

# PLANIFICACIÓN FINANCIERA

---

## Guía de Trabajo

---



## **VISIÓN**

Ser la mejor organización de educación superior posible para unir personas e ideas que buscan hacer realidad sueños y aspiraciones de prosperidad en un entorno incierto

## **MISIÓN**

Somos una organización de educación superior que conecta personas e ideas para impulsar la innovación y el bienestar integral a través de una cultura de pensamiento y acción emprendedora.

**Universidad Continental**

Material publicado con fines de estudio

Código: ASUC01465



## Presentación

La guía de trabajo permitirá al estudiante, complementar las actividades de aprendizaje planificadas, haciendo énfasis en los aspectos prácticos: ejercicios, casos académicos y empresariales, debidamente formulados para ser didácticos y manejables a nivel de pregrado. El desarrollo de esta guía será imprescindible para el logro de los resultados de aprendizaje de la asignatura.

En cada unidad se plantean ejercicios y casos inéditos, formulados y dosificados en función a los contenidos a desarrollar, se muestran de la siguiente manera:

Primera Unidad: la planificación estratégica y su influencia en la función financiera; vídeo [YouTube]. Evaluación económica y financiera de inversiones; ejercicios académicos de propia autoría. Y valoración financiera de proyectos de inversión; ejercicios académicos de propia autoría. Segunda Unidad: dirección y control de inversiones. El control de las inversiones. Sistemas de control presupuestario. Cada uno dispone de casos prácticos de propia autoría. Tercera Unidad: auditoría interna. Control interno, técnicas y ventajas. Las estrategias de reducción de costos. Cada uno dispone de casos prácticos de propia autoría. Cuarta Unidad: gestión del riesgo. Planificación de seguros. Control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos. Cada uno dispone de casos prácticos de propia autoría.

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz evaluar el uso de las principales herramientas y la gestión de las instituciones financieras para el diseño de estrategias de captación y colocación de activos haciendo uso de los principales indicadores e índices financieros.

Resultados de aprendizaje por unidades:

Unidad 1. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de seleccionar las decisiones más adecuadas, basadas en evaluaciones económico-financieras de las inversiones, en empresas privadas. Unidad 2. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de juzgar información relativa a la dirección y control de inversiones, en el ámbito empresarial. Unidad 3. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el control interno y la gestión de costos, aplicada al entorno empresarial. Unidad 4. Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar los fundamentos de la gestión de riesgos del medio financiero, relacionado con la gestión del efectivo, en el ámbito empresarial nacional.

En el ámbito empresarial, las circunstancias cotidianas (y las que no) se traducen en casuística, entonces, el desarrollo de la asignatura no puede centrarse en aspectos teóricos, sino que debe volcarse en todo cuanto sea posible a cuestiones prácticas a partir del estudio de casos, entonces, se recomienda al lector resolver los ejercicios y casos con la guía del docente a cargo.

*El autor*



## Índice

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| VISIÓN                | 2         |
| MISIÓN                | 2         |
| Presentación          | 3         |
| Índice                |           |
| <b>Primera unidad</b> | <b>5</b>  |
| Semana 1 – Sesión 2   | 5         |
| Semana 2 – Sesión 2   | 6         |
| Semana 3 – Sesión 2   | 8         |
| <b>Segunda unidad</b> | <b>11</b> |
| Semana 5 – Sesión 2   | 11        |
| Semana 6 – Sesión 2   | 14        |
| Semana 7 – Sesión 2   | 16        |
| <b>Tercera unidad</b> | <b>19</b> |
| Semana 9 – Sesión 2   | 19        |
| Semana 10 – Sesión 2  | 21        |
| Semana 11 – Sesión 2  | 23        |
| <b>Cuarta unidad</b>  | <b>25</b> |
| Semana 13 – Sesión 2  | 25        |
| Semana 14 – Sesión 2  | 26        |
| Semana 15 – Sesión 2  | 28        |
| Lista de referencias  | 31        |



## Primera unidad

### Semana 1 – Sesión 2

#### La planificación estratégica y su influencia en la función financiera

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 120 min |

**Instrucciones:** la actividad a continuación representa aprendizaje asincrónico, de modo que es requerido realizar la actividad, el docente considerará si esta actividad generará puntaje o no, indicándolo oportunamente, en caso necesario.

I. **Propósito:** comprender los fundamentos de la planificación estratégica y su influencia en la función financiera, empresarial.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Revisar el vídeo:

Cómo crear el plan financiero de una empresa

<https://www.youtube.com/watch?v=qLOuUVtZRh4> (EALDE, 2017)

Responde preguntas formuladas en el Foro de la Unidad 1 – aula virtual (el docente habilitará y comunicará oportunamente) o equivalente.

Participa activamente, mediante aportes (voluntarios) y/o absolución de preguntas por parte del docente, en las sesiones subsiguientes de la Unidad 1.

#### III. Procedimientos

- ✓ Encuentra el vídeo, usando el enlace.
- ✓ Revisa el vídeo (se recomienda verlo más de una vez).
- ✓ Toma apuntes respecto a los puntos:
  - Más importantes
  - Qué no entendiste
  - Qué necesitas, orientación adicional
- ✓ Plantea tus observaciones, hallazgos y/o aportes durante las sesiones de clase.
- ✓ No olvides consultar los aspectos en los que necesites una explicación ampliada.



## Primera unidad

### Semana 2 – Sesión 2

#### Evaluación económica y financiera de inversiones

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** resuelva los siguientes casos, de forma individual, guíese por lo aprendido en las sesiones de clase. Responda las preguntas planteadas en cada caso. Los proyectos son mutuamente excluyentes.

I. **Propósito:** el estudiante será capaz de realizar los cálculos necesarios, que permitan realizar la evaluación económica y financiera de inversiones empresariales.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Desarrolle los ejercicios a continuación

##### Ejercicio 1

Debe evaluar el siguiente proyecto de inversión resumido:

| Año   | 0        | 1      | 2   | 3      | 4      | 5      | 6       |
|-------|----------|--------|-----|--------|--------|--------|---------|
| Flujo | -501,000 | -3,600 | 111 | 30,000 | 35,000 | 50,000 | 610,000 |

¿Qué opina del proyecto? Sustente financieramente su posición.

Considere una tasa de descuento al 6%.

##### Ejercicio 2

Evalúe las siguientes cifras:

| Año   | 0        | 1    | 2     | 3      | 4       | 5      | 6      |
|-------|----------|------|-------|--------|---------|--------|--------|
| Flujo | -100,000 | -100 | 1,000 | 10,000 | 100,000 | 90,000 | 60,000 |

Se debe proponer este proyecto a tres posibles inversionistas:

- Fulano: Espera un rendimiento no menor al 23%
- Zutano: Desea un rendimiento equivalente al 22%
- Mengano: Aceptará si el rendimiento como mínimo del 21%

¿Qué podrá hacer usted? Plantee su estrategia por cada estrategia.



### **Ejercicio 3**

Con los siguientes flujos:

| <b>Año</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo      | 100,000  | -22,200  | -22,200  | -22,200  | -22,200  | -22,200  |

¿Qué opina del proyecto?

¿Cree que puedan existir proyectos de esta magnitud?

¿Usted aceptaría un proyecto de estas características? Explique detalladamente.

Considere una tasa anual de rendimiento del 3%. ¿Qué concluiría respecto al proyecto?

Considere una tasa anual de rendimiento del 4%. ¿Qué concluiría respecto al proyecto?

¿A qué tipo de personas les podría interesar este tipo de proyecto? ¿Por qué?

### **Ejercicio 4**

¿Qué tipo de proyectos de inversión te interesaría revisar? Propón casos que creas relevante revisar (puedes basarte en información académica, o real, si ya tienes experiencia laboral).

### **Ejercicio 5**

En su opinión ¿Cómo debería ser un proyecto de inversión? ¿Qué resultados financieros deberían conseguirse genéricamente? Explique detalladamente su punto de vista.

### **Ejercicios de elaboración propia (Hinojosa, 2021).**

### **III. Procedimientos**

Cada caso debe ser procesado en © Microsoft EXCEL, realizando todos los cálculos que sean requeridos, con las fórmulas y procedimientos explicados en clase.

Se debe responder cada pregunta planteada en todos los casos.

Remitir documento según las indicaciones del docente.



## Primera unidad

### Semana 3 – Sesión 2

#### Valoración financiera de proyectos de inversión

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Resuelva los siguientes casos, de forma individual, guíese por lo aprendido en las sesiones de clase. Responda las preguntas planteadas en cada caso.

I. **Propósito:** El estudiante será capaz de evaluar proyectos de inversión, mutuamente excluyentes, con base a los indicadores VAN y TIR prioritariamente.

II. **Descripción de la actividad a realizar**

Desarrolle los ejercicios a continuación.

**Ejercicio 1**

Debe evaluar los siguientes proyectos resumidos:

**Proyecto A**

| Año   | 0      | 1  | 2  | 3   | 4   | 5     | 6     |
|-------|--------|----|----|-----|-----|-------|-------|
| Flujo | -1,000 | 10 | 32 | 101 | 319 | 1,015 | 3,221 |

**Proyecto B**

| Proyecto B | 0      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Flujo      | -1,000 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |

¿Qué proyecto elegiría? ¿Por qué? Sustente financieramente su posición

Considere una tasa de descuento al 30%

**Ejercicio 2**

Proyecto A, requiere una inversión de S/ 1,000.00, generará flujos positivos a partir del 5° año (entre los años 1° al 4°, los flujos serán cero), asegurados de S/ 500 de manera perpetua.

Proyecto B, tendrá el siguiente comportamiento:

| Año   | 0      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|-------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Flujo | -1,000 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |

Tasa de descuento requerido sobre inversiones: 10%



¿Cuál conviene? Realice todos los cálculos que crea convenientes.

### Ejercicio 3

Usted tiene dos posibilidades de generación de ingresos:

Primera opción: Invertir S/ 15,000; generando dos flujos de S/ 6,000 y S/ 16,000; anuales consecutivos.

| Año   | 0       | 1     | 2      |
|-------|---------|-------|--------|
| Flujo | -15,000 | 6,000 | 16,000 |

Segunda opción: Invertir S/ 15,000; generando seis flujos uniformes de S/ 3,700 anuales.

| Año   | 0       | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Flujo | -15,000 | 3,700 | 3,700 | 3,700 | 3,700 | 3,700 | 3,700 |

Considere tres escenarios futuros:

| Escenario | Rendimiento esperado |
|-----------|----------------------|
| Optimista | 30%                  |
| Probable  | 20%                  |
| Pesimista | 10%                  |

¿A qué conclusiones llega?

### Ejercicio 4

Usted debe elegir entre los siguientes proyectos:

| Proyecto | 0       | 1   | 2     | 3      | 4      |
|----------|---------|-----|-------|--------|--------|
| A        | -1,000  | 10  | 100   | 1,000  | 1,000  |
| B        | -10,000 | 100 | 1,000 | 10,000 | 10,000 |
| C        | -15,000 | 150 | 1,500 | 15,000 | 15,000 |

¿Cuál de los proyectos genera mayor rendimiento?

¿Cuál de los proyectos genera el mayor valor?

¿Cuál de los proyectos recomendaría usted? ¿Por qué? Justifique su posición.

### Ejercicio 5

A continuación, se dispone de un listado de proyectos (en millones de UM):

| Proyecto | 0    | 1     | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     |
|----------|------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| A        | -210 | 84.00 | 105.00 | 126.00 | 147.00 | 105.00 | 84.00 |
| B        | -180 | 72.00 | 90.00  | 108.00 | 126.00 | 90.00  | 72.00 |
| C        | -150 | 60.00 | 75.00  | 90.00  | 105.00 | 75.00  | 60.00 |
| D        | -120 | 48.00 | 60.00  | 72.00  | 84.00  | 60.00  | 48.00 |
| E        | -200 | 80.00 | 100.00 | 120.00 | 140.00 | 100.00 | 80.00 |
| F        | -100 | 40.00 | 50.00  | 60.00  | 70.00  | 50.00  | 40.00 |



Se dispone de un presupuesto de 450 UM (en millones).

Con estos flujos ¿Qué proyectos elegiría usted? Justifique sus decisiones.

### **Ejercicio 6**

¿Qué tipo de proyectos de inversión te interesaría revisar? Propón casos que creas relevante revisar (puedes basarte en información académica, o real, si ya tienes experiencia laboral).

Todos los casos son de elaboración propia (Hinojosa, 2021).

### **III. Procedimientos**

Cada caso debe ser procesado en © Microsoft EXCEL, realizando todos los cálculos que sean requeridos, con las fórmulas y procedimientos explicados en clase.

Se debe responder cada pregunta planteada en todos los casos.

Remitir documento según las indicaciones del docente.



## Segunda unidad

### Semana 5 – Sesión 2

#### Dirección y control de inversiones

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 2 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente el caso a continuación y responda a las interrogantes planteadas, bajo los fundamentos financieros. Redacte informe con sus respuestas.

I. **Propósito:** El estudiante será capaz de comprender los fundamentos de la dirección y control de inversiones.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso: Gestionando las inversiones.<sup>1</sup>

Usted está a cargo del área financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Judas Yscariothe”, dada la coyuntura por la que estamos pasando, (pandemia por Covid19), la cooperativa vio mermadas sus operaciones de intermediación, menores niveles de colocación de créditos, menos cobranzas de créditos vigentes, menor captación de ahorros, e incremento de la cartera morosa en todas sus bandas: CPP, Deficiente, Dudoso, Pérdida<sup>2</sup>.

En vista a estos hechos, la Asamblea General de socios, en la última reunión se plantearon diversas posiciones, siendo una de las más representativas, inyectar más fondos y fortalecer los activos totales.

Bajo esta perspectiva hay dos grandes movimientos a realizar, aprobados en Asamblea General de Socios:

- Incrementar en S/ 600,000.00; cuyos fondos estarán destinados a la colocación de nuevos préstamos.
- Aumentar capital de la Cooperativa por incorporación de un “Bono de reconstrucción de la República del Perú”, para esto se adjuntó un Certificado de Valuación, cuya ficha resumida es la siguiente:

<sup>1</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.

<sup>2</sup> De acuerdo a la Resolución S.B.S. N° 11356 - 2008; Capítulo II: Categorías de clasificación crediticia del deudor de la cartera de créditos.



## CERTIFICADO DE VALUACIÓN

LA QUE SUSCRIBE, especialista en valoración y auditoría económica, Perito Judicial Economista Teodora Livia Fumey Luyo, con Documento de Identidad Número 08051835, Registro del Colegio de Economistas de Lima Número 1691 y Registro REPEJ de la Corte Superior de Justicia de Lima Número 040100524-99

CERTIFICA:

QUE EL BONO AL PORTADOR DENOMINADO "BONO DE RECONSTRUCCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ" DEL AÑO 1983 DE UN VALOR NOMINAL DE 10,000 SOLES ORO Y NÚMERO 0687703, SERIE A, SUBSERIE A-04, TIENE UN VALOR ACTUALIZADO AL 13 DE DICIEMBRE DEL 2020, de S/ 1'003,753,484.07 (MIL TRES MILLONES, SETECIENTOS CINCUENTA Y TRES MIL, CUATROCIENTOS OCHENTA Y CUATRO, CON 07/100) SOLES Y AL TIPO DE CAMBIO DE LA FECHA: US\$ 279'597.77 (DOSCIENTOS SETENTA Y NUEVE MILLONES, QUINIENTOS NOVENTA Y SIETE MIL, SETENTA, CON 77/100) DÓLARES AMERICANOS.

LA CERTIFICACIÓN SE RESPALDA CON LO QUE ESPECIFICA EL BONO DE RECONSTRUCCIÓN AL PORTADOR, DE UN VALOR DE 10,000 SOLES ORO NÚMERO 0687703, SERIE A SUBSERIE A-04, EMITIDO EL 30 DE AGOSTO DE 1983 Y QUE DEVENGA UN INTERÉS DE 56%, EL MISMO QUE SE CAPITALIZARÁ TRIMESTRALMENTE, Y SE PAGARÁ CONJUNTAMENTE CON LA REDENCIÓN DEL BONO, EL 30 DE AGOSTO DE 1985.

CON FECHA 17 DE ABRIL DE 1983, SE PROMULGÓ LA LEY NÚMERO 23592 PARA LA REHABILITACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DE LAS ZONAS DEL TERRITORIO NACIONAL, AFECTADOS POR LOS FENÓMENOS NATURALES OCURRIDOS EN ESE AÑO, Y CON FECHA 17 DE MAYO DE 1983, EL DS N.º 178-83-EFC, SU REGLAMENTACIÓN.

LIMA, 14 DE DICIEMBRE DE 2020

[Firma original]

**Econ. Teodora L. Fumey Luyo**

**PERITO & VALUADOR JUDICIAL**

**REPEJ N° 040100524-1999**

**CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LIMA**

DIRECCIÓN: Calle Teruel, Mza N Lote 36 Urb. La Capilla La Molina

TELÉFONOS: 3020150 / 945082194 – e-MAILS: teo01@hotmail.com, yddhet\_28@yahoo.com

**Caso de elaboración propia (Hinojosa, 2021).**

### III. Procedimientos

Luego de revisar el caso, realizar el análisis que considere indispensable.

Responda a las siguientes preguntas:



- ¿Qué acciones generales tomaría como responsable de finanzas?
- ¿Qué acciones tomaría con los S/ 600,000.00?
- ¿Qué acciones tomaría en relación con el Bono?
- ¿Qué implica la dirección y control de inversiones en este caso?

Justifique sus respuestas priorizando los criterios financieros.

Remita documento según las indicaciones del docente.



## Segunda unidad

### Semana 6 – Sesión 2

### El control de las inversiones

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 2 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente el caso a continuación desarrolle y exponga su método de control de inversiones.

I. **Propósito:** el estudiante será capaz de elaborar y juzgar métodos de control de inversiones.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

Seguimiento de las inversiones<sup>3</sup>

En la empresa LATIN AMERICA INVESTMENT E.I.R.L., dedicada al otorgamiento de microcréditos, mediante canales electrónicos (modelo FinTech) en la Provincia de Huancayo, se tiene pensando hacer un incremento de cartera, por valor de S/ 1'000,000.00. El administrador de la empresa, y los responsables de finanzas y comercial; debaten sobre la forma en cómo hacer seguimiento a dicha inversión.

Se disponen condiciones clave:

- El íntegro deberá ser colocado en créditos diarios.
- Se aplica una tasa nominal mensual del 6% sobre los créditos diarios.
- El plazo estándar de los créditos es de un mes.
- Se tiene planes de capitalización de la totalidad de intereses generados.
- Se espera un crecimiento orgánico de la cartera.
- El costo de capital se estima en 18% anual.
- Los costos fijos totales estimados ascienden a S/ 12,300.00 mensuales.
- Se espera una provisión no mayor al 5.2%; en el tiempo.
- Las depreciaciones/amortizaciones se estiman en 27,777.00 mensuales.

Se desea conocer los resultados al cabo de dos años, a fin de evaluar los principales riesgos y si es necesario incluir ajustes y/o cambios a las condiciones clave.

<sup>3</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



La empresa se acoge al Régimen Especial de Renta (RER).

Es posible que se deban precisar algunas características adicionales; a las condiciones antes mencionadas, siéntase libre de incluirlas de ser necesario, fundamentando adecuadamente.

**Caso de elaboración propia (Hinojosa, 2021).**

Actividad: Formular el método o métodos de control (preliminar) de esta inversión.

**III. Procedimientos**

Desarrollar el caso usando © Microsoft EXCEL.

Realizar una breve exposición del método o métodos del control desarrollado.

Presentar el trabajo de acuerdo con las indicaciones del docente.



## Segunda unidad

### Semana 7 – Sesión 2

### Sistemas de control presupuestario

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 2 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente el caso a continuación y responda a las interrogantes planteadas, bajo los fundamentos financieros. Redacte informe con sus respuestas.

I. **Propósito:** El estudiante será capaz de conocer los principales fundamentos de los sistemas de control presupuestario.

II. **Descripción de la actividad a realizar**

Con base a lo planteado en el caso anterior, veremos su continuación.

Usted ha desarrollado un método de control de inversiones.

Aquí va a contrastarlo con los resultados logrados, luego de dos años.

El docente proveerá el Archivo EXCEL, con los resultados, que se muestran a continuación.



## Resultados:

### Estado de Resultados

| MES                                | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            | 12            | 13            | 14            | 15            | 16            | 17            | 18            | 19            | 20            | 21            | 22            | 23            | 24             |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Intereses                          | 60,000        | 61,137        | 62,414        | 63,842        | 65,433        | 65,182        | 67,131        | 69,280        | 69,428        | 72,008        | 74,834        | 77,923        | 81,279        | 84,899        | 88,783        | 92,930        | 97,342        | 102,018       | 106,957       | 112,160       | 117,628       | 123,359       | 129,354       | 135,613        |
| Gastos financieros                 | 13,888        | 14,152        | 14,447        | 14,778        | 15,146        | 15,555        | 16,020        | 16,533        | 17,097        | 17,732        | 18,428        | 19,188        | 20,015        | 20,906        | 21,863        | 22,884        | 23,970        | 25,122        | 26,338        | 27,619        | 28,966        | 30,377        | 31,853        | 33,394         |
| <b>Margen financiero bruto</b>     | <b>46,112</b> | <b>46,985</b> | <b>47,967</b> | <b>49,064</b> | <b>50,287</b> | <b>49,627</b> | <b>51,111</b> | <b>52,748</b> | <b>52,332</b> | <b>54,276</b> | <b>56,406</b> | <b>58,734</b> | <b>61,264</b> | <b>63,993</b> | <b>66,920</b> | <b>70,046</b> | <b>73,372</b> | <b>76,896</b> | <b>80,619</b> | <b>84,541</b> | <b>88,662</b> | <b>92,982</b> | <b>97,501</b> | <b>102,218</b> |
| Provisión de cartera               | 10,000        | 10,189        | 10,402        | 10,640        | 10,905        | 12,544        | 12,919        | 13,332        | 15,264        | 15,832        | 16,453        | 17,132        | 17,870        | 18,666        | 19,520        | 20,431        | 21,401        | 22,429        | 23,515        | 24,659        | 25,861        | 27,121        | 28,439        | 29,816         |
| - Normal                           | 10,000        | 10,189        | 10,402        | 10,640        | 10,905        | 10,864        | 11,189        | 11,547        | 11,571        | 12,001        | 12,472        | 12,987        | 13,546        | 14,150        | 14,797        | 15,488        | 16,224        | 17,003        | 17,826        | 18,693        | 19,605        | 20,560        | 21,559        | 22,602         |
| - CPP                              | -             | -             | -             | -             | -             | 1,680         | 1,730         | 1,786         | 3,693         | 3,830         | 3,981         | 4,145         | 4,323         | 4,516         | 4,722         | 4,943         | 5,178         | 5,426         | 5,689         | 5,966         | 6,257         | 6,562         | 6,881         | 7,213          |
| <b>Margen financiero neto</b>      | <b>36,112</b> | <b>36,796</b> | <b>37,564</b> | <b>38,424</b> | <b>39,381</b> | <b>38,764</b> | <b>39,923</b> | <b>41,201</b> | <b>40,760</b> | <b>42,275</b> | <b>43,934</b> | <b>45,747</b> | <b>47,718</b> | <b>49,843</b> | <b>52,123</b> | <b>54,558</b> | <b>57,148</b> | <b>59,893</b> | <b>62,793</b> | <b>65,848</b> | <b>69,057</b> | <b>72,422</b> | <b>75,942</b> | <b>79,616</b>  |
| Costos fijos totales               | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300        | 12,300         |
| <b>Margen operativo</b>            | <b>23,812</b> | <b>24,496</b> | <b>25,264</b> | <b>26,124</b> | <b>27,081</b> | <b>26,464</b> | <b>27,623</b> | <b>28,901</b> | <b>28,460</b> | <b>29,975</b> | <b>31,634</b> | <b>33,447</b> | <b>35,418</b> | <b>37,543</b> | <b>39,823</b> | <b>42,258</b> | <b>44,848</b> | <b>47,593</b> | <b>50,493</b> | <b>53,548</b> | <b>56,757</b> | <b>60,122</b> | <b>63,642</b> | <b>67,316</b>  |
| Depreciaciones y amortizaciones    | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777         |
| <b>Margen operativo neto</b>       | <b>-3,965</b> | <b>-3,281</b> | <b>-2,513</b> | <b>-1,653</b> | <b>-696</b>   | <b>-1,313</b> | <b>-154</b>   | <b>1,124</b>  | <b>683</b>    | <b>2,198</b>  | <b>3,857</b>  | <b>5,670</b>  | <b>7,641</b>  | <b>9,766</b>  | <b>12,046</b> | <b>14,481</b> | <b>17,071</b> | <b>19,816</b> | <b>22,716</b> | <b>25,771</b> | <b>28,980</b> | <b>32,345</b> | <b>35,865</b> | <b>39,539</b>  |
| - Otros ingresos                   | -             | -             | -             | -             | -             | 605           | 623           | 643           | 1,329         | 1,379         | 1,433         | 1,492         | 1,556         | 1,626         | 1,700         | 1,780         | 1,864         | 1,954         | 2,048         | 2,148         | 2,252         | 2,362         | 2,477         | 2,597          |
| - Otros egresos                    | 1,100         | 1,121         | 1,144         | 1,170         | 1,200         | 1,232         | 1,269         | 1,309         | 1,354         | 1,404         | 1,460         | 1,520         | 1,585         | 1,656         | 1,732         | 1,812         | 1,899         | 1,990         | 2,086         | 2,188         | 2,294         | 2,406         | 2,523         | 2,645          |
| <i>Resultado antes de impuesto</i> | <i>-5,065</i> | <i>-4,402</i> | <i>-3,657</i> | <i>-2,824</i> | <i>-1,895</i> | <i>-1,940</i> | <i>-800</i>   | <i>457</i>    | <i>659</i>    | <i>2,172</i>  | <i>3,830</i>  | <i>5,643</i>  | <i>7,612</i>  | <i>9,736</i>  | <i>12,014</i> | <i>14,448</i> | <i>17,036</i> | <i>19,780</i> | <i>22,678</i> | <i>25,731</i> | <i>28,939</i> | <i>32,301</i> | <i>35,819</i> | <i>39,491</i>  |
| Impuesto a la renta (RER)          | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 7             | 10            | 33            | 57            | 85            | 114           | 146           | 180           | 217           | 256           | 297           | 340           | 386           | 434           | 485           | 537           | 592            |
| <b>Utilidad neta</b>               | <b>-5,065</b> | <b>-4,402</b> | <b>-3,657</b> | <b>-2,824</b> | <b>-1,895</b> | <b>-1,940</b> | <b>-800</b>   | <b>450</b>    | <b>649</b>    | <b>2,140</b>  | <b>3,773</b>  | <b>5,558</b>  | <b>7,498</b>  | <b>9,590</b>  | <b>11,834</b> | <b>14,231</b> | <b>16,781</b> | <b>19,483</b> | <b>22,338</b> | <b>25,345</b> | <b>28,505</b> | <b>31,817</b> | <b>35,281</b> | <b>38,899</b>  |

Fuente: Elaboración propia

### Estado de Flujos de Efectivo

| MES                             | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            | 11            | 12            | 13            | 14            | 15            | 16            | 17            | 18            | 19            | 20            | 21            | 22            | 23            | 24            |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Utilidad neta                   | -5,065        | -4,402        | -3,657        | -2,824        | -1,895        | -1,940        | -800          | 450           | 649           | 2,140         | 3,773         | 5,558         | 7,498         | 9,590         | 11,834        | 14,231        | 16,781        | 19,483        | 22,338        | 25,345        | 28,505        | 31,817        | 35,281        | 38,899        |
| Provisión de cartera            | 10,000        | 10,189        | 10,402        | 10,640        | 10,905        | 12,544        | 12,919        | 13,332        | 15,264        | 15,832        | 16,453        | 17,132        | 17,870        | 18,666        | 19,520        | 20,431        | 21,401        | 22,429        | 23,515        | 24,659        | 25,861        | 27,121        | 28,439        | 29,816        |
| Depreciaciones y amortizaciones | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        | 27,777        |
| <b>Flujo de efectivo</b>        | <b>32,712</b> | <b>33,564</b> | <b>34,522</b> | <b>35,594</b> | <b>36,787</b> | <b>38,380</b> | <b>39,896</b> | <b>41,560</b> | <b>43,690</b> | <b>45,749</b> | <b>48,003</b> | <b>50,467</b> | <b>53,144</b> | <b>56,032</b> | <b>59,131</b> | <b>62,440</b> | <b>65,959</b> | <b>69,689</b> | <b>73,630</b> | <b>77,781</b> | <b>82,143</b> | <b>86,715</b> | <b>91,498</b> | <b>96,491</b> |

Fuente: Elaboración propia



Usted tendrá que contrastar su archivo proyectado VS los resultados logrados.

Deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales diferencias entre lo planificado y lo realizado?
- ¿Qué factores considera que causaron las diferencias?
- ¿Qué recomendaciones brindaría? Puede ser sobre lo planificado o sobre lo realizado.

**El archivo EXCEL y el caso, es de elaboración propia (Hinojosa, 2021).**

### **III. Procedimientos**

Solicitar el Archivo EXCEL con los resultados logrados.

Realizar el contraste, respondiendo posteriormente a las preguntas planteadas.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.



## Tercera unidad

### Semana 9 – Sesión 2

### Auditoría interna

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente el caso a continuación y formule y exponga el plan de auditoría requerido.

**I. Propósito:** El estudiante será capaz de conocer los principales fundamentos de la auditoría interna.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

La compra de cartera<sup>4</sup>

La empresa financiera "Inversiones Rentables" S.A., es una Edpyme dedicada al otorgamiento de créditos en dos modalidades: préstamos productivos (capital de trabajo) para la MYPE y préstamos de libre disponibilidad (no revolvente).

Dentro de sus planes de expansión comercial, se tiene pensando comprar cartera crediticia de entidades financieras de menor envergadura.

Se espera adquirir cartera con calificación NORMAL, por valor de S/ 100,000.00 soles.

Se ha recibido una propuesta de una conocida entidad microfinanciera, cuya representante ha remitido lista de clientes, siendo las principales características, resumen:

- Rango de créditos: S/ 200 – S/ 5,000
- Plazo promedio: 45 días
- Cuotas: diarias, semanales, quincenales
- Cartera ubicada en los tres principales distritos de la ciudad
- La cartera de clientes presenta días de atraso que van de 0 a 258 días.

La Gerente General y el Gerente Comercial están discutiendo la forma en cómo gestionar la incorporación de cartera. Han pedido la participación de la persona a cargo de finanzas de la empresa.

<sup>4</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



Su despacho debe presentar, propuesta de auditoria a la cartera en negociación, precompra.

**Caso de elaboración propia (Hinojosa, 2021).**

**III. Procedimientos**

Luego de revisar contenido relativo a la Auditoria de Gestión, formule un plan de auditoria de expedientes.

Tenga en cuenta el objetivo de conseguir una cartera normal (sin mora).

Pueda incluir propuesta, para casos en mora.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga su plan de auditoria, según las instrucciones proporcionadas por el docente.



## Tercera unidad

### Semana 10 – Sesión 2

### Control interno, técnicas y ventajas

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** En los mini casos a continuación, usted deberá identificar las debilidades del control interno, indicando las consecuencias que podrían desencadenar en la empresa, provea de las recomendaciones correctivas que crea, pertinentes.

I. **Propósito:** el estudiante será capaz de evaluar las principales características del control interno, sus técnicas y ventajas.

II. **Descripción de la actividad a realizar (casos, ejercicios, práctica, lecturas, etc.)**

Situación: mini casos en una entidad financiera sin control<sup>5</sup>

**Contexto:**

Usted está evaluando el desempeño operativo de una pequeña entidad microfinanciera que se dedica al otorgamiento de microcréditos a personas naturales con negocios unipersonales.

Debido a la modalidad de trabajo, los asesores de crédito se encargan de cerrar el círculo crediticio: promoción, evaluación, presentación de casos, desembolsos, cobranzas y recuperaciones.

A continuación, se revisarán algunos mini casos relativos a control interno:

1. Los asesores de crédito al momento de ingresar sus cobranzas al personal de caja (recibidor/pagador), muestran boletas de cobranza con errores y/o enmendaduras.
2. Los recibos de cobranza no son prenumerados.
3. No se hacen arqueos de caja todos los días.
4. Los asesores de crédito no verifican que la firma y/o huella del cliente y/o intervinientes, sea la que se muestra en el Documento Nacional de Identidad.
5. Se han recibido quejas de clientes que indican deber menos cuotas que las que se consigan en el software de la empresa.
6. Los créditos se incrementan bajo el criterio de pagos puntuales.

<sup>5</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



7. No se sabe a ciencia cierta, la cantidad de clientes inactivos.
8. Se hallaron cheques en blanco, firmados, para hacer frente a habilitaciones de efectivo contingentes.
9. Se hacen pagos por movilidad al personal del área comercial, sin el registro diario, pero se justifica con emisión de RHE cada fin de mes.

**Información propia, casos de experiencia laboral personal (Hinojosa, 2021)**

**III. Procedimientos**

Luego de leer cada mini caso, identifique por cada uno:

1. Las debilidades
2. Las posibles consecuencias
3. Las recomendaciones

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.



## Tercera unidad

### Semana 11 – Sesión 2

#### Las estrategias de reducción de costos

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. **Propósito:** El estudiante será capaz de conocer y evaluar estrategias de reducción de costos, aplicadas al ámbito empresarial.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

##### **Empresas textiles en problemas<sup>6</sup>**

Un grupo empresarios textiles, que tienen sus puntos de venta en "Gamarrita Wanka" edificio conformado por stands, que en su mayoría se dedican a la confección y venta de prendas de vestir, al por mayor y menor, de confección industrial y/o artesanal, ubicada en el departamento de Junín, provincia y distrito de Huancayo.

Los representantes debidamente acreditados, se han contactado contigo para brindarles asesoría en gestión de negocios, con impacto en los resultados monetarios.

##### **Los antecedentes:**

Los empresarios, se dedican a la fabricación de prendas de vestir de casi todo tipo, principalmente ropa de temporada, prendas deportivas (a pedido) para centros educativos, vestimenta típica para celebraciones folclóricas de temporada, etc.

Debido a los acontecimientos sucedidos en 2020 y los efectos esperados para 2021, los empresarios se encuentran sumamente preocupados, en su mayoría pertenecen al Régimen Especial de Renta.

La problemática que se repite casi literalmente:

Pocas ventas de los productos normales, como es de esperar, las ventas de prendas deportivas (camisetas, trusas deportivas, buzos, medias, etc.) no se realizan por no haber actividades académicas presenciales.

<sup>6</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



Los empresarios saben que la coyuntura es temporal, y que los tiempos duros que están afrontando pasarán, aun así, están angustiados sobre las circunstancias futuras.

La materia prima e insumos para la elaboración de los productos para la venta, es fluctuante, debido a las políticas gubernamentales de cuarentena absoluta intermitente, incidiendo en el costo del flete principalmente. Otro gran factor es el incremento del precio de los combustibles.

Se procura tener inventarios al mínimo, por el temor a sufrir robos durante los períodos de cuarentena, estrictos.

El personal (empleados) casi al 100% está en suspensión perfecta.

Los gastos de vigilancia, mantenimiento y servicios básicos (agua, electricidad) se mantienen constantes.

Los gastos en publicidad son mínimos.

A pesar de todo esto, los empresarios no saben que más hacer para disminuir los costos de operación.

La reunión presencial con ellos se llevará el próximo fin de semana, y usted debe preparar una propuesta de reducción de costos, lo que han solicitado.

- ¿Qué planes propondría usted?
- ¿Qué enfoque daría a los costos y gastos?

Formule su propuesta general relativa a la gestión de costos, tomando en cuenta que aún no ha recibido información comercial relativa a estados financieros. Se valorarán aportes que rompan esquemas y salgan de lo cotidiano.

### **Caso basado en experiencia laboral personal (Hinojosa, 2021)**

#### **III. Procedimientos**

Luego de leer el caso:

Responda a las preguntas.

Formule su propuesta y justifíquela convenientemente.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.



## Cuarta unidad

### Semana 13 – Sesión 2

### Gestión del riesgo

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. **Propósito:** el estudiante será capaz de entender los fundamentos de gestión de riesgos.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso:

##### **Hedge Funds en Perú<sup>7</sup>**

Usted está a cargo de *hedge funds*, para América Latina, como asesor de inversiones, debe administrar fondos:

- Recaudar fondos locales (Perú) e internacionales
- Invertir dichos fondos bajo estrategias definidas

Dentro de la planificación de las inversiones se debe adoptar una posición de diversificación en inversiones nacionales, orientadas a instrumentos financieros representativos de propiedad, de modo que usted deberá evaluar las empresas que cumplan estos criterios.

Deberá presentar un informe sobre recomendaciones de inversiones, como mínimo en dos empresas (cartera mínima). Justificando financieramente su propuesta.

##### **Situación basada en experiencia académica propia (Hinojosa, 2021).**

#### III. Procedimientos (solo si fuera necesario para la sesión)

Evalúe las empresas sobre las que podría seleccionar su cartera de inversiones.

Seleccione dos empresas que cumplan el criterio de diversificación.

Realiza el informe de inversiones.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.

<sup>7</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



## Cuarta unidad

### Semana 14 – Sesión 2

### Planificación de seguros

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. **Propósito:** El estudiante será capaz de entender los fundamentos de gestión de riesgos.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso: Cadena de farmacias<sup>8</sup>.

Usted es gerente de Administración y Finanzas de una pequeña cadena de Farmacias, que dado el segmento siguen atendiendo al público con relativa normalidad, con ánimo de seguir brindando medicamentos y productos relacionados a la población, siendo de máxima importancia, dada la situación de pandemia vivida (2020).

Casi desde el inicio de la pandemia, se tuvo que potenciar las ventas *delivery*, teniendo que hacer inversiones base en:

- Adquisición y habilitación (incorporación de caja para mercadería) de unidades vehiculares menores (motocicletas de 150 cc).
- Captar y capacitar personal para *delivery*.
- Planificación de flujos de egreso de las actividades *delivery*: mantenimiento vehicular, guardianía nocturna, consumo de combustible y SOAT.

Se está a la espera de llegada de mercadería, cuya demora se explica por la reducción de actividades de transporte internacional e interprovincial (restricciones por cuarentena).

Se deben hacer pedidos a proveedores internacionales, para medicamentos específicos: oncológicos, retrovirales, vitaminas, suplementos alimenticios, etc.

Se deben hacer pedidos de productos varios: guantes de látex, mascarillas N95, jeringas descartables, alcohol, etc. a proveedores locales, ubicados en Lima.

Los almacenes de la cadena de Farmacias son alquilados y están ubicados en puntos periurbanos.

<sup>8</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



Cada punto de atención físico dispone de dos personas (personal mínimo): químico farmacéutico y cajero; para evitar exposición al contagio por contacto humano.

Caso basado en experiencia personal propia (Hinojosa, 2021).

### **III. Procedimientos**

Luego de leer el caso, usted deberá:

1. Evaluar las situaciones de riesgo que requerirían ser gestionadas.
2. Determinar las situaciones de riesgo que podrían ser gestionadas mediante Seguros.

Realiza el informe de recomendaciones sobre gestión de Seguros.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.



## Cuarta unidad

### Semana 15 – Sesión 2

#### Control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos

|                   |  |
|-------------------|--|
| Sección: .....    | Apellidos : .....                          |
| Docente :         | Nombres : .....                            |
| Unidad : Unidad 1 | Fecha: ...../...../..... Duración: 180 min |

**Instrucciones:** Lea el caso a continuación, responda las preguntas que se plantean y desarrolle lo requerido.

I. **Propósito:** El estudiante será capaz de evaluar los fundamentos del control e insolvencia y control y sistemas de incentivos.

#### II. Descripción de la actividad a realizar

Caso: Financiera "Juntitos S.A."<sup>9</sup>

La empresa financiera, no supervisada "Juntitos S.A.", se dedica al otorgamiento de créditos diarios, inter-diaros, semanales, catorcenales, quincenales, mensuales, bimestrales y de libre amortización.

Se caracteriza por hacer desembolsos y cobranzas en el lugar que sea más cómodo para los clientes de crédito: negocio o domicilio.

La mayoría de los asesores de crédito se movilizan con sus motocicletas propias.

El proceso operativo, desembolsos:

- ✓ Una vez aprobado un expediente de crédito (nuevo/re crédito), se activan las autorizaciones del área Comercial, vía *software*.
- ✓ El expediente pasa a Operaciones, para *Check List*, si se da V°B°, se procede a realizar el desembolso interno al asesor de créditos responsable: Recibe el dinero, juego de cronogramas de pago (uno para el cliente, uno para archivo), Pagaré y contrato (a ser firmados por el cliente y/o intervinientes del crédito).
- ✓ El asesor de créditos realiza el desembolso al cliente: hace firmar todos los documentos necesarios (Solicitud de créditos, cronogramas de pago, Pagaré y Contrato); luego de la verificación de firmas y huellas digitales, entrega el dinero.
- ✓ El asesor de créditos, entrega a responsable de operaciones: pagaré y contrato; la solicitud y ejemplar de cronograma de pagos se adjunta al expediente del cliente.

<sup>9</sup> Algunos datos se han modificado para cautelar información confidencial, sin embargo, las circunstancias son reales.



El proceso operativo, cobranzas:

- ✓ El asesor de créditos verifica disponibilidad de recibos de cobranza, si necesita, hace requerimiento al área de operaciones.
- ✓ El asesor de créditos imprime hoja de cobranzas (del *software*), lista incluye créditos normales y en mora a la fecha.
- ✓ El asesor de créditos recibe el dinero, verifica monedas y billetes, da el cambio si es requerido; llena el recibo de cobranzas y entrega la copia al cliente.
- ✓ El asesor de créditos hace conciliación del total cobranzas y efectúa entrega de fondos cobrados al área de operaciones vía ventanilla (recibidor/pagador).
- ✓ El responsable de ventanilla verifica las monedas y billetes, realiza el conteo, sube cobranzas al sistema, emite los recibos por cada operación y verifica los recibos de cobranza.

Como es de esperarse el área comercial tiene un alto índice de rotación de personal y conseguir posiciones no es tan sencillo, pues se requieren convocatorias, entrevistas y capacitaciones que alargan el proceso.

Se ha estado viendo bajas en los ingresos de cobranzas sin motivo aparente en algunas carteras de crédito.

Hay momentos durante el mes en que la empresa padece de iliquidez, por cuentas pendientes no son efectuadas en las fechas estipuladas.

De manera irregular los reportes de *software* indican que algunos clientes generan mora, estos clientes mostraron desempeño normal en períodos previos.

También se ha recibido quejas de clientes, respecto de sus asesores de créditos:

- No les cobra oportunamente y por la distancia no se pueden acercar personalmente a las oficinas de la empresa.
- No les dan los recibos o éstos están incompletos.
- A veces no reciben los cronogramas de pago y se les dificulta cuando los pagos son quincenales, pues hay cambios de fecha.
- Se acercan a cobrar en horarios inoportunos: muy temprano durante el día (7:00 a.m.) o tarde (luego de las 6.00 p.m.).
- Manifiestan que reciben comprobantes que incluyen mora, a pesar de que pagan a tiempo, por cierto, indican no reconocer ni haber pagado dicha mora, aunque en sistema sí figura como cobrado.
- El asesor(a) demora uno o dos días en algunos desembolsos, sin motivo aparente; indicando dicho asesor(a), que no se ha podido desembolsar a tiempo, por falta de fondos de la empresa.
- En algunas ocasiones quien cobra no es el asesor asignado.
- Un asesor senior cobraba "comisión especial" por desembolso anticipado.



- En algunos desembolsos el cliente ha detectado billetes falsos.
- El asesor a cargo no les recuerda fecha de pago: cuotas con período de gracia, quincenales, mensuales, bimestrales, por ejemplo.

Los responsables del área comercial sospechan que algunos asesores de créditos están usando indebidamente algunos fondos desembolsados y/o cobrados y teniendo otras malas prácticas. Además:

- En los arqueos de caja, se han detectado billetes y monedas falsas, producto de los ingresos de los asesores.
- Algunos documentos valorados (Pagarés, Contratos) muestran inconsistencias en las firmas y/o huellas dactilares de los intervinientes del crédito.

Se le ha pedido en su condición de responsable de finanzas y riesgos, elaborar un plan de control financiero respecto de las cobranzas y desembolsos; incluyendo medidas que motiven al personal comercial a no incurrir en las malas prácticas antes mencionadas.

Caso basado en experiencia profesional propia (Hinojosa, 2021).

### **III. Procedimientos**

Luego de leer el caso, usted deberá:

1. Identificar las acciones (antes, durante y después) de control financiero, necesarias para revertir las malas prácticas.
2. Proporcionar recomendaciones sobre incentivos (monetarios y no monetarios) al personal de créditos y operaciones para fortalecer las acciones de control financiero. Siempre y cuando tengan un impacto relevante en la gestión.
3. Elaborar el Plan de control financiero y medidas de motivación al personal.

Remita el trabajo según las indicaciones del docente.

Exponga sus aportes, según las instrucciones proporcionadas por el docente.



## Referencias

- EALDE. (2017, 27 de junio). *Cómo crear el Plan Financiero de tu empresa* [vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=qLOuUVtZRh4>
- Hinojosa, H. (2021, 25 de febrero). *Caso práctico de dirección y control de inversiones*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 25 de febrero). *Caso práctico: el control de inversiones*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 25 de febrero). *Caso práctico de auditoría interna*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 27 de febrero). *Caso de control financiero e insolvencia. Control de sistemas e incentivos*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 27 de febrero). *Caso sobre las estrategias de reducción de costos*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 27 de febrero). *Caso de planificación de seguros*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 25 de febrero). *Caso práctico sistemas de control presupuestario*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 25 de febrero). *Ejercicios prácticos de evaluación económica y financiera de inversiones*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 25 de febrero). *Ejercicios prácticos de valoración financiera de proyectos de inversión*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 26 de febrero). *Mini casos de control interno, técnicas y ventajas*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.
- \_\_\_\_\_, H. (2021, 27 de febrero). *Investigación sobre gestión del riesgo*. Información elaborada a base de experiencia personal. Huancayo, Perú.