análisis horizontal (2025-2024)*



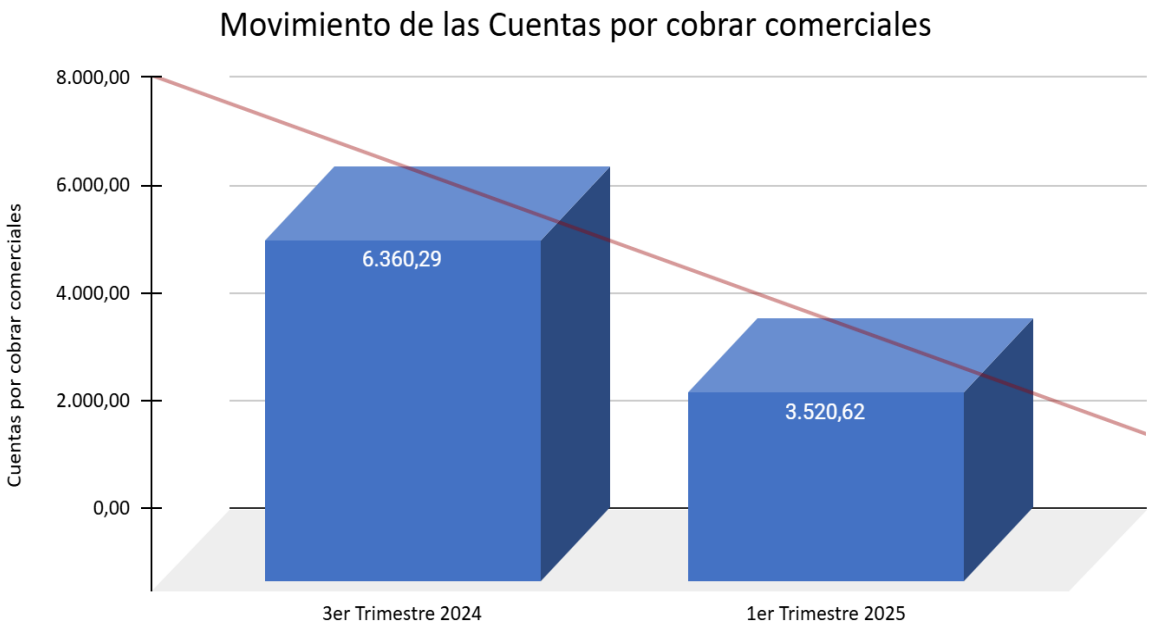
Nota: Elaboración propia basada en los Estados de Resultados

Balance General (análisis vertical y horizontal)

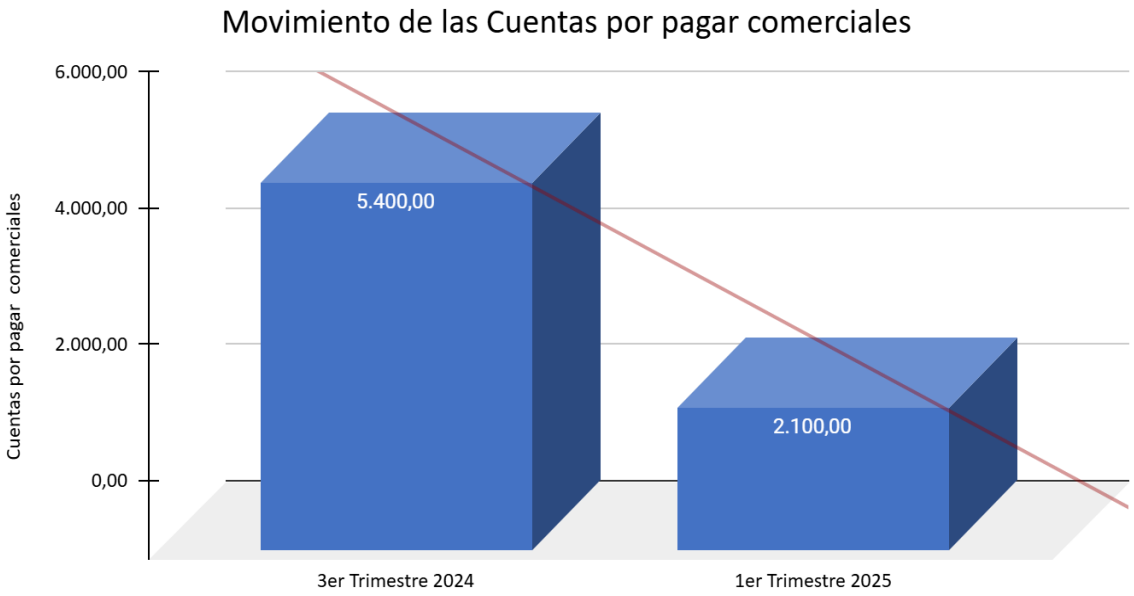
CUENTA	4to TRIMESTRE DE 2024	1er TRIMESTRE DE 2025	ANÁLISIS VERTICAL % 2024	ANÁLISIS VERTICAL % 2025	ANÁLISIS HORIZONTAL S/.	ANÁLISIS HORIZONTAL %
ACTIVO						
Activo corriente						
Efectivo y equivalentes de efectivo	151.431,25	144.305,77	65,55%	62,94%	-7.125,48	-4,94%
Cuentas por cobrar comerciales	6.360,29	3.520,62	2,75%	1,54%	-2.839,67	-80,66%
Existencias	5.715,30	9.229,60	2,47%	4,03%	3.514,30	38,08%
Pagos a cta de impuesto a la renta	2.501,58	1.737,17	1,08%	0,76%	-764,42	-44,00%
Anticipo a proveedores	3.015,00	3.024,00	1,31%	1,32%	9,00	0,30%
Total activo corriente	166.008,42	158.793,16	71,86%	69,25%	-7.215,27	-4,54%
Activos no corrientes						
Propiedad, planta y equipo	65.000,00	70.500,00	28,14%	30,75%	5.500,00	7,80%
Cuentas por cobrar comerciales	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	
Total de activos no corrientes	65.000,00	70.500,00	28,14%	30,75%	5.500,00	7,80%
TOTAL ACTIVO	**231.008,42**	**229.293,16**	**100,00%**	**100,00%**	**-1.715,27**	**-0,75%**
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar comerciales	5.400,00	2.100,00	2,34%	0,92%	-3.300,00	-157,14%
Tributos contraprestaciones y aportes	3.400,00	1.500,00	1,47%	0,65%	-1.900,00	-126,67%
Total, Pasivo corriente	8.800,00	3.600,00	3,81%	1,57%	-5.200,00	-144,44%
Pasivo no corriente						
Pasivos por impuestos diferidos	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%

Total Pasivo no corriente	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	**8.800,00**	**3.600,00**	**3,81%**	**1,57%**	**-5.200,00**	**-144,44%**
Patrimonio						
Capital	50.000,00	50.000,00	21,64%	21,81%	0,00	0,00%
Reserva legal	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%
Resultados acumulados	172.208,42	175.693,16	74,55%	76,62%	3.484,73	1,98%
Total patrimonio	222.208,42	225.693,16	96,19%	98,43%	3.484,73	1,54%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**231.008,42**	**229.293,16**	**100,00%**	**100,00%**	**-1.715,27**	**-0,75%**

Figura 5: *Análisis de movimientos de cuentas por cobrar comerciales*

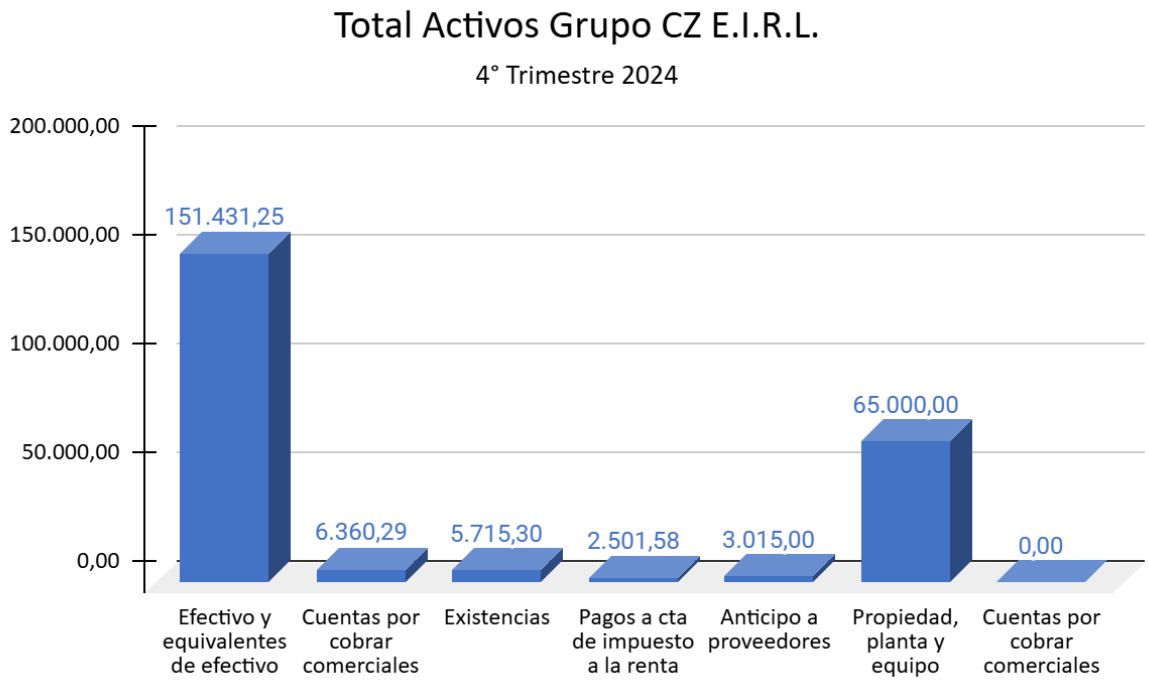


Nota. Elaboración propia basada en el Balance general.



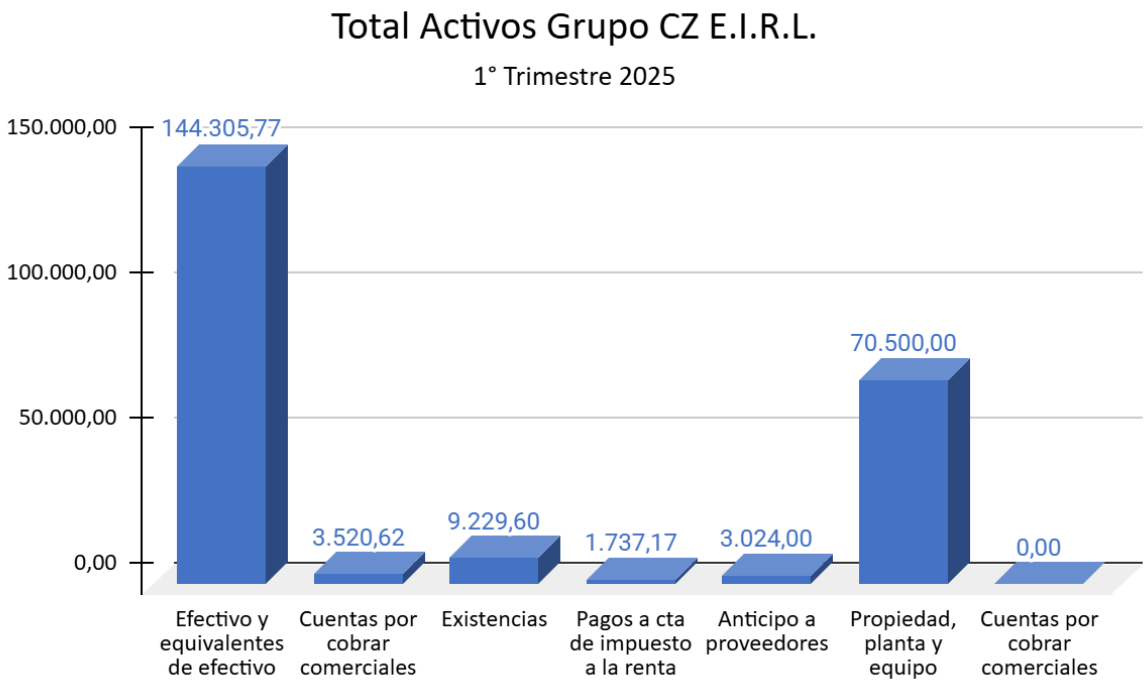
Nota. Elaboración propia basada en el Balance general.

Figura 6: *Movimientos de los activos de la empresa Grupo CZ E.I.R.L (4to Trimestre año 2024)*



Nota. Elaboración propia basada en el Balance general.

Figura 7: *Movimientos de los activos de la empresa Grupo CZ E.I.R.L (1er Trimestre año 2025)*



Nota. Elaboración propia basada en el Balance general.

4.1.1. Ratios Financieros

Tabla 1: *Análisis de los Ratios de liquidez*

Análisis de los Ratios de liquidez

	RATIO	FÓRMULA	TRIMESTRE 2025	TRIMESTRE 2024
LIQUIDEZ	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	44,11	18,86
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo cte. – existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$	41,55	18,22
	Capital de trabajo	Activo cte. – Pasivo cte.	155193,16	157208,42
	Liquidez absoluta	$\frac{\text{Efectivo y equiv. de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	17,21	40,08

Nota. Ratios de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (Brealey et al., 2011).

Tabla 2: *Análisis de los Ratios de rentabilidad*

	RATIO	FÓRMULA	TRIMESTRE 2025	TRIMESTRE 2024
RENTABILIDAD	Rentabilidad de lo invertido (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta *100}}{\text{Activo total}}$	5,95	6,46
	Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta *100}}{\text{Ventas netas}}$	11,78	8,95
	Rentabilidad de patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta *100}}{\text{Patrimonio}}$	6,05	6,71

Nota. Ratios de rentabilidad, que evalúan la capacidad de generar ganancias respecto a ventas, activos o patrimonio neto (Brealey et al., 2011).

Tabla 3: *Análisis de los Ratios de solvencia*

	RATIO	FÓRMULA	TRIMESTRE 2025	TRIMESTRE 2024
SOLVENCIA	Endeudamiento total	Pasivo cte. + Pasivo no cte. *100 / Patrimonio	1,60	3,96
	Endeudamiento activo	Pasivo cte. + Pasivo no cte. *100 / Activo total	1,57	3,81

Nota. Ratios de solvencia, que analizan la capacidad para cubrir obligaciones a largo plazo (Brealey et al., 2011)

Tabla 4: *Análisis de los Ratios de solvencia*

	RATIO	FÓRMULA	TRIMESTRE 2025	TRIMESTRE 2024
GESTION	Rotación de cobro	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar com.}}$	32,90	26,22
	Periodo del cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar com.}}{\text{Ventas}}$	0,03	0,04
	Rotación por pagar	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar com.}}$	28,68	19,89
	Periodo de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar com.}}{\text{Costo de ventas}}$	0,03	0,05

Nota. Ratios de gestión, que evalúan la eficiencia operativa en el uso de activos y recursos de la empresa.(Brealey et al., 2011)

Figura 8: *Reportes de flujo de caja*
empresa GRUPO CZ E.I.R.L (mes de octubre año 2024)

GIRO FACIL EDDY	S/ 672,26				
GIRO FACIL EDDY BBVA	S/ 750,51			CAJA INICIAL	148.560,00
GIRO FACIL ABI	S/2.479,92			VENTAS	63.397,59
GIROFACIL ABY BBVA	S/661,77			**TOTAL INGRESOS**	**211.957,59**
RETIRO EN CAJA ABI	S/0,00				
GIRO FACIL CARLOS	S/ 417,68			SERVICIOS (AREA COMUN, AGUA Y LUZ)	970,40
GIRO FACIL GLORIA	S/ 149,51			INTERNET	75,00
			GLOBAL 66	ALQUILER	1.730,00
				GASTOS DE OFICINA	800,00
				SUELDOS	13.260,00
				MERCADERIA	1.593,00
INKAPAY EFECTIVO	S/ 36.414,90	SIN COMPROBANTE			
BCP GRUPO CZ - CTA CTE	S/ 25.028,00	BOLETAS		**GASTOS TOTALES**	**18.428,40**
PAGO EN OFICINA	S/ 0,00				
				COSTOS DE PRODUCCION	27.816,70
				ENVIOS	10.379,60
	S/ 66.574,55			PROVEEDORES	794,00
	S/ 63.397,59				
	S/ 3.176,96			**TOTAL COSTOS**	**38.990,30**
				TOTAL EFECTIVO	**154.538,89**

Nota: Imagen brindada por la empresa

Figura 9: *Reportes de flujo de caja*
empresa GRUPO CZ E.I.R.L (mes de diciembre año 2024)

GIRO FACIL EDDY BBVA	750,51	S/ 750,51			
RETIRO EN CAJA ABI		S/0,00		CAJA INICIAL	169.559,65
GIRO FACIL CARLOS	417,68	S/ 417,68		VENTAS	35.898,00
WESTERN EDDY		S/ 111,30		**TOTAL INGRESOS**	**205.457,65**
BCP EDDY(YAPE)		S/ 0,00			
INTERBANK EDDY (PLIN)		S/ 0,00		SERVICIOS (AREA COMUN, AGUA Y LUZ)	930,10
INTERBANK TC		S/ 0,00		INTERNET	79,00
INKAPAY EDDY SOLES	14,48	S/ 14,48		ALQUILER	2.030,00
INKAPAY EFECTIVO		S/ 30.891,30		PAGO IMPUESTO A LA RENTA	535,00
BCP CZ	5,35	S/ 30.302,31	BOLETAS	GASTOS DE OFICINA	760,00
				SUELDOS	13.245,00
				MERCADERIA	76,80
PAGO EN OFICINA		S/ 8.598,30			
				GASTOS TOTALES	**17.655,90**
		S/ 71.085,88		COSTOS DE PRODUCCION	28.170,00
		S/ 69.897,86		ENVIOS	6.983,50
		S/ 1.188,02		PROVEEDORES	1.217,00
	sept-02			**TOTAL COSTOS**	**36.370,50**
GIRO FACIL EDDY BBVA		S/ 750,51	0,00		
RETIRO EN CAJA ABI		S/ 0,00	0,00	**TOTAL EFECTIVO**	**151.431,25**
GIRO FACIL CARLOS		S/ 417,68	0,00		
WESTERN EDDY		S/ 111,30	0,00		
BCP EDDY(YAPE)		S/ 0,00	0,00		
INTERBANK EDDY(PLIN)		S/ 0,00	0,00		
INTERBANK TC		S/ 0,00	0,00		
INKAPAY EDDY SOLES		S/ 14,48	0,00		
INKAPAY EFECTIVO		S/ 30.891,30	0,00		
BCP CZ		S/ 30.302,31	0,00		

Nota: Imagen brindada por la empresa

Figura 10: *Reportes de flujo de caja Marzo 2025*
Reportes de flujo de caja de la empresa GRUPO CZ E.I.R.L (mes de marzo año 2025)

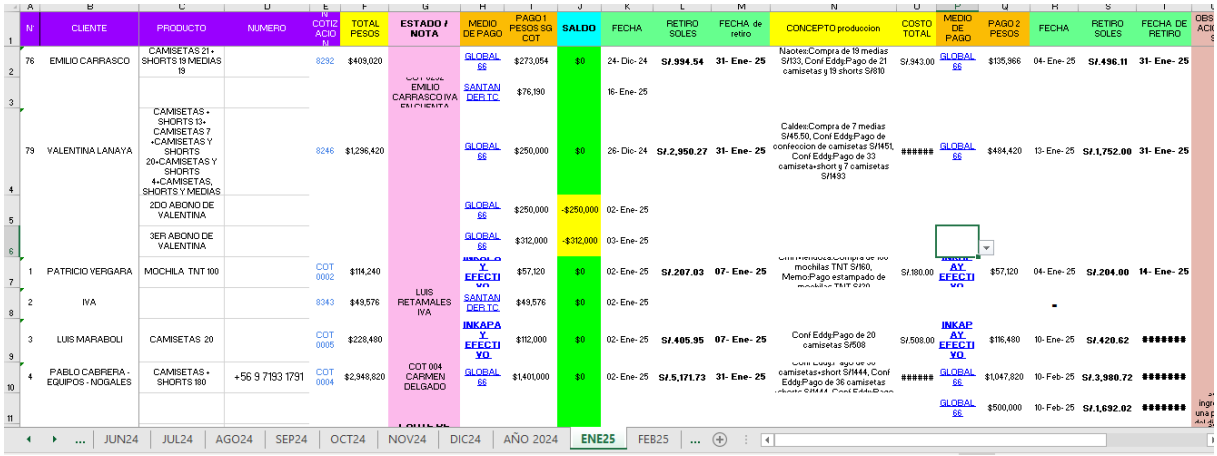


GIRO FACIL EDDY BBVA	750,51	S/ 787,31					
GIRO FACIL CARLOS	417,68	S/ 417,68					
BCP EDDY(YAPE)		S/ 1.113,00					
INTERBANK EDDY (PLIN)		S/ 53,00					
INKAPAY EFECTIVO		S/ 62.567,70					
BCP CZ	5,35	S/ 46.364,70	BOLETAS DE VENTA				
SCOTIABANK CHILE		S/ 0,00					
SANTANDER TC		S/ 0,00	RRXHH	REPRESENTANTE			
PAGO EN OFICINA		S/ 9.507,70					
RIPLEY ELENA		S/ 0,00					
CUENTA RUT ELMER		S/ 0,00					
		S/ 120.811,09					
		S/ 119.637,55					
		S/ 1.173,54					

CAJA INICIAL	149.858,77
VENTAS	38.444,00
TOTAL INGRESOS	**188.302,77**
SERVICIOS (AREA COMUN, AGUA Y LU	560,00
INTERNET	79,00
ALQUILER	2.130,00
PAGO IMPUESTO A LA RENTA	577,00
GASTOS DE OFICINA	340,00
SUELDOS	12.800,00
GASTOS TOTALES	**16.486,00**
COMPRA DE MATERIA PRIMA	21.109,00
ENVIOS	5.400,00
ANTICIPO A PROVEEDORES	1.002,00
TOTAL COSTOS	**27.511,00**
TOTAL EFECTIVO	**144.305,77**

Nota: Imagen brindada por la empresa

Figura 11: *Registro de cobros a los clientes*
GRUPO CZ E.I.R.L (mes de marzo año 2025)



N°	CLIENTE	PRODUCTO	NUMERO	N° COTIZACION	TOTAL PESOS	ESTADO / NOTA	MEDIO DE PAGO	PAGO 1 PESOS SG COT	SALDO	FECHA	RETIRO SOLES	FECHA de retiro	CONCEPTO producion	COSTO TOTAL	MEDIO DE PAGO	PAGO 2 PESOS	FECHA	RETIRO SOLES	FECHA DE RETIRO
76	EMILIO CARRASCO	CAMISETAS 21 • SHORTS 19 MEDIAS 19		8292	$409,020	EMILIO CARRASCO IVA	GLOBAL 66	$273,054	$0	24- Dic- 24	S/.994.54	31- Ene- 25	Naotes:Compra de 19 medias S/133, Conf Eddy;Pago de 21 camisetas y 19 shorts S/810	S/.943.00	GLOBAL 66	$135,966	04- Ene- 25	S/.496.11	31- Ene- 25
							SANTAN DER TC	$76,190		16- Ene- 25									
79	VALENTINA LANAYA	CAMISETAS • SHORTS 13• CAMISETAS 7 •CAMISETAS Y SHORTS 20•CAMISETAS Y SHORTS 4•CAMISETAS, SHORTS Y MEDIAS		8246	$1,296,420		GLOBAL 66	$250,000	$0	26- Dic- 24	S/.2,950.27	31- Ene- 25	Caldes:Compra de 7 medias S/45.50, Conf Eddy;Pago de confeccion de camisetas S/1451, Conf Eddy;Pago de 33 camiseta+short y 7 camisetas S/1193	######	GLOBAL 66	$494,420	13- Ene- 25	S/.1,752.00	31- Ene- 25
		2DO ABONO DE VALENTINA					GLOBAL 66	$250,000	-$250,000	02- Ene- 25									
		3ER ABONO DE VALENTINA					GLOBAL 66	$312,000	-$312,000	03- Ene- 25									
1	PATRICIO VERGARA	MOCHILA TNT 100		COT 0002	$114,240		INKAPAY EFECTIVO	$57,120	$0	02- Ene- 25	S/.207.03	07- Ene- 25	Cint Mendez:Compra de 60 mochilas TNT S/160, Memo:Pago estampado de modelo TNT S/90	S/.180.00	INKAPAY EFECTIVO	$57,120	04- Ene- 25	S/.204.00	14- Ene- 25
2	IVA			8343	$49,576	LUIS RETAMALES IVA	SANTAN DER TC	$49,576	$0	02- Ene- 25									
3	LUIS MARABOLI	CAMISETAS 20		COT 0005	$228,480		INKAPAY EFECTIVO	$112,000	$0	02- Ene- 25	S/.405.95	07- Ene- 25	Conf Eddy;Pago de 20 camisetas S/508	S/.508.00	INKAPAY EFECTIVO	$116,480	10- Ene- 25	S/.420.62	#######
4	PABLO CABRERA - EQUIPOS - NOGALES	CAMISETAS • SHORTS 180	+56 9 7193 1791	COT 0004	$2,948,820	COT 004 CARMEN DELGADO	GLOBAL 66	$1,401,000	$0	02- Ene- 25	S/.5,171.73	31- Ene- 25	Conf Eddy;Pago de 36 camisetas+short S/1444, Conf Eddy;Pago de 36 camisetas short S/1444, Conf Eddy;Pago	######	GLOBAL 66	$1,047,820	10- Feb- 25	S/.3,980.72	#######
															GLOBAL 66	$500,000	10- Feb- 25	S/.1,692.02	#######

JUN24 | JUL24 | AGO24 | SEP24 | OCT24 | NOV24 | DIC24 | AÑO 2024 | ENE25 | FEB25

Nota: Imagen brindada por la empresa

4.2. Entrevista semiestructurada

Preguntas de la entrevista semiestructurada para el Gerente General

- **¿Cómo describiría actualmente el manejo de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en la empresa?**

  Respuesta:

  *Actualmente, el manejo de las cuentas por cobrar y por pagar es bastante claro. En la empresa tenemos una política de cero créditos, tanto para clientes como para proveedores. Tratamos de pagar todo al contado y también pedimos lo mismo a quienes nos compran. A veces, esto nos genera problemas, especialmente con algunos clientes que piden facilidades de pago. Pero como todavía somos una empresa en crecimiento, preferimos no arriesgarnos. Si alguien no nos paga, nos complica mucho las finanzas***.**

- **¿Cree que el sistema de registro y seguimiento de estas cuentas es eficiente? ¿Por qué?**

  Respuesta:

  Por ahora, no usamos ningún sistema contable especializado. Todo lo llevamos en Excel. La tesorera y el supervisor de administración armaron una plantilla que usamos para registrar operaciones, deudas y pagos. Pero esto tiene sus límites. Dependemos mucho de ellos para entender la plantilla, y al no contar con un programa contable, los reportes se tienen que hacer manualmente. Eso toma tiempo y si hay errores, podría distorsionar la verdadera situación financiera de la empresa.

- **¿Qué tipo de problemas ha observado en relación con los pagos a proveedores o la cobranza a clientes?**

  Respuesta:

  Con los clientes, lo que más nos afecta son los retrasos en los pagos. Cuando nos hacen un pedido, pedimos un adelanto del 50%, y antes de enviarles el producto, deben completar el pago. A veces no hacen el segundo depósito a tiempo, así que el pedido se queda almacenado hasta que paguen. Eso demora todo, y el cliente se

molesta porque el producto llega más tarde.

En el caso de los proveedores, ha pasado que no tenemos dinero para pagar la materia prima, así que yo mismo, como gerente, pongo de mi bolsillo para cubrir lo que falta. Es algo que hacemos porque necesitamos seguir produciendo.

- **¿Considera que existen políticas claras para la gestión de deudas y cobros?**

  Respuesta:

  Sí, tenemos la política de no dar créditos y pagar todas las compras al momento. Eso nos evita muchos problemas. Sin embargo, a veces hacemos excepciones con clientes frecuentes, y les damos unos días extra para pagar. El problema es que no siempre cumplen, y eso nos afecta.

- **¿Con qué frecuencia se revisan los estados de cuentas por cobrar y por pagar?**

  Respuesta:

  Revisamos nuestras finanzas cada semana. Nos reunimos con el equipo de administración para analizar cómo van las cuentas y ver si hay algo que corregir.

- **¿Qué acciones se han implementado recientemente para mejorar la gestión financiera de la empresa?**

  Respuesta:

  Hace poco empezamos a usar la aplicación Global 66 para cobrar a nuestros clientes. Antes usábamos otras plataformas. Eso era complicado porque los clientes podían pagar, pero nosotros no accedíamos rápido al dinero. Teníamos que esperar a que el titular de la cuenta en Chile viajará a Tacna y nos trajera el efectivo. Ahora, con Global 66, el pago llega directamente a nuestras cuentas. Lo único negativo es la comisión, pero la compartimos con los clientes para que no se encarezca tanto el producto.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para el Supervisor Administrativo

- **¿Cuál es el procedimiento que sigue la empresa para realizar el registro de los cobros a los clientes?**

  Respuesta:

  El registro se realiza de forma manual mediante una hoja de Excel llamada "MOD". Allí se detalla la información de cada venta, incluyendo el cliente, monto del abono (50%), saldo restante, fecha del envío y el método de pago utilizado (Global 66 o Inkapay). Todos estos archivos se almacenan organizadamente en carpetas dentro de Google Drive.

- **¿Qué medios de pago utiliza la empresa para recibir el dinero de sus clientes y cómo se gestiona el seguimiento de estos pagos?**

  Respuesta:

  Los cobros se hacen exclusivamente por medio de Global 66 e Inkapay como también en efectivo, que permiten pagos nacionales e internacionales. Una vez recibido el abono del 50%, se verifica el ingreso en nuestras cuentas, se registra en el Excel "MOD" y se da inicio al proceso de producción y/o envío. El segundo 50% se cobra antes de enviar el producto.

- **¿La empresa ofrece crédito a sus clientes? ¿Cómo se manejan los plazos de pago?**

  Respuesta:

  No, la empresa no trabaja a crédito. Se maneja bajo la política de 50% de abono anticipado y 50% restante antes del envío del producto. Esta condición se comunica claramente en las cotizaciones, junto con el plazo de entrega que varía según el producto.

- **¿Cómo se controla el cumplimiento de los plazos de entrega y de cobro?**

  Respuesta:

  Los plazos de entrega están definidos en la cotización y se siguen estrictamente. Se lleva un control en Excel donde se cruzan las fechas de abono, saldo y envío. Esto

ayuda a monitorear si el cliente ha cumplido con el pago total antes del despacho.

- **¿Cómo se gestionan las cuentas por pagar dentro del área administrativa?**

  Respuesta:

  Las cuentas por pagar, como proveedores o servicios, también se registran en hojas de cálculo dentro del Drive. Se prioriza el pago según fechas de vencimiento y disponibilidad de caja, ya que no se cuenta con un sistema automatizado.

- **¿Considera usted que el sistema actual de control en Excel es suficiente para el volumen de operaciones de la empresa?**

  Respuesta:

  Funciona por ahora, pero no es lo más eficiente. A medida que aumenta el volumen de clientes y operaciones, sería ideal contar con un sistema digital que integre pagos, plazos y seguimiento para evitar errores manuales y mejorar la trazabilidad.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Tesorería

- **¿Cómo lleva actualmente el registro de las cuentas por cobrar y pagar en la empresa?**

  Respuesta:

  El registro de las cuentas por cobrar y pagar lo llevo en un archivo de Excel que yo misma he elaborado. Allí anoto todos los ingresos que recibe la empresa. Además, mis compañeros revisan constantemente los depósitos que realizan los clientes, y si detectamos demoras en los pagos, nos comunicamos con ellos para recordarles sus pendientes. En cuanto a las cuentas por pagar a proveedores, no hemos tenido mayores problemas, ya que esas gestiones las coordina directamente el gerente. En algunos casos, incluso ha puesto dinero de su propio bolsillo para completar pagos. También hemos logrado obtener crédito con algunos proveedores, el cual tratamos de cancelar lo antes posible.

- **¿Qué herramientas o formatos utiliza para el seguimiento de pagos y cobros?**

  Respuesta:

  Actualmente no contamos con un sistema específico para el seguimiento de pagos y cobros. Todo lo manejamos de forma manual. Tenemos personas encargadas de revisar diariamente las cuentas de Global 66, InkaPay y GiroFácil. Cuando se identifica un depósito, se registra manualmente en el Excel de la empresa. De esa manera llevamos el control de los pagos que recibimos.

- **¿Qué dificultades enfrenta al momento de registrar o hacer seguimiento a los pagos?**

  Respuesta:

  A veces los pagos no se registran a tiempo o incluso se registran dos veces por error. Esto nos complica, porque nos obliga a revisar todo de nuevo para asegurarnos de que los montos sean correctos, y eso nos consume bastante tiempo.

- **¿Considera que el uso de Excel es suficiente para llevar una buena gestión financiera o cree que sería mejor implementar un software especializado?**

  Respuesta:

  En realidad, el Excel ya no es suficiente. No nos permite generar los reportes que necesitamos. Un software especializado sería lo más adecuado porque facilitaría el trabajo y generaría informes estandarizados que cualquier contador podría entender fácilmente. En cambio, nuestro Excel está adaptado a nuestra forma de trabajo, así que cuando alguien necesita consultar algo, yo tengo que explicarle qué significan los montos o cómo está organizado el archivo.

- **¿Qué medidas se toman cuando un cliente no paga a tiempo?**

  Respuesta:

  Si un cliente no paga, no se le realiza el envío de su pedido. Primero intentamos contactarlo para saber por qué no ha pagado y cuándo podría hacerlo. Si enviáramos

productos sin pago, eso generaría pérdidas para la empresa, por eso cuidamos mucho ese aspecto.

- **¿Ha recibido alguna capacitación en gestión contable o financiera? ¿Cree que sería útil una actualización?**

  Respuesta:

  Sí, la empresa nos capacita constantemente y siempre estamos buscando nuevas herramientas para mejorar la gestión financiera. Sin embargo, muchas veces la carga laboral no nos permite implementar esos cambios. Aunque ya entendemos nuestra forma de llevar la contabilidad, somos conscientes de que debemos mejorarla.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Contador Externo

- **¿Cuál es su rol específico como contador externo en Grupo CZ E.I.R.L.?**

  Respuesta:

  Mi principal función como contador externo es encargarme de realizar las declaraciones mensuales ante SUNAT. Esto incluye el cálculo y la presentación de los tributos correspondientes, ya que la empresa se encuentra en el Régimen Especial de Renta. Para cumplir con esta labor, debo recibir la información financiera y contable de la empresa cada mes.

- **¿Con qué frecuencia recibe la información contable por parte de la empresa?**

  Respuesta:

  Recibo la información de manera mensual. Esto es importante porque, al estar en el Régimen Especial, la empresa tiene la obligación de presentar sus declaraciones tributarias mes a mes. Generalmente, me hacen llegar los ingresos y egresos registrados en sus archivos de Excel, además de los comprobantes físicos o digitales que respaldan las operaciones.

- **¿Cómo calificaría el orden y la claridad de la información que le entrega la empresa?**

  Respuesta:

  Diría que la información que recibo suele estar completa, pero no siempre es clara o estandarizada. Usan un Excel que está adaptado a su forma de trabajo interna, lo que a veces complica un poco la interpretación. Hay ocasiones en las que necesito comunicarme con la tesorera o el gerente para aclarar ciertos montos o identificar el concepto de algunos pagos. Sin embargo, siempre están dispuestos a colaborar y eso facilita mi trabajo.

- **¿Cree que el uso de Excel por parte del equipo interno es adecuado o recomendaría otro sistema?**

  Respuesta:

  El Excel les ha servido hasta ahora, pero considero que a medida que la empresa crece, sería muy recomendable implementar un software contable especializado. Esto permitiría automatizar registros, evitar errores como duplicaciones o inconsistencias, y generar reportes más rápidos y confiables. Además, facilitaría la comunicación entre el equipo interno y mi labor como contador, ya que la información estaría más ordenada y disponible en tiempo real.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para el Supervisor de atención al cliente

- **¿Cómo gestionas las cotizaciones y las condiciones de pago con los clientes?**

  Respuesta:

  Al recibir el requerimiento, elaboró la cotización incluyendo el diseño, el plazo máximo de entrega y las condiciones de pago: 50% como abono y 50% al finalizar. La cotización se envía al cliente por WhatsApp o correo y se registra en el archivo "MOD" de Excel almacenado en Drive.

- **¿Qué formas de pago ofrecen y cómo identificas la preferida por el cliente?**

  Respuesta:

  Para clientes peruanos ofrecemos pago por depósito a cuentas BCP o Interbank, o también pago físico. Para clientes chilenos usamos Global 66, Inkapay y también la opción de pago físico. El cliente elige el método, y una vez que realiza el abono, confirmamos el depósito antes de avanzar.

- **¿Cómo verificas que se ha realizado el abono y el saldo correspondiente?**

  Respuesta:
  Revisar los comprobantes de pago enviados por el cliente, confirmarlos en banca digital o físicamente, y luego registrarlos en la hoja "MOD". Se marca el avance del pedido y se procede con confección o despacho según corresponda.

- **¿Cómo aseguras que no haya errores o retrasos en los cobros antes del envío del producto?**

  Respuesta:
  Llevo un control diario en el Excel y reviso los registros junto al equipo. El saldo debe estar pagado antes del envío, sin excepciones. Si el cliente se demora, enviamos recordatorios con los datos de cuenta y se retiene el pedido.

- **¿Qué desafíos enfrentan en este proceso y qué soluciones propondrías?**

  Respuesta:

  El control en Excel funciona, pero no escala. Si tuviéramos un sistema automatizado con alertas de cobros y vencimientos, se reducirían los errores y duplicidades. También ayudaría para estandarizar el seguimiento por cliente.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para atención al cliente:

- **¿Cuál es tu rol principal en el proceso de atención al cliente y cotización?**

  Respuesta:

  Yo atiendo directamente a los clientes, elaboro las cotizaciones, informo las formas de pago disponibles y detalló el plazo máximo de entrega. Luego hago seguimiento al abono inicial y coordino internamente el inicio del pedido.

- **¿Cómo manejas las distintas formas de pago que usan los clientes?**

  Respuesta:

  Primero pregunto al cliente qué método prefiere. Si es peruano, puede pagar por BCP, Interbank o en efectivo. Si es chileno, usamos Global 66, Inkapay o también efectivo. Una vez que recibo el comprobante, registro el pago en el Excel "MOD" y lo guardo en Drive.

- **¿Qué haces cuando el cliente solo ha pagado el abono del 50% y aún no paga el saldo?**

  Respuesta:

  Al terminar la confección, le envío fotos del producto y le recuerdo que debe pagar el saldo para proceder con el envío. Si se demora, insisto con mensajes y le reenvío los datos de pago. Sin saldo completo, no se despacha.

- **¿Cómo se realiza el registro y control de estos cobros?**

  Respuesta:

  Todos los datos se ingresan en el archivo "MOD", incluyendo fechas, montos y formas de pago. Compartimos el archivo con el equipo en Drive para que todos tengamos la misma información actualizada.

- **¿Qué mejoras consideras necesarias en la gestión de pagos y cobranzas?**

  Respuesta:

  Usar una herramienta digital centralizada nos permitiría evitar errores manuales, tener alertas automáticas y acceder a reportes rápidos. El Excel es útil, pero requiere mucho seguimiento manual.

4.3. Descripción de Resultados

Grupo CZ E.I.R.L. muestra indicadores positivos en términos de liquidez y autonomía financiera, pero estos ocultan graves deficiencias operativas en la gestión de cuentas por cobrar, por pagar y en la administración del efectivo. La empresa necesita formalizar sus políticas, implementar herramientas tecnológicas y mejorar la trazabilidad de sus operaciones. Aunque la empresa establece formalmente que no ofrece crédito a sus clientes, en la práctica aparecen saldos por cobrar reflejados en los estados financieros. Esto indica que algunos pagos se están postergando de manera informal, sin seguimiento adecuado. Esto refleja una contradicción entre la política y la realidad operativa.

Se ha detectado que muchos clientes no cumplen con los plazos establecidos para pagar el saldo restante (el 50% final). Este problema se agrava porque la empresa lleva todos sus registros de manera manual, en plantillas Excel, sin ningún tipo de sistema automatizado. Esto impide generar alertas, reportes de vencimientos o recordatorios automáticos, lo que retrasa la cobranza y debilita el control de flujo de caja.

Al analizar el ratio de rotación de cobros, se observa una mejora en la eficiencia de la empresa. En el cuarto trimestre de 2024, el índice fue de 26.22 (cobros cada 3 días en promedio), y para el primer trimestre de 2025 mejoró a 32.90 (cobros cada 2 días). Esto indica que la empresa ha estado recuperando su dinero más rápidamente. En ambos trimestres, los valores son altos, lo que en teoría es positivo, ya que significa que la empresa cobra rápidamente a sus clientes (cada 3 días aprox. en 2024, cada 2 días en 2025). Sin embargo, esta cifra no coincide con la realidad, pues se han detectado retrasos en pagos de clientes y cuentas

pendientes, lo que sugiere que el ratio está siendo distorsionado por ventas al contado o por una mala clasificación contable de las cuentas por cobrar.

Según el análisis de los movimientos en las cuentas por cobrar, la empresa ha venido recuperando el dinero que los clientes le deben. Se puede ver una disminución del saldo de cuentas por cobrar, pasando de S/ 6,360.29 en el cuarto trimestre de 2024 a S/ 3,520.62 en el primer trimestre de 2025, lo cual es una señal positiva de gestión. Aunque hay una disminución en el monto total de cuentas por cobrar, esto no asegura una mejora estructural, ya que la empresa no cuenta con un sistema que identifique qué clientes deben, cuánto deben y desde cuándo. Sin trazabilidad, la recuperación de estas cuentas sigue siendo vulnerable y poco eficiente.

Aunque los clientes pagan a través de medios como Global 66, Yape, Interbank, BCP o efectivo, muchas veces el dinero no se refleja inmediatamente en la caja de la empresa. En el caso específico de Global 66, al ser una billetera digital que permite el cambio de pesos chilenos o dólares a soles peruanos, existen condiciones como un monto mínimo para realizar la transferencia a la cuenta bancaria y límites diarios o por operación, lo que genera demoras adicionales. Estos fondos deben acumularse antes de poder ser retirados, lo que retrasa el ingreso real de dinero a caja. Como consecuencia, el gerente se ha visto en la necesidad de utilizar fondos personales para cubrir pagos urgentes a proveedores. No se trata de un problema de ventas o rentabilidad, sino de una mala administración del tiempo en la cobranza y la disponibilidad efectiva del dinero, especialmente cuando se usan plataformas con restricciones operativas.

La ratio de endeudamiento total muestra que la empresa tiene una buena autonomía financiera. En el cuarto trimestre del 2024, el índice fue de 3.96 y en el primer trimestre de 2025 bajó a 1.60, lo cual indica que la empresa depende poco del financiamiento externo y tiene un buen respaldo patrimonial. Sin embargo, no ha sabido aprovechar esa capacidad para financiarse formalmente. En lugar de usar líneas de crédito o préstamos empresariales, se recurre a préstamos informales del gerente, lo cual no es sostenible a largo plazo.

El ratio de liquidez corriente también refleja una situación económica saludable. En el cuarto trimestre de 2024 fue de 18.86 y subió a 44.11 en el primer trimestre de 2025, lo que en teoría es positivo. Sin embargo, esto también indica que hay mucho dinero o activos corrientes sin utilizar, lo cual representa una oportunidad perdida para invertir, crecer o mejorar procesos. Tener dinero “guardado” sin darle uso estratégico es tan riesgoso como no tener liquidez.

A pesar de los buenos indicadores de endeudamiento, la empresa no está utilizando el apalancamiento financiero, lo que significa que podría estar desaprovechando recursos externos que, bien gestionados, permitirían hacer crecer el negocio sin comprometer su estabilidad.

En cuanto al pago a proveedores, la empresa ha mejorado notablemente. En 2024 el índice de rotación de pagos fue de 19.89, lo que implica que pagaba cada 4 días en promedio. En 2025 este índice subió a 28.68, es decir, ahora paga cada 3 días, lo que demuestra una gestión más eficiente de sus cuentas por pagar.

Una gran debilidad es que la empresa no cuenta con un sistema contable especializado. Todos los registros se hacen en hojas de Excel adaptadas, lo cual complica la generación de reportes y aumenta el riesgo de errores. Esto hace que el proceso de análisis financiero sea menos confiable.

Lo mismo ocurre con los registros de ventas, cotizaciones y pagos de los clientes, los cuales se realizan manualmente en una plantilla de Excel. Este método no permite hacer un seguimiento efectivo de las deudas ni emitir alertas automáticas, lo que puede ocasionar que se pierda dinero por falta de control.

4.4. Discusión de resultados:

En esta investigación se buscó analizar cómo el Grupo CZ E.I.R.L. maneja sus cuentas por cobrar, por pagar y su flujo de efectivo. Aunque a simple vista los números parecen buenos, al revisar los documentos y conversar con el personal, encontramos varios problemas que afectan el buen funcionamiento del negocio.

La informalidad con la que se maneja la política de crédito pese a que oficialmente no se otorgan créditos a clientes y la ausencia de sistemas automatizados para el seguimiento de pagos han generado retrasos recurrentes. Estos retrasos afectan la disponibilidad real del efectivo y obligan al gerente a utilizar recursos personales para afrontar obligaciones financieras inmediatas. Lo anterior indica que el principal problema no radica en la generación de ingresos, sino en la falta de control efectivo del flujo de caja.

El uso exclusivo de registros manuales en Excel agrava la situación, ya que impide el monitoreo efectivo de vencimientos, la generación de alertas automáticas y la emisión de reportes confiables. Esta debilidad expone a la empresa a riesgos de errores, retrasos en la cobranza y pérdida de control sobre el flujo de caja, limitando la capacidad de reacción ante morosidades o incumplimientos

Por otro lado, a pesar de que los indicadores de liquidez y endeudamiento reflejan una posición financiera favorable, también revelan que existen recursos ociosos que no están siendo utilizados estratégicamente. Esta subutilización limita el crecimiento de la empresa y reduce su competitividad. Asimismo, el hecho de no aprovechar el apalancamiento financiero disponible restringe la posibilidad de expandir operaciones sin comprometer la estabilidad económica.

En cuanto al ingreso del dinero, aunque se usan diferentes medios de pago como Global 66, Yape, bancos o efectivo, en algunos casos el dinero no llega a la caja de la empresa de inmediato. Por ejemplo, con Global 66, hay que esperar a juntar cierto monto o cumplir con ciertos requisitos antes de transferir a la cuenta. Eso retrasa el ingreso real del dinero. Esto muestra que el problema no es de ventas, sino de falta de control sobre cuándo realmente entra el dinero.

El uso exclusivo de registros manuales en Excel agrava la situación, ya que impide el monitoreo efectivo de vencimientos, la generación de alertas automáticas y la emisión de reportes confiables. Esta debilidad expone a la empresa a riesgos de errores, retrasos en la cobranza y pérdida de control sobre el flujo de caja, limitando la capacidad de reacción ante

morosidades o incumplimientos.

Aunque la empresa muestra bajos niveles de endeudamiento y alta liquidez, no está aprovechando el apalancamiento financiero ni utilizando el excedente de efectivo para invertir o mejorar procesos. Tener activos líquidos sin un uso estratégico representa una oportunidad perdida.

En el caso de los pagos a proveedores, sí se nota una mejora. Se está pagando más rápido que antes, lo que muestra una mejor gestión en ese aspecto. Aun así, todo esto se maneja también en Excel, lo que puede causar errores y olvidos.

Grupo CZ E.I.R.L. necesita mejorar mucho en su forma de llevar las cuentas. Aunque los indicadores financieros parecen buenos, no reflejan toda la realidad. Falta orden, control y herramientas que ayuden a tener una visión clara y actualizada del dinero que entra y sale. Automatizar los procesos, usar un sistema contable y dejar de depender de hojas de Excel ayudaría mucho a tener una mejor gestión financiera.

.

4.5. Comparación con la Literatura

Al comparar estos hallazgos con la literatura actual sobre la gestión de cuentas por cobrar y pagar, se observa que los resultados son consistentes con estudios previos que destacan la importancia de la eficiencia operativa en estas áreas, la cual tiene un impacto directo en la salud financiera de las empresas (Castro, 2021; Lizano, 2020). Sin embargo, las herramientas digitales y la capacitación del personal aún no se han aprovechado por completo en el caso de los pagos, lo que se alinea con las conclusiones de Lara y Zacarías (2022), quienes sugieren que la falta de capacitación adecuada puede agravar los problemas de caja.

Esto resalta la necesidad de realizar un seguimiento continuo y ajustes en la gestión financiera, empleando tecnologías y estrategias que puedan abordar no solo los procesos de cobranza, sino también los de pago para asegurar una operatividad más balanceada.

"la eficiencia y eficacia en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar incide directamente en la rentabilidad económica y financiera de la empresa, así como en la liquidez y el control de los flujos de ingresos. Además, la deficiencia del personal y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas pueden limitar el impacto positivo de estas gestiones en la salud financiera de la organización" (Aray, 2025).

Desarrollo del Proyecto o Propuesta de Mejora

5.1. Definición del Problema

La gestión financiera del Grupo CZ E.I.R.L., enfrenta un problema que afecta su eficiencia operativa y el manejo adecuado de su dinero. Aunque las ventas han sido constantes y los indicadores financieros muestran buenos resultados en papel, en la práctica existen varias debilidades en el control de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y el flujo de efectivo.

Este problema se presenta de diferentes formas dentro de la empresa:

Falta de control en las cuentas por cobrar: Aunque la empresa asegura que trabaja solo con pagos al contado, en la realidad se aceptan pagos a plazos sin llevar un registro detallado de los clientes, montos ni fechas de vencimiento. Esto genera atrasos en los cobros, confusión y pérdida de ingresos en el corto plazo.

Retrasos en la entrada de dinero: El uso de múltiples canales de pago como Yape, transferencias bancarias y plataformas como Global 66 ha traído demoras en la disponibilidad real del dinero en la caja de la empresa. Esto ha llevado al gerente a usar fondos personales para cubrir pagos urgentes, lo cual no es sostenible y afecta la separación entre finanzas personales y del negocio.

Dependencia de herramientas informales: Toda la gestión financiera se realiza de manera manual, usando hojas de Excel, lo cual aumenta el riesgo de errores, pérdida de información y dificultades para tener un panorama claro de la situación financiera en tiempo real.

Uso recursos disponibles: A pesar de tener buenos niveles de liquidez, la empresa no está utilizando de forma estratégica sus recursos, lo que limita sus posibilidades de inversión, crecimiento o mejora de procesos internos.

Contextualización. A pesar de operar con un modelo de negocio rentable y de contar con una base de clientes en crecimiento, su estructura administrativa es básica y carente de procesos sistematizados. El entorno actual, cada vez más competitivo y tecnológicamente exigente,

requiere una gestión financiera ágil, transparente y basada en datos. La falta de digitalización y de procesos claros representa una barrera para el desarrollo estratégico de la organización, comprometiendo no solo la eficiencia interna, sino también la confianza de clientes y proveedores.

5.2. Objetivos de la Propuesta

La propuesta de mejora tiene como objetivo general optimizar la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en Grupo CZ E.I.R.L., contribuyendo así a la estabilidad financiera de la empresa. Los objetivos específicos son:

Objetivo general: Mejorar la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y por pagar de la empresa Grupo CZ E.I.R.L., mediante la implementación de estrategias sólidas y prácticas innovadoras.

Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de las cuentas por cobrar y por pagar del Grupo CZ E.I.R.L., identificando sus principales problemáticas y oportunidades de mejora.

- Con este objetivo se busca conocer a fondo cómo está manejando actualmente el Grupo CZ E.I.R.L. sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar. Para ello, se va a revisar la documentación contable disponible, como registros de ingresos, egresos, pagos, comprobantes y cualquier archivo que permita ver cómo se manejan estos procesos y tener un panorama claro de la realidad actual y así plantear soluciones que se ajusten a las necesidades del negocio.

Objetivo específico 2:Proponer estrategias y políticas que optimicen el proceso de cobranza, reduzcan la morosidad de los clientes, y mejoren la gestión del pago a proveedores.

- Este objetivo busca implementar estrategias y políticas efectivas que permitan optimizar el proceso de cobranza, reducir la morosidad de los clientes y fortalecer la gestión de pagos a proveedores, con el fin de mejorar la eficiencia financiera y asegurar un flujo de caja estable en la empresa.

Objetivo específico 3:Establecer mecanismos de implementación y control que garanticen la

aplicabilidad de las estrategias propuestas, permitiendo un seguimiento continuo de los resultados.

- Este objetivo tiene como finalidad establecer herramientas y procedimientos de implementación y control que no solo aseguren la ejecución eficaz de las estrategias propuestas, sino que también permitan un monitoreo constante y en tiempo real del desempeño financiero de la empresa. Para ello, se promoverá el uso de herramientas digitales que automaticen las operaciones clave, reduzcan la carga manual y minimicen errores, permitiendo así una gestión más eficiente, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

5.3. Estrategias y Acciones

Para alcanzar los objetivos establecidos, se plantean las siguientes estrategias y acciones:

Tabla 5: Estrategias generales de la propuesta de mejora

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Digitalización y automatización de los procesos financieros	Implementar un sistema ERP y herramientas digitales que integren las áreas de ventas, contabilidad, tesorería y administración, permitiendo automatizar operaciones como la emisión de comprobantes, control de pagos, cobranza y generación de reportes. Esta estrategia busca reducir errores manuales, mejorar la trazabilidad de las operaciones y facilitar la toma de decisiones en tiempo real.
Fortalecimiento de la gestión de cobranzas y pagos	Establecer un cronograma estructurado de pagos y cobranzas, acompañado de políticas claras y bien difundidas. Esta estrategia incluye la automatización de recordatorios, la segmentación de responsabilidades y el monitoreo continuo de saldos pendientes, con el objetivo de mejorar el flujo de caja, reducir la morosidad y mantener relaciones sostenibles con proveedores y clientes.
Capacitación del personal y gestión basada en indicadores	Desarrollar un plan de formación continua orientado al uso de plataformas digitales (como Global 66 e InkaPay) y técnicas efectivas de cobranza. Además, implementar un sistema de monitoreo de indicadores clave (KPIs) para evaluar el desempeño financiero y ajustar las estrategias operativas, asegurando una mejora constante en la eficiencia y control de las finanzas empresariales.

Tabla 6: *Acciones concretas de la propuesta de mejora*

Acción	Descripción	Responsable	Tiempo	Resultado exitoso
Implementar un sistema ERP financiero	Integrar áreas de ventas, contabilidad, tesorería y administración en una única plataforma digital	Gerente General y un encargado de Tecnología	1 semana	Reducción del trabajo manual, mejora del control de operaciones y visibilidad financiera en tiempo real

Automatizar emisión de comprobantes y registros de pagos	Configurar el ERP para emitir facturas, boletas y registrar pagos automáticamente	Contabilidad y Tesorería	2 semana	Menor margen de error contable y cumplimiento fiscal garantizado
Configurar alertas automáticas de vencimiento de pagos	Establecer recordatorios automáticos para cobranzas y pagos a proveedores	Tesorería	3 semana	Reducción de morosidad y mejora del cumplimiento de pagos
Elaborar cronograma mensual de cobranzas y pagos	Planificar fechas límite y responsables de cobro y pagos, según flujo de caja	Tesorería y Supervisor de Administración	4 semana	Mejora en la liquidez y cumplimiento financiero
Desarrollar y difundir políticas claras de cobranza y pagos	Redactar documentos con procedimientos internos formales para el personal	Supervisor de Administración, Contador externo , apoyo contable	5 semana	Estándares claros y mayor eficiencia operativa
Crear informes semanales de saldos pendientes	Monitorear y reportar saldos vencidos por cliente o proveedor	Tesorería y apoyo contable	6 semana	Seguimiento constante y decisiones rápidas para cobrar o pagar
Capacitar al personal en plataformas como Global 66 e InkaPay	Talleres sobre uso de plataformas de pago/cobro y conciliación	Supervisor de Administración, Tesorería,apoyo contable	7 semana	Mayor competencia digital y manejo eficiente de pagos internacionales
Capacitar en técnicas de cobranza efectiva	Enseñar estrategias de contacto con clientes para reducir morosidad	Supervisor de Ventas y Supervisor de Administración	8 semana	Mejor tasa de recuperación de cuentas por cobrar
Implementar tablero de indicadores financieros (KPI)	Diseñar y monitorear indicadores como días de cobro, rotación de cuentas por pagar, entre otros	Contabilidad ,Gerente, Supervisor de Administración	9 semana	Evaluación continua del desempeño financiero y mejora en la toma de decisiones

Recursos necesarios

Para implementar la propuesta de mejora, se requieren los siguientes recursos:

Tabla 7: *Descripción de los recursos humanos necesarios*

RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN
GERENTE	El gerente supervisará la ejecución de estrategias y coordinará acciones clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros.
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	El supervisor del área de administración coordinará al equipo, supervisará los procesos internos y garantizará el cumplimiento de las políticas establecidas.
TESORERÍA	Tesorería se encargará de registrar movimientos financieros, gestionar pagos y cobros, y generar reportes de caja para asegurar un control efectivo del flujo de efectivo.
SUPERVISOR DE VENTAS	El Supervisor de Atención al Cliente apoyará en la mejora de cobranza y atención, gestionando cotizaciones, medios de pago y seguimiento a solicitudes para optimizar la satisfacción del cliente y reducir la morosidad.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8: *Descripción de los recursos materiales y tecnológicos necesarios*

RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN
Software de Gestión Contable	Se requiere adquirir un software especializado (por ejemplo, QuickBooks, SAP o ERP) para el seguimiento financiero, control de pagos, cobranzas y emisión de comprobantes electrónicos.
Equipos Informáticos	Computadoras y proyectores para las capacitaciones y presentaciones, asegurando que todos los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para realizar las tareas de forma eficiente.
Materiales de capacitación	Recursos didácticos y manuales para las sesiones de capacitación del personal sobre el uso de plataformas digitales de gestión financiera y técnicas de cobranza.
Plataformas de Pago	Acceso a plataformas de pago y cobro como Global 66 e InkaPay para realizar las transacciones de dinero y realizar un seguimiento eficiente de las cuentas por cobrar y pagar.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9: *Descripción de los recursos financieros necesarios*

PRESUPUESTO ESTIMADO	DESCRIPCIÓN
Capacitación	S/. 3,000 (incluye honorarios del consultor y materiales de formación).
Software de Gestión	S/. 6,000 (licencias, soporte técnico, y configuración de herramientas como un ERP y plataformas automatizadas de control financiero).
Materiales Administrativos	S/. 2,000 (papelería, útiles de oficina y otros insumos operativos).
TOTAL	S/. 11,000

Nota. Elaboración propia.

Implementación de la propuesta

6.1. Pasos de Implementación

Para implementar la propuesta de mejora en la gestión de cuentas por cobrar y por pagar de la empresa Grupo CZ , se seguirán los siguientes pasos específicos:

Tabla 10: *Acciones concretas de la propuesta de mejora*

Acción	Procedimiento	Herramientas
Implementar un sistema ERP financiero	Seleccionar, contratar e instalar un ERP; capacitar al personal en su uso; integrar áreas clave (ventas, contabilidad, tesorería).	ERP (CONCAR), computadoras, red LAN
Automatizar emisión de comprobantes y registros de pagos	Configurar el ERP para emitir boletas/facturas electrónicas y registrar pagos automáticamente.	ERP, SUNAT Facturador, Global 66, InkaPay
Configurar alertas automáticas de vencimiento de pagos	Crear recordatorios automáticos para cobranzas y pagos en el sistema ERP o software de gestión.	ERP, Google Calendar, Microsoft Outlook, Trello
Elaborar cronograma mensual de cobranzas y pagos	Analizar flujo de caja, fijar fechas límite, asignar responsables, y registrar cronograma en formato digital compartido.	Excel/Google Sheets, ERP, calendario compartido (Google/Microsoft)
Desarrollar y difundir políticas claras de cobranza y pagos	Redactar documentos normativos, validarlos con la gerencia y distribuirlos a todo el personal involucrado.	Google Docs, PDFs internos, correo institucional, manuales impresos
Crear informes semanales de saldos pendientes	Recopilar información del ERP sobre cuentas por cobrar/pagar vencidas y generar reportes semanales.	ERP, Excel/Google Sheets, dashboards KPI
Capacitar al personal en plataformas como Global 66 e InkaPay	Organizar sesiones de formación interna o externa sobre uso de dichas plataformas para pagos y transferencias.	Manuales de uso, plataformas de capacitación (Zoom, Google Meet), Global 66, InkaPay
Capacitar en técnicas de cobranza efectiva	Realizar talleres prácticos sobre contacto con clientes, manejo de objeciones y negociación de pagos.	PowerPoint, dinámicas grupales, materiales impresos o digitales
Implementar tablero de indicadores financieros (KPI)	Definir indicadores clave (rotación de cuentas, días de cobro, liquidez), crear y actualizar el tablero de control.	Power BI, Google Data Studio, Excel con gráficos dinámicos

Nota. Elaboración propia.

6.2. Cronograma

Tabla 11: *Cronograma de la propuesta de mejora*

ESTRATEGIA	ACCIONES	SEMANA								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Digitalización y automatización de los procesos financieros	Implementar un sistema ERP financiero	■								
	Automatizar emisión de comprobantes y registros de pagos		■							
	Configurar alertas automáticas de vencimiento de pagos			■						
Fortalecimiento de la gestión de cobranzas y pagos	Elaborar cronograma mensual de cobranzas y pagos				■					
	Desarrollar y difundir políticas claras de cobranza y pagos					■				
	Crear informes semanales de saldos pendientes						■			
Capacitación del personal y gestión basada en indicadores	Capacitar al personal en plataformas como Global66 e InkaPay							■		
	Capacitar en técnicas de cobranza efectiva								■	
	Implementar tablero de indicadores financieros (KPI)									■
	Monitoreo y Evaluación			■			■			■

Nota. Elaboración propia.

6.3. Roles y Responsabilidades

Dentro del proceso de implementación, es fundamental definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo involucrado. Esto garantizará que cada aspecto del plan sea atendido de manera adecuada. A continuación, se detallan los roles, junto con sus funciones generales y específicas:

- **Gerente General**
    - Supervisar la implementación general del plan.
    - Tomar decisiones estratégicas y validar las políticas internas.
    - El gerente supervisará la ejecución de estrategias y coordinará acciones clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros.
- **Supervisor administrativo**
    - El supervisor del área de administración coordinará al equipo, supervisará los procesos internos y garantizará el cumplimiento de las políticas establecidas.
    - Implementar las políticas de cobro y pago, asegurando la documentación adecuada.
- **Tesorería**
    - Tesorería se encargará de registrar movimientos financieros, gestionar pagos y cobros, y generar reportes de caja para asegurar un control efectivo del flujo de efectivo.
    - Encargado de la gestión de cuentas y recursos financieros.
    - Administrar el flujo de caja y definir los cronogramas de cobro y pago.
- **Supervisor de ventas**
    - El Supervisor de Atención al Cliente apoyará en la mejora de cobranza y atención, gestionando cotizaciones, medios de pago y seguimiento a solicitudes para optimizar la satisfacción del cliente y reducir la morosidad.
    - Asegurar la ejecución correcta de procesos diarios

6.4. Comunicación

La comunicación será clave en la fase de implementación de la propuesta. Se establecerán diferentes canales para asegurar que toda la información fluya de manera efectiva entre los involucrados. Esto incluirá el uso de correos electrónicos, reuniones regulares y acceso a un grupo de mensajería interno donde todos los colaboradores puedan realizar preguntas y escuchar actualizaciones sobre el avance del proyecto.

Además, la frecuencia de las reuniones de seguimiento se programará semanalmente en las primeras etapas de la implementación y mensualmente una vez que el proyecto esté en marcha. Se dirigirá especial atención a la documentación y respuesta de cualquier problema o duda que surja durante el proceso, asegurando así un ambiente colaborativo y efectivo para la implementación de la propuesta de mejora.

Monitoreo y Evaluación

7.1. indicadores de éxito

Se establecerán indicadores claros, específicos y medibles alineados con los objetivos planteados. Estos indicadores permitirán una evaluación tanto del proceso como de los resultados obtenidos. Entre los principales indicadores propuestos se encuentran:

Tabla 12: *Definición de indicadores clave*

Indicador	Descripción	Meta en la Empresa
Índice de Morosidad	Porcentaje de cuentas con atrasos en los pagos; refleja la eficacia de las políticas de cobranza.	Reducir la morosidad al 10% o menos.
Días Promedio de Cobranza	Tiempo promedio que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar.	Disminuir a menos de 7 días.
Cumplimiento del Cronograma de Pagos	Porcentaje de pagos realizados dentro de los plazos establecidos.	Mantener un cumplimiento superior al 90%.
Tasa de Retención de Clientes	Mide la capacidad de la empresa para conservar sus clientes en el tiempo, asegurando ingresos sostenidos.	Alcanzar una retención del 95% anual.
Porcentaje de Incumplimientos en Pagos	Frecuencia con la que los clientes no cumplen los acuerdos de pago, útil para ajustar políticas de crédito.	Mantener los incumplimientos por debajo del 5%.
Frecuencia de Reportes de Caja	Mide la regularidad y puntualidad con la que se elaboran los reportes de ingresos y egresos en caja.	Generar reportes de caja semanalmente y entregarlos puntualmente en un 100%.
Nivel de Sistematización del Proceso	Evalúa el grado de avance en la migración de procesos manuales a un sistema ERP u otra plataforma digital.	Completar la implementación y uso operativo del sistema en un 100% en 3 meses.

Nota. Elaboración propia.

Cada uno de estos indicadores será revisado periódicamente para asegurar la alineación con los objetivos propuestos. Los datos recolectados a partir de estos indicadores proporcionarán información valiosa que ayudará a realizar ajustes necesarios en la estrategia de implementación.

7.2. Métodos de Recolección de Datos

Para poder evaluar si las acciones propuestas realmente mejoran la gestión financiera del Grupo CZ E.I.R.L., se van a definir métodos claros para recoger información confiable y útil. Esto permitirá saber si se están logrando los objetivos esperados. A continuación, se detallan los métodos y herramientas más adecuados, de acuerdo a los indicadores que se van a usar.

***Tabla 13**: Métodos de recolección de datos*

Indicador	Método	Descripción	Herramienta
Índice de Morosidad	Análisis de Informes de Progreso (cuantitativo)	Se llevará un registro detallado de los pagos cancelados 100% de los clientes y los pagos pendientes	Ranking de clientes morosos
Días Promedio de Cobranza	Análisis de Informes de Progreso (cuantitativo)	se calculará el promedio de días que tarda la empresa en cobrar sus cuentas.	Reportes de programa contable
Cumplimiento del Cronograma de Pagos	Control de programación de egresos	Evalúa qué tan puntualmente se realizan los pagos de la empresa.	Calendario de pagos
Tasa de Retención de Clientes	Informe de comparación de clientes activos	Se medirá la capacidad de la empresa para mantener clientes activos y constantes en el tiempo.	Reporte de ventas por cliente
Porcentaje de Incumplimientos	Reportes de incumplimientos registrados	Se evaluarán los acuerdos de pago incumplidos por parte del cliente según lo pactado.	Reportes de cobranzas
Frecuencia de Reportes de Caja	Análisis de flujo de caja	Se registrará la cantidad de reportes generados por tesorería respecto a ingresos y egresos diarios.	Formato de reporte y conciliaciones de caja
Nivel de Sistematización del Proceso	Nivel de digitalización de procesos	Indica el avance de la empresa en la migración de un sistema manual a uno sistematizado.	Informe de migración a nuevo sistema

Nota. Elaboración propia.

7.3. Frecuencia de Evaluación

En el caso del Grupo CZ E.I.R.L., se tiene previsto hacer evaluaciones en tres momentos clave: al inicio, a la mitad del proceso y al final. Cada una de estas etapas tiene un propósito distinto y ayudará a tomar decisiones a tiempo para que el plan funcione correctamente.

La evaluación inicial se realizará al comenzar la implementación. Su objetivo es recolectar información que permita conocer con claridad cómo se están llevando actualmente las cuentas por cobrar y por pagar. Con esta información se tendrá una base sobre la cual se podrán comparar los avances logrados más adelante. Así, se sabrá exactamente desde dónde se comenzó y qué tanto se ha mejorado.

Luego, se hará una evaluación intermedia cada tres meses. Esto servirá para ver cómo va el proceso, qué cosas se están haciendo bien y qué otras necesitan corregirse o ajustarse. Por ejemplo, se podrá revisar si se están cumpliendo los cronogramas de cobros y pagos, si el personal ya está usando correctamente las plataformas digitales como Global 66 e InkaPay, o si las alertas automáticas están funcionando bien. Esta etapa es clave para no perder el rumbo y corregir a tiempo cualquier desvío.

Finalmente, cuando se termine toda la implementación, se llevará a cabo una evaluación final. En esta se compararon los resultados con la situación inicial, para ver cuánto se ha avanzado. Se espera que haya menos errores en la gestión financiera, que el flujo de caja sea más ordenado y que los procesos internos sean más claros y eficientes.

Esta forma de evaluar con frecuencia permite hacer cambios cuando es necesario, seguir de cerca todo el proceso y comprobar si las acciones están dando los resultados esperados. Así, el Grupo CZ E.I.R.L. podrá tener un mayor control de su situación financiera y tomar mejores decisiones a futuro.

7.4. Ajustes

Los resultados obtenidos a través de las evaluaciones periódicas constituirán una fuente fundamental para orientar las modificaciones necesarias en la propuesta de mejora. El procedimiento establecido para la implementación de estos ajustes contempla varias etapas clave:

- Evaluación de Indicadores: Se realizará una revisión exhaustiva de los datos arrojados por los distintos indicadores de desempeño, con el objetivo de detectar posibles desviaciones o deficiencias en los procesos. Por ejemplo, si se evidencia un incremento en el índice de morosidad, se analizarán las políticas actuales de crédito y se considerarán modificaciones en los términos de financiamiento o condiciones de pago otorgadas a los clientes.
- Diseño de Acciones Correctivas: Ante la identificación de problemas o resultados desfavorables, se desarrollarán estrategias específicas para mitigar sus efectos. Estas pueden incluir, entre otras medidas, el diseño de campañas de cobranza más efectivas, incentivos por pronto pago o la implementación de nuevas condiciones de crédito orientadas a clientes habituales o con historial positivo.
- Puesta en Marcha de Ajustes: Una vez definidas las acciones correctivas, estas se aplicarán de forma oportuna, procurando que su ejecución sea inmediata. Asimismo, se informará a todos los miembros del equipo involucrados sobre las actualizaciones introducidas en las políticas o procedimientos internos. La capacitación del personal será clave para asegurar que los nuevos lineamientos se adopten adecuadamente y sin generar resistencia al cambio.
- Seguimiento y Reevaluación: Tras la implementación de los cambios, se establecerá un nuevo ciclo de evaluación para verificar si las medidas adoptadas han generado los resultados esperados. Esta práctica de seguimiento constante permitirá que el proceso de mejora sea sostenido, adaptable y orientado a la eficiencia operativa.

Conclusiones

La investigación llevada a cabo en Grupo CZ E.I.R.L. revela que, a pesar de presentar indicadores de liquidez y autonomía financiera que en apariencia parecen sólidos, subsisten deficiencias operativas críticas en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar que comprometen la sostenibilidad del negocio, pues la ausencia de mecanismos formales de seguimiento y de sistemas automatizados impide la trazabilidad de los flujos de efectivo y obliga al gerente a recurrir frecuentemente a recursos personales para cubrir obligaciones urgentes, al mismo tiempo que la manualidad de los registros en Excel genera retrasos y errores que distorsionan la visión real de la salud financiera, sin embargo la adopción inicial de herramientas digitales como Global66 e InkaPay ha demostrado un avance en la rapidez y seguridad de las transacciones internacionales, lo cual resalta la importancia de complementar estos avances con la implementación de un sistema ERP que integre las áreas de ventas, tesorería, contabilidad y administración, con la definición de políticas claras de crédito y cobranza, la elaboración de cronogramas de pagos y cobranzas, la capacitación continua del personal y el establecimiento de indicadores de desempeño que faciliten el monitoreo en tiempo real y la toma de decisiones informadas, de modo que se cierren las brechas operativas identificadas, se optimice el flujo de caja y se fortalezcan las relaciones con clientes y proveedores, reconociendo que los hallazgos de este estudio, aunque centrados en una microempresa específica, ofrecen valiosas lecciones para otras pymes que enfrentan retos semejantes de digitalización financiera, y abren líneas de investigación futura orientadas a evaluar el impacto de políticas de crédito flexibles en la fidelización de clientes, comparar la efectividad de diversas plataformas de pago y explorar el potencial de la inteligencia artificial para predecir la morosidad y mejorar la previsibilidad de los flujos de efectivo, contribuyendo de este modo a enriquecer el conocimiento sobre la convergencia entre prácticas contables tradicionales y tecnologías emergentes para robustecer la gestión financiera organizacional

Recomendaciones

En función de los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación, se proponen un conjunto de recomendaciones prácticas destinadas a fortalecer la gestión financiera de la empresa Grupo CZ E.I.R.L., con un enfoque integral en la mejora de los procesos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Estas sugerencias buscan no solo resolver las deficiencias detectadas, sino también fomentar una cultura organizacional orientada a la eficiencia, la transparencia y el crecimiento sostenible.

En primer lugar, se recomienda la formalización y comunicación de políticas internas que regulen los procedimientos relacionados con la gestión financiera. Esto implica la redacción de un manual claro y estructurado que contemple aspectos fundamentales como los criterios de aprobación de crédito, los plazos establecidos para el pago, las penalidades ante la morosidad y los mecanismos de escalamiento para casos críticos. Este manual debe ser difundido mediante sesiones presenciales y virtuales, asegurando que todo el personal involucrado comprenda su contenido y firme un compromiso de cumplimiento, lo que garantizará una correcta aplicación en las operaciones diarias.

En segundo lugar, se sugiere la implementación de programas de capacitación continua que promuevan la actualización y el desarrollo de competencias del personal. Este plan debe organizarse semestralmente e incluir contenidos como el uso eficiente del sistema ERP y plataformas de pagos digitales (por ejemplo, Global 66 e InkaPay), técnicas de cobranza efectiva y negociación con clientes, así como buenas prácticas contables y de control de caja. Además, se deberá realizar una evaluación del nivel de dominio antes y después de cada sesión, con el fin de medir el aprendizaje y su aplicación práctica.

Una tercera línea de acción clave consiste en la automatización integral de los procesos financieros mediante la completa implementación del sistema ERP. Esto permitirá integrar y centralizar áreas como ventas, tesorería, contabilidad y administración, facilitando la automatización de tareas como la emisión de comprobantes, las alertas por vencimiento, la conciliación bancaria y la generación de reportes financieros. Es indispensable revisar

periódicamente (al menos de forma trimestral) los parámetros de automatización para adaptarse a posibles cambios en el volumen operativo o en el entorno del mercado.

Finalmente, se plantea fortalecer la gestión proactiva de relaciones con proveedores y clientes, promoviendo negociaciones que permitan establecer condiciones más favorables, tales como plazos extendidos o descuentos por pronto pago. Estas condiciones deberán ser documentadas formalmente. De igual modo, se recomienda la creación de un programa de fidelización para clientes que ofrezca beneficios a aquellos que cumplan puntualmente con sus obligaciones, lo que contribuirá significativamente a reducir los niveles de morosidad y a consolidar relaciones comerciales estables.

Líneas para futuras investigaciones

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen futuras líneas de estudio orientadas a mejorar la gestión financiera en pymes. En primer lugar, se sugiere analizar cómo la digitalización, especialmente mediante sistemas ERP, contribuye a reducir errores contables y mejorar la eficiencia operativa. También es importante investigar la influencia de la cultura organizacional en la adopción tecnológica, para facilitar procesos de cambio efectivos. Otro enfoque relevante es realizar un análisis costo-beneficio de diversas estrategias de cobranza (como incentivos o penalidades), con el fin de identificar las más rentables según el tipo de empresa. Finalmente, se plantea explorar el uso de inteligencia artificial para prever la morosidad, lo cual permitiría ajustar anticipadamente las condiciones de crédito y mejorar el control financiero. Estas líneas de investigación pueden aportar herramientas clave para una gestión financiera más eficaz y preventiva.

Referencias Bibliográficas

CAHUANA ANDIA , H. F., & PARRA ZEVALLOS, L. E. (2024). *GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR EN LA EMPRESA DEL RUBRO DE ALIMENTOS MISKY SONKO SAC 2023 .* Lima: Universidad San Martin de Porres.

Castillo Víquez, Y., & Godoy Troya, J. R. (2023). FACTORES QUE INCIDEN EN EL CONTROL Y LOS. *Frecosapiens*, 11.

Catacora Carpio, F. (1997). *Contabilidad General .* Nelson Goodrich.

Chuquimantari Elizares, A. K., & Ochoa Flores, K. A. (2024). *El control interno y su impacto en el flujo de efectivo del año 2023 de un estudio contable.* Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

Cueva, J., & Rojas, D. (2019). *Estrategias de gestión del efectivo y rentabilidad de las empresas ecuatorianas: caso sectores construcción y transporte.* Digital Publisher CEIT.

Demestre, Castells , & González. (2010). *Gestión del efectivo.*

Diaz Cuenca, P. A., & Ramón Martínez, J. J. (2021). *CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.* Lima: Universidad Peruana Unión.

Guajardo Cantú, G. (2004). *Contabilidad Financiera.* España: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2014). *Contabilidad fi nanciera.* Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Haro de Rosario, A., & Rosario Díaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera.* Universidad Almería.

Horngren, C., Harrison Jr, W., & M. Suzanne, O. (2010). *Contabilidad.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Huamani Mendoza, E. M. (2021). *Flujo de caja: Inversión, operativo y financiamiento. Caso empresa privada.* Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN.

Meza Vargas, C. (2007). *Contabilidad Análisis de cuentas.* Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

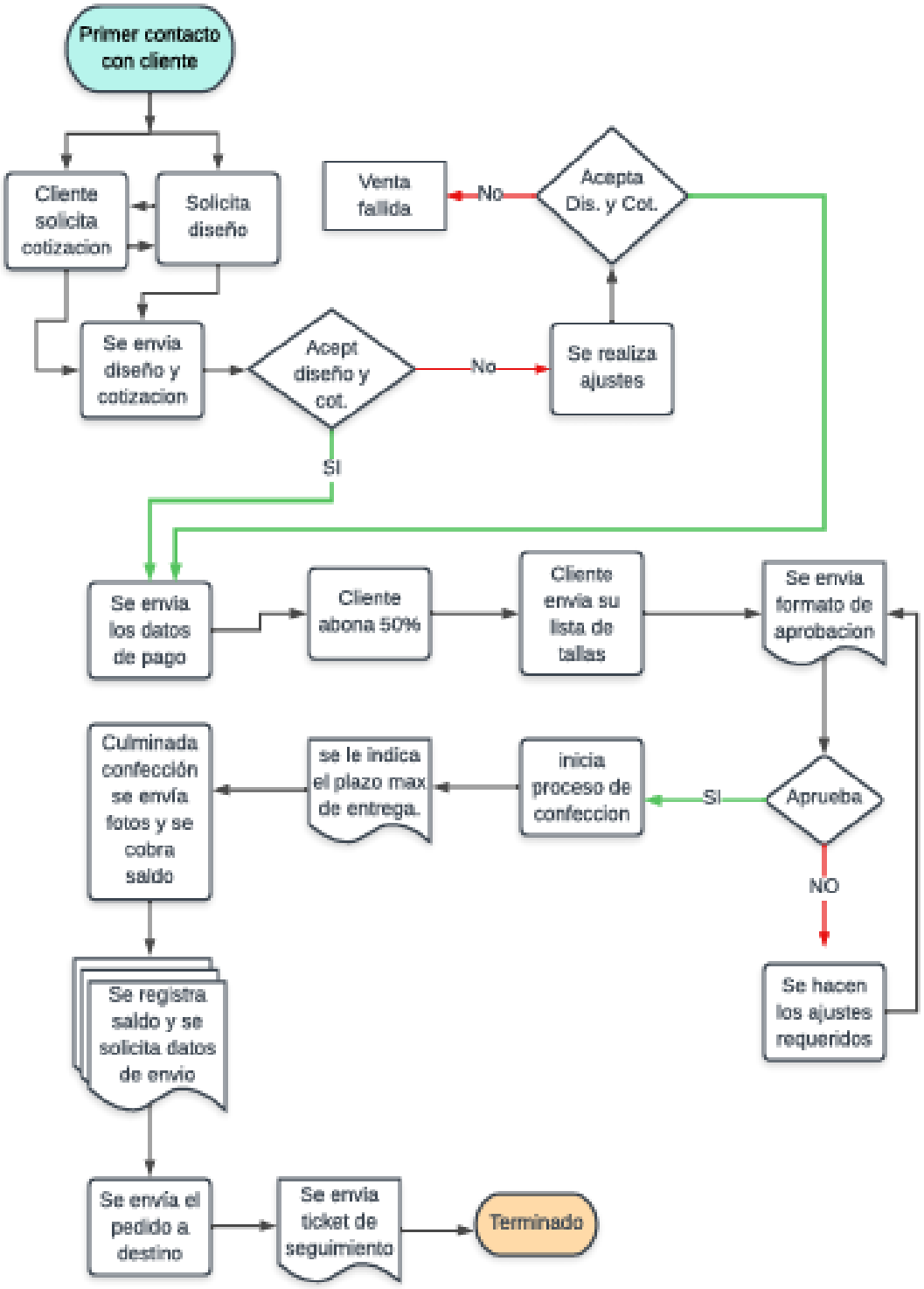
Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Credito y Cobranza.* Mexico: EDITORIAL PATRIA.

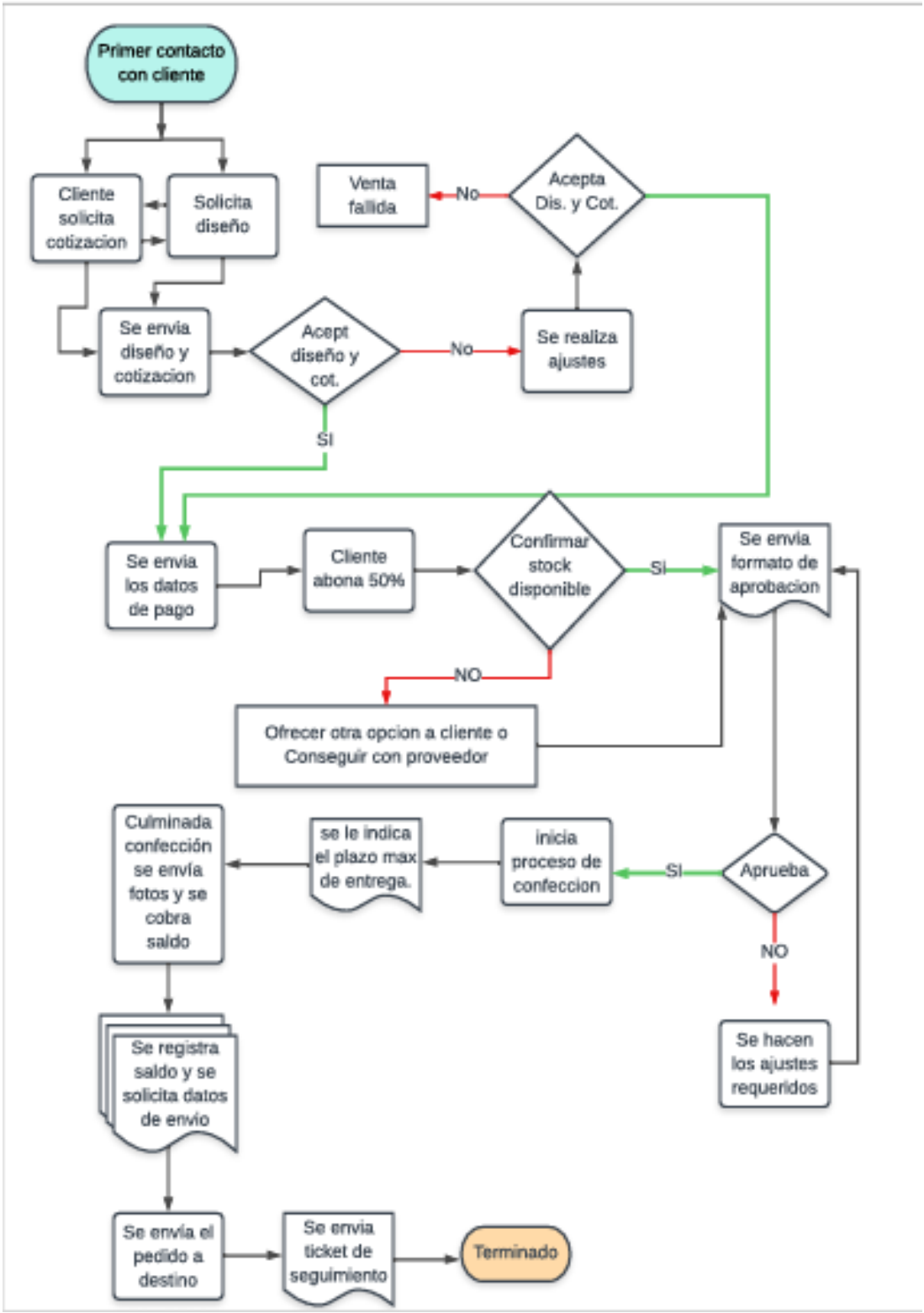
Moreno Fernandez, J. A. (2014). *Contabilidad de laestructura financiera de la empresa.* mexico: Grupo Editorial Patria.

Pérez López , J., Murillo y García, O., Plascencia Arreola, R., & de Jesús Arias Rivas, F. (2014). C3 CUENTAS POR COBRAR. *COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA A.C.*, 5.

Rindegastos. (01 de febrero de 2023). *Entradas y salidas de efectivo: importancia y retos administrativos*. Obtenido de Gestión de gastos y control financiero: https://blog.rindegastos.com/es-pe/entradas-y-salidas-de-efectivo

Anexos


Primer contacto con cliente
Cliente solicita cotizacion
Solicita diseño
Venta fallida
No
Acepta Dis. y Cot.
Se envia diseño y cotizacion
Acept diseño y cot.
No
Se realiza ajustes
SI
Se envia los datos de pago
Cliente abona 50%
Cliente envia su lista de tallas
Se envia formato de aprobacion
Culminada confección se envía fotos y se cobra saldo
se le indica el plazo max de entrega.
inicia proceso de confeccion
SI
Aprueba
NO
Se hacen los ajustes requeridos
Se registra saldo y se solicita datos de envio
Se envía el pedido a destino
Se envia ticket de seguimiento
Terminado


Primer contacto con cliente
Cliente solicita cotizacion
Solicita diseño
Venta fallida
No
Acepta Dis. y Cot.
Se envia diseño y cotizacion
Acept diseño y cot.
No
Se realiza ajustes
SI
Se envia los datos de pago
Cliente abona 50%
Confirmar stock disponible
SI
Se envia formato de aprobacion
NO
Ofrecer otra opcion a cliente o Conseguir con proveedor
Culminada confección se envía fotos y se cobra saldo
se le indica el plazo max de entrega.
inicia proceso de confeccion
SI
Aprueba
NO
Se hacen los ajustes requeridos
Se registra saldo y se solicita datos de envio
Se envía el pedido a destino
Se envia ticket de seguimiento
Terminado

COTIZACIÓN N° 2025 - 1328

SEÑOR : Francisca Henriquez
RUT : 21436.299-6
CELULAR : +569 42228413
DESTINO : Santiago

REFERENCIA:
FECHA: 2/5/2025

N°	COD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	P. UNITARIO	TOTAL EN PESOS CHILENOS	DETALLE AD.	MATERIAL
1	CD-P001	Camisetas deportivas personalizadas / Manga corta / Tallas hasta XL	40	UNIDAD	$11,000	$440,000		MICROFIBRA
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
					GLOBAL66	$8,800		

Estimado cliente, recuerde que para el pago vía Global66 se abona los montos tal cuales le indicamos aquí. Si abona menor cantidad se añadirá a su saldo restante.

Y en caso desee factura, debe indicarnos para actualizar la cotización y *AGREGARLE IVA*.

TOTAL A PAGAR	$448,800
ER ABONO A DEPOSITAR	$224,400
SALDO	$224,400

-

DETALLES ADICIONALES	RECUERDE QUE SI HAY TALLAS EXTRAS A PARTIR DE XXL Y/O MANGAS LARGAS NO CONTEMPLADAS EN LA COTIZACIÓN SE AGREGARÁN A SU SALDO

MEDIOS DE PAGO

Bci | InkaPay | Santander | Scotiabank | Global66

Recuerde consultar los datos correctos para el medio de pago que desee usar, ya que pueden ser diferentes datos para los medios de pago, si coloca datos que no corresponden tendrá que volver a inscribir el pago

- CONDICIONES DE PAGO	ADELANTO DE 50% PARA INICIAR TRABAJO
- PLAZO DE ENTREGA	22 DIAS HÁBILES DESDE QUE SE INICIA LA PRODUCCIÓN
- INCLUYE ENVÍO	No (ver detalle)
- FORMA DE PAGO	DEPOSITO A CUENTA

- VALIDEZ DE LA OFERTA	15 días
- COMPROBANTE DE PAGO	CONTRATO
- DESTINO	Santiago

DETALLES DE COMPRA

1. **PLAZO DE ENTREGA:** El plazo de entrega comienza a contarse desde la aprobación de la producción, mediante un formato que detalla el diseño y los aspectos técnicos del pedido. Los días se contabilizan como hábiles (Lunes a viernes)

2. Respecto al envío, nosotros cubrimos el flete e impuestos desde Tacna hasta Arica, y desde Arica hacia cualquier región de Chile el envío será por pagar vía starken.
Son por lo general hasta 10 días habiles,desde que se despacha desde tacna .

3. Recuerde que los medios de pago puede tener porcentajes de comision por el cenvio de dinero de chile a Peru, que es aprox el 3%, debe comunicarnos el medio por el cual hará el pago, para tenerlo en cuenta en la cotización.

4. Respecto a los pagos: Primero se debe realizar el abono para poder iniciar el proceso de producción. Asimismo, para realizar el envío desde Tacna, es necesario confirmar el pago del saldo. De lo contrario, no se podrá continuar con el proceso de envío.

5. Respecto a los comprobantes de pago: Somos una empresa ubicada en la ciudad de Tacna. Podemos emitir boletas de venta en moneda peruana o guías representativas en pesos chilenos; sin embargo, ninguno de estos documentos tiene valor tributario en Chile.

EN CASO DE SOLICITAR FACTURA
Estamos constituidos como empresa en Chile y podemos emitir facturas de forma especial. Estas incluyen el IVA (19%), que debe estar especificado en la cotización. Si el valor del IVA no está considerado, significa que la factura no fue solicitada.
La factura se emite únicamente al finalizar el pedido, ya que los detalles de producción pueden variar lo que podría alterar el monto total.

ENVÍO POR PAGAR DESDE ARICA

COTIZACIÓN N° 2025 - 1311

SEÑOR : Alicia Pasten
RUT : 16449884-0
CELULAR :
DESTINO :

REFERENCIA:
FECHA: 30/4/2025

N°	COD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	P. UNITARIO	TOTAL EN PESOS CHILENOS	DETALLE AD.	MATERIAL
1	PO-P906	Poleron generacional con bordados personalizados /franela / Tallas hasta XL	47	UNIDAD	$19,700	$925,900		FRANELA
2								
3	PA-808	TALLAS ESPECIALES XXXL Ó XXXXL	1	UNIDAD	$2,000	$2,000		
4								
5								
6								
7								
8								
9								
					GLOBAL66	$18,558		

Estimado cliente, recuerde que para el pago vía Global66 se abona los montos tal cuales le indicamos aquí, Si abona menor cantidad se añadirá a su saldo restante.

Y en caso desee factura, debe indicarnos para actualizar la cotización y *AGREGARLE IVA*.

TOTAL A PAGAR	$946,458
1ER ABONO A DEPOSITAR	$473,229
SALDO	$473,229

-

DETALLES ADICIONALES	RECUERDE QUE SI HAY TALLAS EXTRAS A PARTIR DE XXL Y/O MANGAS LARGAS NO CONTEMPLADAS EN LA COTIZACIÓN SE AGREGARÁN A SU SALDO

MEDIOS DE PAGO

Bci | InkaPay | Santander | Scotiabank | Global66

Recuerde consultar los datos correctos para el medio de pago que desee usar, ya que pueden ser diferentes datos para los medios de pago, si coloca datos que no corresponden tendrá que volver a inscribir el pago

- CONDICIONES DE PAGO	: ADELANTO DE 50% PARA INICIAR TRABAJO
- PLAZO DE ENTREGA	: 42 DIAS HÁBILES DESDE QUE SE INICIA LA PRODUCCIÓN
- INCLUYE ENVÍO	: No (ver detalle)
- FORMA DE PAGO	: DEPOSITO A CUENTA

- VALIDEZ DE LA OFERTA	15 días
- COMPROBANTE DE PAGO	CONTRATO
- DESTINO	

DETALLES DE COMPRA

1. **PLAZO DE ENTREGA:** El plazo de entrega comienza a contarse desde la aprobación de la producción, mediante un formato que detalla el diseño y los aspectos técnicos del pedido. Los días se contabilizan como hábiles (Lunes a viernes)

2. Respecto al envío, nosotros cubrimos el flete e impuestos desde Tacna hasta Arica, y desde Arica hacia cualquier región de Chile el envío será por pagar vía starken.
Son por lo general hasta 10 días habiles,desde que se despacha desde tacna .

3. Recuerde que los medios de pago puede tener porcentajes de comision por el cenvio de dinero de chile a Peru, que es aprox el 2%, debe comunicarnos el medio por el cual hará el pago, para tenerlo en cuenta en la cotización.

4. Respecto a los pagos: Primero se debe realizar el abono para poder iniciar el proceso de producción. Asimismo, para realizar el envío desde Tacna, es necesario confirmar el pago del saldo. De lo contrario, no se podrá continuar con el proceso de envío.

5. Respecto a los comprobantes de pago: Somos una empresa ubicada en la ciudad de Tacna. Podemos emitir boletas de venta en moneda peruana o guías representativas en pesos chilenos; sin embargo, ninguno de estos documentos tiene valor tributario en Chile.

EN CASO DE SOLICITAR FACTURA
Estamos constituidos como empresa en Chile y podemos emitir facturas de forma especial. Estas incluyen el IVA (19%), que debe estar especificado en la cotización. Si el valor del IVA no está considerado, significa que la factura no fue solicitada.
La factura se emite únicamente al finalizar el pedido, ya que los detalles de producción pueden variar, lo que podría alterar el monto total.

ENVÍO POR PAGAR DESDE ARICA

Bohórquez
NOTARIO

TESTIMONIO

NOTARIO DE TACNA

KARDEX NUMERO: 65007.
ESCRITURA NRO: MIL SETENTAICINCO.

DE CONSTITUCION DE GRUPO CZ E.I.R.L.

I N T R O D U C C I O N.

EN LA CIUDAD DE TACNA, DISTRITO DEL ALTO DE LA ALIANZA, A LOS VEINTIDOS DIAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO DOS MIL VEINTICUATRO, YO **ROSARIO BOHORQUEZ VEGA**, ABOGADO-NOTARIO DE TACNA, REPRESENTADA POR EL NOTARIO QUE AUTORIZA ESTE INSTRUMENTO, POR LICENCIA CONCEDIDA SEGUN RESOLUCION NRO.010-2024/CNT, DEL COLEGIO DE NOTARIOS DE TACNA, EN ESTE OFICIO NOTARIAL UBICADO EN PROLONGACION AVENIDA PINTO NUMERO 1360; PROCEDO A EXTENDER EL PRESENTE INSTRUMENTO PUBLICO, ***O T O R G A D O*** **P O R:**

= **EDDY RONALD CENTELLA ZEA**, IDENTIFICADO CON DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD NUMERO: 45885387, QUIEN MANIFIESTA SER PERUANO, SOLTERO, INGENIERO COMERCIAL, CON DOMICILIO EN ASOCIACION DE VIVIENDA CIUDAD DE PAZ MANZANA: QUINIENTOS DIECINUEVE, LOTE: TREINTA Y UNO, DEL DISTRITO CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE TACNA, EXPRESANDO PROCEDER POR DERECHO PROPIO.

EL OTORGANTE MANIFIESTA QUE ASUME PLENA RESPONSABILIDAD CIVIL Y PENAL POR LA VERACIDAD DE LOS DATOS QUE PRECEDEN.

DOY FE DE LA CAPACIDAD DE EJERCICIO PLENA, LIBERTAD COMPLETA Y CONOCIMIENTO CON QUE SE OBLIGA EL OTORGANTE PARA ESTE ACTO, ASIMISMO DE HABERLO IDENTIFICADO DE FORMA SATISFACTORIA, CON SU DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD, Y UTILIZANDO LA COMPARACION BIOMETRICA DE LAS HUELLAS DACTILARES A TRAVES DEL SERVICIO QUE BRINDA RENIEC, DE CONFORMIDAD CON LOS ARTICULOS CINCUENTA Y CUATRO E INCISO A) DEL ARTICULO CINCUENTA Y CINCO DEL "DECRETO LEGISLATIVO DEL NOTARIADO NUMERO MIL CUARENTAINUEVE", Y ME MANIFESTO CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL INCISO K) DEL ARTICULO CINCUENTA Y CUATRO, E INCISO I) DEL ARTICULO CINCUENTA Y OCHO, AMBOS DEL MISMO CUERPO LEGAL, CONCORDADO CON EL DECRETO SUPREMO NUMERO: 013-2013-PRODUCE-TOO DE LA LEY DE IMPULSO AL DESARROLLO PRODUCTIVO Y AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL, OTORGA

ROSARIO BOHÓRQUEZ VEGA
ABOGADO-NOTARIO DE TACNA

DISPOSICION TRANSITORIA.- EDDY RONALD CENTELLA ZEA CON DNI 45885387, EJERCERÁ EL CARGO DE TITULAR GERENTE DE LA EMPRESA.==========

****

CONSTANCIA: DE HABER EFECTUADO LAS MINIMAS ACCIONES DE CONTROL Y DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE PREVENCION DEL LAVADO DE ACTIVOS, ESPECIALMENTE VINCULADOS A LA MINERIA ILEGAL U OTRAS FORMAS DE CRIMEN ORGANIZADO, RESPECTO AL OTORGANTE, ESPECIFICAMENTE CON RELACION AL ORIGEN DE LOS FONDOS, BIENES Y OTROS ACTIVOS INVOLUCRADOS.==========

****

I N S E R T O S D E L E Y.==========

1) COMPROBANTE DE DEPOSITO.==========

BCP.- DEPOSITO CUENTA CORRIENTE MNA.- OF./540002-N02D-T37552.- OP-0222279.- 21/03/2024.- HORA: 13:08:06.- GRUPO CZ E.I.R.L.- CODIGO DE CUENTA: 540-4202936-0-42.- CCI: 00254000420293604239.- IMPORTE DEPOSITADO: S/******50,000.00.==========

****

2) ARTICULO SETENTICUATRO CODIGO PROCESAL CIVIL.==========

LA REPRESENTACION JUDICIAL CONFIERE AL REPRESENTANTE LAS ATRIBUCIONES Y POTESTADES GENERALES QUE CORRESPONDEN AL REPRESENTADO, SALVO AQUELLAS PARA LAS QUE LA LEY EXIGE FACULTADES EXPRESAS. LA REPRESENTACION SE ENTIENDE OTORGADA PARA TODO EL PROCESO, INCLUSO PARA LA EJECUCION DE LA SENTENCIA Y EL COBRO DE COSTAS Y COSTOS, LEGITIMANDO AL REPRESENTANTE PARA SU INTERVENCION EN EL PROCESO Y REALIZACION DE TODOS LOS ACTOS DEL MISMO, SALVO AQUELLO QUE REQUIERAN INTERVENCION PERSONAL Y DIRECTA DEL REPRESENTADO.==========

ROSARIO BUENDIA VEGA
ABOGADO - NOTARIO OCTAVA