

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión



Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

Tesis

**El Cuadro de Mando Integral como herramienta en la
gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Presentado por el Bachiller:

Graciela Brigitte MAZA PINEDA

Asesor:

CPCC. Jorge Hugo SOLANO LUNA

HUACHO - PERÚ

2019

NOMBRE DEL AUTOR

Graciela Brigitte MAZA PINEDA

Asesor:

CPCC. Jorge Hugo SOLANO LUNA



CPCC. Jorge Hugo SOLANO LUNA

Asesor

Tesis

El Cuadro de Mando Integral como herramienta en la gestión de cuentas por pagar de
las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura

JURADO EVALUADOR



Mg.CPCC. NIDIA ELENA ROMERO HERBOZO

Presidente



DR.CPCC. TEODORICO ANGEL VILLANUEVA RODRIGUEZ

Secretario



MG.CPCC. SILVIA MARIANELLA ESPINOZA DE SÁNCHEZ

Vocal

DEDICATORIA:

A mis Padres quienes siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional, tiempo, paciencia y entendimiento lo que han contribuido a la continuación de este logro y deseo de superación. Para ellos todo mi reconocimiento.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado un Padre maravilloso quien ha creído en mí siempre, enseñándome con el ejemplo, acompañándome en cada etapa de mi vida, convirtiéndose en pilar fundamental para mi formación y aconsejándome en todo momento

A los profesores que me han enseñado en esta larga carrera, brindándome sus conocimientos y paciencia

INDICE GENERAL

	Página
CARATULA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCION	
Capítulo I:	
Planteamiento del problema	
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación de Problema	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Objetivo de la Investigación	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Delimitación del estudio	5
1.6. Viabilidad del Estudio	5
Capítulo II:	
Marco teórico	
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Bases teóricas	8

2.2.1. Cuadro de Mando Integral	8
2.2.2. Cuentas por pagar	11
2.3. Definiciones conceptuales	14
2.4. Formulación de hipótesis	16
2.4.1. Hipótesis general	16
2.4.2. Hipótesis específicas	16
Capítulo III:	
Metodología	
3.1. Diseño metodológico	17
3.1.1. Tipo de investigación	17
3.1.2. Nivel de investigación	17
3.1.3. Diseño	17
3.1.4. Enfoque	17
3.2. Población y Muestra	18
3.2.1. Población	18
3.2.2. Muestra	18
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	20
3.4. Técnicas de recolección de datos	20
3.4.1. Técnicas empleadas	20
3.4.2. Descripción de los instrumentos	21
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	21
Capítulo IV:	
Resultados	
Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones	22

Capítulo V:**Discusión, conclusiones y recomendaciones**

5.1. Discusiones	34
5.2. Conclusiones	39
5.3. Recomendaciones	39

Capítulo VI:**Fuentes de información**

6.1. Fuentes Bibliografía	41
6.2. Fuentes Hemerográficas	42
6.3. Fuentes Documentales	42
6.4. Fuentes Electrónicas	43

ANEXO

01: Instrumentos para la toma de datos	44
---	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población objetos del conocimiento	18
Tabla 2. Tamaño de Muestra	19
Tabla 3. Existencia de normas	22
Tabla 4. Contabilización inmediata	23
Tabla 5. Manejo de orden de compra	24
Tabla 6. Control de facturas	25
Tabla 7. Comparación de facturas	26
Tabla 8. Conciliación de la cuentas por pagar	27
Tabla 9. Implementación de un sistema de indicadores	28
Tabla 10. Diseño de Cuadro de Mando Integral	29
Tabla 11. Establecimiento de las perspectivas de CMI	30
Tabla 12. Formulación de indicadores financieros en el CMI	31
Tabla 13. Selección de indicadores no financieros en el CMI	32
Tabla 14. Selección de lineamientos generales de gestión	33
Tabla 15. Contrastación de Hipótesis General	34
Tabla 16. Contrastación de Hipótesis Específica 1	35
Tabla 17. Contrastación de Hipótesis Específica 2	36
Tabla 18. Contrastación de Hipótesis Específica 3	37
Tabla 19. Contrastación de Hipótesis Específica 4	38

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas	8
Figura 2. Existencia de normas	22
Figura 3. Contabilización inmediata	23
Figura 4. Manejo de orden de compra	24
Figura 5. Control de facturas	25
Figura 6. Comparación de facturas	26
Figura 7. Conciliación de la cuentas por pagar	27
Figura 8. Implementación de un sistema de indicadores	28
Figura 9. Diseño de Cuadro de Mando Integral	29
Figura 10. Establecimiento de las perspectivas de CMI	30
Figura 11. Formulación de indicadores financieros en el CMI	31
Figura 12. Selección de indicadores no financieros en el CMI	32
Figura 13. Selección de lineamientos generales de gestión	33

RESUMEN

Objetivo: El objetivo general del trabajo es: Establecer la forma en que el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Métodos: El tipo de investigación se encuentra enmarcada en la investigación aplicada. Se utilizó un método descriptivo y explicativo. Con un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, invitaron a proponer la transversalidad de la investigación desarrollada.

Población: está constituida por empresas que son miembro de un grupo comercial de la Provincia de Huaura, llegando a 529 empresas. **Muestra:** El tamaño de la muestra se determina utilizando la fórmula estadística del muestreo proporcional, determinando un total de 157 empresas comerciales en la provincia de Huaura.

Resultados: Los resultados muestran que el diseño adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura. Asimismo, establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, el formular adecuadamente los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, gestión de cuentas por pagar.

ABSTRACT

Objective: The general objective of the work is: To establish the way in which the Balance ScoreCard as a tool influences the management of accounts payable of the Commercial Companies in the Province of Huaura.

Methods: The type of research is framed in applied research. A descriptive and explanatory method was used. With a quantitative approach, a non-experimental design, they invited to propose the transversality of the developed research.

Population: it is constituted by companies that are members of a commercial group of the Province of Huaura, reaching 529 companies. **Sample:** The sample size is determined using the statistical formula of proportional sampling, determining a total of 157 commercial companies in the province of Huaura.

Results: The results show that the proper design of the Balance ScoreCard as a tool, if it influences the management of accounts payable of the Commercial Companies in the Province of Huaura. Likewise, adequately establish the perspectives of the Balance ScoreCard as a tool, adequately formulate the financial indicators associated with the BSC as a tool, select adequately the non-financial indicators associated with the BSC as a tool, select the management guidelines as a tool, if it influences the management of accounts payable by Commercial Companies in the Province of Huaura.

Keywords Balance ScoreCard, accounts payable management

INTRODUCCION

En los últimos años el desarrollo de técnicas de gestión, cada una partiendo de una particularísima visión del "inventor" presentadas con singular éxito, ha originado en algunos casos, confusión en la administración, del cual la gestión, en cuanto a pago a proveedores, no ha sido ajeno a dicha realidad. A partir de una mayor complicación, diferencia y dinámica que ha adquirido el entorno de las organizaciones, se ha hecho necesario cambiar el enfoque interno relativamente segmentado por un nuevo enfoque holístico, integrado y global, orientado a los procesos de planificación, y el control donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones.

En este sentido, y en función de contribuir con la solución de esta problemática la presente investigación propone una herramienta gerencial como lo es el Cuadro de Mando Integral, el cual puede constituir una herramienta a mejorar la atención en el departamento de pagos a proveedores en las empresas comerciales de la provincia de Huaura, generando así una gestión administrativa, contable y financiera efectiva. Mediante el establecimiento de indicadores para obtener información precisa sobre los procesos, orientando de esta forma las áreas por reforzar o mejorar en el departamento.

Esperamos que este trabajo sea el punto de partida para otros más profundos sobre variables específicas que lleven al apoyo de la universidad al sector empresarial y específicamente al comercial, y su escenario de las cuentas por pagar, importante actividad ya que le proporciona rotación a las actividades diaria de este tipo de empresas.

La autora

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el mundo de hoy las organizaciones enfrentan el fenómeno de la globalización, así como una competencia extrema con el propósito de sobrevivir en un mercado muy dinámico basados en establecer estándares de productividad y competitividad, para lo cual es necesario contar con personal con muchas capacidades para poder satisfacer a clientes muy exigentes. Este recurso humano debe tener un alto potencial para desarrollar competencias que dinamicen la empresa y entreguen productos o servicios de calidad,

Las instituciones se desenvuelven en sectores muy diversos, para producir o dar un servicio específico, los que serán comercializados y alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por ello, las empresas deben lograr una dinámica que implica permanentes cambios, transformando su gestión, para permitir una mejor relación interna y con su entorno. Asimismo,, las estructuras dinámicas, hacen empresas más livianas y horizontales buscando compromisos de todos los integrantes y agilizando las actividades operativas.

Una de las herramientas de trabajo es el Cuadro de Mando Integral, Balance ScoreCard o Sistema Balanceado de Indicadores, considerado como un grupo de indicadores utilizados para gestionar y permiten el control sobre los aspectos financieros y no financieros, y como consecuencia realizar un seguimiento a las estrategias definidas por la empresa. Los indicadores incorporados deben estar debidamente balanceados transversalmente en toda la empresa y agrupados en cuatro dimensiones: finanzas, clientes, procesos y recursos humanos.

En consonancia las empresas comerciales, son organizaciones, que debe tener particularidades que le proporcionen una identidad, que debe ser compartida por todos

internamente y que sea motivadora; por este motivo el requisito fundamental que apoya a este propósito es la visión prospectiva de futuro que sea retadora y motivadora y por ello debe de generar confianza y fidelización en sus clientes, garantizando su satisfacción.

Dentro de la estructura jerárquica administrativa de las empresas comerciales, podemos ubicar las secciones de pago a proveedores. En esta unidad, sección o área (depende de la organización que toda empresa en función a sus objetivos determinen), se realizan el control de las cuentas por pagar y podemos apreciar que algunas deficiencias que en ella se traducen en:

- Retrasos en el despacho y el procesamiento de las órdenes de pago (o/p),
- retrasos para cancelar deudas,
- sobrecarga en las actividades de revisión, verificación e ingreso a los almacenes,
- lentitud en la verificación de facturas,

estas causas traen como efecto negativo retrasos o demoras en el pago, reflejándose en la insatisfacción de los proveedores, y consecuente no aprovisionamiento de productos para su comercialización. Esta incomodidad al no disponer de productos para su comercialización, tendrá un efecto muy negativo en los clientes, generándose en este punto rechazos de las personas más importantes que son los clientes.

Las empresas comerciales basan su trabajo diario en la programación de actividades para cumplir con clientes, mejorar la rotación de las ventas y eventualmente de los créditos, por lo que el control de las cuentas por pagar llegan a convertirse en el procesos más importante en la cual la empresa comercial debe tomar medidas correctivas que garanticen una continuidad en el ciclo comercial de este tipo de empresas.

Ahora, a esta situación debemos de sumar la necesidad de contar con indicadores que permitan ir evaluando la efectividad en el proceso de control del proceso, con el propósito de

que los pagos a los proveedores se de en el tiempo y formas pactadas, evitando dañar la imagen de la empresa por falta de atención a los clientes, lo que involucra la racionalidad de los recursos con que cuenta la empresa comercial.

En este contexto funcional, es necesario nuevos modelos de gestión a las cuentas por pagar, lo que supone una evaluación previa del modelo actual, de tal manera que se conozca inicialmente las etapas del proceso sus actividades que en ella se desarrollan, el perfil del personal que se desenvuelve en el área.

Se realiza este tipo de conocimientos previos ya que se describen las funciones y objetivos del departamento/sección/área/unidad del control de las cuentas por pagar, las relaciones operativas y el flujo de información. Estas interrelaciones, permitirán ser evaluadas y proponer las modificaciones de la estructura funcional para un mejor servicio y optimización de los recursos disponibles.

Esto dio como resultado la inquietud de la investigación planteada, que nos permita conocer más profundamente la problemática referida, planteando las siguientes interrogantes, mostradas a continuación.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema General.

¿De qué forma el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura?.

1.2.2. Problemas Específicos.

(1) ¿De qué modo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura?

- (2) ¿De qué manera los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura?
- (3) ¿De qué forma los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura?
- (4) ¿En qué medida los lineamientos de gestión como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General.

Establecer la forma en que el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- (1) Determinar el modo en que las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- (2) Establecer la manera como los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- (3) Establecer la forma en que los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

- (4) Establecer la medida en que los lineamientos de gestión como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

1.4. Justificación de la investigación

Los resultados de la presente investigación han permitido la detección de una relación entre las variables Cuadro de Mando Integral y la gestión de cuentas por pagar.

Adicionalmente, se determinó el modo en que las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, sus indicadores financieros y no financieros asociados al CMI, la medida en que los lineamientos de gestión apoyan al tratamiento de las cuentas por pagar.

1.5. Delimitación del estudio

a. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrolló en los ambientes de las empresas comerciales de la Provincia de Huaura.

b. Delimitación Temporal.

La Investigación considera los datos recolectados a través de diversas fuentes para el año 2018.

c. Delimitación Social.

La investigación involucró a todo el personal que laboran en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura, y los que tienen que tienen una relación directa con el control de las cuentas por pagar.

1.6. Viabilidad del Estudio

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generó reflexión y discusión, tanto sobre el conocimiento existente, así como, su empleo futuro; ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías y con los resultados obtenidos se podrá contribuir a tener un conocimiento científico, válido y confiable.

Por lo tanto fue viable, dado que se han tenido también información de primera mano de las empresas comerciales que voluntariamente han permitido a bien facilitarnos y colaborar con el desarrollo del proyecto.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Belotserkovskiy, 2005), en su estudio explica los aspectos fundamentales de un sistema de gestión, propone su implementación en una empresa local de servicios. Se concluye con la necesidad de integrar el sistema de gestión, a los procesos administrativos y operacionales existentes en la empresa.

(Quiva, 2006), en su estudio desarrollado con un enfoque de investigación proyectista, prospectiva, descriptiva y de campo, y con diseño experimental. Concluye, estableciendo que es necesario los procesos de control, orientados a una gestión estratégica, eficiente y eficaz, y apoyados en un Cuadro de Mando Integral que apoye con su operatividad a su estructura y funcionamiento.

(Velásquez, 2007), en su estudio, plantea que los Sistemas Balanceados de Indicadores proporcionan a la gestión un conjunto de medidores necesarios para llevar a la empresa al un éxito competitivo futuro, en negocios de mantenimiento. Esto le permitió plantear estrategias para alcanzar la visión del negocio y además estas estrategias expresarlas en objetivos estratégicos medibles a través de indicadores del negocio.

(Valero, 2007), en su estudio presenta el diseño de un sistema balanceado de indicadores, desde la selección de los datos, su análisis y la formulación de un modelo operativo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido como Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comandos, herramienta de gestión estratégica, busca organizar empresas y gestionarlas basado en función de indicadores que sean integrados y balanceados estratégicamente.

Las empresas buscan diferentes caminos para ser competitivos y alcanzar sus objetivos estratégicos logrando sus metas estratégicas, vale decir, lograr mantener una productividad aprovechando los recursos eficientemente.

La metodología utilizada logra un alineamiento estratégico entre la visión, misión, los objetivos y sus metas y las acciones, muy frecuentemente utilizan el Cuadro de Mando Integral que permite direccionar esfuerzos hacia la consecución de los objetivos institucionales, para ello traduciéndolas en estrategias.

El enfoque desarrollado por Kaplan y Norton (2005), está basado en sus cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y clientes.

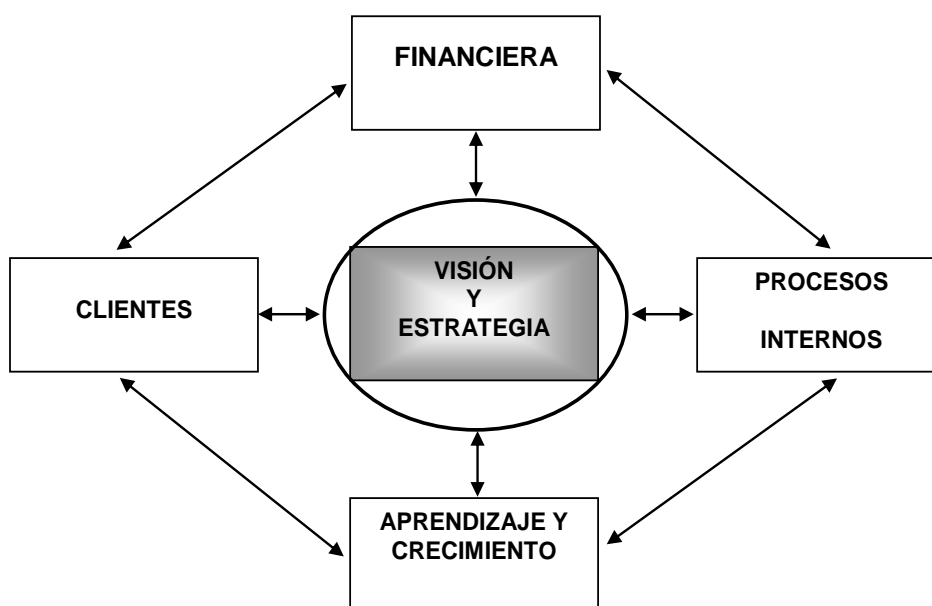


Figura 1. Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas. Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (2000:

(1) Perspectiva financiera

Objetivo. Crear valor, mediante el establecimiento de indicadores que muestren los niveles de rentabilidad (generar utilidad), respondiendo a las expectativas del accionariado.

Importancia. Dar a conocer a los accionistas, información precisa, oportuna y significativa de la rentabilidad del negocio en concordancia con las metas.

Indicadores. Pueden ser:

- Flujo de caja
- Ingresos: aumento o disminución.
- Margen operativo
- Precio de la acción
- Tasa interna de retorno sobre la inversión.
- Utilidad neta: aumento o disminución.
- Utilización de recursos y capital.
- Valor económico agregado
- Entre muchos otros.

(2) Perspectiva cliente

Objetivo. Establecer si estamos satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Importancia. Establece las acciones que la empresa puede dar para garantizar el crecimiento de los clientes y la retención del cliente.

Indicadores. Podemos hablar de:

- Nivel de satisfacción del cliente
- Índice de rotación de compras de clientes
- Participación de mercado
- Pedidos devueltos
- Cantidad de quejas.

(3) Perspectiva de procesos internos

Objetivos. Relacionar los procesos claves y las expectativas de accionistas y clientes.

Importancia. Busca el alineamiento de los procesos internos que conforman la cadena de valor, desarrolladas por colaboradores y los objetivos estratégicos.

Indicadores. Podemos hablar de:

- Procesos de innovación: diseño, costos y penetración en el mercado de nuevos productos y/o servicios, entre otros.

- Procesos operativos: tiempos de fabricación, aprovechamiento de activos, mermas y productos defectuosos, entre otros.

- Procesos de post-venta: tiempo de respuesta al cliente, garantías, entre otros.

(4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo. Establecer cómo hacemos para aprender y mejorar como empresa.

Importancia. Esta perspectiva trata de establecer el cómo obtener resultados a largo plazo, identificándose:

1. El capital humano: conocimiento del equipo de trabajo, la capacidad de aprendizaje y siempre dispuestos al cambio, a través de la innovación permanente.
2. Sistemas e infraestructura: apoyo con los recursos materiales y de las tecnologías de información que la empresa pone a disposición del talento humano (activo intangible indispensable) para lograr una buena gestión del conocimiento.
3. Clima organizacional: establecer el nivel de comodidad, el grado de identificación de los colaboradores que se encuentran trabajando para la empresa, ya que repercuten en el nivel productividad, rotación de personal etc.

Indicadores. Podemos hablar de:

- Clima organizacional.
- Competencias clave del personal.

- Programas de capacitación para el desarrollo y aprendizaje.
- Recursos tecnológicos a disposición.
- Retención de talento clave.
- Satisfacción del personal.

2.2.2. Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar comerciales – terceros, se encarga de agrupar las transacciones que genera una obligación derivada de las compras de bienes y/o servicios que son directamente objeto de la empresa.

Corresponde a este tipo de operaciones, las facturas, boletas y otros comprobantes que la empresa debe honrar, pagando a sus abastecedores o proveedores de bienes o servicios adquiridos, en un contexto de emisión o no emisión del documento que genera la deuda. Asimismo, corresponde todos los anticipos a proveedores como pago a cuenta de compras, las letras y honorarios por pagar. Todas estas actividades derivadas del desarrollo permanente de procesos económicos.

De todo lo anterior, podemos subdividir en obligaciones a corto plazo o del pasivo corriente, que están orientadas al capital de trabajo, pagadas a un máximo doce meses. Asimismo, las obligaciones a largo plazo del pasivo no corriente orientadas al financiamiento de inversiones, si el vencimiento es a más de doce meses.

Por lo tanto, y en función a los alcances de la presente investigación es necesario establecer que las empresas comerciales tienen una orientación de sus cuentas por pagar a corto plazo, por la mis dinámica de trabajo.

Será necesario analizar los pasivos por cada acreedor, y los documentos fuentes que dieron origen a la deuda (fecha, número del documento e importe), así como los pagos efectuados y establecer los niveles de morosidad en cuanto a la antigüedad desde la fecha de emisión y

evitar pagos por moras y otros. Las cuentas por pagar al finalizar cada periodo económico, deben ser reclasificadas de acuerdo a las exigencias del próximo periodo.

Principios y procedimientos de control interno.

Para las empresas de corte comercial, dada su dinámica, se deben establecer los siguientes principios:

- Debe conciliarse periódicamente los saldos de submayores de cuentas por pagar las que deben coincidir con los controles contables.
- En el caso de devoluciones y/o reclamos realizado a los proveedores deben ser controladas, garantizando que los pagos sean realizados por lo que realmente se recibió.
- Es necesario para un buen control de las cuentas por pagar realizar periódicamente conciliaciones de los saldos pendientes (importes facturado menos lo amortizado) con lo pendientes de pago de los proveedores.
- Las cuentas por pagar a proveedores y las diversas se necesita estén deparadas por cada factura recibida y sus pago efectuado, para un análisis por antigüedad.
- Preciso mantener un control de todos los proveedores y de las otras cuentas por pagar diversas que no tengan saldos con un nivel alto de morosidad.
- Separar las actividades de recepción en almacén, de las de autorización del pago.
- Un control significa un expediente por cada proveedor conteniendo las facturas con su respectivo informe de recepción emitido por el jefe de almacén, así como el pago en cheque o referencia que corresponda.

Procedimientos de comprobación interna.

- a) Para las cuentas por pagar a corto plazo. Se deben considerar las siguientes políticas:
- Análisis de los niveles de morosidad: deudas a 7, 15, 30, 60 y más días.

- Comprobar el cuadro contable: consistencia de cuentas por pagar contra el saldo contable por proveedor.
 - Verificación física de documentos emitidos por proveedores y las amortizaciones realizadas.
- b) Cuentas por Pagar Diversas. Se deben considerar las siguientes políticas:
- Analizar y clasificación de las cuentas por pagar diversas.
 - Comprobar el cuadro contable: consistencia de cuentas por pagar diversas contra el saldo contable por proveedor.
 - Análisis de los nivel de morosidad: deudas a 7, 15, 30, 60 y más días.
 - Verificar los documentos fuentes.
- c) Cuentas por pagar a largo plazo.
- Comprobar el cuadro contable de saldos y partidas por proveedor.
 - Análisis de los nivel de morosidad: deudas a 7, 15, 30, 60 y más días.
 - Verificar los documentos fuentes.
 - Conciliaciones y confirmaciones con los proveedores.

Índices de rotación de las cuentas por pagar.

El índice de rotación de cuentas por pagar, factor usado para medir la liquidez en el corto plazo. Podemos apreciar directamente la velocidad de pago de una empresa a sus proveedores. Estas cuentas por pagar se deben cancelar en un plazo menor a 12 meses.

Para calcularla la rotación utilizamos:

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras de Crédito Netas}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$$

Es función señala la cantidad de veces que rota las cuentas por pagar y si dividimos entre 365 días el promedio de días que rotan estas cuentas.

Interpretación. Podemos establecer los siguientes resultados:

- Para poder utilizar este índice, para el empresario es importante saber el manejo del sector y fijar una rotación base a partir de la cual se medirá a futuro.
- El índice de rotación de cuentas por pagar, nos determina que tan bien la empresa comercial, cancela sus facturas pendiente a los proveedores, teniendo un reflejo en flujo de caja.
- A un índice bajo: significa que la empresa comercial tiene problemas para pagar sus cuentas o tiene plazos de crédito atractivos.
- A un índice muy alto: la empresa comercial está pagando sus créditos muy rápido, debería aprovechar los créditos que les ofrecen los proveedores.

2.3. Definiciones conceptuales

- Compra: es el proceso de adquisición de un producto o servicio, realizado por un cliente a un determinado precio establecido por el proveedor.
- Control: es el proceso para permitir que unas actividades de la empresa comercial se ajuste a los reglamentos establecidos previamente o lo señalado por el Estado en sus normativas gubernamentales, y a partir de las cuales se tomen las acciones correctivas para el logro de los objetivos estratégicos.
- Cuadro de Mando Integral (CMI): conocido como Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comandos, herramienta de gestión estratégica, busca organizar empresas y gestionarlas basado en función de indicadores que sean integrados y balanceados estratégicamente. El enfoque desarrollado por Kaplan y Norton (2005), está basado en sus cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y clientes.

- Cuentas por pagar: son las deudas contraídas por la empresa comercial, que se encuentran relacionadas directamente con el objeto de la empresa, agrupando las transacciones que genera la obligación derivada de las compras de bienes y/o servicios.
- Documentos fuentes: escrito con que se fundamenta, avala o acredita una transacción.
- Gestión administrativa: es el proceso de formular y mantener un buen ambiente de trabajo, donde el recurso humano alcance las metas establecidas.
- Indicador: es un factor que permite el seguimiento del estado de cumplimiento de un objetivo a través del planteamiento de metas.
- Meta: es el valor cuantitativo del indicador que permite el seguimiento del estado de cumplimiento de un objetivo.
- Misión: define el motivo o la razón de ser de la empresa comercial. Se enfoca en el presente, en la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo hoy.
- Objetivo Estratégico: describe el propósito que debe ser alcanzado, medido a través de indicadores y sus metas estratégicas, formuladas en el Plan estratégico.
- Planificación: es el proceso metodológico diseñado para alcanzar un objetivo denominado estratégico. Este proceso implica formular objetivos sus medidores y metas (cuantificación del objetivo) y qué acciones serán necesarias para alcanzar, a través del planteamiento de estrategias.
- Registro de cuentas por pagar: es el diario donde registran las cuentas por pagar, debidamente verificadas y aprobadas.
- Riesgo: es un evento que amenaza negativamente el desarrollo de una actividad y podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos, por lo tanto será necesario tomar medidas correctivas para anular o disminuir ese efecto negativo.
- Vencimiento: es la fecha en que un documento del proveedor debe ser cancelado.

- **Visión:** es la expectativa que una empresa comercial plantea a largo plazo, mostrando el cómo espera que sea su futuro ideal. La visión empresarial debe ser ambiciosa pero realista, ya que guiará y motivará a los integrantes de una empresa

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El diseño adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

2.4.2. Hipótesis específicas

- (1) Establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- (2) Formular adecuadamente los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- (3) Seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- (4) Seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Capítulo III

Metodología

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación.

El propósito de esta investigación está direccionado a establecer la forma en que el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, por lo tanto, se encuentra enmarcada en un tipo de investigación aplicada. Por lo tanto, en este estudio fuimos de lo general a lo particular, construyendo técnicas que conformen los resultados.

3.1.2. Nivel de investigación.

Con un análisis ordenado de la realidad problemática, con el propósito establecido en sus objetivos, será descriptiva y explicativo.

3.1.3. Diseño.

El diseño presentado corresponde a una investigación no experimental, por cuanto se observan las situaciones existentes, que no son provocados por los investigadores, por lo tanto, no se manipulan las variables estudiadas, partiendo de observaciones realizamos un diagnóstico de la situación encontrada en las cuentas por pagar. Las encuestas desarrolladas en la muestra, invitaron a proponer la transversalidad de la investigación desarrollada.

3.1.4. Enfoque.

Con un enfoque cuantitativo, ya que tiene como característica la utilización de la estadística, para medir las variables propuestas, y el análisis causa-efecto.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

Está constituida por empresas que son miembro de un grupo comercial de la Provincia de Huaura, y que se constituyen en la base fundamental para obtener información. Se plantea la Tabla 1., la población.

Tabla 1.

Población

	Huacho	Huaura	Santa María	Végueta	TOTALES
Librerías	76	10	2		88
Ferreterías	59	5	10	2	76
Panadería/Pastelerías	31	5	15	1	55
Distribuidoras	39	4	8		51
Farmacias/boticas	38	5	5	1	51
Zapaterías	39	1		1	41
Material de construcción	18	4	10		32
Gas	22	1	4	3	30
Muebles	22	1			23
Locerías/cristalerías	17	1	1		19
Mayólicas y sanitarios	12	3	2		17
Grifos	6		6	3	15
Mínimarket	11	2	1	1	15
Joyerías	9				9
Artículos de limpieza	6		1		7
Totales	405	42	65	12	529

Nota. Fuente: Municipalidad Provincial de Huaura.

3.2.2. Muestra

La muestra se determina utilizando la fórmula estadística del muestreo proporcional, siguiente:

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

Donde:

z Nivel de confianza, para un 95% de confianza; $z = 1.96$

p Proporción de éxito, $p = 0.5$.

q Proporción de fracaso, $q = 0.5$.

ε Máximo error permisible en todo trabajo de investigación ($1\% \leq \varepsilon \leq 10\%$), se utiliza para $\varepsilon = 0.05$.

n Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (529)}{(0.05)^2 (528) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \equiv 223$$

Ajustando la muestra:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)} = 157$$

Se visitaron 157 empresas comerciales en la provincia de Huaura, entrevistando a los responsables contables de cada una de ellas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2.

Muestra

	Tamaño de muestra
Artículos de limpieza	2
Distribuidoras	15
Farmacias/boticas	15
Ferreterías	23
Gas	9
Grifos	5
Joyerías	3
Librerías	26
Locerías/cristalerías	6
Material de construcción	9
Mayólicas y sanitarios	5
Minimarket	4
Muebles	7
Panadería/Pastelerías	16
Zapaterías	12
Totales	157

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente: Cuadro de Mando Integral

- Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Mando Integral (CMI); es una herramienta de gestión estratégica, busca organizar empresas y gestionarlas basado en función de indicadores que sean integrados y balanceados estratégicamente. El enfoque desarrollado por Kaplan y Norton (2005), está basado en sus cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y clientes.

Crecimiento.

Indicadores:	Perspectiva
	Financiera
	Cliente
	Procesos internos
	Aprendizaje y crecimiento

Variable dependiente: Cuentas por pagar

Cuentas por pagar: son las deudas contraídas por la empresa comercial, que se encuentran relacionadas directamente con el objeto de la empresa, agrupando las transacciones que genera la obligación derivada de las compras de bienes y/o servicios.

Indicadores:	Deudas
	Obligación
	Compras

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Técnicas empleadas.

La observación documental para el marco teórico y la entrevista para la captura de datos, fueron las técnicas utilizadas en esta investigación.

3.4.2. Descripción de los instrumentos.

Para poder obtener datos fiables y válidos que nos permitan responder a las preguntas de la investigación, se diseñó el instrumento para la entrevista que se presenta en el Anexo 1.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

El trabajo del procesamiento de datos, se desarrolló en hoja electrónica, diseñando una matriz de datos para su análisis. Esta herramienta informática ha permitido ordenar y clasificar, los datos recogidos de la muestra escogida aleatoriamente.

Esta investigación utilizó como técnicas de procesamiento a la estadística descriptivo utilizando cuadros y gráficos para describir los resultados, y para el proceso de y análisis a la estadística inferencial para efectos de la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la Chi Cuadrada.

Capítulo IV

Resultados

Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones

1. ¿Existen normas y procedimientos para el Sistema de Cuentas por Pagar?

Tabla 3.

Existencia de normas

	frecuenc ia	fr.Acu m.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Si, son claros y precisos	4	4	2.55%	2.55%
b) Si, son adecuados	12	16	7.64%	10.19%
c) Si, son escritos.	32	48	20.38%	30.57%
d) No se cuenta	109	157	69.43%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

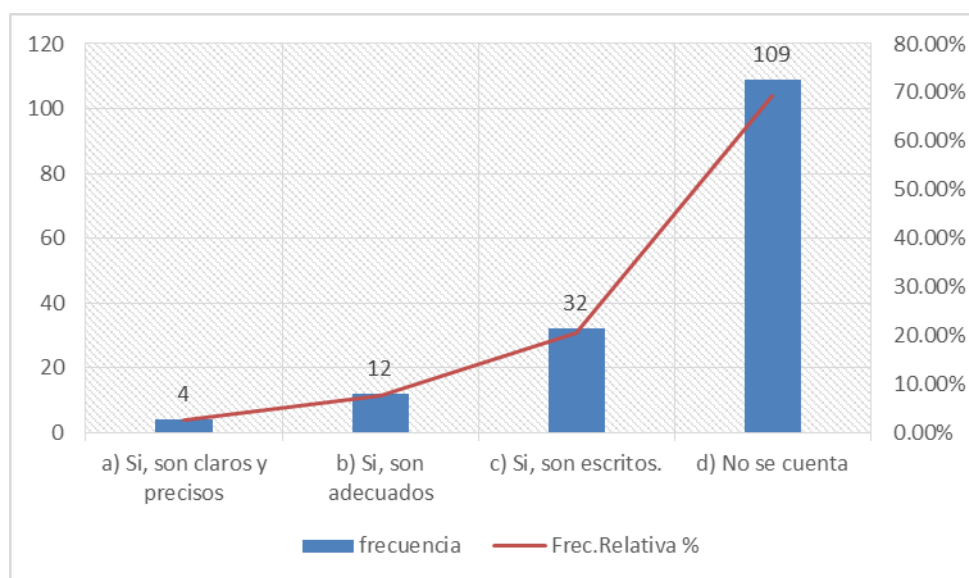


Figura 2. Existencia de normas. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 69.43% no cuenta con normas y procedimientos para el Sistema de Cuentas por Pagar, el 20.38% si, son escritos, el 7.64% si, son adecuados, y el 2.55% si, son claros y precisos.

2. ¿La existencia de normas y procedimientos aseguran que todo Comprobante de Compras aprobada sea contabilizada de inmediato?

Tabla 4.

Contabilización inmediata

	frecuenc ia	fr.Acum .	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Si	142	142	90.45%	90.45%
b) No	13	155	8.28%	98.73%
c) No sabe/no opina	2	157	1.27%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

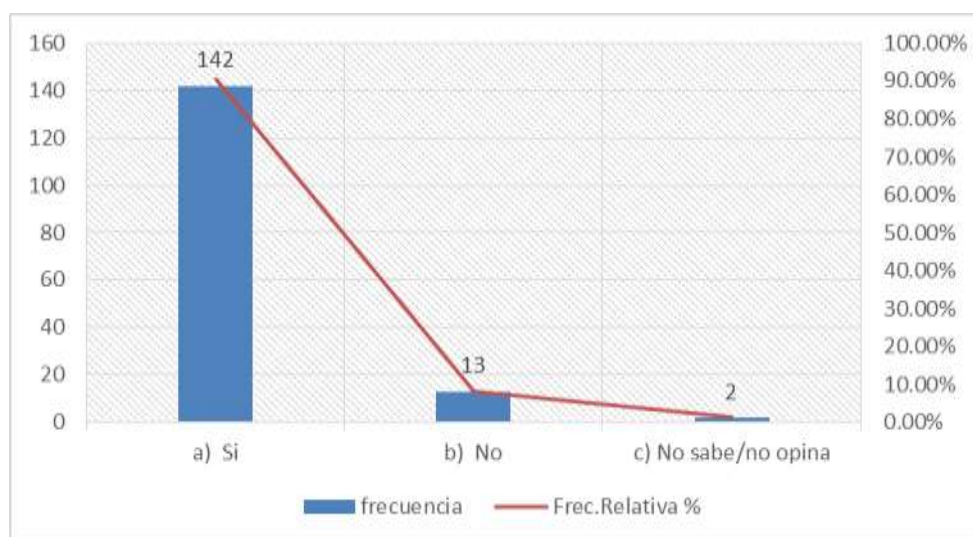


Figura 3. Contabilización inmediata. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 90.45% señala que la existencia de normas y procedimientos aseguran que todo Comprobante de Compras aprobada sea contabilizada de inmediato, el 8.28% señala que no, y el 1.27% no sabe/no opina.

3. ¿El manejo de las compras se desarrolla con Orden de Compra?

Tabla 5.

Manejo de orden de compra

	frecuencia	fr.Acum.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Si	57	57	36.31%	36.31%
b) No	96	153	61.15%	97.45%
c) No sabe/no opina	4	157	2.55%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

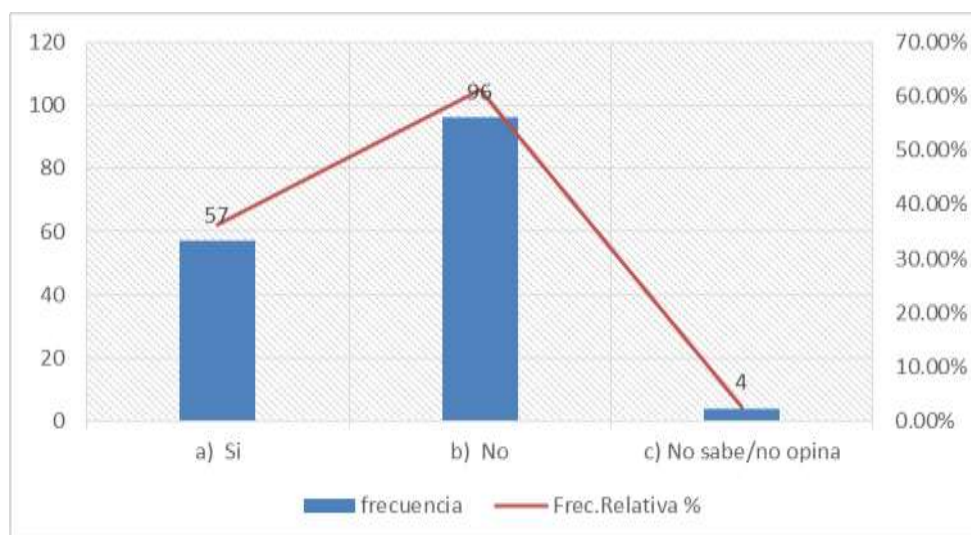


Figura 4. Manejo de orden de compra. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 61.15% señala que no maneja las compras con Orden de Compra, el 36.31% señala que si, y el 2.55% no sabe/no opina.

4. ¿Se controlan las Facturas de los proveedores inmediatamente después de que son recibidas?

Tabla 6.

Control de facturas

	frecuencia	fr.Acum.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Si	91	91	57.96%	57.96%
b) No	63	154	40.13%	98.09%
c) No sabe/no opina	3	157	1.91%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

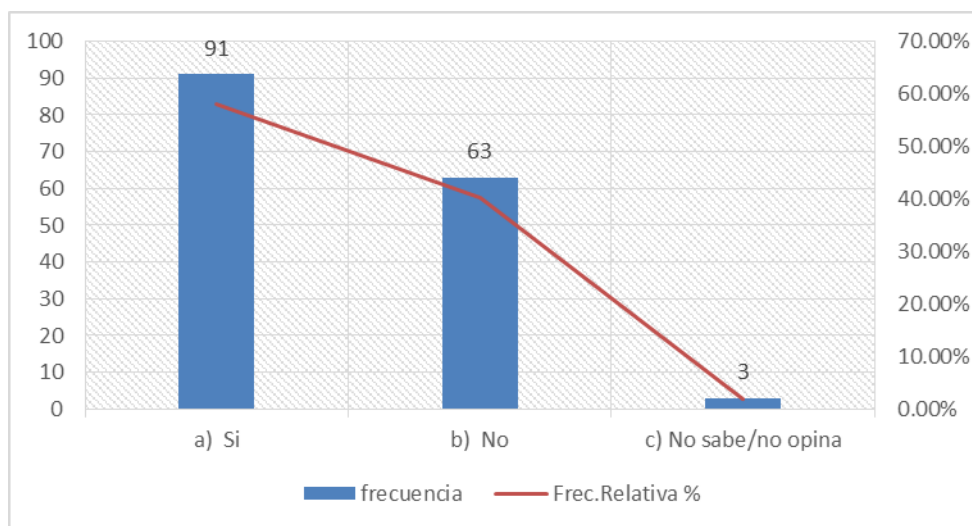


Figura 5. Control de facturas. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 57.96% señalan que se controlan las Facturas de los proveedores inmediatamente después de que son recibidas, el 40.13% señalan que no, y el 1.91% no sabe/no opina.

5. ¿Se comparan las facturas con:

Tabla 7.

Comparación de facturas

	frecuencia	fr.Acum.	Frec.Relativa	
			%	F.Relativa A.
a) Las Órdenes de Compra en cuanto a cantidad, precio y condiciones?	78	78	49.68%	49.68%
b) Las Guías de Remisión del proveedor?	15	93	9.55%	59.24%
c) Los Ingresos por Recepción en cuanto a cantidad?	64	157	40.76%	100.00%
d) Los informes de Control de Calidad?	0	157	0.00%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

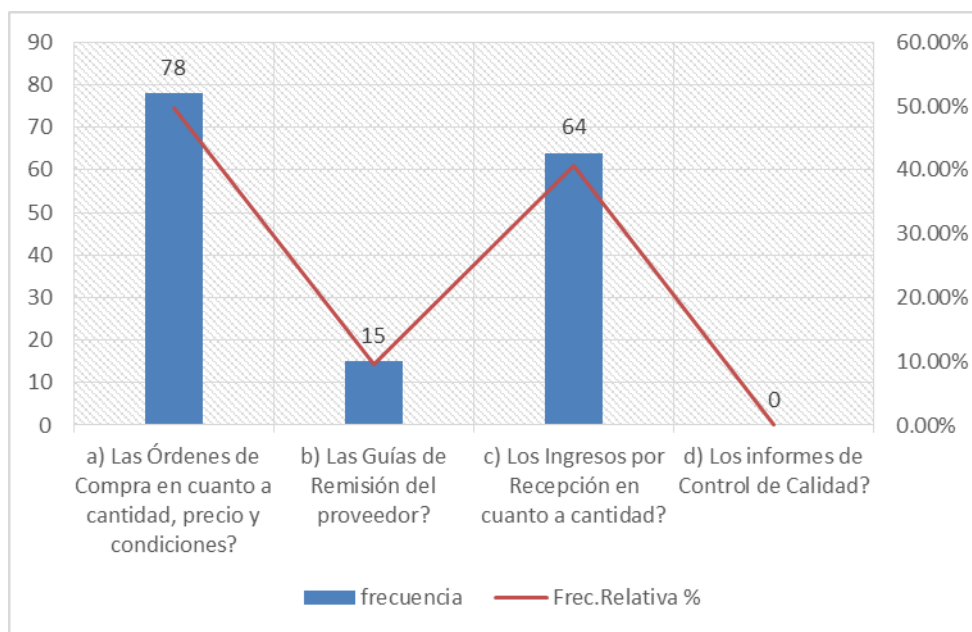


Figura 6. Comparación de facturas. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 49.68% comparan las Órdenes de Compra en cuanto a cantidad, precio y condiciones, el 40.76% lo comparan con los Ingresos por Recepción en cuanto a cantidad, y el 9.55% con las Guías de Remisión del proveedor.

6. ¿Se concilia la cuenta de control del Mayor General con los comprobantes pendientes de pago?

Tabla 8.

Conciliación de la cuentas por pagar

	frecuencia	fr.Acum.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Si	132	132	84.08%	84.08%
b) No	22	154	14.01%	98.09%
c) No sabe/no opina	3	157	1.91%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

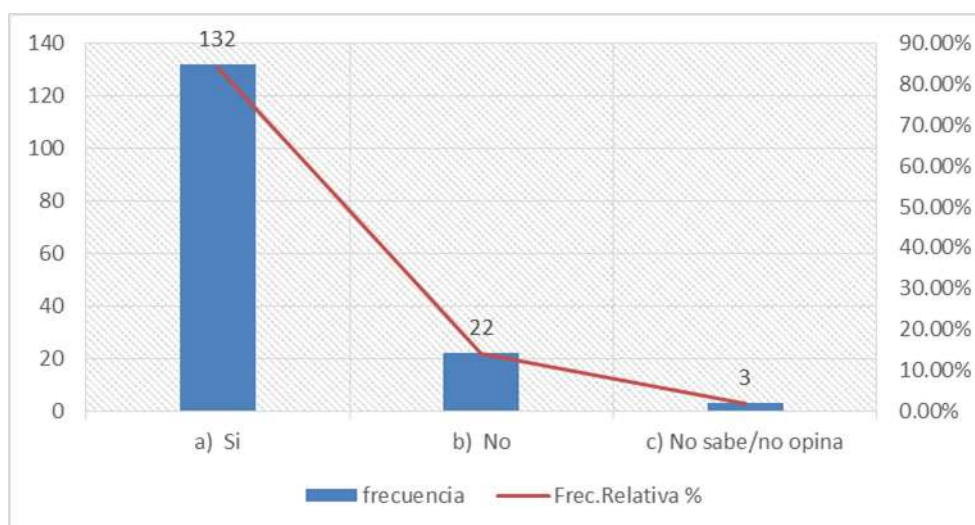


Figura 7. Conciliación de la cuentas por pagar. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 84.08% señalan que se concilia la cuenta de control del Mayor General con los comprobantes pendientes de pago, el 14.01% no la hacen, y el 1.91% no sabe/no opina.

7. ¿Se ha implementado un sistema de indicadores en su empresa comercial?

Tabla 9.

Implementación de un sistema de indicadores

	frecuencia	fr.Acu m.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Si	152	152	96.82%	96.82%
b) No	4	156	2.55%	99.36%
c) No sabe/no opina	1	157	0.64%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

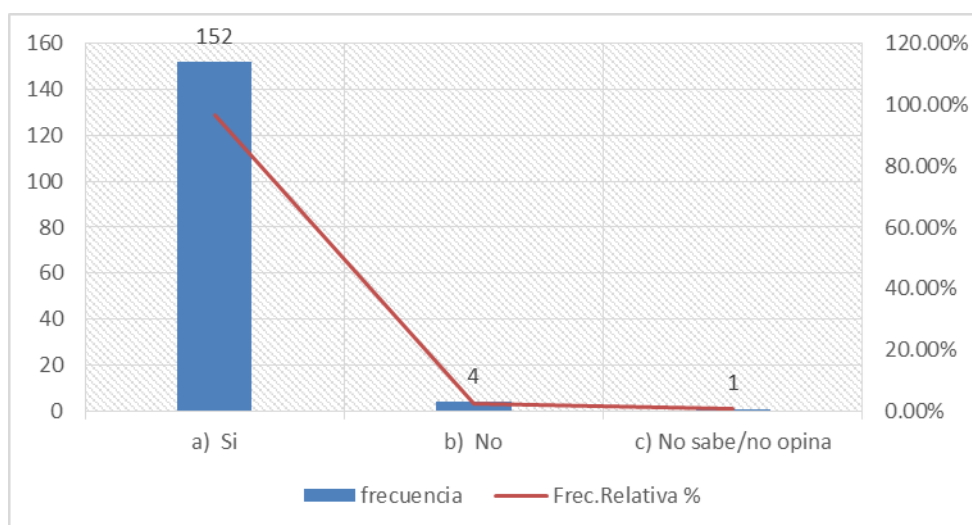


Figura 8. Implementación de un sistema de indicadores. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 96.82% señalan que se ha implementado un sistema de indicadores en su empresa comercial, el 2.55% no lo han realizado, y el 0.64% no sabe/no opina.

8. ¿Considera usted que un diseño adecuadamente el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

Tabla 10.

Diseño de Cuadro de Mando Integral

	frecuenc		Frec.Relativa	F.Relativa
	ia	fr.Acum.	%	A.
a) Completamente de acuerdo	46	46	29.30%	29.30%
b) De acuerdo	59	105	37.58%	66.88%
c) No sabe/no opina	4	109	2.55%	69.43%
d) En desacuerdo	27	136	17.20%	86.62%
e) Completamente en desacuerdo	21	157	13.38%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

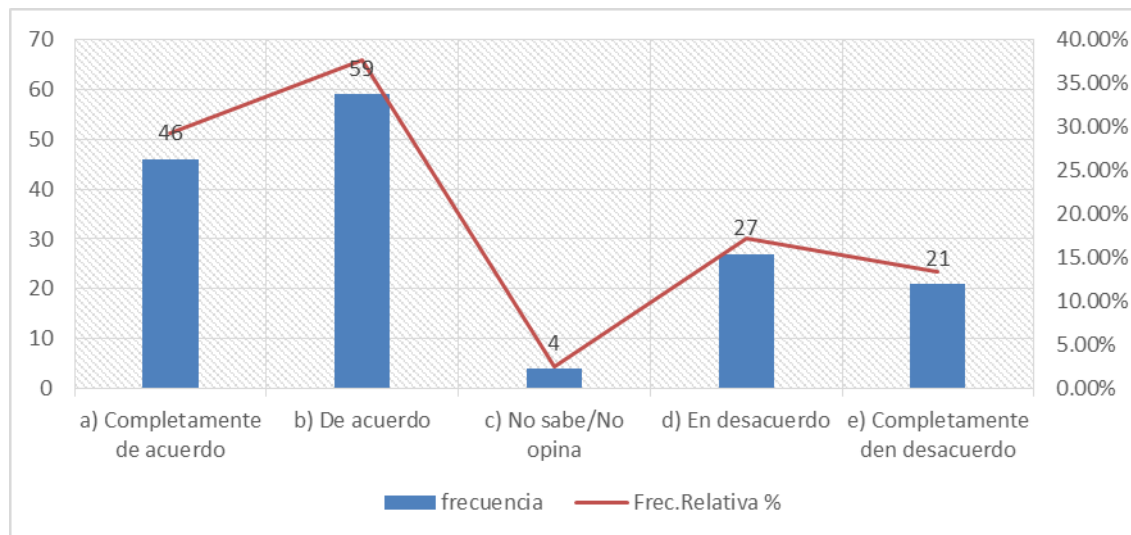


Figura 9. Diseño de Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 37.58% señala que está de acuerdo que un diseño adecuadamente el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar, el 29.30% están completamente de acuerdo, el 17.20% están en desacuerdo, el 13.38% están completamente en desacuerdo, y el 2.55% no sabe/no opina.

9. ¿Considera usted que al establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

Tabla 11.

Establecimiento de las perspectivas de CMI

	frecuenc ia	fr.Acu m.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Completamente de acuerdo	41	41	26.11%	26.11%
b) De acuerdo	45	86	28.66%	54.78%
c) No sabe/no opina	5	91	3.18%	57.96%
d) En desacuerdo	32	123	20.38%	78.34%
e) Completamente en desacuerdo	34	157	21.66%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

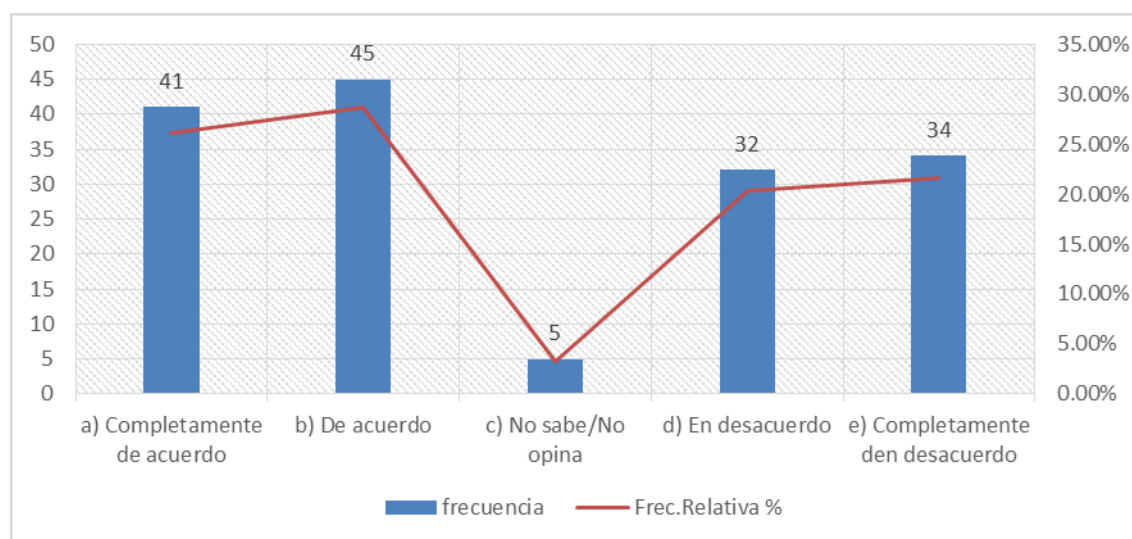


Figura 10. Establecimiento de las perspectivas de CMI. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 28.66% están de acuerdo que al establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar, el 26.11% están completamente de acuerdo, el 21.66% están completamente en desacuerdo, el 20.38% están en desacuerdo, y el 3.18% no sabe/no opina.

10. ¿Considera usted que formular adecuadamente los indicadores financieros del CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

Tabla 12.

Formulación de indicadores financieros en el CMI

	frecuenc ia	fr.Ac um.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Completamente de acuerdo	45	45	28.66%	28.66%
b) De acuerdo	72	117	45.86%	74.52%
c) No sabe/no opina	3	120	1.91%	76.43%
d) En desacuerdo	21	141	13.38%	89.81%
e) Completamente en desacuerdo	16	157	10.19%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

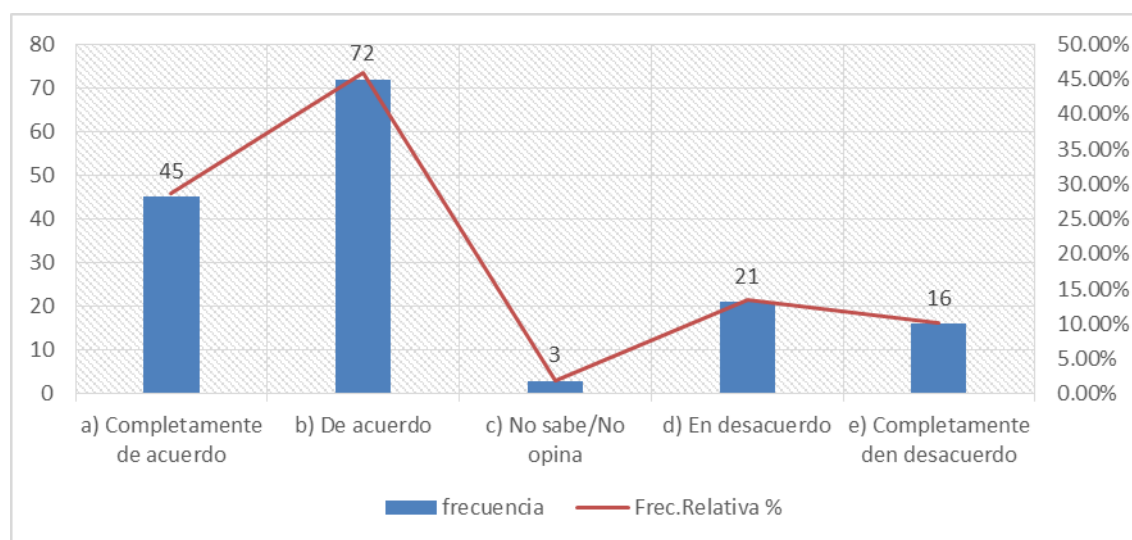


Figura 11. Formulación de indicadores financieros en el CMI. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 45.86% están de acuerdo al considerar que formular adecuadamente los indicadores financieros del CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar, el 28.66% están completamente de acuerdo, el 13.38% en desacuerdo, 10.19% están completamente en desacuerdo, y el 1.91% no sabe/no opina.

11. ¿Considera usted que seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros para el CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

Tabla 13.

Selección de indicadores no financieros en el CMI

	frecuenc ia	fr.Acu m.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Completamente de acuerdo	29	29	18.47%	18.47%
b) De acuerdo	42	71	26.75%	45.22%
c) No sabe/no opina	7	78	4.46%	49.68%
d) En desacuerdo	57	135	36.31%	85.99%
e) Completamente en desacuerdo	22	157	14.01%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

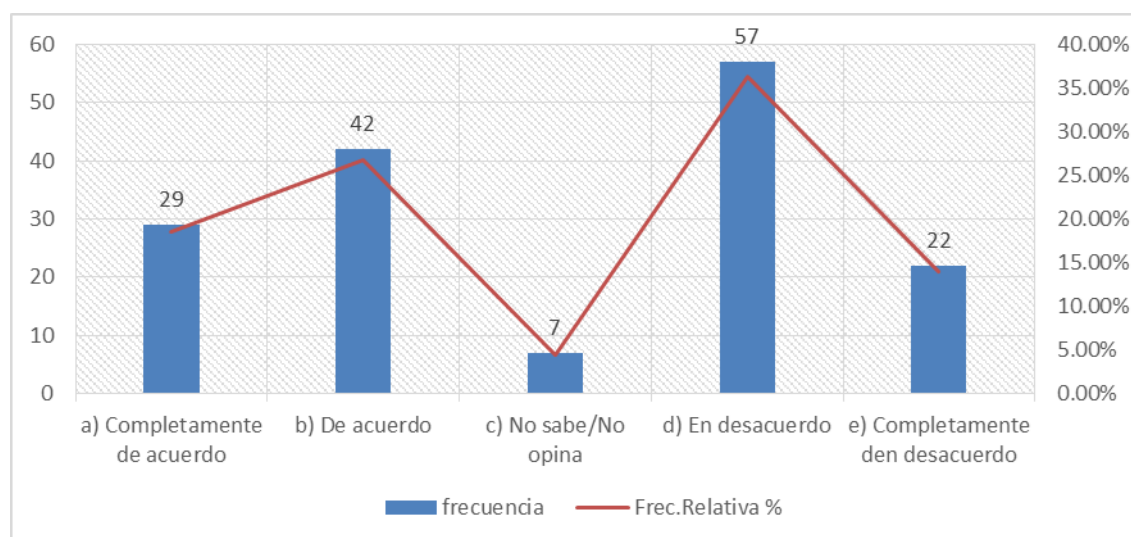


Figura 12. Selección de indicadores no financieros en el CMI. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 36.31% están en desacuerdo al considerar que seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros para el CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar, el 26.75% están de acuerdo, el 18.47% están completamente de acuerdo, el 14.01% están completamente den desacuerdo, y el 4.46% no sabe/no opina.

12. ¿Considera usted que seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

Tabla 14.

Selección de lineamientos generales de gestión

	frecuenc ia	fr.Ac um.	Frec.Relativa %	F.Relativa A.
a) Completamente de acuerdo	92	92	58.60%	58.60%
b) De acuerdo	37	129	23.57%	82.17%
c) No sabe/no opina	2	131	1.27%	83.44%
d) En desacuerdo	17	148	10.83%	94.27%
e) Completamente en desacuerdo	9	157	5.73%	100.00%
	157		100.00%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

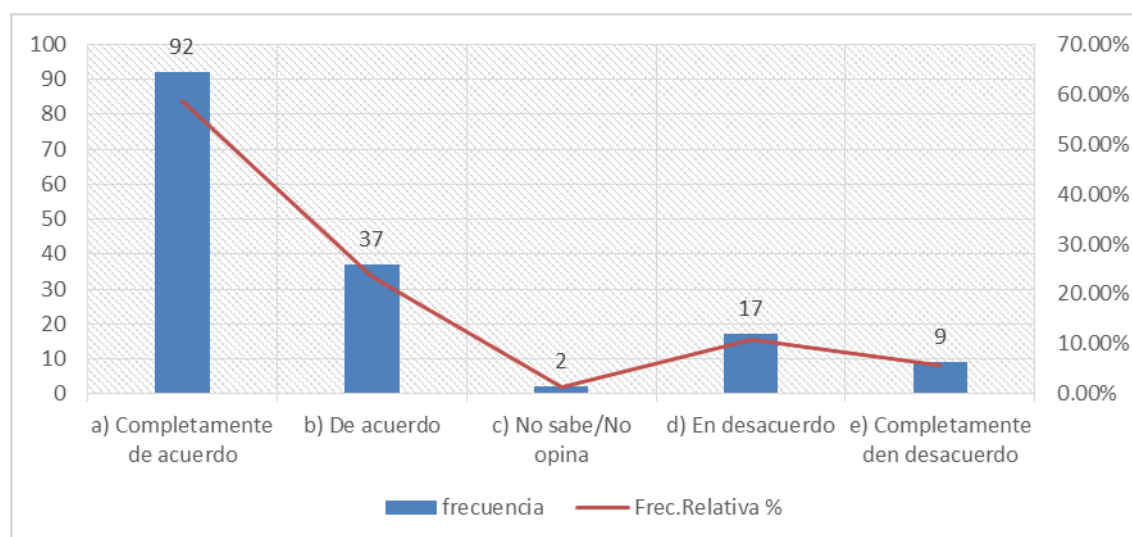


Figura 13. Selección de lineamientos generales de gestión. Fuente: elaboración propia

Resultado: Podemos establecer producto de los resultados de la encuesta que el 58.60% están completamente de acuerdo al considerar que seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar, el 23.57% están de acuerdo, el 10.83% están en desacuerdo, el 5.73% están completamente en desacuerdo, y el 1.27% no sabe/no opina.

Capítulo V

Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1. Discusiones

A continuación se presentarán la contrastación de las hipótesis formuladas:

Contrastación de la hipótesis general

H₀: El diseño adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta, no influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

H_a. El diseño adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Tabla 15.

Contrastación de Hipótesis General

	Fr.Observada	Fr.Esperada	Chi-Cuadrada
a) Completamente de acuerdo	46	32	6.13
b) De acuerdo	59	32	22.78
c) No sabe/No opina	4	29	21.55
d) En desacuerdo	27	32	0.78
e) Completamente den desacuerdo	21	32	3.78
	157		55.02

Nota. Fuente: elaboración propia.

Prueba No Paramétrica:

Nivel de significancia (5%)	0.0500
Grados de libertad, g	4
Valor critico (en tablas)	9.4877
Valor estadístico	55.02

Contrastación: Podemos observar que la ChiCuadrada encontrada es de 55.02 y el valor crítico (en tablas) es de 9.4877, con un nivel de significación de 0.05 y 4 grados de libertad, se concreta que cae a la derecha del valor crítico, por lo tanto, la dos variables están firmemente relacionadas, aceptando la Hipótesis Alternativa H_a y se rechaza la Hipótesis

Nula H_0 , quedando confirmado lo siguiente: “El diseño adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura”.

Contrastación de la hipótesis específica 1

H_0 : Establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, no influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

H_a : Establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Tabla 16.

Contrastación de Hipótesis Específica 1

	Fr.Observada	Fr.Esperada	Chi-Cuadrada
a) Completamente de acuerdo	41	32	2.53
b) De acuerdo	45	32	5.28
c) No sabe/No opina	5	29	19.86
d) En desacuerdo	32	32	0.00
e) Completamente den desacuerdo	34	32	0.13
	157		27.80

Nota. Fuente: elaboración propia.

Prueba No Paramétrica:	
Nivel de significancia (5%)	0.0500
Grados de libertad, g	4
Valor critico (en tablas)	9.4877
Valor estadístico	27.80

Contrastación: Podemos observar que la ChiCuadrada encontrada es de 27.80 y el valor crítico (en tablas) es de 9.4877, con un nivel de significación de 0.05 y 4 grados de libertad, se concreta que cae a la derecha del valor crítico, por lo tanto, la dos variables están firmemente relacionadas, aceptando la Hipótesis Alternativa H_a y se rechaza la Hipótesis Nula H_0 , quedando confirmado lo siguiente: “Establecer adecuadamente las perspectivas del

Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura”.

Contrastación de la hipótesis específica 2

H_0 : Formular adecuadamente los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, no influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

H_a : Formular adecuadamente los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Tabla 17.

Contrastación de Hipótesis Específica 2

	Fr.Observada	Fr.Esperada	Chi-Cuadrada
a) Completamente de acuerdo	45	32	5.28
b) De acuerdo	72	32	50.00
c) No sabe/No opina	3	29	23.31
d) En desacuerdo	21	32	3.78
e) Completamente den desacuerdo	16	32	8.00
	157		90.37

Nota. Fuente: elaboración propia.

Prueba No Paramétrica:

Nivel de significancia (5%)	0.0500
Grados de libertad, g	4
Valor crítico (en tablas)	9.4877
Valor estadístico	90.37

Contrastación: Podemos observar que la ChiCuadrada encontrada es de 90.37 y el valor crítico (en tablas) es de 9.4877, con un nivel de significación de 0.05 y 4 grados de libertad, se concreta que cae a la derecha del valor crítico, por lo tanto, la dos variables están firmemente relacionadas, aceptando la Hipótesis Alternativa H_a y se rechaza la Hipótesis Nula H_0 , quedando confirmado lo siguiente: “Formular adecuadamente los indicadores

financieros asociados al CMI como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura”.

Contrastación de la hipótesis específica 3

H_0 : Seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

H_0 : Seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Tabla 18.

Contrastación de Hipótesis Específica 3

	Fr.Observad		Chi-Cuadrada
	a	Fr.Esperada	
a) Completamente de acuerdo	29	32	0.28
b) De acuerdo	42	32	3.13
c) No sabe/No opina	7	29	16.69
d) En desacuerdo	57	32	19.53
e) Completamente den desacuerdo	22	32	3.13
	157		42.75

Nota. Fuente: elaboración propia.

Prueba No Paramétrica:

Nivel de significancia (5%)	0.0500
Grados de libertad, g	4
Valor crítico (en tablas)	9.4877
Valor estadístico	42.75

Contrastación: Podemos observar que la ChiCuadrada encontrada es de 42.75 y el valor crítico (en tablas) es de 9.4877, con un nivel de significación de 0.05 y 4 grados de libertad, se concreta que cae a la derecha del valor crítico, por lo tanto, la dos variables están firmemente relacionadas, aceptando la Hipótesis Alternativa H_a y se rechaza la Hipótesis Nula H_0 , quedando confirmado lo siguiente: “Seleccionar adecuadamente los indicadores no

financieros asociados al CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura”.

Contrastación de la hipótesis específica 4

H_0 : Seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, no influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

H_0 : Seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Tabla 19.

Contrastación de Hipótesis Específica 4

	Fr.Observad		Chi-Cuadrada
	a	Fr.Esperada	
a) Completamente de acuerdo	92	32	112.50
b) De acuerdo	37	32	0.78
c) No sabe/No opina	2	29	25.14
d) En desacuerdo	17	32	7.03
e) Completamente den desacuerdo	9	32	16.53
	157		161.98

Nota. Fuente: elaboración propia.

Prueba No Paramétrica:	
Nivel de significancia (5%)	0.0500
Grados de libertad, g	4
Valor critico (en tablas)	9.4877
Valor estadístico	161.98

Contrastación: Podemos observar que la ChiCuadrada encontrada es de 161.98 y el valor crítico (en tablas) es de 9.4877, con un nivel de significación de 0.05 y 4 grados de libertad, se concreta que cae a la derecha del valor crítico, por lo tanto, la dos variables están firmemente relacionadas, aceptando la Hipótesis Alternativa H_a y se rechaza la Hipótesis Nula H_0 , quedando confirmado lo siguiente: “Seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura”.

5.2. Conclusiones

- 1°. El diseño adecuado del Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- 2°. Establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- 3°. Formular adecuadamente los indicadores financieros asociados al CMI como herramienta, si influye en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- 4°. Seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros asociados al CMI como herramienta, si influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- 5°. Seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, si influyen en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

5.3. Recomendaciones

- 1°. El CMI es más que una herramienta, ya que le permite a los diferentes niveles empresariales, se puedan enfocar hacia los niveles críticos de la empresa. Se recomienda convencer de la utilidad del CMI, afirmando categóricamente que se requiere de la firma de un compromiso y de la participación de los trabajadores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la empresa.
- 2°. El establecimiento de los indicadores para las diferentes perspectivas, debe entenderse que ellos no son fijos, que pueden ser modificados, sustituidos o adicionados, con el propósito de un análisis más conveniente de la gestión. Se recomienda reforzar la metodología del CMI, a través de la selección adecuada de indicadores, reforzando la

enseñanza de la metodología en concordancia con los niveles de cada trabajador, así como las necesidades de cada puesto de trabajo en el área de control de las cuentas por pagar.

- 3°. Los indicadores financieros son de vital importancia, por lo que se recomienda el adecuado control y retroalimentación de los indicadores en el CMI, ya que su apropiada implementación y seguimiento ayudará a la empresa a mejorar su posicionamiento en el mercado y la rentabilidad a un mediano plazo.
- 4°. Los indicadores no financieros basados en los clientes, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento, son un complemento importante para mejorar la alineación entre las estrategias de la empresa y la fijación de objetivos, llevando a realizar seguimientos periódicos a través de indicadores de medición.
- 5°. Se recomienda que dentro de los lineamientos de gestión se considere el uso muy fuerte de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), con herramientas actualizadas, capacitando continuamente al personal para que logren manejar eficientemente e incluirlas en el desarrollo de sus actividades diarias.

Capítulo VI

Fuentes de Información

6.1. Fuentes Bibliografía

Ackoff, R. (1972). *Un concepto de planificación de empresas*. México: Edit.Limusa-Wiley.

Brito, A. (2004). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson educación.

Cantú, A. (2004). *Criterios Contables*. Bogotá: Edición, CO-BO.

Catacora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Primera edición. Caracas: Editorial McGrawHill.

Catacora. F. (2008). *Contabilidad, la base para decisiones gerenciales*. México: Editorial McGraw Hill.

Hernández, S. R. Y Otros. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3^{da} Edición. México: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral. (Cuadro de Mando Integral) 2^{da} Edición*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton. (2005). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para Implementar y Gestionar la Estrategia 2^{da} Edición*. Barcelona: Gestión 2000.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica, 7^a Edición*. México: Prentice-hall hispanoamerica, S.A.

Rodríguez, E. (2.002). *Generación e Interpretación de Indicadores de Gestión*. Primera Edición. Caracas: Ediciones Caracas.

Sallenave, D. (1996). *Gerencia Integral 2^{da} Edición*. Bogotá: Editorial Norma.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica, 3da Edición*. México: Editorial Limusa.

6.2. Fuentes Hemerográficas

- De Altuve. G. (1998). *Contabilidad superior universidad de los Andes* 2da ed. (ULA) facultad de ciencia Económicas y Sociales, Departamento de contabilidad y finanzas. Venezuela
- Hernández, Q. (2005). *Cuadro de Mando Integral (Cuadro de Mando Integral) Como Herramienta Gerencial Para Caracterizar la Eficiencia en Instituciones Públicas del Sector Salud*. Trabajo de Grado Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara.
- Asef, J. G. S., Díaz, D. A., & González, E. G. F. (2015). *Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro/development of an instrument to measure organizational climate, in terms of the quality of service in the government sector*. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 27.

6.3. Fuentes Documentales

- Arango Echeverri, D. I., Gamboa de Hernández, Y. J., & Silva González, M. D. C. (2015). *Estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que optimicen la gestión del personal administrativo de la empresa Induchem, CA*. Ubicada en el municipio Guacara estado Carabobo (Bachelor's thesis).
- Belotserkovskiy (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Cuadro de Mando Integral"*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Logroño Cordero, J. D. (2015). *Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación de Cuadro de Mando Integral en la empresa "prime injection" ubicado en la ciudad de Guayaquil* (Bachelor's thesis, Guayaquil/UIDE/2015).
- Quiva (2006), *Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmecánicas*, realizada en la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Estudios para Graduados. Maracaibo; Venezuela.

Valero, (2007), *Diseño de un Sistema Balanceado de Indicadores para la Superintendencia de Gas de Pequiven*.

Velásquez (2007), *El Cuadro de Mando Integral. Como herramienta Gerencial para la innovación de las organizaciones globalizadas*. Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE) Maracaibo; Venezuela.

6.4. Fuentes Electrónicas

www.ccpl.org.pe

<http://investoteca.com/glosario/rotacion-cuentas-pagar/>

González González, J.P. (2018). *Cuentas por Pagar*, [en línea] Dirección URL:

<https://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-pagar>

Anexo 01

Instrumento para la toma de datos

La presente técnica tiene por finalidad recoger información que nos ayudara a complementar el trabajo de investigación titulado: El Cuadro de Mando Integral como herramienta en la gestión de cuentas por pagar de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Esta es una encuesta anónima, por lo agradeceremos su sinceridad, dado que la información que nos proporcione permitirá determinar deficiencias y mejorar la gestión de la empresa.

Leer la pregunta, sírvase marcar con un aspa (x) la respuesta que a su criterio considere correcta.

1. ¿Existen normas y procedimientos para el Sistema de Cuentas por Pagar?

- a) Si, son claros y precisos
- b) Si, son adecuados
- c) Si, son escritos.
- d) No se cuenta

2. ¿La existencia de normas y procedimientos aseguran que todo Comprobante de Compras aprobada sea contabilizada de inmediato?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/no opina

3. ¿El manejo de las compras se desarrolla con Orden de Compra?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/no opina

4. ¿Se controlan las Facturas de los proveedores inmediatamente después de que son recibidas?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/no opina

5. ¿Se comparan las facturas con:

- a) Las Órdenes de Compra en cuanto a cantidad, precio y condiciones?
- b) Las Guías de Remisión del proveedor?
- c) Los Ingresos por Recepción en cuanto a cantidad?
- d) Los informes de Control de Calidad?

6. ¿Se concilia la cuenta de control del Mayor General con los comprobantes pendientes de pago?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/no opina

7. ¿Se ha implementado un sistema de indicadores en su empresa comercial?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe/no opina

8. ¿Considera usted que un diseño adecuadamente el Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No sabe/No opina

- d) En desacuerdo
- e) Completamente den desacuerdo

9. ¿Considera usted que al establecer adecuadamente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No sabe/No opina
- d) En desacuerdo
- e) Completamente den desacuerdo

10. ¿Considera usted que formular adecuadamente los indicadores financieros del CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No sabe/No opina
- d) En desacuerdo
- e) Completamente den desacuerdo

11. ¿Considera usted que seleccionar adecuadamente los indicadores no financieros para el CMI como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No sabe/No opina
- d) En desacuerdo
- e) Completamente den desacuerdo

12. ¿Considera usted que seleccionar adecuadamente los lineamientos de gestión como herramienta, influye en la gestión de cuentas por pagar?

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No sabe/No opina
- d) En desacuerdo
- e) Completamente den desacuerdo