



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Propuesta de mejora en el proceso de gestión de tesorería  
en una estación de servicios**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público

**Alicia Milagros Rodriguez Benites**

Revisor(es):  
Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito

Piura, enero de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

**TSP**

AUTOR

**Alicia**

RECUENTO DE PALABRAS

**6821 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**36045 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**40 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**349.5KB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 22, 2022 1:10 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 22, 2022 1:11 PM GMT-5****● 19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Fuentes excluidas manualmente
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente

## Dedicatoria

*Para quienes consideramos que las pequeñas mejoras pueden generar grandes cambios.*





### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme estar donde estoy y por la experiencia ganada a lo largo de este tiempo. A mis padres por ser mi fuente de inspiración a superarme día a día y tener la paciencia para sobrellevar este periodo de estudio.

A la empresa; por apostar por mi como persona y profesional, además de bríndame la confianza para acceder a su información.

Finalmente quiero agradecer a Néstor, por caminar a mi lado en este proceso alentándome, apoyándome y escuchando mis lecturas por horas junto con mis hermanas.



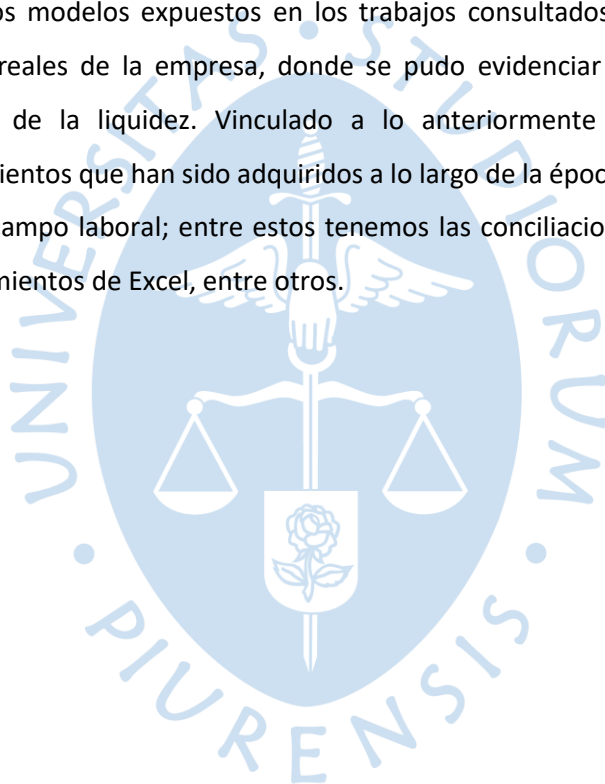


## Resumen

El actual trabajo tiene como finalidad exponer una propuesta de mejora para el control de la liquidez de una empresa comercializadora de hidrocarburos en vista que presenta periodos de desequilibrio financiero producto de factores que se irán mencionando a lo largo del trabajo. Es objeto de estudio debido a que el rubro de una estación de servicios suele ser bastante líquida ya que en su mayor proporción las ventas son al contado.

La metodología empleada es de carácter cualitativa basada en los antecedentes expuestos y en la bibliografía consultada cerciorándose que la herramienta aplicada es efectiva para el propósito del trabajo.

Se elaboró un flujo de caja adecuado para el objeto en estudio en una hoja de Excel tomando como referencia la teoría y los modelos expuestos en los trabajos consultados. Para esto fue necesario trabajar con los datos reales de la empresa, donde se pudo evidenciar notablemente una mejor visualización y control de la liquidez. Vinculado a lo anteriormente expuesto, se emplearon herramientas y conocimientos que han sido adquiridos a lo largo de la época de estudio de la autora y otros adquiridos en el campo laboral; entre estos tenemos las conciliaciones bancarias, el cruce de información, los conocimientos de Excel, entre otros.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1. Aspectos generales .....	15
1.1. Descripción de la empresa.....	15
1.1.1. Ubicación .....	15
1.1.2. Actividad .....	15
1.1.3. Misión y Visión de la empresa .....	16
1.1.4. Organización .....	17
1.2. Descripción general de la experiencia.....	18
1.2.1. Actividad profesional desempeñada .....	18
1.2.2. Propósito del puesto .....	18
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	19
1.2.4. Resultados concretos logrados.....	19
Capítulo 2. Fundamentación del tema.....	21
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	21
2.1.1. Bases teóricas.....	21
2.1.2. Antecedentes del estudio.....	23
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	24
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	27
3.1. Aportes .....	27
3.2. Desarrollo de experiencias .....	28
Conclusiones.....	29
Recomendaciones .....	31
Lista de referencias .....	33
Notas a pie de página .....	35
Apéndices.....	37
Apéndice A. Flujograma del proceso de facturación .....	39
Apéndice B. Flujograma del proceso de pago .....	40
Apéndice C. Cronograma de cobros.....	41
Apéndice D. Cronograma de pagos.....	42
Apéndice E. Flujo de Efectivo .....	43



## Lista de figuras

Figura 1. Ventas al crédito y al contado .....	16
Figura 2. Organigrama de la empresa .....	17
Figura 3. Enumeración de los elementos básicos del Flujo de Efectivo.....	24
Figura 4. Reportes diarios de la empresa OPQ.....	25





## Introducción

Los problemas de liquidez en las Mypes son comunes como dice Jiménez Sánchez et al. (2013) “Muchas pymes cierran en su despegue, ya sea porque no generan el efectivo suficiente, o no lo pudieron conseguir prestado o si lo consiguieron esto empeora la situación del servicio a la deuda” (p. 51); es así como en la empresa donde labora la autora del presente TSP, la cual llamaremos en adelante la autora, se llega a detectar este problema al existir días en los que no se podía cumplir con las obligaciones de pagos generando complicaciones en las operaciones de abastecimiento con el proveedor principal de combustibles, pese a tener préstamos bancarios e incluso habiendo incurrido en el programa Reactiva Perú.

Ante lo expuesto, la autora tiene como objetivo evaluar y anticipar los ingresos y salidas de dinero, con la finalidad de prever futuras necesidades de efectivo. Esto se realizó empleando como instrumento principal el flujo de efectivo bajo el método directo ya que es el que normalmente solicitan las entidades bancarias y que por ende le será de mayor utilidad; así mismo se propone el uso de otras herramientas; entre ellas cronogramas de cobro y pago y reportes diarios de ventas por POS, consumos del cliente especial y stock de productos al inicio de turno. Se aplicará el flujo de efectivo a la información financiera real de la empresa a partir del mes de noviembre del presente año, y en cuanto a las herramientas mencionadas líneas arriba, se empezaron a ejecutar en el mes de julio del mismo año.

Este trabajo está distribuido en tres capítulos; en el primero se detallan aspectos generales de la empresa en estudio que son necesarios para poner al lector en contexto además de describir la problemática y los resultados concretos logrados. Al mismo tiempo se habla de las funciones y experiencia de la autora. El segundo capítulo relaciona la teoría y la experiencia de la escritora y dentro de este marco se encontrarán los antecedentes que influyeron en la elección de la herramienta trabajada, así como las acciones, metodología y procedimientos que se utilizaron para realizarla. Finalmente, en el tercer y último capítulo se señalan los aportes generados a la empresa como resultado de esta propuesta y como se emplearon las técnicas y conocimientos adquiridos.

Este trabajo ha sido desarrollado considerándose una buena oportunidad para emplear una serie de conocimientos adquiridos durante los años de estudio de la autora, así como de sus años en el campo laboral.



## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

OPQ es una estación de servicios que pertenece a un grupo familiar fundado en el año 2007, ubicado en el distrito de Catacaos perteneciente a la ciudad de Piura. Ofrece productos tales como: Diesel B5, GLP, Gasohol de noventa y de noventa y cinco, los cuales adquieren con frecuencia a su proveedor principal que tiene sus plantas en Piura y Talara; y adicionalmente negocia con proveedores de Lima y Chiclayo, sólo en temporadas de desabastecimientos.

El producto con más alto nivel de rotación es el Diesel, por lo que a diario se realizan los pedidos (SCOP<sup>1</sup>) para el día siguiente. Actualmente se encuentra elaborando la construcción de un depósito de Diesel con mayor capacidad al del actual, para así tener un mayor stock de este producto y afrontar la época de desabastecimiento vivida producto de factores políticos y sociales<sup>2</sup>.

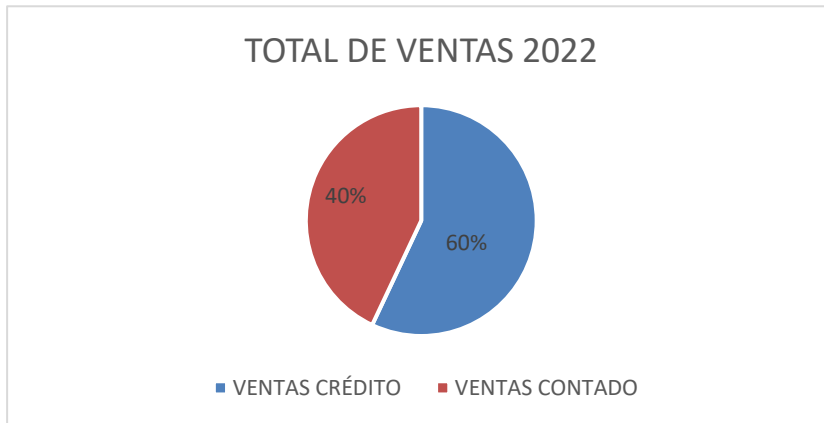
Con tres islas y cuatro dispensadores de Diesel B5, dos de GLP y tres de Gasoholes, se busca abastecer principalmente a los tráileres, buses interprovinciales, maquinarias de carga pesada y otros vehículos que transitan por la carretera Panamericana Norte.

#### 1.1.1 Ubicación

El domicilio fiscal se encuentra localizado a las afueras de la ciudad de Piura, en la carretera Panamericana Norte. La estación de servicio consta de las oficinas administrativas y las zonas de despacho, almacenamiento y estacionamiento.

#### 1.1.2 Actividad

OPQ se dedica a la venta al por mayor y menor de hidrocarburos en la ciudad de Piura. Abastece tanto al transporte público como a clientes de distintos rubros (agroindustriales, industriales) a quienes se les brinda el producto en las mismas instalaciones o se traslada a los destinos indicados previa coordinación. La comunicación es uno de los factores cruciales con este último tipo de clientes pues se debe coordinar con los transportistas los días de despachos para así llegar dentro del horario en el que el cliente pueda recepcionar el producto. En cuanto a la modalidad de pago, se registran ventas al contado y al crédito, este último se otorga a algunos clientes designados por el gerente, a quienes se les ofrece créditos de entre siete a treinta días de crédito.

**Figura 1***Ventas al crédito y al contado*

*Nota.* Elaboración propia.

### 1.1.3 Misión y Visión de la empresa

La autora de este trabajo, ante la ausencia de información establecida por la empresa, sugirió la siguiente propuesta, la misma que ha sido validada por el gerente general.

**Misión:** Abastecer de hidrocarburos de alta calidad y pureza a toda la ciudad de Piura, desempeñando actividades con viabilidad financiera, credibilidad, fiabilidad y con una alta responsabilidad ambiental y social.

**Visión:** Ser una de las principales empresas distribuidoras de hidrocarburos de la región garantizando un precio justo y acorde al mercado nacional.

#### Valores:

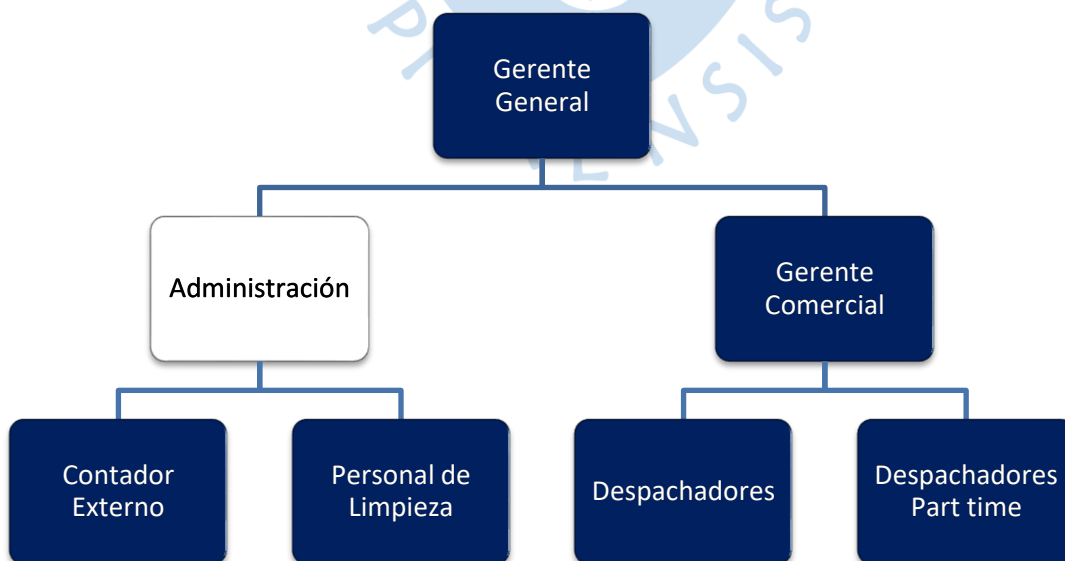
- **Honestidad:** Entregando el producto lo más exacto posible, apoyándonos con las herramientas debidamente calibradas.
- **Proactividad:** Generando valor a través de las rápidas y eficientes soluciones que se brindan ante la existencia de un problema.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las disposiciones vigentes para operar.
- **Innovación:** Implementando sistemas de control para la obtención de una información más fiable y consolidada que favorezca la toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo:** Se busca la disponibilidad de los trabajadores para apoyarse en las operaciones complicadas y puedan transmitirse experiencias que ayuden a los demás.

#### 1.1.4 Organización

Como único representante legal de la empresa tenemos al gerente general, quién es el encargado de la toma de decisiones respecto al precio, cantidades de compra, financiamientos y otras funciones relacionadas al correcto funcionamiento de la estación de servicio. Tiene a cargo al administrador y al gerente comercial de la representada. Este último tiene a cargo a los once despachadores entre tiempo completo y medio tiempo; es quién define los grupos de trabajo y monitorea el buen rendimiento y la correcta práctica de los valores de la empresa por medio del cruce de información entre las ventas y el dinero entregado por parte de los despachadores. Por otro lado, el administrador se encarga de ser el nexo entre contabilidad, la cual terceriza la empresa, y el gerente general y comercial. También es el encargado de procurar la existencia de fondos en bancos para cubrir las obligaciones de la empresa con los proveedores, trabajadores y entidades públicas; realizar las gestiones de las altas de los trabajadores, seguros del personal y de la empresa, y velar por la imagen frente a los clientes supervisando que las instalaciones frecuentemente se encuentren limpias, ordenadas y con los servicios básicos (agua, luz y línea telefónica).

Finalmente, los despachadores son los encargados de brindar el servicio de abastecimiento del producto a los clientes, de tomar las medidas de los combustibles antes del cambio de turno (bajo la supervisión del gerente comercial), apoyar en la carga y descarga de producto, darle a conocer al cliente las promociones y futuros eventos de la empresa; y de transmitir a la administración sugerencias y recomendaciones que les hacen llegar.

**Figura 2**  
*Organigrama de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia.

## 1.2 Descripción general de la experiencia

La autora de este informe se desempeña como administradora de la estación de servicios. Responde directamente al gerente general y trabaja a la par con el gerente comercial siendo un nexo entre el estudio contable y la empresa.

Cuando asume el cargo, una de las dificultades con las que se encuentra es la ausencia de información consolidada para la toma de decisiones como es el caso de los cobros y pagos correspondientes. Si bien cuenta con un sistema de facturación, este presenta ciertas limitaciones por no poder integrar toda la información.

A la fecha OPQ viene trabajando con un cliente especial que consume el mayor volumen de Diesel B5 por día, el cuál siempre está buscando un ajuste de precio. Esta situación es tema de conversación en las reuniones con el proveedor de combustibles, principalmente por el alto volumen a manejar y las limitaciones de este por los desabastecimientos, el bajo margen de ganancia y la volatilidad del precio en el mercado, el volumen de vehículos y el capital humano disponible, añadiendo también la estrecha línea de crédito con la que se cuenta. Debido a lo antes mencionado se decidió trabajar netamente con factoring.

### 1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

Entre las funciones primordiales del puesto, están:

- Ingreso de los pedidos de combustibles en la plataforma de Osinergmin.
- Reporte diario de consumos de cliente especial y de los despachos semanales.
- Ejecución del corte y cambio de turno.
- Validación de créditos y descuentos brindados por el personal en isla.
- Pagos de servicios, proveedores y otros gastos fijos
- Cobro a los clientes y actualización de las cuentas que aún quedan pendientes.
- Cálculo y pago de planilla previa validación.
- Facturación de los clientes a crédito.
- Programación de actividades pro “Activación de Ventas”.
- Reporte de variaciones de precios por Petroperú y frente a los grifos aledaños a la zona por medio de la plataforma Facilito-Osinergmin y la página oficial de Petroperú.
- Gestión de las licencias, permisos y seguros, necesarios para el funcionamiento.
- Registro de inventario inicial diario de GLP en la plataforma Osinergmin.
- Elaboración de registro de compras y archivos sustentatorios para contabilidad.
- Compra de útiles de oficina, limpieza, entre otros.

### 1.2.2 *Propósito del puesto*

Velar por el buen funcionamiento y rendimiento de la estación de servicio, contando con los

permisos exigidos por Osinergmin como el registro de hidrocarburos, los municipales (en concreto licencia de funcionamiento), otros (SOAT, licencias vehiculares, seguros de vida, etc), así como también la documentación necesaria para la certificación de extintores, planos de ubicación, estados de cuenta, estados financieros, certificados de calibraciones y mantenimientos, etc.

Para mantener las obligaciones de cobro y pago al día, se manejan reportes de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, constancias de pagos, entre otros archivos, que permitan mantener la información lo más clara posible con el fin de atender cualquier consulta por parte del cliente o proveedor.

El fin de mantener los permisos, documentos e información financiera al día, es evitar multas y gastos por la falta de cumplimiento de alguno de ellos.

### **1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe***

El objetivo del informe es evaluar y anticipar los ingresos y salidas de dinero, con el objetivo prever futuras necesidades de efectivo. Actualmente la empresa trabaja bajo financiamiento con bancos y factoring, pero a causa de la pandemia COVID-19, el estado peruano apertura un programa denominado Programa Reactiva Perú<sup>3</sup> al cual accedió OPQ a través del Banco de Crédito del Perú para incrementar liquidez y poder adquirir un mayor volumen de productos.

En reiteradas oportunidades la empresa ha tenido que dejar de pagar sus obligaciones con terceros en la fecha correspondiente debido a su falta de liquidez, el incumplimiento de estos compromisos genera intereses que representan un gasto no provisionado a la empresa, así como también la suspensión de las atenciones del proveedor de combustible por el corte de la línea de crédito. Hasta el mes de septiembre se venía trabajando con pago a cuenta y factoring, pero el hecho de trabajar con pago a cuentas generaba un riesgo pues no se tenía identificada la fecha de pago ni el importe total. Para encontrar una solución a esta problemática, se decide aumentar la línea de crédito, y contando también con el aumento de la flota de cliente especial se acuerda trabajar netamente con factoring en las distintas entidades financieras tales como el Banco Continental (BBVA), el Banco de Crédito del Perú (BCP) y el Banco Santander.

### **1.2.4 *Resultados concretos logrados***

Se ha diseñado mecanismos de control de la caja que permitan un mejor manejo del dinero, es decir prevean la falta de liquidez, así como garanticen el cumplimiento de los compromisos asumidos. Como primer mecanismo, se creó e implementó un cuadro de cobros y pagos en la herramienta Excel, estos reportes contienen las fechas de vencimiento de los compromisos; así como los pagos a proveedores, los financiamientos, y también los cobros a los clientes. Esto ayudó a un mejor control diario de caja.

Como segundo mecanismo se fijó elaborar el flujo de caja para las proyecciones de efectivo con data actual y, por último, se implementó un reporte diario con los montos de las ventas por POS<sup>4</sup>,

el stock de producto al iniciar el turno y el consumo total del cliente especial; esto con la finalidad de generar data que refleje indicadores (de consumos, de ventas y de gastos operativos) para la toma de decisiones, además de identificar rápidamente un resultado inusual para investigar a fondo y actuar rápidamente.

Como consecuencia, se verificó que uno de los abonos correspondientes a los tres POS con los que cuenta la empresa, manejaba una tasa de 4.0592% frente a la tasa de 1.7582% acordada. Ante esto, se realizaron las gestiones necesarias para identificar desde que fecha venía este error y así poder calcular el importe por devolución junto con la empresa que brinda el servicio de agente de cobro, el cual ascendía aproximadamente a veinticinco mil soles que fueron abonados a las cuentas de OPQ.

Finalmente, se espera obtener una correcta gestión del capital de trabajo que permita cumplir con los compromisos pactados previo conocimiento del ciclo de caja.



## Capítulo 2. Fundamentación del tema

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el presente capítulo, se dará a conocer las bases teóricas en las cuales se apoya este trabajo para sustentar el problema planteado, así como la metodología y técnicas empleadas para resolver la situación profesional por ser objeto del informe.

#### 2.1.1 Bases teóricas

Como dice Mayor Garcia y Saldarriaga Gómez (2015), el flujo de caja es una manera dinámica de visualizar y entender los resultados obtenidos como consecuencia de los ingresos y egresos de efectivo en una empresa y en un momento determinado, ayudando así a hacer frente a sus obligaciones con terceros. En opinión del investigador este mecanismo permitirá anticipar las necesidades de efectivo y junto con la aprobación del gerente, evaluar la mejor opción entre financiamiento o intereses moratorios ante la omisión de una obligación. La omisión de una obligación programada en principio es resultado del impago de un cliente representativo, o de otros menos representativos.

Según Guajardo Cantú y Andrade de Guajardo (2014):

La importancia de las ventas al crédito está en que, si no se concede crédito, el nivel de ventas disminuye en gran proporción, pero lo más importante de otorgar crédito consiste en administrar correctamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible. (p. 269)

Es así como Horngren et al., (2000) habla de lo importante que es mantener un nivel conveniente de efectivo para no interrumpir el ciclo operativo de las labores de la empresa, en caso de un déficit de efectivo o, una ineficiencia en la gestión de recursos en caso de un superávit.

Según dicen Jiménez Sánchez et al., (2013):

Sin dinero no hay posibilidad de incrementar los inventarios, la producción o expandir el número de productos, el crecimiento suele exigir considerables aportes de capital, para obtenerlo es necesario muchas veces recurrir a préstamos bancarios, líneas de crédito, financiación, proveedores o alguna otra clase de endeudamiento, obtener financiamiento es una herramienta que las pymes deben manejar de forma adecuada, mantener un adecuado control del capital necesario es la forma más eficaz de gerenciarlas. (p. 51)

OPQ toma la decisión de trabajar con su propio capital y recurrir a préstamos bancarios cuando comenzó a incrementar el volumen de ventas y ya no se daba abasto con la línea de crédito brindada por el proveedor ni con la cantidad de máquinas despachadoras que tenían. Es entonces donde se realiza la primera inversión para implementar dos puntos de abastecimientos con tres máquinas surtidoras en cada uno; así como para realizar mejoras de imagen y de servicios básicos en la empresa

**2.1.1.1 Control Interno.** Según Vásquez Montoya (2016) nos explica que:

La norma Internacional de aseguramiento de la información NIA 315 (Decreto 302, 2015) define el control interno como el proceso diseñado, implementado, y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (p. 144)

**2.1.1.2 Gestión de la tesorería.** Para López Martínez y Soriano Mas (2014) es la “Gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación” (p. 7).

Según López Solera y Tamayo Checa (2012), su finalidad es “Mantener la liquidez necesaria para afrontar los pagos de las operaciones de contado necesarias en el desarrollo de la actividad y atender los pagos diferidos de las operaciones ya realizadas concretadas a crédito en sus distintos vencimientos” (p. 372).

Abarca el conocimiento de los vencimientos de cobros y pagos, previsiones y operaciones de financiamiento; además entre los instrumentos utilizados para el debido control y gestión tenemos libros de caja, bancos; registros de operaciones; documentos justificativos de cobro y pagos; aplicaciones informáticas, como el sistema de facturación, ERP, SAP, otros.

La Previsión de tesorería, como dice Santomá y Álvarez (2002) trata de cerciorar que los saldos provenientes de cobros y pagos futuros hagan frente a los pasivos identificados. Para que en caso contrario se pueda proceder a tiempo por medio de la obtención de fondos a corto plazo, sugiere realizar un presupuesto anual con ayuda de las áreas de la empresa de tal forma que sea lo más real posible. Recomiendan tener en cuenta la “posición en fecha valor” y no el saldo contable respecto a los importes en bancos; la posición en fecha valor viene a ser la fecha en la que ingresa la operación a la cuenta bancaria desde el día en el que se realizó la operación, es decir si se realiza un egreso con fecha-valor T+2 el lunes 21 de enero, quedará abonada en la cuenta de destino el 23 de enero; esto depende de los plazos en las gestiones de las entidades financieras, es por eso que en la gran mayoría de casos las empresas suelen trabajar con varios bancos, gestión que les permite disminuir el riesgo de altas comisiones interbancarias, que si bien no son significativas debido a que no sobrepasan los quinientos nuevos soles, estas en conjunto si podrían llegar a serlo.

Con el objetivo de una relación sana entre cliente y proveedor, la autora de este trabajo considera importante hablar sobre los límites éticos de la gestión de la tesorería, basándose en lo transmitido por López Martínez y Soriano Mas (2014) “hay quién cree una buena gestión de la tesorería consiste en pagar tarde a los proveedores, o mandarles los cheques sin firmar... Incluso hay manuales

que sugieren medidas de ese tipo” (p. 13).

Lo anteriormente mencionado llega a degenerar la relación entre cliente y proveedor además de poner en guerra los valores de la empresa y para poder acceder a medidas lícitas con el fin de “ganar tiempo” Francisco y Nuria sugieren pago mediante cheque, establecer día de pago mensuales o semanales para facilitar la gestión.

**2.1.1.3 Flujo de efectivo o de caja.** Para Correa García y Moscoso Escobar (2012) “el flujo de efectivo permite a la empresa conocer las entradas y salidas reales de efectivo por las actividades de inversión, operación y financiación” (p. 6). Al mismo tiempo hacer proyecciones a entradas y salidas de dinero futuras lo cual ayuda en la labor de previsión.

Según Rodríguez (2015):

- **Actividades de Operación.** “son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación” (p. 19)
- **Actividades de Inversión.** “son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en los equivalentes al efectivo” (p. 19)
- **Actividades de financiamiento.** “son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por la entidad” (p. 19)

## 2.1.2 Antecedentes del estudio

### 2.1.2.1 Antecedentes Nacionales

Los autores Céspedes Pinche y Delgado Torres (2019), en su investigación denominada “Aplicación del flujo de caja, como herramienta financiera, para el control de la liquidez en JYS Control – Carabayllo 2018” se plantearon como objetivo demostrar que se puede controlar mejor los ingresos y egresos implementando políticas contables para mejorar la empresa. Para esto elaboraron un flujo de caja con la información de la empresa en estudio, lo que los llevó a concluir que solo con el buen manejo de las políticas contables se puede armar un flujo de caja lo más real posible, ya que las políticas ayudan a mantener el orden y correcto registro de la documentación.

Por otro lado, el autor Juárez Miranda (2019) elaboró un estudio que buscó entender la relación que existe entre el flujo de caja y la gestión de tesorería a través de la aplicación de una encuesta a 201 trabajadores de la entidad en estudio con el fin de hacer frente a los problemas financieros que atraviesa; al finalizar y analizar los datos obtenidos del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, concluye que efectivamente existe relación entre las situaciones de riesgo y la previsión de tesorería; las entradas de efectivo y los desequilibrios, finalmente los documentos de control y salidas de dinero.

## 2.2 Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

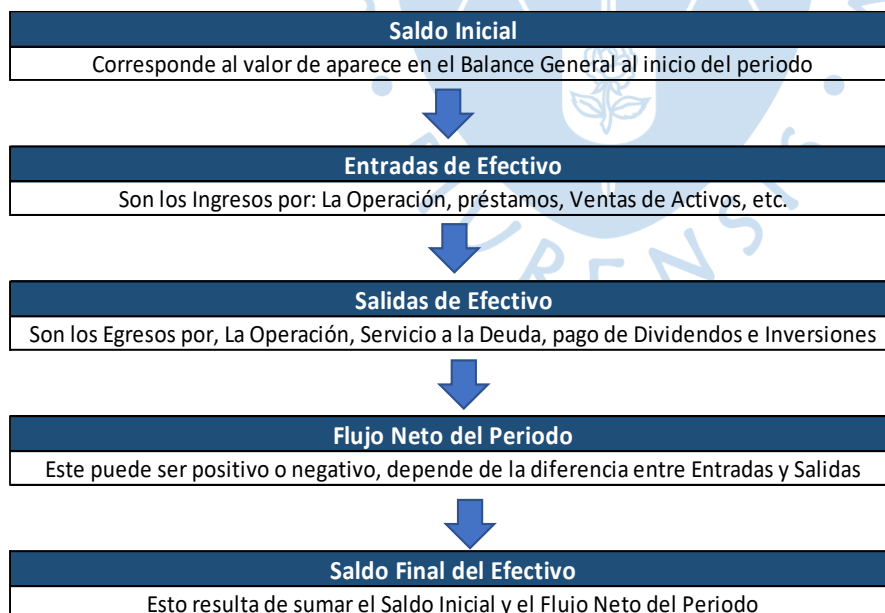
A juicio del investigador se ha considerado apropiado aplicar la herramienta de flujo de efectivo para prever la escasez de efectivo mediante el método directo ya que es el que solicitan las entidades financieras y que por lo tanto le será de mayor utilidad a la empresa.

Para su ejecución se tomó como referencia el flujo de efectivo de Céspedes Pinche y Delgado Torres (2019) y Mayor Garcia y Saldarriaga Gómez (2015) respectivamente, el cual se plasmó en una hoja de Excel y se le incluyó información real de OPQ del mes en curso (noviembre).

Esta herramienta está conformada por cinco elementos básicos que a su vez son mostrados en la Figura 3 y tomando como referencia a Ortiz Anaya y Ortiz Niño (2018):

El saldo inicial de caja; corresponde al monto de efectivo con el cual se inicia el periodo contable, y que debe tomarse del estado de situación financiera inicial, primer renglón del activo corriente. Las entradas de efectivo; durante el periodo objeto de análisis, las cuales tienen como base el estado de resultados y los movimientos del estado de situación financiera. Las salidas de efectivo; del periodo cuyo soporte es el mismo del punto anterior. El flujo neto del periodo; el cual puede ser positivo o negativo, y resulta de la diferencia entre las entradas y salidas del periodo. Por último, el saldo final de caja; resultado de sumar el saldo inicial y el flujo neto del periodo. (p. 28)

**Figura 3**  
*Enumeración de los elementos básicos del Flujo de Efectivo*



*Nota.* Adaptado de Mayor Garcia y Saldarriaga Gómez (2015, p. 4)

Otra tarea prioritaria empleada para el control interno de los ingresos de la empresa fue el Reporte Diario, “de manera que la información generada sirva de base para la toma de decisiones

oportunas” (Vásquez Montoya, 2016, p. 145).

Como se puede apreciar en la figura 4, diariamente se hace de conocimiento a los gerentes las cantidades de dinero que ingresará bajo el sistema de pago automático (POS) con el que cuenta la empresa. Esta data nos permite en primer lugar verificar que se esté aplicando la tasa establecida haciendo un comparativo entre el reporte y los ingresos en bancos; en segundo lugar, tener conocimiento de la disposición de efectivo al día siguiente de haber hecho el corte para programar pagos. Finalmente, permite hacer una proyección del importe por el gasto del servicio (POS) mensual, para evaluar propuestas de mejoras de tasa con la misma empresa u otras.

Volviendo la mirada hacia la figura 4, el segundo cuadro nos refleja la cantidad consumida por el cliente especial durante el turno trabajado. Esta información diaria se coteja sumando las notas de despacho del cliente por despachador, frente al reporte del sistema, para conocer la cantidad diaria consumida y así prever la cantidad de galones diario con la que debe contar OPQ para no quedarse sin producto.

Al cliente se le factura semanalmente y con la información recopilada, al cuarto día, se puede proyectar un aproximado de la facturación siguiente, y así considerar este importe para programar pagos luego de su vencimiento, puesto a que gran parte del capital de la empresa está invertido en este cliente.

Para terminar el reporte de Stock por producto, su finalidad es dar a conocer la cantidad por producto con la que se inicia el día para que el gerente comercial determine si se cuenta con los inventarios suficientes y entonces autorizar los despachos programados en el día (en caso lo hubiese). De no existir capacidad suficiente, se informa a al administrador quién se pone en contacto con el cliente. En este punto prima las ventas al contado en el grifo ante las de crédito debido a la escasez del producto.

#### Figura 4

Reportes diarios de la empresa OPQ

REPORTE DE POS AL 28.10.22		REPORTE DE CLIENTE X AL 28.10.22		STOCK AL 28.10.22	
POS 1	X1	DESPACHADOR 1	D1	GLP	Y1
POS 2	X2	DESPACHADOR 2	D2	GASOHOL 90	Y2
POS 3	X3	DESPACHADOR 3	D3	GASOHOL 95	Y3
TOTAL	X1+X2+X3	TOTAL	D1+D2+D3	DIESEL B5	Y4

*Nota.* El reporte de POS se encuentra en soles, el reporte de cliente X y Stock se encuentra en galones. Fuente de elaboración propia.

Otra forma de contribuir con las buenas prácticas de control de los ingresos y salidas de efectivo de la empresa fue la implementación de un cronograma de cobro y pagos en formato Excel (anexo 3 y anexo 4 respectivamente), esto para contar con un instrumento de planeación, control y

evaluación de la gestión financiera. En el anexo 1 y anexo 2, se aprecian los procesos de facturación y pago de la empresa OPQ respectivamente; para el anexo 1 las notas de despacho (ND) de los clientes son firmadas por los choferes que llegan a abastecer y las guías de remisión (GR) son selladas y firmadas por los responsables del almacén en donde se entrega el producto. Antes de la implementación del cronograma de cobros, el flujo culminaba enviando la factura al cliente; hoy en día hay que actualizar una data, la cual permite un mejor control y una visualización dinámica de las cuentas por cobrar. En el caso del flujograma de pagos, se agregó el adicionar la información del cronograma de pagos cómo última parte del proceso.



## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1. Aportes

El aporte de la autora de este trabajo a la empresa OPQ se resume en tres cosas para mejorar la salud financiera:

1. Primero, la implementación de los reportes diarios para la obtención de data histórica que brinde indicadores para la toma de decisiones; el conocer las cantidades mensuales de ventas por POS permitirá a la empresa tener un poder de negociación con las empresas que brindan este servicio, con el fin de buscar mejoras en la tasa, que permitan disminuir el gasto. En cuanto a los consumos diarios del cliente especial y las cantidades de Stock, son datos que ayudan a prever un desabastecimiento en la estación día a día. Los consumos de dicho cliente alertan ante alguna variación, ya sea que incrementen o disminuyan sus operaciones, se refleja en los consumos realizados, esto permite calcular si el producto en stock alcanzará para cubrir los requerimientos del día o si se llegará al desabastecimiento de alguno de los productos.
2. Segundo; el desarrollo de los cronogramas de cobros y pago; con el propósito de tener un mejor control de las cuentas por cobrar y pagar, así como del cumplimiento de las políticas de crédito determinadas por la empresa. Nace la necesidad de implementar un proceso interno que permita mejorar la gestión de las funciones correspondientes a tesorería. De tal forma que a fin de mes permita visualizar de una manera más rápida a cuánto asciende el saldo total de las facturas vencidas y de las que están por vencer; así como de las que quedaron por pagar sea por falta de fondos o porque aún no vencen
3. Tercero y último; la propuesta de poner en ejecución un flujo de efectivo para prever la escasez de efectivo, identificar las salidas y entradas de dinero correspondientes a las actividades operativas y no operativas; así como tener de manera visible las actividades de inversión y de financiamiento, ya que estas están ordenadas como listas en tabla de flujo de efectivo, y detalladas. Es gracias a esta herramienta que se identificó la existencia de egresos no operativos y sin sustento en las cuentas bancarias, que, por las descripciones de los estados de cuenta, podemos suponer la existencia de gastos personales no relacionados directamente a la empresa.

### 3.2. Desarrollo de experiencias

En el tiempo como administradora de OPQ, la autora asegura que, el orden es clave para un buen control y por ende genera mejoras. Como se indica en el capítulo uno, la empresa carecía de información consolidada, registro de control, sustentos, entre otros, es aquí donde la autora pone en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y de su experiencia implementando mecanismos para el control del dinero que circula en la empresa. La necesidad surge cuando asume el cargo y no identifica con fiabilidad ni con rapidez que es lo que está pendiente por cobrar y por pagar, teniendo como resultado; abonos no identificados, pagos de última hora, notificaciones por pago tardío de tributos, remuneraciones fuera de tiempo, entre otros. Esto también le hizo suponer la existencia de facturas y abonos mal aplicados, así como pagos importantes que podrían estar cerca al vencimiento y que generaría el corte de algún servicio que trajera como consecuencia un paro en la operatividad de la estación; como por ejemplo la suspensión del servicio de luz, internet, etc. Todos estos problemas se podían resumir a un bajo control y orden en el efectivo de la empresa.

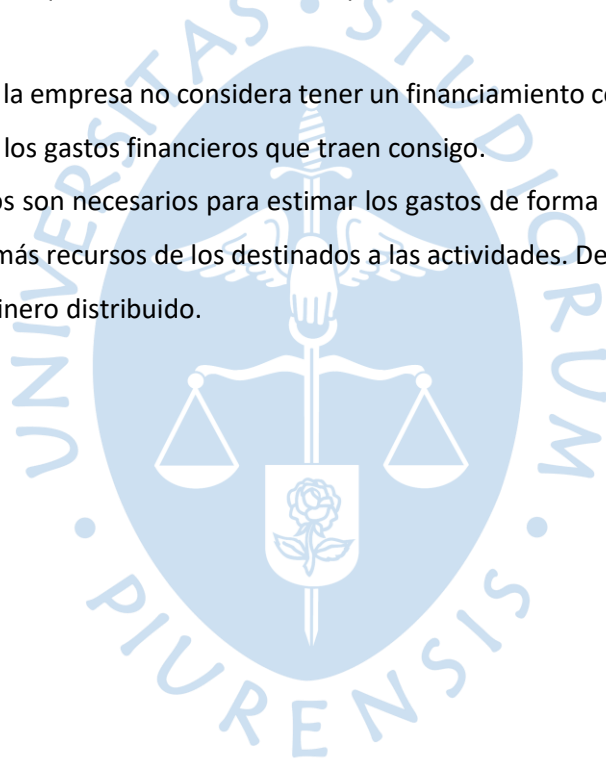
Como resultado de las enseñanzas y valores aportados en el aspecto profesional por su centro de estudios, aspira a trabajar con datos fiables y neutrales ya que son dos atributos de los estados financieros que impactan en la toma de decisiones de los gerentes. Para lograrlo se aplicó el procedimiento de la conciliación bancaria con el fin de obtener información lo más exacta posible. Pese a que en algunos casos no se identificaba la procedencia del cargo o abono, se emplearon otros mecanismos como llamadas y correos para cruzar información con los clientes y proveedores generando así una data con la situación real de la empresa que dio origen a los cronogramas de cobros y pagos.

Para mejorar la gestión y control de la liquidez, se buscaba una herramienta que permita visualizar de manera dinámica las entradas y salidas de efectivo. Al realizar este trabajo, se investigó sobre múltiples herramientas, sin embargo, la que para el investigador reflejaba mejor la dinámica del día a día fue el flujo de caja bajo el método directo ya que es el solicitado por las entidades financieras. Al utilizar esta herramienta, se estaría mejorando el control y a la vez trabajando información del flujo de caja que en algún punto será requerida por los bancos para un posible financiamiento.

La implementación de lo comentado líneas arriba, ha llevado a entender a la autora que toda herramienta empleada en la información financiera debe ser útil para la toma de decisiones o de lo contrario se debe considerar otra que si nos brinde estas facilidades. Es preciso afirmar la importancia de los documentos sustentatorios en las transacciones realizadas ya que son necesarios para que prevalezca el control de los flujos de efectivo, o de lo contrario con el paso del tiempo podría dejar de cubrir sus gastos fijos, sobreendeudarse y pasar a liquidarse como sucede con muchas Mypes en el Perú.

## Conclusiones

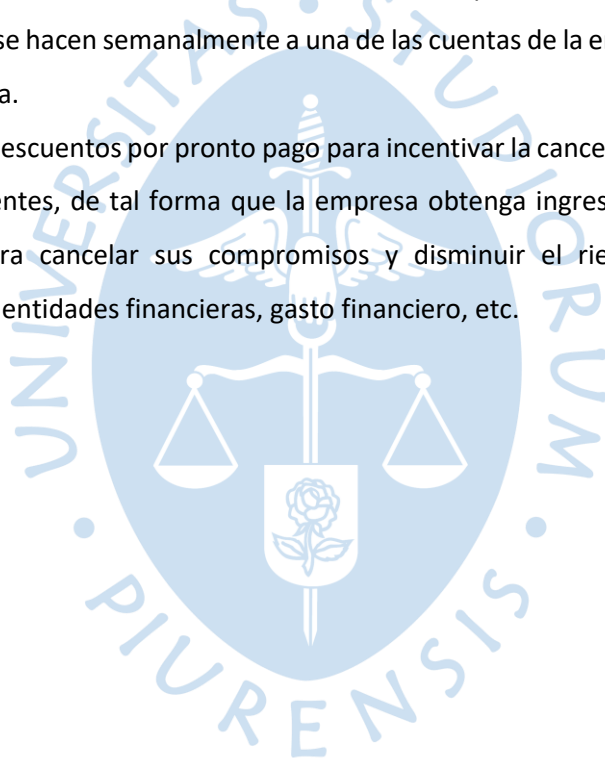
1. Concluimos que uno de los mayores problemas que atraviesa la empresa en estudio son las pocas herramientas con las que cuenta la empresa para ejercer un efectivo control de la liquidez y medir los recursos disponibles para operar.
2. Afirmamos que el gerente posee un conocimiento bajo sobre los conceptos, herramientas, sistemas o procesos de finanzas; a pesar de eso hasta el momento no ha buscado capacitarse; si no que prefieren ir aprendiendo de la experiencia cuyo impacto se refleja en los resultados de la empresa.
3. Aproximadamente el 10% de los egresos no operativos corresponden a gastos personales del gerente general y de ventas (esto mediante las referencias bancarias de los estados de cuentas de la empresa), lo que nos lleva a concluir que OPQ mezcla las finanzas personales con las corporativas.
4. Concluimos que la empresa no considera tener un financiamiento con capital propio, si no con terceros, pese a los gastos financieros que traen consigo.
5. Los presupuestos son necesarios para estimar los gastos de forma mensual a lo largo del año y evitar utilizar más recursos de los destinados a las actividades. De esta forma se incentiva a supeditarse el dinero distribuido.





### Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa el desarrollo de políticas contables para mejorar el orden y la gestión financiera e implementar un sistema integrado de gestión acorde a la capacidad de información que administra para poder unificar la información que se maneja.
2. Realizar capacitaciones al personal administrativo para mejorar la productividad de la empresa a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos.
3. Respetar las fechas de pago de los proveedores secundarios por sobre el proveedor principal para no degenerar la relación entre cliente y proveedor. De ser un caso particular y previo acuerdo con el proveedor, establecer un compromiso de pago para esta nueva fecha.
4. Implementar un reporte con los importes de efectivo diario que ingresan a la empresa producto de las ventas al contado en el establecimiento, para contrarrestarlo con los depósitos de efectivo que se hacen semanalmente a una de las cuentas de la empresa, y poder identificar alguna diferencia.
5. Evaluar aplicar descuentos por pronto pago para incentivar la cancelación antes de tiempo por parte de los clientes, de tal forma que la empresa obtenga ingresos previos a las fechas de vencimiento para cancelar sus compromisos y disminuir el riesgo moras, calificaciones negativas de las entidades financieras, gasto financiero, etc.





## Lista de referencias

- Céspedes Pinche, D. A., & Delgado Torres, M. I. (2019). *Aplicación del flujo de caja, como herramienta financiera, para el control de la liquidez en JYS Control - Carabayllo 2018* [Tesis para optar el título profesional de Contadora Pública, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/15129>
- Correa García, J. A., & Moscoso Escobar, J. (2012). *El estado de flujos de efectivo y los flujos de caja en la toma de decisiones financieras empresariales*. Buenos Aires: ALAFEC. Obtenido de [https://repositorios.fca.unam.mx/alafec/docs/asambleas/xiii/ponencias/finanzas/F\\_08.pdf](https://repositorios.fca.unam.mx/alafec/docs/asambleas/xiii/ponencias/finanzas/F_08.pdf)
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2014). *Contabilidad financiera* (Vol. 5). México D.F.: McGraw-Hill.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (704 ed., Vol. 7). México: Pearson.
- Jiménez Sánchez, J. I., Rojas Restrepo, F. S., & Ospina Galvis, H. J. (2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. 7(13), 48-63. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114823>
- Juárez Miranda, A. S. (2019). *Gestión de tesorería y su relación con el flujo de caja proyectado en la empresa ecocentury sac en el distrito de Chorrillos en el periodo 2017* [Tesis para optar el título profesional de Contadora Pública, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/775>
- López Martínez, F., & Soriano Mas, N. (2014). *La gestión de la tesorería, en qué consiste y cómo debe abordarse*. Barcelona: Libros de cabecera. Obtenido de <https://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/book/25/capitulo-gratis-la-gestion-de-la-tesoreria.pdf>
- López Solera, R., & Tamayo Checa, E. (2012). *Financiación. Cobros y pagos al contado (Proceso integral de la actividad comercial)*. Madrid: Editax.
- Mayor García, I. C., & Saldarriaga Gómez, C. A. (2015). El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X. Cali: Colección Académica de Ciencias Estratégicas. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9346>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Programa de Garantías "Reactiva Perú"*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429)
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2020). *Preguntas Frecuentes Osinergmin*. Obtenido de Osinergmin: [https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/hidrocarburos/SCOP/SCOP-](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/hidrocarburos/SCOP/SCOP-)

DOCS/Archivos-SCOP/Preguntas-Frecuentes.pdf

Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. A. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo* (Vol. 3). Bogotá: Externado Colombia.

Rodríguez, N. J. (2015). *Importancia del flujo de efectivos en las PYMES* [Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6567/1/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Santomá, J., & Álvarez, A. (2002). *Gestión de tesorería* (Vol. 1). Barcelona: Gestión 2000.

Vásquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. (69). Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434>



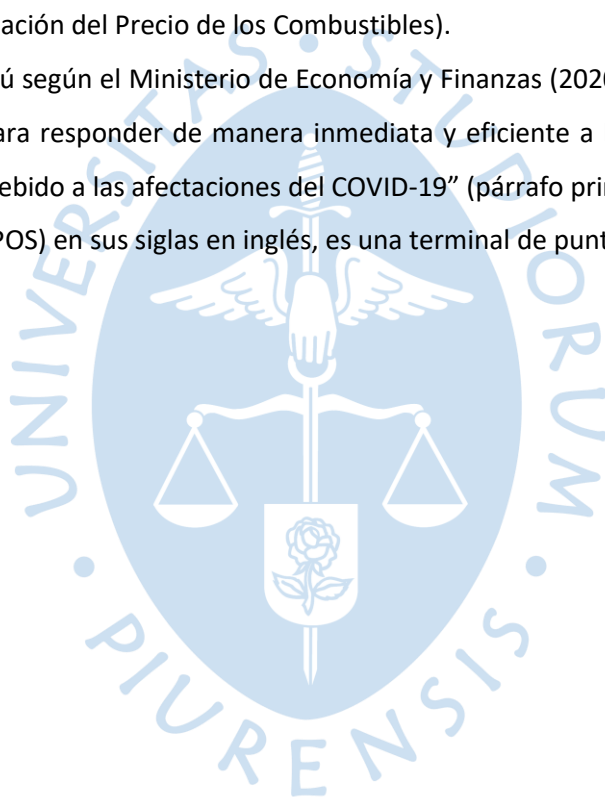
### Notas a pie de página

<sup>1</sup> SCOP, según el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2020) es “un sistema de verificación online que tiene objetivo primordial es el eliminar la informalidad en el comercio de hidrocarburos mediante el control en tiempo real y automático de las transacciones autorizadas entre los agentes autorizados” (Párrafo primero)

<sup>2</sup> Los problemas políticos y sociales que contribuyen al desabastecimiento de combustible en el Perú son principalmente dos, el conflicto armado entre Rusia y Ucrania, ya que ha generado un alza de entre 5% y 13% en los precios del crudo a nivel mundial lo cual imposibilita al gobierno a comprar mucha más cantidad de insumo, y el impago de la deuda que tiene el Ministerio de Economía y Finanzas con la mayoría de los proveedores que abastecen derivados (Petroperú, Repsol, Valero) adquirida por el FEPC (Fondo de Estabilización del Precio de los Combustibles).

<sup>3</sup> Programa Reactiva Perú según el Ministerio de Economía y Finanzas (2020) “es un plan nunca antes visto en nuestro país para responder de manera inmediata y eficiente a la escasez de liquidez que afrontan las empresas debido a las afectaciones del COVID-19” (párrafo primero)

<sup>4</sup> POS es “Point of sale (POS) en sus siglas en inglés, es una terminal de punto de venta o TPV”



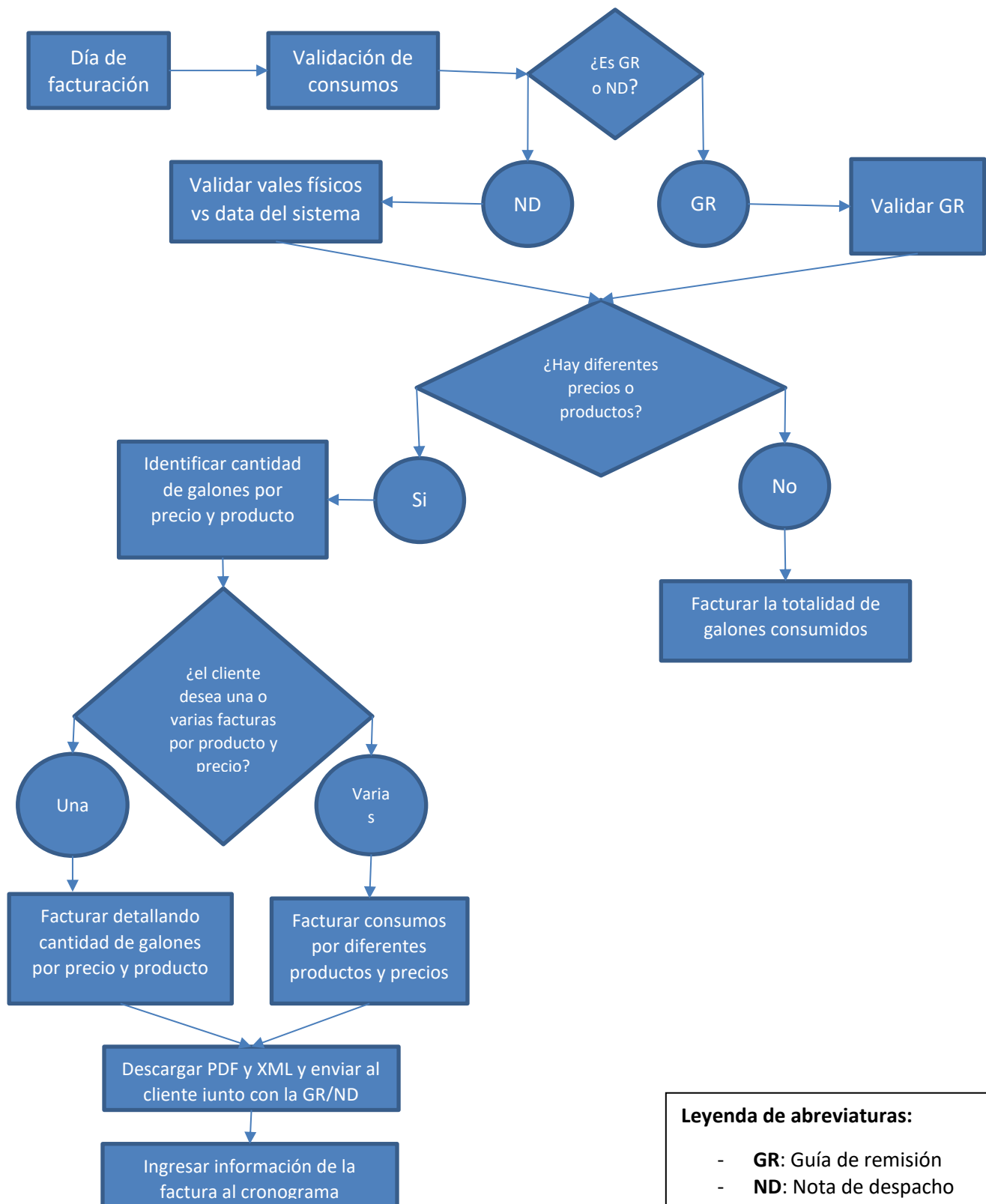


## Apéndices

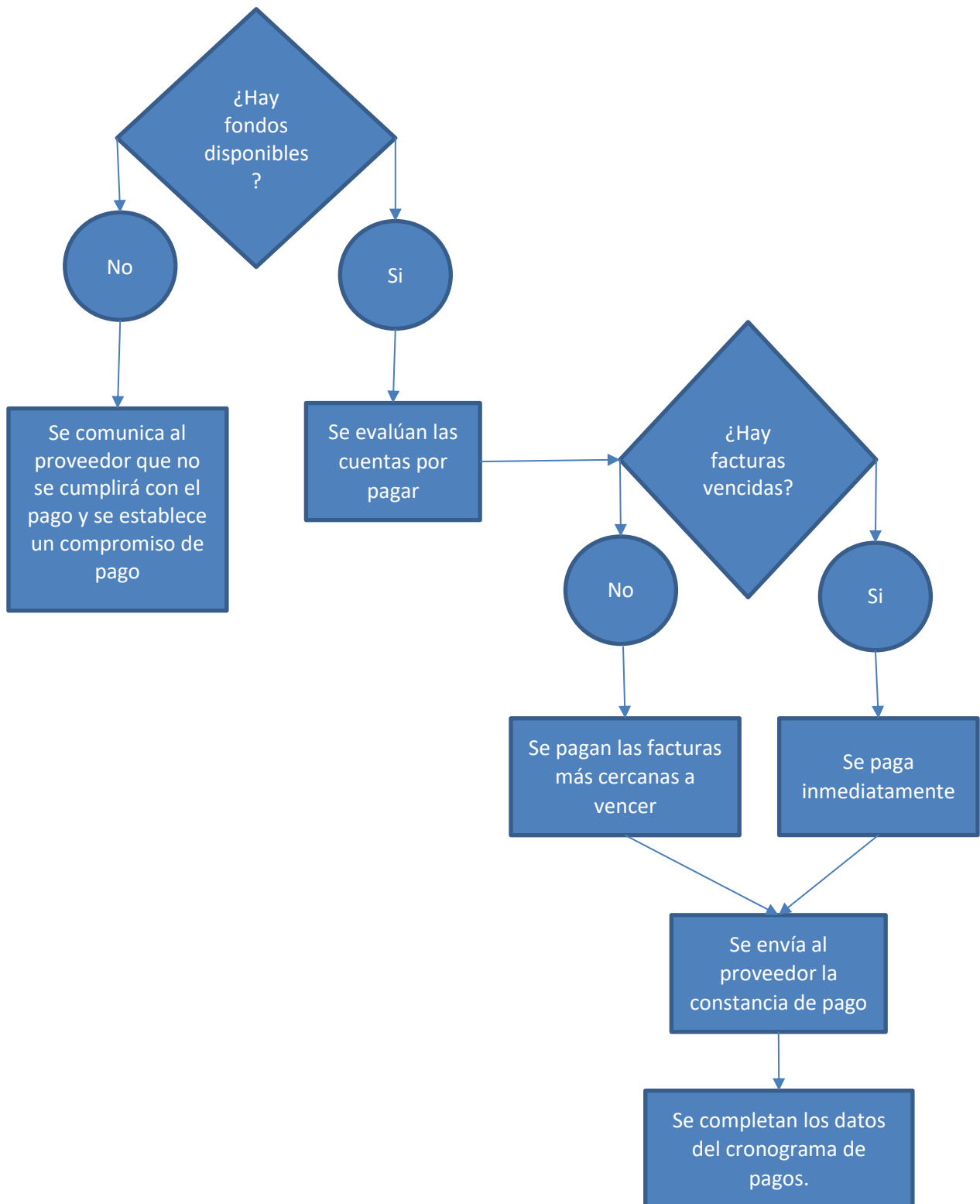




**Apéndice A. Flujoograma del proceso de facturación**



*Nota.* Elaboración propia.

**Apéndice B. Flujograma del proceso de pago**

*Nota.* Elaboración propia.

**Apéndice C. Cronograma de cobros**

<b>CRONOGRAMA DE COBROS</b>								
<b>Item</b>	<b>CLIENTE/PROVEEDOR</b>	<b>RUC</b>	<b>FACTURA</b>	<b>FECHA DE VENCIMIENTO</b>	<b>IMPORTE FACTURADO</b>	<b>FECHA DE PAGO</b>	<b>BANCO</b>	<b>IMPORTE ABONADO</b>
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
<b>Total</b>								

*Nota.* Elaboración propia.

Apéndice D. Cronograma de pagos

CRONOGRAMA DE PAGOS									
N°	PROVEEDOR	COMENTARIO	CUENTA BANCARIA	IMPORTE	FECHA PROGRAMADA	BANCO	Estado	FECHA DE PAGO	FECHA SUBIDA
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
TOTAL				S/	-				

Nota. Elaboración propia.

## Apéndice E. Flujo de Efectivo

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>1-Nov</b>	<b>2-Nov</b>	<b>3-Nov</b>	<b>4-Nov</b>	<b>5-Nov</b>	<b>6-Nov</b>	<b>7-Nov</b>	<b>8-Nov</b>	<b>9-Nov</b>	<b>10-Nov</b>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>										
<b>(+)INGRESOS</b>										
Ingresos operacionales	3,567.07	509,265.56	17,853.42	18,859.19	1,133.90	3,054.20	180,954.86	27,184.20	60,931.78	8,937.61
<i>Cientes</i>										
OPECOVI			2,862.60							
AGROPALL EXPORT								4,098.00		
AGROPALL SAC										
AGP EXPORT										
DEFRUSA										
FAJARDO				935.49						
FERROMATC									2,458.70	
LA UNION M										
RED FUEL							368.28			
NICMAR		1,164.80			1,103.90				2,930.09	
CHARLOT				594.30		1,415.00		1,526.50		
M&O				4,098.00				6,474.86		
MAVA										
SERVOSA				287.84						
TERRAMOVIL										
PURAFRUIT										
PURABERRIES										
INDUAMERICA		238,714.07								
CLIENTES VARIOS	2,367.07	98,792.39	2,672.60	300.00	30.00	1,639.20	408.00		4,747.48	
DEPOSITO DE EFECTIVO	1,200.00	140,000.00					124,170.51	4,451.80	40,000.00	266.00
IZIPAY		30,594.30	12,318.22	12,643.56			56,008.07	10,633.04	10,795.51	8,671.61
Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos</b>	<b>3,567.07</b>	<b>509,265.56</b>	<b>17,853.42</b>	<b>18,859.19</b>	<b>1,133.90</b>	<b>3,054.20</b>	<b>180,954.86</b>	<b>27,184.20</b>	<b>60,931.78</b>	<b>8,937.61</b>

Nota. Elaboración propia.

<b>(-)EGRESOS</b>												
Egresos operacionales	- 25,004.30	-428,684.92	-	- 23,000.00	-	-	-182,638.01	-	84.90	-122,273.30	- 532.00	
<u>Proveedores</u>												
Numay		-404,820.66					- 10,510.06			-120,552.07		
Global Fuel							-172,127.95			- 1,721.23		
JBP	- 25,004.30											
Energigas												
EE.SS La Union												
La Union Motors												
Tinkuy												
Goicochea												
<u>Gastos fijos</u>												
Planilla		- 23,864.26									- 532.00	
CTS												
Electronoroeste									- 84.90			
RENTA DE 4TA												
ESSALUD												
ONP												
AFP												
IT BCP												
Movistar												
ENTEL												
DIREC TV												
Internet												
Devolucioines a clientes												
Traslado de fondos				- 23,000.00								
Egresos no operacionales	-	213.40	-	3,902.18	-	5,150.00	-	300.00	-	849.07	- 4,637.60	- 2,735.00
<b>Total Egresos</b>	<b>- 25,004.30</b>	<b>-428,898.32</b>	<b>-</b>	<b>- 26,902.18</b>	<b>-</b>	<b>5,150.00</b>	<b>-</b>	<b>300.00</b>	<b>-183,487.08</b>	<b>- 4,722.50</b>	<b>-122,273.30</b>	<b>- 3,267.00</b>
<b>(+)RESULTADO DE ACT.OPERACIONALES</b>												
	<b>- 21,437.23</b>	<b>80,367.24</b>	<b>17,853.42</b>	<b>- 8,042.99</b>	<b>- 4,016.10</b>	<b>2,754.20</b>	<b>- 2,532.22</b>	<b>22,461.70</b>	<b>- 61,341.52</b>	<b>5,670.61</b>		
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>												
<b>(-)Inversiones a L.Plazo</b>												
<b>(-)RESULTADO DE ACT. DE INVERSIÓN</b>												
	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

Nota. Elaboración propia.

## ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN

(+)Venta de activos fijos

(-)Prestamo BCP

(-)Prestamo BBVA -101,526.85

(-)REACTIVA -BCP

(-)Pago comisiones - 8.00 - 5.50 - 47.50 - 22.55 - 30.00 - 7.50 - 10.00 - 5.80 - 1.60 - 12.00

(-)Pago ITF - 53.00 - 0.75 - 0.90 - 0.25 - 0.10 - 17.90 - 1.40 - 7.35 - 0.45

(-)Intereses

(-)LETRA P46 814

## (-)RESULTADO DE ACT. DE FINANCIACIÓN

- 8.00 -101,585.35 - 48.25 - 23.45 - 30.25 - 7.60 - 27.90 - 7.20 - 8.95 - 12.45

## FLUJO NETO

	- 21,445.23	- 21,218.11	17,805.17	- 8,066.44	- 4,046.35	2,746.60	- 2,560.12	22,454.50	- 61,350.47	5,658.16
SALDO INICIAL	77,808.38	56,363.15	35,145.04	52,950.21	44,883.77	40,837.42	43,584.02	41,023.90	63,478.40	2,127.93
BBVA	54,366.28	54,365.78	33,920.35	49,060.52	35,672.95	31,596.60	33,011.55	29,675.15	39,204.39	1,404.61
BCP	23,442.10	1,997.37	1,224.69	3,889.69	9,210.82	9,240.82	10,572.47	11,348.75	24,274.01	723.32
SALDO FINAL	56,363.15	35,145.04	52,950.21	44,883.77	40,837.42	43,584.02	41,023.90	63,478.40	2,127.93	7,786.09
BBVA	54,365.78	33,920.35	49,060.52	35,672.95	31,596.60	33,011.55	29,675.15	39,204.39	1,404.61	6,796.77
BCP	1,997.37	1,224.69	3,889.69	9,210.82	9,240.82	10,572.47	11,348.75	24,274.01	723.32	989.32

Nota. Elaboración propia