



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar  
en una empresa industrial de Lima, 2021**

**Para optar el Título profesional de Contador público**

**AUTORA**

**Br. Chinguel Cruz, Emelda**

**Código ORCID**

**0000-0002-0045-8340**

**LIMA - PERÚ**

## **Tesis**

# **Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial de Lima, 2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Responsabilidad Social Empresarial

## **Asesor**

Mtro. Capristán Miranda, Julio Ricardo

## **Código ORCID**

000-0001-5741-7438

## **Miembros del Jurado**

Dr. Genaro Edwin Sandoval Nizama (ORCID: 0000-0002-0001-4567)

Presidente del Jurado

Dr. Leonidas Ricardo Zamalloa Vilchez (ORCID: 0000-0001-8603-7362)

Secretario

Mg. Cynthia Polett Manrique Linares (ORCID: 0000-0002-7351-5406)

Vocal

Asesor temático

Mtro. Capristán Miranda, Julio Ricardo (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Asesor metodólogo

Dr. Nolzco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

### **Dedicatoria**

Gracias a dios por darme la fortaleza y guiar mis pasos en este largo camino que fue fruto de mi esfuerzo y perseverancia.

Para mí es un orgullo poder dedicar a mi familia, que son mis pilares y motivación.

A mis padres por haberme dado la vida, e inculcado valores y principios que es clave para el éxito.

A las personas que me ayudaron a concretar este sueño tan anhelado.

### **Agradecimiento**

A Dios por tu bendición y amor que es infinito, haber permitido cumplir con esta meta y esta no es la excepción a pesar de las circunstancias que he vivido, una vez más me demuestras que es incondicional tu apoyo para sobresalir y aprender día a día.

A la Universidad Norbert Wiener y a sus docentes que lideran el equipo de trabajo de investigación.

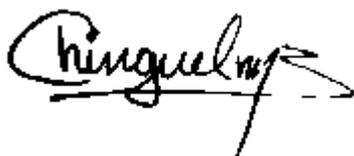
Y a mi hija que es mi motivación, a mi esposo por su apoyo que se logró a través del esfuerzo y dedicación.

## Declaración de autoría

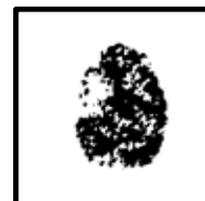
|  |                               |                   |
|--|-------------------------------|-------------------|
| <br>Universidad<br>Norbert Wiener | <b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b> |                   |
|  | CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017      | FECHA: 13/03/2020 |

Yo, Chinguel Cruz Emelda estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Implementación de estrategias de gestión para reducir la morosidad e incremento de la liquidez en la empresa industrial Lima, 2021" para la obtención del título profesional de: Contador Público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma  
Emelda Chinguel Cruz  
DNI: 42389839



Huella

Lima, 25 de noviembre de 2021

## Índice

|                                       | Pág.      |
|---------------------------------------|-----------|
| Dedicatoria                           | iv        |
| Agradecimiento                        | v         |
| Declaración de autoría                | vi        |
| Índice                                | vii       |
| Índice de tablas                      | x         |
| Índice de figuras                     | xi        |
| Índice de cuadros                     | xii       |
| Resumen                               | xiii      |
| Abstract                              | xiv       |
| Introducción                          | 15        |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>        | <b>17</b> |
| 1.1 Planteamiento del problema        | 17        |
| 1.2 Formulación del problema          | 19        |
| 1.2.1 Problema general                | 19        |
| 1.2.2 Problemas específicos           | 19        |
| 1.3 Objetivos de la investigación     | 19        |
| 1.3.1 Objetivo general                | 19        |
| 1.3.2 Objetivos específicos           | 19        |
| 1.4 Justificación de la investigación | 19        |
| 1.4.1 Teórica                         | 19        |
| 1.4.2 Metodológica                    | 20        |
| 1.4.3 Práctica                        | 20        |
| 1.5 Limitaciones de la investigación  | 20        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>     | <b>21</b> |
| 2.1 Antecedentes de la investigación  | 21        |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales    | 21        |
| 2.2 Bases teóricas                    | 24        |
| 2.2.1 Cuentas por cobrar              | 24        |
| 2.2.2. Estrategias de gestión         | 33        |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>      | <b>44</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1 Método de investigación                                   | 44        |
| 3.2 Enfoque   | 45        |
| 3.3 Tipo de investigación                                     | 45        |
| 3.4 Diseño de la investigación                                | 46        |
| 3.5 Población, muestra y unidades informantes                 | 46        |
| 3.6 Categorías y subcategorías                                | 46        |
| 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos           | 49        |
| 3.7.1. Técnicas   | 49        |
| 3.7.2. Instrumento  | 49        |
| 3.7.3. Descripción  | 50        |
| 3.7.4. Validación   | 51        |
| 3.8 Procesamiento y análisis de datos                         | 51        |
| 3.9 Aspectos éticos   | 52        |
| <b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>    | <b>53</b> |
| 4.1 Descripción de resultados cuantitativos                   | 53        |
| 4.1.1 Análisis de ratio de rotación de las cuentas por cobrar | 53        |
| 4.1.2 Análisis de ratio de promedio de cobro                  | 54        |
| 4.1.3 Análisis horizontal de títulos valores                  | 55        |
| 4.1.4 Análisis de ratio de morosidad                          | 56        |
| 4.2 Descripción de resultados cualitativos                    | 57        |
| 4.2.1 Análisis de las cuentas por cobrar                      | 57        |
| 4.2.2 Análisis de política de crédito                         | 59        |
| 4.2.3 Análisis de gestión de cobranza                         | 60        |
| 4.2.4 Análisis de plazo a crédito                             | 62        |
| 4.3 Diagnóstico   | 63        |
| 4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia        | 63        |
| 4.5 Propuesta   | 64        |
| 4.5.1 Priorización de los problemas                           | 64        |
| 4.5.2 Consolidación del problema                              | 64        |
| 4.5.3 Categoría solución                                      | 65        |
| 4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta          | 65        |
| 4.5.5 Impacto de la propuesta                                 | 65        |
| 4.5.6 Direccionalidad de la propuesta                         | 66        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.5.7 Entregable 1  | 69        |
| 4.5.8 Entregable 2  | 72        |
| 4.5.9 Entregable 3  | 77        |
| 4.6 Discusión   | 80        |
| <b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                             | <b>84</b> |
| 5.1 Conclusiones  | 84        |
| 5.2 Recomendaciones   | 85        |
| <b>REFERENCIAS</b>  | <b>86</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>89</b> |
| Anexo 1: Matriz de consistencia   | 90        |
| Anexo 2: Evidencias de la propuesta   | 91        |
| Anexo 3: Instrumento cualitativo  | 99        |
| Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos               | 102       |
| Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta                                 | 111       |
| Anexo 6: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental | 113       |
| Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti  | 119       |

## Índice de tablas

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Matriz de categorización de la categoría problema                                | 47   |
| Tabla 2. Matriz de categorización de la categoría solución                                | 48   |
| Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento  | 51   |
| Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta  | 51   |
| Tabla 5. Análisis de ratio de rotación de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020     | 53   |
| Tabla 6. Análisis de ratio de promedio de cobro del periodo 2018-2019 y 2020              | 54   |
| Tabla 7. Análisis horizontal de títulos valores de las cuentas por cobrar de 2018 al 2020 | 55   |
| Tabla 8. Análisis de ratio de morosidad de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020    | 56   |
| Tabla 9. Ratio rotación de las cuentas por cobrar del 2020 al 2025                        | 70   |
| Tabla 10. Ratio de promedio de cobro del 2020 al 2025                                     | 71   |
| Tabla 11. Estado de Situación Financiera Proyectado 2021 – 2025                           | 73   |
| Tabla 12. Estado de Resultado Proyectado 2021 - 2025                                      | 74   |
| Tabla 13. Ratio de Rotación de activos del 2020 al 2025                                   | 75   |
| Tabla 14. Ratio de Margen bruto del 2020 al 2025  | 76   |
| Tabla 15. Ratio de morosidad del 2020 al 2025   | 78   |
| Tabla 16. Ratio de protestos del 2020 al 2025   | 79   |

## Índice de figuras

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Análisis de ratio de rotación de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020  | 53   |
| Figura 2. Análisis de ratio de promedio de cobro del periodo 2018-2019 y 2020           | 54   |
| Figura 3. Análisis horizontal de títulos valores de cuentas por cobrar del 2018 al 2020 | 55   |
| Figura 4. Análisis de ratio de morosidad de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020 | 56   |
| Figura 5. Análisis cualitativo de la categoría Cuentas por cobrar.                      | 58   |
| Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría política de crédito.                 | 59   |
| Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría gestión de cobranza.                 | 60   |
| Figura 8. Análisis cualitativo de la sub categoría plazo de crédito.                    | 62   |
| Figura 9. Manual de funciones 2021  | 69   |
| Figura 10. Variación de rotación de las cuentas por cobrar del 2020 al 2025             | 70   |
| Figura 11. Ratio de promedio de cobro del 2020 al 2025                                  | 71   |
| Figura 12. Variación de Rotación de activos del 2020 al 2025                            | 75   |
| Figura 13. Variación de Margen bruto del 2020 al 2025                                   | 76   |
| Figura 14. Letra protestada 2021.   | 77   |
| Figura 15. Ratio de morosidad del 2020 al 2025  | 78   |
| Figura 16. Ratio de protestos del 2020 al 2025  | 79   |

## **Índice de cuadros**

|   | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta Evidencia 1 | 66   |
| Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta Evidencia 2 | 67   |
| Cuadro 3. Matriz de direccionalidad de la propuesta Evidencia 3 | 68   |

## Resumen

La presente investigación tiene como título estrategias de gestión para mejorar las cuentas por cobrar, en una empresa dedicada a la importación, conversión y comercialización de papeles y cartones para la industria gráfica, Lima 2021, este trabajo fue realizado con el objetivo de proponer estrategias de gestión para mejorar las cuentas por cobrar.

Por la coyuntura actual, la empresa en el año 2020 tuvo un impacto negativo en el área de créditos y cobranzas, afectando a las letras en descuento al no contar con prórroga para que los clientes paguen sus letras en el banco, los títulos valores se protestaron de forma masiva. En consecuencia, de estos protestos, se incrementaron fuertemente las cuentas por cobrar. El siguiente factor es el tipo de cambio, situación que afectó al flujo de caja de la empresa, motivos por el cual se toma la decisión de evaluar los puntos críticos, con la finalidad de proponer soluciones al problema existente.

La metodología empleada en la investigación fue a través de un enfoque mixto, se recolectó información cuantitativa y cualitativa, se aplicó el método inductivo, deductivo y analítico, asimismo se aplicó estos métodos con el propósito de analizar la información de la empresa para identificar el problema, se utilizó el tipo de investigación proyectiva. Posteriormente se realizó la triangulación de datos para aplicar las herramientas, Word, Microsoft Excel y Atlas Ti, en esta etapa se entrevistó a 3 colaboradores de la entidad como jefe de créditos, asistente de créditos y área legal.

Finalmente, con las entrevistas y análisis documental, se comprobó el problema que afecta a las cuentas por cobrar, es la falta de estrategias de gestión, por la coyuntura Covid-19, afectó a las ventas a raíz de lo mencionado anteriormente sufrió una alta morosidad y otro factor fue la falta de impago por clientes que fueron afectados por la pandemia. Es por esta razón que se propone formular estrategias de gestión para la mejora en las cuentas por cobrar, se propuso también elaborar el manual de funciones y contratación de un personal exclusivo para la recuperación de la cartera morosa y ayude a mejorar el flujo de caja, todo esto con el objetivo de que la empresa mejore su situación económica financiera.

*Palabras clave:* Política de crédito y plazo a crédito, gestión de cobranza, estrategias de gestión, morosidad, liquidez

## Abstract

Esta investigação intitula-se estratégias de gestão para melhorar as contas a receber numa empresa dedicada à importação, conversão e comercialização de papel e cartão para a indústria gráfica, Lima 2021, este trabalho foi realizado com o objectivo de propor estratégias de gestão para melhorar as contas a receber.

Devido à situação actual a empresa em 2020 teve um impacto muito forte na área dos créditos e cobranças, afectando as facturas de desconto, uma vez que não houve prorrogação para os clientes pagarem as suas contas no banco, os títulos foram protestados massivamente, como resultado destes protestos houve um elevado aumento nas contas a receber, o factor seguinte é a situação cambial que afectou o fluxo de caixa da empresa, razões pelas quais é tomada a decisão de avaliar os pontos críticos, a fim de propor soluções para o problema existente.

A metodologia utilizada na pesquisa foi através de uma abordagem mista, foram coletadas informações quantitativas e qualitativas, foi aplicado o método indutivo, dedutivo e analítico, também esses métodos foram aplicados a fim de analisar as informações da empresa para identificar o problema, o projetivo tipo de pesquisa foi usado. Posteriormente, foi realizada a triangulação dos dados para aplicação das ferramentas Word, Microsoft Excel e Atlas Ti, nesta etapa foram entrevistados 3 colaboradores da entidade como responsáveis pelo crédito, auxiliar de crédito e área jurídica.

Por fim, com as entrevistas e análise documental, verificou-se o problema que afeta o contas a receber, é a falta de estratégias de gestão, devido à situação da Covid-19, afetou as vendas em decorrência do exposto, sofreu uma elevada inadimplência e outro fator foi a falta de inadimplemento por parte dos clientes afetados pela pandemia, vários motivos foram obtidos, por isso se propõe a realização de estratégias de gestão para melhorar o contas a receber, foi proposta a elaboração de um manual de funções e contratação um pessoal exclusivo para a recuperação da carteira inadimplente e ajuda na melhoria do fluxo de caixa, sendo um dos motivos que a empresa enfrenta.

*Key words:* Política de crédito e prazo de crédito, gestão de cobranças, estratégias gestão, delinquência, liquidez

## **Introducción**

Esta investigación se realizó con el propósito de identificar los factores que inciden en el incremento de las cuentas por cobrar, que fue ocasionado por los protestos de las letras. La empresa se vio afectada para hacer frente a sus obligaciones por la falta de liquidez. Asimismo, se verificó que la empresa no contaba con estrategias de gestión que ayuden a salvaguardar el problema, a consecuencia de la pandemia (Covid-19) situación que trajo consigo grandes preocupaciones al empresariado.

El capítulo I, titulado el problema, se estudió basándose en informes, nacionales e internacionales relacionados con el problema a investigar, del mismo se desarrolló el problema general, el cual busca solucionar el inconveniente que se encuentre en la investigación, por otro lado también contamos con problemas específicos, después objetivo general, luego objetivo específico y al finalizar se encuentra la justificación de la investigación, teórica, metodológica, práctica y por último, limitaciones de la investigación.

El capítulo II, contiene el marco teórico, delineado por los antecedentes nacionales e internacionales, los cuales se utilizaron tesis de investigación relacionados al tema de investigación, valiendo de apoyo para fundamentar el desarrollo del estudio. Además, para la categoría del problema y solución, está respaldado por teorías y conceptos reforzar el planteamiento del problema, por otro lado, también se explicó la categoría emergente que va relacionado al problema.

El capítulo III, se presenta la metodología, esta se encuentra basada en el enfoque mixto de tipo proyectivo, se utilizó el método deductivo-inductivo el nivel de investigación comprensivo, del mismo modo se usaron las técnicas e instrumento para verificar los inconvenientes existentes dentro de la empresa, también se contó con el apoyo de la entrevista y las guías que se aplicaron a tres entrevistados, quienes aportaron en el desarrollo de la solución del problema. Es necesario recalcar que para este tipo de investigación se usó la triangulación siendo una estrategia que agrupa varios métodos dentro de una investigación. A su vez se empleó el Atlas ti 9 donde se obtuvieron resultados cualitativos.

En el capítulo IV, se observan los resultados, cuantitativos y cualitativos con sus respectivas representaciones y análisis para una adecuada comprensión de los cuadros y anexos, con el diagnóstico mixto además se consideró la priorización de los problemas y la consolidación, y se procedió con la definición de la categoría solución de la propuesta y la descripción del impacto, sus objetivos generales y específicos resaltados en una matriz de estudio que son respaldados con los respectivos entregables. Para finalizar, se concluye con la discusión redactada de la investigación comparándolos con los antecedentes que forman parte del estudio.

El capítulo V, titulado las conclusiones y recomendaciones señala el cumplimiento de los objetivos propuestos en la categoría solución.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

Por la coyuntura nunca antes vista, dando valor a las vidas humanas que es lo primordial, se tomaron medidas excepcionales por la expansión del Covid-19. En tal sentido debido a un retroceso en la economía mundial, las ventas en muchos sectores de la economía comenzaron a decaer; generando un impacto en las demoras de la recuperación de cuentas por cobrar y pagos para cumplir con los proveedores e impuestos y otras entidades. Todos estos motivos originaron un deterioro en la liquidez de las empresas y tomando la importancia en tiempo de Covid-19; por ello se generó financiamiento de capital de trabajo y otros, bajo esta crisis no teniendo la oportunidad de encaminar se quedaron sin operatividad ciertas empresas y en algunos casos se acogieron a la ayuda de reactivación Pública (La Republica Net, 2021).

Según la OMS, declaró la propagación del Covid-19 como una pandemia a nivel mundial, esto influyó en las cuentas por cobrar comerciales de la empresa industrial, debido a la situación que se vivió y mediante un análisis se determinó una morosidad a consecuencia de esta pandemia, existió una reducción drástica de las actividades administrativas dentro de la empresa adoptando medidas para prevenir el contagio, el impacto por esta acción implicó una disminución de las ventas, afectando a las cobranzas con los clientes se redujeron en el país y mercado en general, Por lo tanto, se desarrolló una serie de escenarios emergentes de la problemática y se preparó a la organización para efectuar planes de contingencia cuando sea apropiado. La capacidad de la organización para avanzar las operaciones depende de una serie de situaciones futuras, dentro de la duración del Covid-19 (El Diario Net, 2020).

Según un estudio realizado en América Latina, las empresas concretan negocios a crédito con los clientes nacional e internacionales, con el fin de obtener ventas en el exterior, el objetivo principal es atraer nuevos clientes, el 90.3% de las cuentas por cobrar tienden a tener una demora en sus pagos, asimismo se llevó a cabo una encuesta en la ciudad de México, con un 91.3% manifestaron que un porcentaje mayor en la demora de realizar sus pagos, esto es para los clientes empresariales, por lo tanto, las facturas empresariales vencidas aumentó de 48.8% en 2017 a un 50%, continuando con la revisión de este informe,

manifiestan que para el año 2018 tienen un atraso de pago de 37 días aumentado 2 días más que el 2017 (Amasfac, 2018)

Existen créditos que fueron otorgados por la pandemia en el año 2020 unas 453. mil microempresas y 41 mil pequeñas empresas, lograron aprobar el crédito otorgado por el Estado peruano denominado Reactiva Perú, con esta oportunidad algunas empresas pudieron seguir operando, y enfrentar sus pagos ante las entidades financieras. Por otro lado, también tuvieron que gestionar la cobranza al cliente, permitiéndoles continuar con el negocio, pero otras empresas no tuvieron el beneficio de dicho crédito y se vieron en la obligación de cancelar sus empresas, esto por el alto nivel de endeudamiento que tenían con las entidades financieras, no pudieron continuar operando (Ojo Público, 2021).

Según Equifax en el 2020 hubieron 6,8 millones de personas morosas, con deudas atrasadas mayores a treinta días en el sistema financiero y comercial, tributarias, protestos y préstamos de microfinanzas que no fueron reguladas por la SBS. Del mismo modo, un estudio reveló que las deudas corresponden a las tarjetas de crédito que subieron más que otras modalidades de préstamos durante la pandemia. Unas 406 mil personas registraban retraso en sus pagos al cierre del 2020. Esta situación se incrementó en mayor proporción entre los jóvenes de 18 a 24 años. Para equilibrar estos índices, se tomaron algunas medidas reduciendo las líneas de crédito, cambiaron las tarjetas por préstamos personales, Asimismo, algunas entidades establecieron términos para que las compras del consumidor sean vía Internet (El Comercio, 2021).

En la empresa privada industrial, a raíz de la pandemia durante el primer trimestre del 2020, la cuarentena influyó en las cuentas por cobrar por la falta de empleados operativos dentro de la empresa, para realizar la gestión de cobranzas afectando al área de créditos, los clientes dejaron de cumplir con sus obligaciones, para entonces las letras y renovaciones generadas a los clientes empezaron a protestar en forma masiva ante las entidades financieras, incrementando las cuentas por cobrar, convirtiéndose en incobrables y esto afectó negativamente en el flujo de caja, El siguiente problema es que la empresa viene enfrentando el incremento del tipo de cambio del dólar, el costo de las importaciones incrementó su valor, afectando en la adquisición de los productos. Así mismo disminuyó las ventas ocasionando que la empresa reduzca personal y sueldos en un 20%. y las cuentas por

cobrar vienen sufriendo un incremento del 50% a comparación de otros años y esto ocasiona la falta de liquidez para enfrentar sus obligaciones.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mejorar las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la situación de las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2021?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación de las cuentas por cobrar en la empresa industrial, Lima 2021.

Determinar los factores que inciden en las cuentas por cobrar en la empresa industrial, Lima 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

El estudio fue respaldado con tres teorías con la finalidad de obtener opciones de solución sobre el problema en la empresa industrial.

En la teoría de control se identificó la falta de control dentro del área de créditos y cobranzas por los protestos masivos de los títulos valores en las entidades bancarias ocasionado por la pandemia; por ello la teoría contable explica el déficit en las cuentas

corrientes dando a conocer cómo afectó al flujo de caja, por lo cual la teoría de la contabilidad financiera informa sobre lo ocurrido durante este periodo con la finalidad de obtener plazos de financiamiento.

#### **1.4.2 Metodológica**

El presente estudio radica en el sistema Holístico, en base al enfoque mixto que permitió la interpretación de datos, cualitativos y cuantitativos que fueron usados en la investigación, usando la técnica de la entrevista, análisis y registro documental para la recolección de información para obtener resultados; el cual permitió encontrar una solución al problema, por lo tanto se aplicó la teoría contable que brindó la información mediante los informes financieros sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar.

Con esta investigación se conocieron las incidencias que se podrían mejorar en un futuro dentro del área de créditos y cobranzas para así alcanzar resultados positivos.

#### **1.4.3 Práctica**

Esta investigación se elaboró en una empresa industrial de Lima, permitió identificar el problema con un propósito de buscar una solución que ayude a la empresa industrial, en mejorar sus procesos y políticas que servirán como soporte para la mejora de la liquidez en las cuentas por cobrar. Este estudio aportará también a la empresa en la mejora del control de los títulos valores, en la capacitación al personal y respetar los procesos entre las áreas involucradas. De forma personal, contribuyó con el aprendizaje para fortalecer los conocimientos y aportar en un futuro en el ámbito laboral y/o empresarial.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

El estudio se realizó dentro de los dos primeros trimestres del presente año 2021, en lo espacial se desarrolló en una empresa industrial, dedicada al rubro de papelería en el distrito de Ate. La documentación utilizada en el proceso de esta investigación fueron los Estados Financieros del año 2018 al 2020, se aplicó el análisis documental a documentos como títulos valores (letras, facturas, notas de débito, notas de crédito) y reportes., así mismo se realizó las entrevistas al personal de área de créditos y cobranzas que se evidenció para esta investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En Colombia, Rivera (2020) efectuó una investigación de análisis y revisión de registros aplicada en las cobranzas. La finalidad del estudio fue reforzar los procesos internos de las cuentas por cobrar, el estudio se llevó a cabo por enfoque hermenéutico, se aplicó método analítico descriptivo, se usó las entrevistas en la recolección de información. Obteniendo deficiencia y el mal uso de procedimientos y políticas. Se concluyó la falta de cumplimiento en las políticas, gestión y plazos de créditos que se refleja en el control interno de las cuentas por cobrar, generando todo tipo de créditos en morosidad y sin tomar acción alguna para recuperación de los créditos; así mismo afecta a la solvencia en la organización con respecto a sus deudas contables, administrativas y operacionales de la entidad.

En Ecuador, Benites (2019) elaboró un estudio sobre proponer una mejora de las cuentas por cobrar de la organización. En la tesis tuvo como finalidad emplear un procedimiento de mejora en los procesos de las cobranzas para recuperar la estabilidad empresarial; el estudio se efectuó mediante enfoque mixto, empleando método explicativo y descriptivo, no se basó en muestra sin embargo utilizó la técnica como la entrevista, observación y análisis para la recolección de información. Obteniendo demasiados errores en los procesos y descontrol en el área de créditos. Concluyó que no tienen políticas de evaluación de los créditos, gestión de cobranza, morosidad de clientes y falta de capacitación al personal constante, para la recuperación y seguimiento de la cartera de créditos, obteniendo una alta morosidad de 30% en el año 2018 con respecto al año anterior, la empresa no cuenta con área legal para recuperar las cuentas de clientes morosos que afectan a la liquidez de la entidad.

En Ecuador, Caamaño y Vines (2018) realizó la tesis sobre diseñar procesos en las cuentas de cobro empresarial. La finalidad principal del estudio fue emplear diseño de procesos en las cobranzas para reducir la morosidad en la entidad, el estudio se efectuó con enfoque mixto, empleando método descriptivo, se usó la entrevistas y encuestas en la recolección de información. Obteniendo que en todos los procesos tienen demasiadas falencias en el flujo efectivo de las áreas de tesorería, crédito y cobranzas teniendo como

efecto inconformidad en los clientes por saldo equívocos. Se concluyó que el área de créditos no tiene gestión de cobranza, políticas y plazos de crédito ocasionando 65% de morosidad en las cuentas por cobrar, que a su vez no tienen área legal para la recuperación de los créditos incobrables y este presenta riesgos en el flujo de caja para cumplir con la operatividad económica de la empresa.

En Ecuador, Santillan (2016) desarrolló una tesis sobre si las cuentas por cobrar influyen en la solvencia de la entidad. El objetivo de la investigación fue analizar si influye en las cobranzas en la solvencia de la compañía; en el estudio se efectuó un enfoque cualitativo, empleando método analítico inductivo, debido a que la población era pequeña no se usó muestra, se empleó entrevistas, encuestas, acompañado de análisis para la recolección de información, Obteniendo que los plazos a créditos proveídos a sus clientes tienen demasiados inconvenientes, originando deudas morosas. Concluyó por la inexistencia de capacitaciones al empleado ocasionó malas gestiones correspondientes en los procedimientos y controles para evitar dar créditos a largo plazo y esto influyó en la solvencia de la entidad.

En Ecuador, Chiguano (2016) realizó la tesis sobre diseñar un control en las cuentas por cobrar de la entidad. La finalidad de la investigación fue de proponer políticas y procedimientos mediante una inspección en las cuentas de cobranza; la investigación se realizó mediante enfoque cuantitativo, se utilizó técnicas como cuestionarios, narrativos y gráficos de diagramación para recolección de información. Obteniendo que el área de créditos tuvo demasiadas falencias y no se tenía políticas definidas en el área de cobranzas. Se concluyó plantear políticas y procedimientos que son primordiales para otorgar y recuperar los créditos, con el fin de reducir las cuentas incobrables y así recuperar deuda vía legal mediante un diálogo de entendimiento con clientes morosos, siendo parte fundamental en la recuperación económica de la entidad.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Caycho y Castro (2020) desarrolló un estudio de la cobrabilidad de la deuda y su relación con la economía en la organización, el estudio tuvo como finalidad encontrar la relación entre la gestión por cobrar, políticas y ventas en la solvencia de la entidad industrial. En el estudio se efectuó un enfoque cuantitativo mediante el método descriptivo, con diseño

experimental de tipo transeccional, usó las encuestas y cuestionarios en la recopilación de información, obteniendo la falta de cumplimiento en los procedimientos de cobranza, no realizaron la evaluación de riesgo de crédito, no hubo medidas preventivas para disminuir la falta de economía. Por lo tanto, concluyó que la cobrabilidad de la deuda afecta en la economía de la entidad y las políticas de crédito se relacionan elocuentemente con la liquidez, se comprobó que la gestión de ventas al crédito tiene conexión con la liquidez de la entidad.

Chuquizuta y Oncoy (2017) efectuó una tesis sobre la incidencia de revisión interna en las cobranzas de la organización, teniendo como finalidad identificar cómo incide la revisión interna en la cobrabilidad de deudas en la economía de la entidad. La investigación se aplicó el método casuístico; utilizó las técnicas de entrevista, cuestionario, flujogramas. Se obtuvo como resultado la falta de control eficiente en el área de cobranzas, falta de procedimientos definidos, colaboradores no tienen conocimiento de las políticas. Se concluyó que la entidad no cuenta con los procesos administrativos para llevar una adecuada cuenta por cobrar, revisando las aprobaciones de créditos, deudas por cobrar, plazos de crédito y vencimientos para que no afecte a la cartera de morosidad y así obtener mejores resultados.

Arana (2017) realizó un estudio sobre la morosidad de cómo influye en la economía de la entidad. El objetivo de la investigación fue comprobar la influencia de las cobranzas y su efecto en la solvencia en la organización. El estudio se realizó mediante el enfoque cuantitativo, aplicando el diseño transversal, no se realizó ninguna muestra por contar con poca población, se utilizó técnicas e instrumentos como entrevistas, observó y revisó documentos que sirvió en la recopilación de información. Se obtuvo que había falencias en políticas y procedimientos en las cuentas por cobrar. Se concluyó que no existía compromiso de los trabajadores y no tenían procedimientos en las áreas involucradas, por ese motivo los clientes se exceden en los plazos a créditos otorgados y en otros casos sólo abonaban un parcial del crédito, generando demasiada morosidad influyendo en la economía de la empresa.

Vásquez y Vega (2016) elaboró un estudio sobre la cobrabilidad de la deuda de cómo influye financieramente en la entidad, el estudio tuvo como finalidad principal encontrar

cómo impacta las cobranzas en la economía organizacional. La investigación fue con diseño explicativo causal y utilizó técnicas de cuestionario con sus instrumentos guía de observación y documental para la recolección de información. Se obtuvo de consecuencia que el área de créditos y cobranzas evidencia demasiadas falencias, falta de capacitación al personal al realizar la gestión de las cobranzas. Concluyó que, para obtener una eficiente liquidez en la entidad, se debió respetar las políticas y procedimientos de crédito para la recuperación de la morosidad y que las ventas influyen en la economía de la organización.

Garrido (2016) realizó un estudio referente si las cobranzas inciden en la economía de la entidad. El estudio tuvo como finalidad determinar cómo la cobranza incide favorablemente en la economía de la organización, la investigación se aplicó el método descriptivo, utilizando técnica de análisis documental y procesamiento de información. Se obtuvo falta de procedimientos adecuados en el área de crédito y cobranzas. Se concluye que la cobranza influye en la solvencia en la entidad y por la falta de control en el área no se realiza una correcta evaluación de créditos; teniendo como consecuencia que los clientes se excedan del tiempo pactado ocasionando deudas incobrables que afectan al flujo de caja en la organización.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Cuentas por cobrar**

Según la Teoría de contabilidad financiera es una acción racional que se basa en un enfoque de método deductivo, mediante la situación financiera puede calcular, evaluar y verificar el avance o retraso en la parte financiera, para así optar por la mejor decisión en la empresa; el fin de esta contabilidad es realizar, informar el aspecto financiero veraz, clara y precisa. Se utiliza como revisión interna para examinar el debido uso de los recursos y así tomar correctas decisiones. En toda contabilidad financiera se basa en el patrimonio, pasivos y activos que este último refleja las existencias, cuentas por cobrar y flujo de caja. Por lo tanto, es una técnica donde se clasifican, registran las transacciones financieras que afecta a la empresa con tipos de control que brindan información cuantitativa y cualitativa, teniendo como objetivo principal brindar información económica para uso externo en beneficio de los propietarios o gerentes y personas externas que necesiten conocer la situación económica de la entidad.

Fue necesario en esta investigación para tener información veraz, confiable, en los estados financieros que reflejan en los activos como las cuentas por cobrar comerciales, que estos reportes se usaron para medir proyecciones financieras de acuerdo a ello, se profundice en la gestión del cobro o facilitar créditos para así afrontar solvencia o no de la empresa (Romero, 2010; Urias, 2004).

Teoría contable explica sobre la economía, mediante varias definiciones, nociones, razonamientos, propuestas de manera principal está enfocada a la mejora de nuevas propuestas contables, con el propósito para alcanzar la mejora en los ejercicios contables; debe ser flexible para cubrir otras obligaciones, pero al mismo tiempo tan rigurosa para así obtener igualdad y veracidad con la finalidad de interpretar los resultados finales de las operaciones elaboradas y hechos financieros, además puntualiza que cada actividad se expresa en un medio social que se aplica según el tiempo y el tratamiento contable. Esta teoría aportó de manera disciplinaria dando a conocer los resultados de la empresa, asimismo contribuyó puntualizando hechos económicos reflejando como los activos corrientes que va actualizando año tras año para medir resultados de ganancias y pérdidas en la empresa (Romero, 2010)

Teoría de contabilidad y control, integra una variedad de formas contables, organizacionales en una organización unida, se desarrollan desde la recolección de los datos hasta los informes de trabajo de los administradores y financieros auditados, ayudando a reducir los costos, es un sistema para proporcionar el funcionamiento de rendición de cuentas entre las partes involucradas. Por tal razón, existe una importancia en las formas organizacionales aplicando criterios contables, aportó en la evaluación de las cuentas por cobrar para mejorar la eficiencia, gestión y determinar lo importante que tiene dentro del área, con el fin de proponer mejoras en la empresa, para plantear nuevos procesos y políticas de control dirigido al proceso y retorno del efectivo que se realice en un menor tiempo, minimizando el riesgo de liquidez (Sunder, 2005).

En la teoría de costos, las inversiones internas de las compras, consumos, que realizan las empresas con el propósito de originar intercambios de ventas que le deje excedentes entre lo invertido y lo recibido a su vez son representados en cantidades e indicadores, la técnica

de información contable en costos es, como tal la tecnología utilizada para la preparación de los conceptos. Es de importancia incluir en la investigación porque refleja un análisis interno para la empresa, por el cual podrá obtener beneficios presentes y futuros, mediante el costo contable le permitirá conocer el margen de rentabilidad y utilidad de las cuentas por cobrar, mediante indicadores obteniendo resultados de ganancias y pérdidas en la entidad. Asimismo, ayudó en la toma de decisiones. Finalmente, la teoría de costos ayudó en todos los procesos de cada tipo de rubro económico, creando utilidad o agregando valor en ciertos términos definidos; en alguna actividad involucra el sacrificio de elementos financieros para obtener un resultado (Osorio, 1996; Rincon, Molina, y Villarreal, 2019).

Las cuentas por cobrar son créditos que una empresa concede a sus consumidores por la entrega de productos o mercadería en general, los créditos se otorgan en un plazo de 30 días a más, según acuerdo entre empresa y cliente. Es de gran importancia una buena y adecuada gestión de cobranza porque ayuda a minimizar los riesgos que se genera al realizar un cobro, con tal que, la obligación de establecer un vínculo mercantil próspero con su clientela, llega por esta misma facilidad de pago, es por ello que es primordial respetar las políticas de crédito para que no incurra en una morosidad generando su posterior cobro mediante recurso legal. Las cuentas por cobrar representan una de las partidas del activo más importante en la empresa; porque representan el 30 y el 50% de los activos circulantes de la organización. Siendo un reto constante, no solamente debido a su importancia y liquidez, sino también al cambio continuo (González, 2020; Thomas 2016; Morales 2014; Vilorio y Zapata 2018; Gitman 1996).

Las cuentas por cobrar registran los incrementos y los decrementos procedentes de la venta de mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (como facturas, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa para esto, existen programas que llevan a cabo las operaciones. Por lo tanto, se dice que esta cuenta presenta el derecho (exigible) que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo (documentado) derivado de venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro, Es necesario recalcar que Las cuentas por cobrar representan los activos alcanzados por la empresa, procedentes de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios y también de las ventas, Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada en un

libro de cuentas por cobrar todos los movimientos referidos a las mismas, ya que constituyen parte de su activo y, sobre todo, debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en capital. Las cuentas por cobrar forman un cargo dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas al departamento que corresponda. Del mismo modo las cuentas por cobrar no son créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen lo comprado después de haberlos aceptado. En su mayoría las empresas consideran a las cuentas por cobrar como un instrumento de marketing que les sirve para promover las ventas y las utilidades (Bolten, 1994).

El objetivo de la política de cuentas por cobrar que sigue la empresa por lo general consiste en fomentar las ventas y ganar más clientes brindándoles créditos. Las áreas involucradas son los ejecutivos de finanzas, serán parte porque ellos deben capitalizar las inversiones de la empresa en las cuentas por cobrar, son los responsables de hacer cumplir las políticas de créditos indicadas, verificando que los clientes potenciales califiquen siempre para que les otorguen créditos del mismo modo deben vigilar que esos clientes cumplan con el pago de sus deudas, además las políticas de crédito establecen lineamientos que son respetados por el área directamente involucrada, esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las ventajas y ofrezcan un atractivo rendimiento, es preciso que los costos sean de riesgos mientras que las políticas de créditos cuenten con mayores utilidades que la empresa espera generar, por lo tanto también se debe evitar que se otorguen créditos a los clientes que **no** sean potenciales, debido a que estos posteriormente cuenten con dificultades para pagar y terminan afectando a la rentabilidad de la empresa. Con la finalidad de evitar riesgos mayores con los impagos de los clientes no conviene hacer financiamientos podría generar pérdida considerable (Bolten, 1994).

Se detalla a continuación los costos principales relacionados a las cuentas por cobrar, costos de cobranza; si la política de la entidad es vender al contado no contará con costos de cobranza, porque sus clientes pagarán al momento de recibir las mercaderías, los créditos empiezan a extenderse esperando que los negocios cuenten con los costos de cobranza. Costos de Capital, se refiere cuando una empresa decide brindar crédito, debe contar con los medios para poder costearlos, deberá cumplir con el pago de sus colaboradores, proveedores, quienes le brindan la materia prima, esto aplica aquellos que fabrican y distribuyen productos

hasta esperar que el cliente pague. c) Costos de morosidad, las empresas siempre incurren en costos de morosidad cuando su cliente se demora en pagar, si un cliente deja de pagar a tiempo los costos para la empresa aumenta, otros costos que también se asocian con la cobranza normal, los recordatorios que se envían por escrito, demandas por vía legal, llamadas telefónicas y otros medios que suelen usar para cobrar. d) Costos de incumplimiento, esto se genera cuando el cliente dejó de pagar definitivamente muy al margen de los costos de la cobranza de capital y la morosidad, hasta ese momento la empresa pierde el costo de los productos vendidos y no cobrados. Así mismo cuando existen políticas de cuentas por cobrar la empresa obtiene beneficios que deben ser comparados con los costos para validar una política que hayan sido determinadas (Bolten, 1994).

Las políticas de crédito es un factor importante que impacta en los activos circulantes relacionado con ventas, equilibrando la rentabilidad y el riesgo, uno de los factores es bajar los estándares de crédito que estimulará la demanda en las ventas y así obtener altas ganancias. Las políticas ayudan a determinar los promedios de cobro según la proporción de ventas al crédito. Por lo tanto, permite controlar los procedimientos en las empresas, asimismo otorgarán beneficios de mejora en las gestiones administrativas, para la toma de decisiones con mayor rapidez y establecer normas claras sobre el grado de solvencia de la empresa, van a variar siempre en relación del comportamiento de las ventas, durante el ciclo económico (Van Horne y Wachowicz, 2010; Herrera, 2015; Izar y Ynzunza, 2017; Gitman, 2003).

Cuando pensamos en política de crédito son lineamientos que los gerentes debe determinar dentro de su empresa, se puede elaborar con el propósito de brindar facilidades de pago a los clientes, los mismos que ayudarán a determinar las pautas para otorgar un crédito, por otro lado, también facilitan la toma de decisiones y aportan como métodos de estudio de los créditos. Deben establecer plazos que sean adaptados a los clientes y también sirven como ayuda para facilitar que los trabajadores tengan modelos de trabajo para lograr los mejores resultados en la gestión de los créditos, del mismo modo también son reglamentos que regulan la gestión a la hora de la cobranza con los documentos vencidos, además evita conflictos entre el área comercial y créditos. Por otro lado, las políticas también actúan sobre el volumen de ventas, algunas políticas restrictivas pueden disminuir las ventas y las liberales las incrementan (Brachfield, 2012).

La gestión de cobranza es un proceso continuo que se lleva a cabo en la empresa, se realiza de diferentes métodos de gestión uno más persuasivos que permitan llegar al cliente con el fin de realizar el cobro en tiempo real para evitar la morosidad y no afecte en la liquidez de la entidad, siendo así se debe aplicar técnicas que sean más rápidas y menos costosas que despierten un interés alternativo, sobre el proceso de la gestión en la cobranza, con el único objetivo de lograr un sistema basado en eficiencia, aplicando la tecnología en las cuentas por cobrar. Así mismo otorgará liquidez para optimizar recursos y tiempo; adoptando medidas de gestión, que siempre cambian en relación con el comportamiento de las ventas durante el ciclo económico (Salto y Solís; Chávez, Nieto, y Navarro, 2017; Izar y Ynzunza, 2017).

Son operaciones que se aplican, de forma clasificada con los clientes, para una total recuperación de créditos, de forma que los activos exigibles se convierten en activos líquidos en el menor tiempo razonable. La gestión de cobranzas, son procesos recíprocos para los interesados, empezando desde una evolución de un cliente, una correcta comunicación entre interesado y entidad, con la finalidad de conceder acuerdos y procedimientos pertinentes por cada gestión realizada según la forma, teniendo un exacto control de sus alianzas según sus acuerdos (Brachfield, 2008).

Los plazos a crédito es un factor que contribuye en la salida de los productos, que se otorgan con el compromiso que el cliente debe pagar sus facturas a crédito en un corto plazo, por consiguiente, podemos determinar que los créditos interempresariales juegan un papel esencial en la economía productiva, porque facilita los flujos y conducen a un incremento de la riqueza económica. Por lo tanto, podemos aseverar que el crédito se incrementa según la cantidad de los productos entregados, incrementando la manufactura en la organización, agiliza los valores y movimientos de capitales, así mismo los créditos son vitales en el proceso de liquidez, que ayudará a las organizaciones cuenten con plazos extendidos para permitirles continuar con sus operaciones (Brachfield, 2009; Calderón, 2014; Rodríguez y Hernández, 2016).

Cuando se otorga un crédito corresponde a una venta a crédito que el cliente deberá pagar en un determinado tiempo, según el acuerdo pactado entre el comprador y el vendedor, este debe haber analizado la capacidad financiera del solicitante para otorgarle la venta a crédito, debe ser precisa es decir según la evaluación sea cualitativo y cuantitativo, toda

venta a crédito corresponde a un pago diferido a corto plazo, son habituales para este tipo de créditos que se otorgan entre los 90 días o menos. Estas ventas son muy comunes en el mundo empresarial y tienen un gran impacto en las transacciones de las empresas, dependiendo de la deuda tendría que tener un título valor o aval. Ante problemas de lograr un préstamo de dinero, gran parte del crédito se canalizó mediante las ventas al crédito y fue esta la opresión comercial más utilizada, de tal modo la venta a crédito fue un paliativo para subsanar tanto la falta de liquidez como la escasez de nuevas vías de financiamiento. La ventaja de adquirir un bien a crédito es la posibilidad de obtener un servicio o productos, para que después sea pagado en plazos adicionales esto se convertirá una compra a crédito (Morales y Morales, 2014; Clair, 2006).

Los promedios de cobro pueden oscilar entre 30,60 o 90 días pasado este tiempo el título valor se convierte en documento vencido, por ende el cliente deberá honrar el pago de su deuda, según esta situación el vendedor se verá en la obligación de tomar acciones oportunas para cobrar a su cliente, la empresa puede aprovechar en aumentar la demanda del producto, con la finalidad de obtener una rentabilidad sobre las ventas adicionales del rendimiento e inversión en las operaciones internas, que ayudaran a la solvencia económica y no produzcan un negativo en el flujo de caja (Van Horne y Wachowicz, 2010).

La evaluación de crédito es un indicador que evalúa la capacidad de pago del cliente, es decir analiza el perfil crediticio para saber si cuenta con un récord intachable, cuando se efectúa una buena evaluación trae como resultado un menor riesgo que el cliente se convierta en moroso, por esa razón una evaluación objetiva debe contemplar el tiempo del crédito y mercado en que participa el cliente, se debe establecer políticas para protegerse sobre futuros impagos (Sánchez y Loitegui, 2013).

En las empresas, las llamadas telefónicas toman una importancia en los cobros, por ello cuentan con personal encargado de ejecutar la cobranza telefónica, cada ejecutor debe contar con el historial de llamadas entrantes y salientes, a su vez actualizar la data de clientes que asocia a una estrategia adecuada de cobranzas, esta es una solución que permite aumentar significativamente la confianza en la recuperación de la deuda, se convierte en una demanda de ofertas de pagos que le permitirá obtener una mayor eficiencia en cuanto la mejora de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, las instituciones pueden exigir y llamar el

pago rápido, siempre y cuando el cliente presente unas explicaciones adecuadas, se le puede otorgar una prórroga según evaluación. Así mismo se tiene la técnica de visitas personales, es muy común a niveles de créditos con los consumidores, pero también puede ser usados por los proveedores (Ettinger y Goliet, 2000; Pacheco, 2011).

Las notificaciones por correo son necesarias en la gestión de cobranzas, es así quien lo recibe entienda con claridad, que se está solicitando para cumplir con el pendiente de pago, este medio electrónico es una buena forma de interactuar con el cliente, por lo tanto, se debe realizar de forma correcta y no enviar a todos los clientes los mismos correos, en algunos casos se puede enviar con más tiempo que otros, hay correos de recordatorio, posterior al vencimiento y de recaudo (Intiza y Cobrotech, 2019).

Recurso legal es cuando se agotan todas las instancias administrativas de las cobranzas, son derivados al área legal para la ejecución de otras medidas de cobranza, una deuda se convierte impaga por lo cual se ejecutará por medios legales como notificaciones y cartas notariales. Toda comunicación de la deuda cuenta con horario establecido, según la Ley de Indecopi, no permite afectar la reputación y se atente a formas abusivas de cobranza, que la ley no permite, el hostigamiento al consumidor mediante inspecciones fuera de horarios. Así mismo es una medida estricta el proceso de cobranza y forma parte de una alternativa antes de pasar las cobranzas a una agencia de cobro. Esta forma de proceder también es onerosa, así obliga al deudor a cumplir con sus pagos o manifestarse de alguna manera, de cómo podrá cubrir dicha deuda y garantizando la posibilidad de volver hacer negocios en el futuro (Indecopi, 2014; Ettinger y Goliet, 2000).

Los créditos a 30, 60 y 90 días se otorgan en la mayoría de las empresas en las cuentas por cobrar regularmente se manejan con plazos de treinta días a más, además de efectuar un plazo para cobrar en un tiempo establecido donde gira la liquidez de la empresa, el control y el seguimiento donde deben realizarse de forma eficiente. Para estas operaciones se clasifican por tiempos anteriores según las condiciones que se hayan otorgado. Por lo tanto, cuando exceda del plazo acordado pasa a las siguientes etapas: administrativa, extrajudicial y judicial, la empresa a través de un profesional en asuntos legales será quien se encargará de resolver las instancias observadas, es un instrumento de pago mediante el cual accedes a

una modalidad de pago por lo que asumes la responsabilidad de una obligación (Perez, 2006; Brachfield, 2009; Calderón, 2014; Rodríguez y Hernández, 2016).

La morosidad de los clientes son los retrasos en los pagos, se convierten en riesgo cuando aumenta la incobrabilidad para la empresa, que tendrá una cartera elevada por morosidad de quienes incumplieron con el compromiso de no pagar su deuda a tiempo. Las principales causas y dificultades que sufren la mayoría de las empresas es que los clientes no pueden o dejan de pagar sus deudas generando cuentas malas o incobrables; es importante considerar las características del entorno económico (Aguilar, Camargo y Morales, 2017).

La rotación de las cuentas por cobrar son parte de los activos circulantes, es el tiempo promedio en los créditos otorgados al cliente se recuperan; son ratios que se calculan en base a días indicando las cantidades que circulan las cuentas por cobrar; es un periodo medio que una empresa espera después de efectuar una venta, para recibir el pago cuando hay mínima rotación, influye al stock de productos y las cobranzas tendrían que recurrir a solicitar préstamos a corto tiempo. Se mide en los tiempos desde la compra de una mercadería, que se vende y se cobra, ocasiona que reduzca la economía, por el tiempo dado los activos circulantes fueran alargados (Morillo y Llamo, 2019).

La liquidez es una inversión la cual es posible su cambio y evolución inmediata en efectivo, un buen nivel de liquidez representa frecuentemente elevados volúmenes y convenio por las diferencias de los precios de compras y ventas, tiene como significado que pueden comprar y vender de forma instantánea, sin que los costos de las transacciones se vean afectados, de tal forma podemos mencionar que para medir la liquidez de una empresa se usa los ratios de liquidez, con esto se determina la capacidad que tiene la empresa para poder solventar sus obligaciones en corto plazo, también se busca que la empresa tenga solvencia ante cualquier imprevisto. Puesto que, se menciona de un activo amortizable a la liquidez se considera como un proceso de pago, con la finalidad que las amortizaciones no sean acumulables como un saldo de caja y bancos, las causas son distintas sobre los saldos pendiente por cobrar de los clientes, mayores provisiones de productos y materias primas de terminados acabados, asimismo, puede aceptarse como los principios de un activo se llega a identificar parte de la liquidez. De manera que la liquidez desde siempre ha sido compleja, se describe como la capacidad de negociar ligeramente las cantidades de los activos sin

afectar al precio, por consiguiente, esta caracterizado por dos componentes costo y cantidad (Mucklow y Ready, 1993).

Además, la liquidez se analizó en un contexto donde veremos el objetivo primordial de estudiar los criterios más relevantes que rigen en las entidades financieras, que afectan seriamente a la liquidez y en lo específico para negociar los activos, del mismo modo se analiza la relación de solvencia y la conducta de los precios de los activos. En tal sentido una relevante línea de investigación, se relaciona entre mecanismo cruzada y rendimiento esperado con el riesgo. Considerando que las valoraciones de los activos en su mayoría corresponden a la liquidez de una empresa, es decir que la liquidez es un factor muy importante en cuanto a la valorización de un activo (González, 2011).

Sin embargo, nos referimos que la capacidad del mercado de liquidez, se considera cantidades razonables según las circunstancias de la oferta y demanda, cuando nos referimos a los activos hay la posibilidad de distribuir grandes volúmenes del mismo, es de decir un precio lo más posible que sobresalen antes y después lo establecido, como se ha mostrado en un mercado financiero debería tener la capacidad de absorber y adaptar continuamente grandes niveles de convenios sin variar los precios (Marín y Rubio, 2011).

Es preciso señalar que la liquidez en moneda extranjera cuenta con dos dimensiones se refiere netamente a los recursos extranjeros sobre los activos valorados y reservados en dicha moneda, este tipo de liquidez se basa en la noción de la gestión prudente de los activos en la moneda extranjera, que se gestionan al mismo tiempo con la obligación de la misma moneda, con el fin de reducir cualquier vulnerabilidad. Finalmente, la liquidez, se refiere a los créditos y obligaciones asimismo abarca las entradas y salidas de las actividades, para analizar las reservas internacionales y la liquidez requieren que las autoridades divulguen de manera integral las reservas de los activos en moneda extranjera (Fondo Monetario Internacional, 2013).

### **2.2.2. Estrategias de gestión**

La teoría del crecimiento económico, es el incremento del capital y los factores tecnológicos que influyen en el crecimiento de la economía, que llegan a un escenario estimulado por mantener el constante trabajo y acumulación de producción y beneficios que

rinden una calidad que deriva del aumento de la renta, sin embargo, la tendencia de la población es aumentar la demanda sobre el crecimiento económico, también existe un factor de incrementar la productividad con una eficaz administración, de profundizar los procesos del ser humano con la experiencia y la tecnología en medida del tiempo, además el proceso económico, se encuentra en distribución del factor trabajo que suman esfuerzos de actividades y la eficacia de un mercado que se relaciona y facilitará el comportamiento, creencias, de los individuos. Esta teoría aporta con la tecnología, que muchas empresas actualmente han implementado en desarrollo de sus actividades empresariales, siendo una herramienta muy importante para la búsqueda de nuevos clientes, que pueden ser parte del crecimiento económico y así poder recuperar la liquidez, asimismo debe valorarse al capital humano que siendo una parte muy importante para el desarrollo de las actividades y el crecimiento interno de la organización (Ricardo, 1994).

La teoría organizacional es primordial para la propuesta de la investigación, porque analizan miden y dan forma a las organizaciones basándose en patrones y en el comportamiento organizacional.; donde se establecen metas, desarrollos de estrategias y diseños en la organización, teniendo relación con la estructura de la entidad en la segmentación del trabajo, tiene como vínculo en la coordinación asignada en distintas áreas de la entidad donde se pueda mejorar, en las funciones del trabajo siendo fundamentales en la empresa y por lo tanto deberá dividirse el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades para garantizar un buen desarrollo del mismo, también se deben ver que tanto las organizaciones trabajan en evaluar las necesidades de las personas y los consumidores que tienen como clientes, con la finalidad de obtener resultados positivos para el logro de los objetivos. Por otro lado, la teoría de la organización, es de gran interés para la administración, porque permitirá a los altos ejecutivos ser responsables en establecer las metas e interpretar los diseños del ambiente externo, que estén enfocados en la investigación que servirán para el crecimiento, con la aplicación de la tecnología, liderazgo, motivación que se refiere a la personalidad de las personas (Shafritz 1997; Aguilar, 2009; Morejón 2016).

La teoría de la contabilidad de las cuentas por cobrar es el proceso mediante la recopilación de datos que se transforma en información financiera, estas operaciones son registradas durante el ejercicio de la empresa, las cuentas por cobrar son los activos

circulantes, patrimonios, económicos y financieros, que son producto de las ventas que genera la empresa, asimismo se encuentran registradas en los libros auxiliares, estos activos representan bienes y derechos del cual la empresa espera obtener un beneficio económico, las cuentas por cobrar se producen por las ventas que se efectúa a los clientes, los saldos de cada cliente se modifica según los pagos (Morales y Morales, 2014).

Teorías de razones financieras, analiza la información de los estados financieros que busca hechos o tendencias, al no aplicarse un buen análisis estas pueden quedar ocultas, tiene con objetivo simplificar y analizar las cifras de los estados financieros que están representados con información histórica permitirá evaluar los proyectos de inversión de las empresas, al interpretar los Estados financieros, asimismo se encarga de brindar información histórica con el fin de minimizar riesgos a lo que la empresa pueda enfrentar, por otro lado define los aspectos positivos para que empresa continúe aplicando, la aplicación e interpretación de las razones financieras es posible para la toma de decisiones y las proyecciones internas para el mejoramiento en la gestión de las organizaciones. Esta teoría aporta en el análisis profundo de los estados financieros para la toma de decisiones con menos riesgo (García y Paredes, 2014).

Las estrategias de gestión son el conjunto de personas que se apoya en un equipo para obtener resultados, una buena estrategia ayudará a planificar el desarrollo de puntos específicos, para alcanzar las metas fijadas e identificar una serie de actividades y sean puestos en marcha, además cuentan con sus propios criterios y que se aplique en ciertos grupos para resolver problemas que permitirá conocer responsabilidades, que deberán ser materia de independencia con la finalidad de agilizar la gestión y los componentes de la fábrica se especializan cada uno de ellos en una parte del proceso de la producción, se elevaría la misma considerablemente, asimismo la gestión se incorpora planes de acción y compromisos, motivación que al final serán resultados efectivos de las mismas estrategias, que se basa en la diversificación de las operaciones por medio de la comunicación y las oportunidades que produce una capacidad dentro de una organización, que aseguren una buena clasificación y correcto el desenvolvimiento del negocio, que figuran y combinan con los cambios de actitudes, secuencias para alcanzar la producción de los controles adecuados que se involucran de manera adecuada entre los procesos de gestión, con el fin de conocer mejores conocimientos basados en hechos con diferencias importantes que determinan y

consiguen parámetros específicos, que permitirán y caracterizan el futuro del negocio. Asimismo, la gestión estratégica, son habilidades, aptitudes y talentos del liderazgo de las personas, donde trabaja la actitud para asumir responsabilidades que desarrolla una organización, donde corresponde a los organigramas y los sistemas fundamentales que forman parte de los procesos, las estrategias son utilizados para resolver el desempeño de los procesos de motivación y educación del personal, para ser altamente competitivos. Según los autores manifiestan, que cuando una empresa cuenta con estrategias claras requiere evaluar el liderazgo, los talentos y aptitudes del personal con el fin de lograr los objetivos deseados como empresa, esto involucra directamente al área de planeamientos y recursos humanos para evaluar al personal idóneo para los puestos adecuados. En la actualidad, la empresa no existe unión y la falta de comunicación, ha generado problemas en la gestión de la cobranza, estos inconvenientes suceden porque no están comprometidos en conseguir el logro de las metas trazadas (Rubio,2008; Smith, 2011; Betancourt y Villajuana 2006).

Estrategias, son tareas máximas de prioridad que corresponden a la administración por una razón fundamental, las estrategias claras para los negocios es una ventaja competitiva y complace a los clientes el desempeño financiero, toda empresa que tiene grandes éxitos se debe a la creatividad y habilidad de las estrategias, que las compañías han construido en el mercado, el correcto uso de las estrategias construye técnicas fundamentales que aseguran el éxito de una disciplina, con las funciones básicas de la administración que serán ejecutadas según el planteamiento y excelencia de las estrategias que serán usadas para el bien de la compañía (Thompson, 2012).

Los objetivos de estrategias de gestión, establecen que los departamentos logren las metas trazadas, además será responsabilidad de los líderes que estos procesos encaminan con los lineamientos que se plantee bajo una cultura organizacional que permita garantizar el desarrollo continuo del negocio y sea más rentable, por otro lado, con las estrategias las empresas lograrán posicionarse en el mercado. Además, son los conjuntos que se espera alcanzar en el desarrollo de la organización que será expresado de forma cualitativa como un resultado de los procesos, también se miden con los tiempos para lograr los objetivos de cada uno que pretende conseguir según las estrategias que apliquen será muy desafiantes, porque serán las metas a conseguir en corto plazo, los objetivos serán destinados según el tipo de negocio deberán ser coherentes, en relación a los indicadores para alcanzar ciertas aspiraciones que se comprometan los encargados de establecer el crecimiento de las organizaciones (Villanjuan, 2006).

Los tipos de estrategias son: estrategias corporativas, son aquellas que se usa a nivel de negocios para lograr ventajas competitivas, que forman parte del mercado esto consiste en impulsar el conjunto de negocios, por otro lado, también sirve como un medio para captar sinergias, con la posibilidad de competir en el mercado de negocios, para que la empresa tenga un gran nivel en las ventajas de expansión. La estrategia de negocios, es una línea que permitirá crear respuesta cambiante en el mercado con la responsabilidad, de guiar estrategias que sean para mejorar de forma adecuada, es importante mantener informado los planes que surjan en el transcurso de las unidades del negocio, además deberán ser fortalecidas con un plan sólido de iniciar acciones para el fortalecimiento, las capacidades, circunstancias y desarrollo de las estrategias. La estrategia del área funcional, se refiere exclusivamente a la práctica de cómo dividir las funciones dentro de un negocio en marcha, refiere a la forma de cómo administrar las responsabilidades de cada persona, donde se delegan funciones que deberán ser llevadas en conjunto con el negocio que son importantes en el desarrollo y desempeño. Estrategias operativas. son planteamientos que sirven para manejar unidades específicas de la administración que permitirá asegurar estrategias determinadas sobre los clientes, las estrategias ayudan a mejorar la parte productiva de una compañía, asimismo sirve para mejorar los costos de ventas, y tiene como objetivo, la calidad de lograr las metas y las ganancias en la empresa, servirá para crear una buena imagen ante los clientes (Thompson, 2012).

Estrategias financieras son recursos que la empresa cuenta, también se podría denominar como un proceso de planeación que toda empresa debe adquirir con el fin de alcanzar los objetivos que han definido, por ende también se le puede conocer como el conjunto de decisiones financieras, que permite planificar el control de las empresas para utilizar los recursos económicos de manera inteligente y eficiente para lograr el objetivo de la rentabilidad, por consiguiente, debe tener en cuenta los tipos de recursos, economía, materiales, personas, los empleados de la empresa, siendo el capital humano lo más importante para que la empresa marche junto con sus clientes y proveedores de los grandes ejecutivos, por otro lado, deberán optimizar los costos y mejorar la rentabilidad, hacer que la empresa crezca para tranquilidad de los socios (Trenza, 2021).

Estrategias de cuentas por cobrar, adoptar estrategias para una buena gestión de cobranzas, es con el fin de exponer el riesgo al incumplimiento de los métodos que consisten

en una venta directa según acuerdos pactados. La empresa se encarga de tener la mercadería en su poder mientras el cliente termine de pagar la deuda, la rapidez y seguridad, permiten que una entidad recupere el producto sin asumir un riesgo mayor, la empresa tiene la capacidad y el control de vender a quienes cumplan con los compromisos. Para después la empresa pueda adaptar políticas que ayuden con la venta al contado, por el cual eliminará el riesgo, por último, la estrategia sería conceder créditos menores a medida que fortalezcan las relaciones podrán ir subiendo el crédito, el encargado de finanzas evaluará el comportamiento (Bolten, 1994).

Gestión es un desafío de actitudes y acciones integradas durante el proceso del trabajo donde se coordinan diferentes esfuerzos que suman para avanzar obteniendo un resultado eficaz, adoptados con la esperanza de seguir en línea para ser enmarcadas en una visión empresarial y cuenten con una centralización de ideas para abordar las ideas con propias decisiones, mediante direcciones que formen nuevas formas de gestionar, entonces se tomaran trabajos compartidos, que asumen el personal quienes participen en la gestión, por lo tanto pensar en una gestión es ver el equilibrio, de las fuerzas y habilidades que conducen un camino hacia el logro de los objetivos, siendo tareas relacionadas al trabajo en conjunto, también corresponde a un grupo de individuos que establecen objetivos comunes que proyectas sus fuerzas como recursos humanos, es un proceso colectivo que se enfoca en trabajar las experiencias y habilidades, por consiguiente gestión, es el juego y transformaciones que implica proyectos organizacionales, comprende el reconocimiento y el análisis histórico en los desafíos de los problemas, establece fuerte lazos de trabajo y comunicación (Huergo & Villamayor, 1998).

Administración de las cuentas por cobrar, son efectivos y periodos promedios sobre los créditos que se convierten en efectivo cuando el cliente paga la mercadería, las ventas serán cobrados según el tiempo de crédito que fue otorgado, asimismo se refiere a la administración de los créditos disponibles que la empresa tiene consigo y se procesa con la venta de la mercadería, donde esto se convierte en cuentas por cobrar y se crea un área de créditos y cobranzas, además es acelerar el cobro mediante este procesos el objetivo la administración, es aplicar las técnicas de cobranzas que permitirán obtener resultados óptimos, sin perder la cobranza agresiva el cliente no debe sentir la presión sobre el cobro del bien o servicio, la cobranza debe ser persuasiva y convincente el cliente no debe sentir

el hostigamiento de pagar la deuda, en las cuentas por cobrar también existe estándares de crédito que determinan la capacidad crediticia del cliente dentro de la empresa (Gitman, 2007).

Los tipos de cobranzas son: cobranza normal; son los medios de pago que se hacen al momento de la compra de un producto, que se cambia por un comprobante de pago esto recibe el nombre de pago convencional, otra cobranza es la preventiva; son los recordatorios antes de la fecha de vencimiento de la factura o letra, la gestión se puede hacer de forma telefónica, correos, con este tipo de cobranza ayuda al cliente a prever que no pague a destiempo sus documentos, asimismo le permite reducir el riesgo de tener clientes morosos: la cobranza administrativa; corresponde a la cartera de clientes que no ha contado con una gestión de cobranza, y deberá de hacerse un seguimiento continuo, los gestores deben priorizar el cobro, para una buenas gestión es necesario tener un calendario, y definir el seguimiento, con los envíos de cartas, oficios y reportes con el propósito de obtener el compromiso de pago del cliente. Además la cobranza domiciliaria se aplica para los clientes que se encuentran con deuda atrasada, en este caso es necesario realizar una visita para llegar a un acuerdo de pago, porque este cliente ya forma parte de la morosidad, por lo tanto, se debe efectuar la cobranza en efectivo al momento de los acuerdos, por otro lado, también puede darse el caso, de recuperar la mercadería, por consiguiente, la cobranza extrajudicial, se ejecuta a las deudas vencidas, donde no se aplicó la gestión de cobranza tiene otro tipo de ejecutar el cobro, se verifica la existencia de la persona, ubicación del domicilio donde reside, contacto con el deudor, a fin de poder negociar la deuda bien, la cobranza prejudicial; son empresas prestadoras de servicio quienes se encargan de la cobranza a personas deudoras, quienes recuperan la deuda y evitan que vayan a un juicio, por último la cobranza judicial; se inicia para aquellos deudores que no cumplieron con el pago de sus obligaciones, es decir no ha cumplido con la devolución del crédito que se le fue entregado en su momento, este tipo de cobranza pasa a los tribunales judiciales quienes se encargaron de dictar una sentencia, para poder recuperar los saldos de la deuda, a la vez cobrar los gastos, en este caso el cliente deberá cumplir con lo establecido por el juez, de lo contrario se establecerán otras acciones como, embargos, hipotecas (Morales y Morales, 2014).

El manual de funciones es fundamental dentro de una organización, pero en la mayoría de las empresas no tienen la práctica de elaborarla por desconocimiento, generar un manual de funciones es de gran importancia para definir las funciones dentro de cada área,

con el fin de hacer una buena distribución de funciones deben contar con lineamientos que cada persona sea responsable de sus funciones existentes dentro del trabajo, también ayudaría a un orden interno y mejoraría la calidad del trabajo, los manuales son herramientas muy eficaces transmite conocimientos y experiencias, se puede encontrar manuales especializados usando la tecnología, así mismo se toma como ejemplo en la compra de un producto siempre viene anexada de un manual de cómo debe usarse el producto, son indicaciones y advertencias que sirve como guía para el buen uso. Dentro de los manuales también detallan políticas y procedimientos siendo establecidas por las organizaciones (Alvarez, 1996).

Análisis financiero muestran el desarrollo financiero de una empresa y ve cómo ha llegado a consecuencia de las operaciones realizadas, se expresa de manera cuantitativa los resultados obtenidos, el propósito del análisis de los estados financieros, es la obtención de los elementos para apoyar el desarrollo de las opiniones que hayan dado otros sobre la rentabilidad de la empresa, también dependerá de los procedimientos y técnicas de los ratios e indicadores son quienes permiten el análisis contable, eso ayuda a tener una visión futura de cómo ha evolucionado la empresa, previamente los administradores utilizan este tipo de análisis con el fin de corregir un desequilibrio, para prevenir los riesgo y aprovechar las oportunidades, haciendo un buen análisis financiero es la clave para planificar, corregir, y gestionar. Con el análisis financiero se desarrolla tres conceptos, la rentabilidad, son las cuentas que se relacionan con los ingresos, costos no solo es evaluar la empresa sino también la calidad en la influencia, evolución y composición. Liquidez, capacidad de la empresa que tiene para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, para todo esto necesitamos contar con activos circulantes, en la rotación y maduración, por esta razón la capacidad de cumplir con el pago de la deuda en corto plazo, y contar con variables, largo plazo y patrimonio recibido (Morales y Morales, 2014).

El Estado de ganancias y pérdidas facilita un resumen económico de los resultados operativos de la organización durante un tiempo determinado. Se elabora por periodo mensual en este caso lo solicita y sirve para el área de administración, y los estados trimestrales o anuales se presentan a los accionistas o directores de la compañía. En los estados de ganancias y pérdidas contiene en primer lugar las ventas totales, luego se reduce los costos de bienes vendidos, dando como resultado la utilidad bruta; seguido se resta los

gastos operativos de la empresa, se resta la utilidad bruta menos gastos operativos para dar como resultado utilidad operativa; posterior a ello se resta los gastos por intereses resultando utilidad neta antes de impuestos, luego se resta los impuestos o igv dando como resultado utilidad neta después de impuestos y por último se resta dividendos de acciones preferentes para obtener como resultado final las ganancias disponibles (Gitman, 2007).

Rotación de Activos, mide los importes de las ventas por cada dólar de inversión de un activo tangible, por otro lado, se determina que la rotación de activos puede ser engañosa siempre y cuando de tome decisiones para la eficiencia administrativa, así como suelen usar los valores del activo, generalmente esto depende de una buena medida los activos tangibles, pueden ser marca, patentes entre otros derechos que generen ventas con la finalidad de incrementar obtener resultados positivos, esto indicaría que la empresa va por buen camino o tiene futuro en el mercado de la competencia, esto en el ámbito empresarial se conoce como empresa rentable con bajo riesgo (Bolten, 1994).

Margen de utilidad bruta son ganancias que producen por las ventas que la empresa ha generado en el transcurso de un periodo, por consiguiente, también se manifiesta que este tipo de ratios muestra la eficacia que el área administrativa desarrolla, con el propósito de obtener una utilidad de margen bruto, Con este ratio podemos conocer el margen de utilidad que la empresa obtuvo durante un periodo, es decir dando a conocer el grado de producción que tuvieron en la industria, también se conoce como un ratio que expresa la solvencia y situación económica del rubro empresarial (Bolten, 1994).

Ratio promedio de cobro, cuando nos referimos a liquidez estamos evaluando la eficacia que existe en las cuentas por cobrar sobre los activos de toda empresa estos indicadores financieros permite conocer el uso de los recursos, con esta ratio se conoce como la frecuencia en día ante la gestión de recaudación, mientras menos sea el número de día, significa que se está cobrando más rápido. Cabe mencionar nos permite saber si la empresa está consiguiendo cobrar en el tiempo establecido, por su política de cobro, evidentemente es necesario que la empresa tenga efectivo con el cual podrá resolver sus obligaciones. Asimismo, es útil para comparar con la competencia en evaluar si las políticas y condiciones son flexibles o muy rigurosas (Bolten, 1994).

Rotación de cuentas por cobrar este ratio al igual que el promedio de cobro y liquidez de las cuentas por cobrar es relativamente elevado, puesto que rotan doce veces al año, significa que la empresa cuenta con un buen nivel de liquidez, dado este concepto suelen otorgar a sus clientes un crédito de treinta días, esto implica que la cobranzas debe ser cobradas oportunamente, la cifra promedio para algunos casos será favorable, los clientes que pagarán antes del tiempo previsto y otros después de los treinta días tendrán un buen récord de pagos, No obstante, podemos mencionar que los financistas son quienes manejan esta información, asimismo puede darse el caso que una alta rotación revele una mala administración y dar a conocer que tienen una rotación muy alta y un periodo de cobro corto, que podrían indicar una política negativa a la vez limitada (Bolten, 1994).

Descuento de pronto pago, son reducciones que se concede a los clientes por el pago de una deuda, antes de la fecha de vencimiento, otorgado al cliente se le denomina descuento por pronto pago obtenido; para el asesor comercial es un gasto porque disminuye el ingreso, los descuento se establecen cuando el cliente cuenta con la intención pagar y negociar una rebaja, a esto se le denomina descuento de pronto pago concedido. Instituyen rebajas por parte de las cuentas por cobrar, esto significa que el deudor pagará menos dinero y será menor que la factura emitida., para una empresa llevan a un costo financiero que deben ser analizadas en términos de políticas financieras, por ende las condiciones de pago se fijan en la factura o letra, algunos casos los descuentos se representan con símbolos el monto a pagar, la aplicación de los descuentos es la aceleración del proceso del cobro, también puede existir una demanda en al incrementarse una disminución en las cuenta incobrables, esto permitirá que disminuyan los deudores, sin embargo, esta acción no quiere decir que lleva a disminuir los precios mucho menos afecte la demanda, pero su objetivo siempre es acelerar el cobro que los ingreso del efectivo a caja sean constantes, de lo contrario deberá evaluarse si estos descuentos compensan el costo de aumentar los descuentos por el pago recibido (Morales y Morales, 2014).

Tasa de interés representan los precios que negocian los ejecutivos de finanzas, la tasa de interés que se pagará con los valores que ofrezcan al comprador, en caso el dinero sea invertido en la empresa se puede decir que una tasa de interés es el precio del crédito, pueden aplicarse diversas tasas, asimismo varían según las condiciones del mercado, los intereses siempre se expresan en porcentajes, por otro lado la política monetaria interviene en las decisiones de la inversión financiera, la disponibilidad de los recursos se dificulta cuando aumenta la demanda, y la tasa de interés (Bolten, 1994).

Inflación sostiene una tasa de cambio a nivel de precios de inversión y financiamiento que debe ser incluido en las evaluaciones, la inflación siempre altera los mercados financieros, haciendo incrementar la tasa de interés, los acreedores siempre exigen un elevado interés por el uso de los recursos con el fin de protegerse del adquisitivo que sufre la causa de los elevados precios, la inflación trae incertidumbre hace difíciles las negociaciones para el ejecutivo de finanzas, la inflación dificulta el proyecto de inversión los costos pueden volverse incosteables cuando existe inflación aumenta el costo de materia prima y la mano de obra que son importantes para la producción, además disminuye la rentabilidad de la inversión también obliga a las empresas elevar su precios (Bolten, 1994).

Riesgos externos de operaciones, varían según la industria o empresa el mayor riesgo es la sensibilidad de aquellos proyectos de inversión en los negocios, las utilidades por venta fluctúan según los proyectos rentables, los riesgos de rentabilidad se dan en ocasiones, además cuando la económica es favorable, las industrias exigen grandes inversiones con los costos financieros que le permite relativamente las utilidades de las ventas (Bolten, 1994).

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Método de investigación

En la investigación se aplicó mediante los métodos inductivo, deductivo y analítico que se detallan a continuación: el método inductivo es más propio de investigaciones enfocadas en la creación de nuevas teorías, práctica el pensamiento de una forma de hipótesis a partir de una evidencia singular, es muy valiosa, dado que incorpora la creatividad el método consiste en un razonamiento lógico que consigue en resultados de sucesos y forma legítima, también inicia con un estudio individual, análisis y clasificación de los hechos, que alcanza solicitar una suposición de un resultado a la problemática trazada que forman fundamentos universales, se origina del efecto a la causa, de lo específico a lo general este método se utiliza para verificar fenómenos observados en la investigación, se considera como una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas, inicia por la observación de determinados hechos, los cuales registra, analiza y contrasta. Este método fue importante en la investigación porque el razonamiento inductivo proporciona evidencia y veracidad, suele ser el más utilizado en el ámbito científico (Hurtado y Toro, 2007; Bernal, 2010).

Posteriormente el método aplicado fue el deductivo, este consiste de lo general a lo particular. Es decir, de los hechos específicos para extraer una conclusión general, podemos indicar que la teoría desarrolla conceptos que se aplican a ciertos datos vinculados que intenta buscar información que apruebe la hipótesis, porque pretende llegar a una conclusión con efectos, deducciones correctas y tendría un razonamiento que sea auténtico. Aportó en la investigación porque es parte de razonamiento y desarrolla un conjunto de datos basándose en estudio que se llevó a cabo, es decir es encontrar teorías que sean enfocados en mecanismo de solución aplicando análisis universales (Bernal, 2010).

Por último el método analítico fue importante para la revisión teórica de los estudios previos que se hayan llevado a cabo dentro de una investigación fue quien se encargó de juzgar para que le permita reconocer argumentaciones válidos del estudio.; asimismo consistió en buscar pautas de la relación interna con la finalidad de alcanzar a un aprendizaje

ideal que se usa las matrices de estudio, que consiste en proporcionar razonamientos para ubicar los ejemplos en la investigación, el método analítico ayudó en la investigación en buscar el conocimiento que se estudia con el objetivo de comprender su esencia. También este método permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se pudo dar una explicación argumentando de los criterios empleados dentro de la investigación las matrices tienen criterio de análisis al igual que se caracteriza en el estudio (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hurtado, 2010).

### **3.2 Enfoque**

La investigación se elaboró mediante el enfoque mixto, se agrupa en orientaciones mixtas de revisión sistemática, este a su vez analiza y vincula datos mixtos, los mismos que deben contener datos reales sobre la investigación realizada. El proceso de estudio mixto implica la recopilación e interpretación de datos cualitativo y cuantitativo que el investigador considere útil para la investigación. Además, el enfoque mixto es caracterizado porque favorece a una perspectiva amplia y profunda del fenómeno que se estudia, así mismo, le permite al investigador plantear el problema con claridad y formular objetivos apropiados para el estudio, junto a una conceptualización teórica justo al fenómeno que se investiga. La finalidad de este enfoque fue enunciar la problemática con transparencia y lograr un alcance adecuado para la investigación y se orientó a la recolección de datos, análisis, por ser un proceso que va de la idea hasta la conversión del problema (Creswell y Plano, 2007; Onwuegbuzie y Johnson, 2004).

### **3.3 Tipo de investigación**

La investigación proyectiva se empleó en sucesos que pueden transcurrir con el fin de conseguir y poner en marcha un adecuado estudio de investigación, así mismo incluyó espacios de preparación, reglas y métodos que forman parte de un propósito, también es un proceso de descubrimiento de hecho para alcanzar las metas, además debe existir fundamentos por encima de una causa metódico que resalta en la exploración del estudio con una ilustración que será la definición del pronóstico. A parte se asemejan insuficiencias donde concreta el suceso a cambiar; de manera que una definición del hecho aprobó pronosticar ciertas situaciones o efectos en caso que se originen algunos cambios en el grupo y fue de utilidad para igualar estilos futuros, eventos y restricciones, ayudó a encontrar la solución a los problemas prácticos, sea de un grupo social, en un área en particular del

conocimiento, partiendo del diagnóstico preciso sobre las necesidades del momento (Simon ,2007; Hurtado, 2010).

### **3.4 Diseño de la investigación**

El diseño explicativo secuencial se analizó información cuantitativos, en tal manera se recogió información cualitativa siendo una mezcla de ambos datos también interpreta resultados según las técnicas que hayan sido aplicadas en la investigación, teniendo un proceso que conceptualiza la narrativa de un problema con todos los métodos, de análisis escrito en la investigación. Su aporte de este diseño fue importante en la investigación, de tal manera que es adecuada en base al resultado que analiza adecuadamente siendo una mezcla la forma mixta de ambos datos siendo entre sí el conjunto de información en cantidad y calidad (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, y Casana 2019; Bogdan y Taylor, 1975).

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

La población es el conjunto de objetos o unidades que son parte de las características que estudia los descubrimientos en la muestra (Monje 2011), en esta investigación está constituida por las entrevistas y análisis de documentos. Se va a considerar a los trabajadores de la empresa.

La muestra, es una técnica utilizada para recopilar información sin necesidad de medir a la población, desempeñando un papel muy importante y decisivo en una investigación, porque sugiere a una población determinada y se considera como muestra de estudio a los trabajadores de la empresa (Martinez, 2007; Bernal, 2010). En las cuentas por cobrar, se maneja información importante sobre el proceso de la cobranza, desde la emisión de la factura hasta la ejecución final del cobro. Por ello, se utilizarán los siguientes documentos, facturas, notas de débito, letras (descuento, cobranza libre, cartera), reportes, notificaciones, cartas notariales.

Las unidades informantes (entrevista) que servirán como fuentes de conocimiento dentro de la empresa serán: al jefe de Créditos y Cobranzas, asistente, abogada.

### **3.6 Categorías y subcategorías**

Las cuentas por cobrar también son conocidas como capital de trabajo, en varias empresas representan un alto porcentaje de los activos circulantes, además podemos determinar que las cuentas por cobrar es una extinción de un crédito comercial que se otorga

a los clientes por un determinado tiempo, así mismo es un instrumento que es usado como mercadotecnia para incentivar las ventas y las utilidades. (Gitman, 1996).

Las sub categorías son: Política de Crédito, Gestión de cobranza y Plazo a crédito.

La estrategia de gestión debe tener objetivos claros en la empresa siendo clave para contar con los resultados positivos, es fundamental trabajar los objetivos con los involucrados del área de créditos y cobranzas, con el compromiso de cumplir con lo establecido, siendo más cautos en cuanto el jefe informe sobre lo que requieren alcanzar como empresa, respetar las opiniones y aceptar las mejoras para el bien del área. (Thompson, 2012).

Las subcategorías son: manual de funciones, estados financieros, estrategias de cobranza

**Tabla 1.**

*Matriz de categorización de la categoría problema*

| Categoría          | Sub categoría           | Indicador                              |
|--------------------|-------------------------|--|
| Cuentas por Cobrar | SC1 Política de crédito | I1 Ventas a crédito                    |
|                    |                         | I2 Promedio de cobro                   |
|                    |                         | I3 Evaluación de Créditos              |
|                    | SC2 Gestión de Cobranza | I4 Llamadas telefónicas                |
|                    |                         | I5 Notificaciones por correo           |
|                    |                         | I6 Recurso Legal                       |
|                    |                         | I7 Crédito a 30,60,90 días             |
|                    | SC3 Plazo de crédito    | I8 Morosidad de clientes               |
|                    |                         | I9 Rotación de las cuentas por cobrar. |
| E1 Liquidez        |                         |  |

**Tabla 2.***Matriz de categorización de la categoría solución*

| Categoría   | Alternativas de solución   | KPI   | Entregable                                |
|---|--|---|---|
| Solución:<br>Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar. | 1. Elaborar Manual de funciones y responsabilidades para reducir las cuentas por cobrar. | KPI 1. Ratio de Gestión: Rotación de cuentas por cobrar (veces).<br>KPI 2. Ratio de periodo promedio de cobranzas (días). | Estados financieros y Manual de Funciones |
|   | 2. Establecer estrategias de gestión para incrementar las ventas.                        | KPI 3. Ratio de Rotación de activos.<br>KPI 4. Ratio de Margen bruto.   | Estados financieros                       |
|   | 3. Establecer estrategias de cobranza para disminuir la morosidad                        | KPI 5. Ratio de Morosidad.<br>KPI 6. Ratio de protestos.  | Letras protestadas.                       |

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Técnicas**

Es un método de análisis documental porque busca descubrir el significado de un mensaje sea esto en un mensaje o historia de vida, se trata de un método que consiste en la clasificación de categorías con el fin obtener mejores resultados en una investigación, aplicando este método también se extrae un conjunto de palabras que sirven para identificar al documento y facilitar la recuperación de la información también comprende el análisis y las técnicas de los documentos, sobre la investigación que se lleve a cabo. En el estudio se aplicó la técnica del análisis documental porque permitió que los resultados de la investigación ya sean cuantitativos, reflejan las variables según los documentos que se empleó en la presentación del contenido y la forma de los documentos, además facilitó y ayudó en la búsqueda del resultado final de la investigación (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana 2019; Vickery, 1962).

En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista como “una conversación con un propósito”. Esta definición es aceptable desde una perspectiva general, dado que pone de relieve la naturaleza social originaria de dicha técnica. Existen grandes rasgos de componentes esenciales que son comunes a todos los tipos de entrevista (Kahn y Cannell, 1958; Fowler, 1990).

#### **3.7.2. Instrumento**

Para la recolección de datos se usó el registro documental estos instrumentos permitió que el investigador pueda tener acceso a la información en diversos momentos con la premura de seleccionar los registros de un sistema con la codificación de la investigación que se haya sido elaborado y suministran una fuente de información para cuando sea necesario, consultar de los datos investigados se puede acudir a estos instrumentos de registros con el objetivo de obtener datos para el análisis documental.

Se asocia a la investigación de modo que se aplicó usando criterios, aunque durante el proceso se establezcan cambios, por ello consiste en crear compromiso y responsabilidad con los registros de la investigación (Hurtado, 2010; Gómez, 2012).

### 3.7.3. Descripción

En el registro documental, se realizó el análisis de los siguientes documentos títulos valores: Letras, facturas, notas de débito y reportes. Este instrumento fue inspeccionado y validado por profesionales experimentados en investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener.

Ficha técnica: Registro documental

Nombre: Registro documental para obtener datos precisos de la investigación.

Año: 2021

Autor: Emelda Chinguel Cruz

Es una técnica que selecciona información para obtener resultados sobre el análisis de documentos y reportes, que permitirá a los investigadores encontrar el problema principal que afecta a la empresa, del mismo modo aplicar criterios de solución que puedan ayudar en el mejoramiento y desarrollo de la empresa investigada.

Sub categorías: Política de Crédito, Gestión de cobranza y Plazo a crédito.

Ficha técnica: entrevista

En la entrevista se aplicó para la recolección de datos cualitativos y respondieron a 9 preguntas abiertas para obtener un mejor horizonte en la realidad problemática de la investigación, El instrumento fue inspeccionado y validado por profesionales experimentados en investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener.

Nombre: Guía de entrevista a colaboradores de la empresa industrial jefa de créditos y cobranzas, asistente de crédito y cobranzas, Abogada.

Año: 2021

Autor: Emelda Chinguel Cruz

Objetivo del instrumento: Agrupar información necesaria para así obtener una veracidad previa de la problemática investigada.

Emergente 1: Liquidez.

### 3.7.4. Validación

El proceso de validación fue a través de los expertos ...

**Tabla 3.**

*Expertos que validaron el instrumento*

| Apellidos y Nombres                      | Especialidad         | Opinión  |
|--|----------------------|----------|
| 1 Nolazco Labajos, Fernando<br>Alexis    | Lic. Educación       | Aprobado |
| 2 Pineda Villavicencio,<br>German Alexis | Dr. Contador Publico | Aprobado |
| 3 Sandoval Nizama, Genaro<br>Edwin       | Magister             | Aprobado |

**Tabla 4.**

*Expertos que validaron la propuesta*

| Apellidos y Nombres           | Especialidad         | Opinión  |
|-------------------------------|----------------------|----------|
| 1 Capristán Miranda,<br>Julio | Magister             | Aprobado |
| 2 Julca García, Paola         | Dr. Contador Publico | Aprobado |

### 3.8 Procesamiento y análisis de datos

Utilizar varios métodos de triangulación en una investigación que contempla varias modalidades utilizando múltiples métodos para estudiar el problema simple. Triangulación es el enfoque que se refiere a las fuentes para verificar datos y conceptos de medición, se aplicó este método para fortalecer el enfoque cuantitativo esto es importante porque nos permitió comparar variables cuantitativas y cualitativas.

Fue de utilidad que se aplique en la investigación por permitir resolver hechos importantes dentro de la problemática de las cuentas por cobrar, se utilizó datos mixtos que se agrupan consolidando dar respuesta a un estudio en el método cuantitativo y cualitativo. (Rodríguez y Gil, 1999; Hernández, Fernández y Baptista, 2008).

Es el conjunto de datos que permitió codificar matrices o esquemas a los investigadores, se apoyan cuando necesitan realizar conteos. De la misma manera ayuda a organizar de forma creativa permitiendo enfocarse en la investigación en cualquier otro

campo del conocimiento el método ATLAS TI 8 ayuda al análisis cualitativo; continuando con análisis de ATLAS TI 8 permitió analizar y cuantificar el diseño de la investigación manteniendo un registro de información del tema investigado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Software-Shop, 2019).

### **3.9 Aspectos éticos**

En esta investigación se utilizó el formato APA versión 7. Para que la información sea fluida y de fácil comprensión para el lector, además ayudó a proteger los conceptos de los autores.

La investigación se utilizó obteniendo datos y resultados de la empresa, de la misma manera con la información de los 3 colaboradores que participaron con el objetivo de recabar información para ser plasmada dentro del proyecto.

La empresa proporcionó información, donde se propone el mejoramiento de las cuentas por cobrar dentro la entidad industrial, donde le permitirá tener una mejor gestión en las cobranzas con el objetivo de reducir la cartera pesada (morosidad) y el incremento de ventas (liquidez).

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

#### 4.1.1 Análisis de ratio de rotación de las cuentas por cobrar

**Tabla 5.**

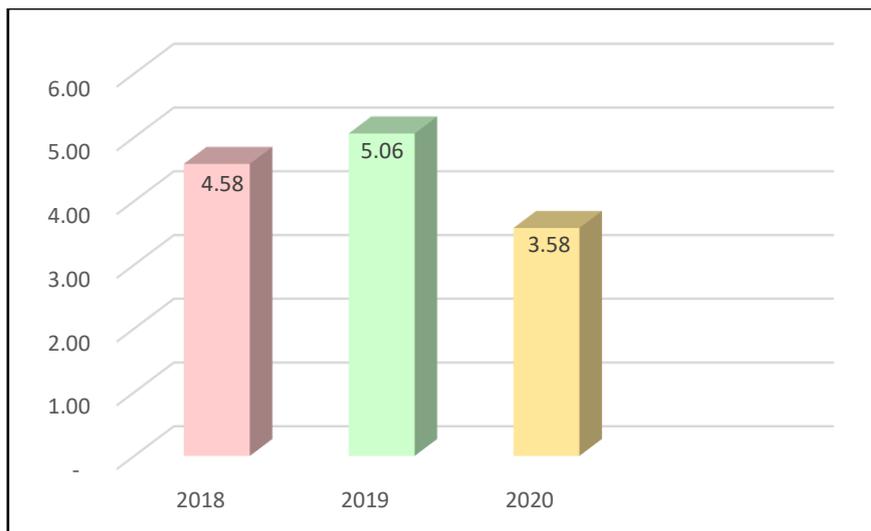
*Análisis de ratio de rotación de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020*

| Periodo | Rotación de las cuentas por cobrar   | Veces  |
|---------|--|--------|
| 2018    | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{25,739,524}{5,619,095}$ | = 4.58 |
| 2019    | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{23,424,121}{4,631,107}$ | = 5.06 |
| 2020    | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{13,655,917}{3,819,276}$ | = 3.58 |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 1.**

*Análisis de ratio de rotación de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020*



*Fuente: Elaboración propia (2021)*

En la tabla 5 y figura 1, se observa la rotación de las cuentas por cobrar, del periodo 2018 al 2020 obteniendo como resultado en el 2018 un índice de 4.58 número de veces, continuando en el 2019 fue de 5.06 veces, los indicadores reflejaban mayor número de veces para el retorno del efectivo y por último en el 2020 fue de 3.58 veces, no siendo un resultado

positivo porque la rotación de las cobranzas, tuvo un impacto por la llegada de la pandemia que obstaculizó el mercado nacional e internacional.

#### 4.1.2 Análisis de ratio de promedio de cobro

**Tabla 6.**

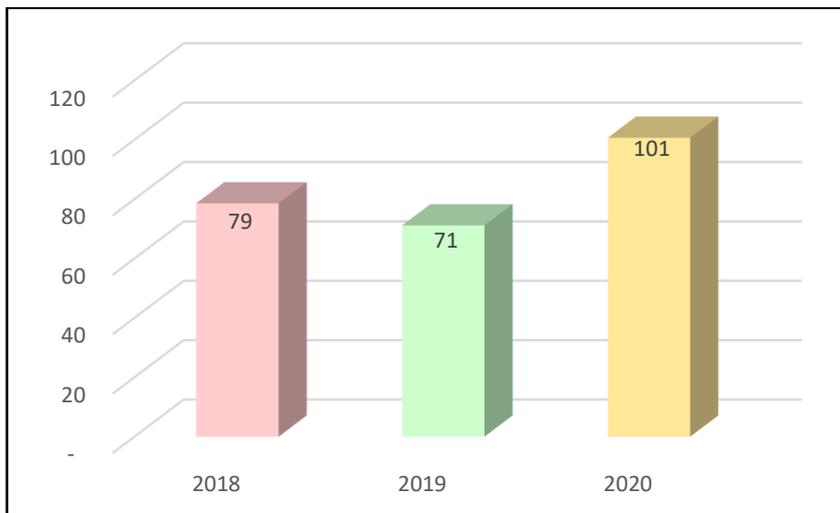
*Análisis de ratio de promedio de cobro del periodo 2018-2019 y 2020*

| Periodo | Promedio de cobro  | Días |
|---------|--|------|
| 2018    | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{5,619,095}{25,739,524} \times 360 = 79$  | 79   |
| 2019    | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{4,631,107}{23,424,121} \times 360 = 71$  | 71   |
| 2020    | $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{3,819,276}{13,655,917} \times 360 = 101$ | 101  |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 2.**

*Análisis de ratio de promedio de cobro del periodo 2018-2019 y 2020*



*Fuente: Elaboración propia (2021)*

En el resultado de la tabla 6 y figura 2 indica que el promedio de cobro fue de 79 días en relación al periodo 2018, en el periodo 2019 tenemos que las cobranzas fueron de 71 días y para el 2020 el promedio de cobro fue de 101 días, se entiende que en los 2 periodos

anteriores tienen menos días como resultado final siendo positivo para la empresa, a diferencia del 2020 cuenta con mayor cantidad de días, se obtuvo este resultado porque fue afectado por la pandemia, los clientes no contaban con ingresos suficientes para cumplir con sus obligaciones ante la empresa.

#### 4.1.3 Análisis horizontal de títulos valores

**Tabla 7.**

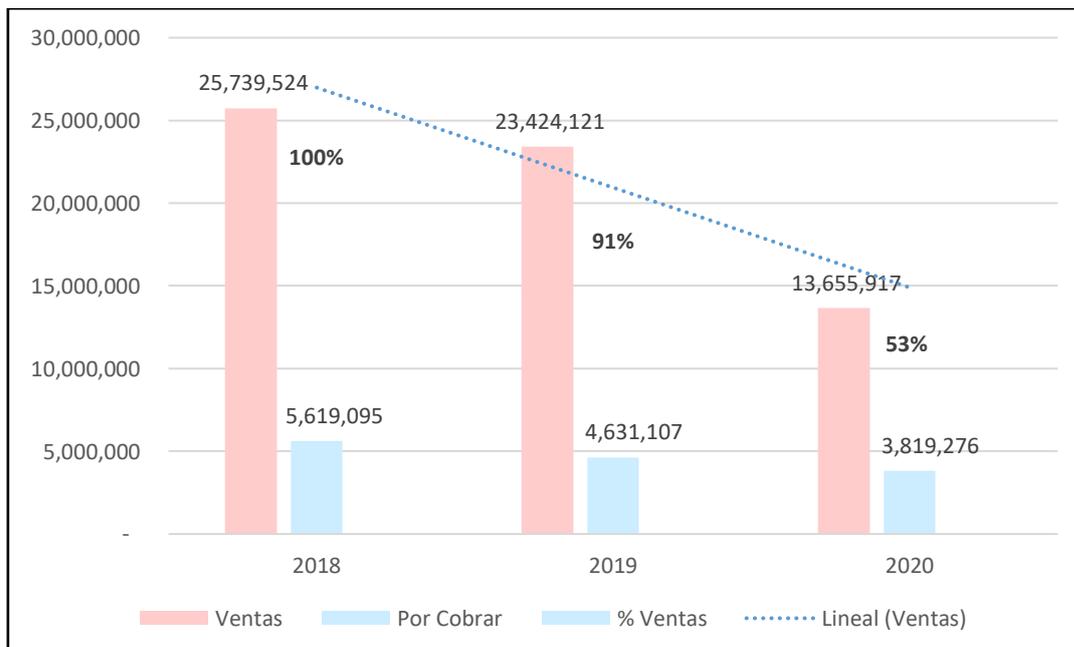
*Análisis horizontal de títulos valores de las cuentas por cobrar de 2018 al 2020*

| Periodo | Variación de Ventas y Cobranzas   | %    | Cuentas por Cobrar |
|---------|---|------|--------------------|
| 2018    | $\frac{\text{Ventas 2018}}{\text{Ventas 2018}} = \frac{25,739,524}{25,739,524} = 100\%$ | 100% | 5,619,095          |
| 2019    | $\frac{\text{Ventas 2019}}{\text{Ventas 2018}} = \frac{23,424,121}{25,739,524} = 91\%$  | 91%  | 4,631,107          |
| 2020    | $\frac{\text{Ventas 2020}}{\text{Ventas 2018}} = \frac{13,655,917}{25,739,524} = 53\%$  | 53%  | 3,819,276          |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 3.**

*Análisis horizontal de títulos valores de cuentas por cobrar del 2018 al 2020*



*Fuente: Elaboración propia (2021)*

En la tabla 7 figura 3 se muestra que las ventas tienen un declive, para ello se tomó como periodo base 2018 su venta fue de \$ 25 739,524 al 100%, seguido del 2019 se vendió \$23 424,121 obteniendo 91% de lo vendido en comparación al año anterior; a raíz de la pandemia en el 2020 se obtuvo \$13 655,912 donde se obtuvo un 53% en ventas con relación al año 2018, ocasionó un problema en las cuentas por cobrar. Con respecto a las cobranzas se muestra en el periodo 2018 fue por \$5 619,095, en el 2019 fue \$4 631,107 y en el periodo 2020 fue de \$3 819,276 es parte de los inconvenientes de la pandemia que generó protestos y falta de cobro porque clientes no asumían sus pendientes de pago.

#### 4.1.4 Análisis de ratio de morosidad

**Tabla 8.**

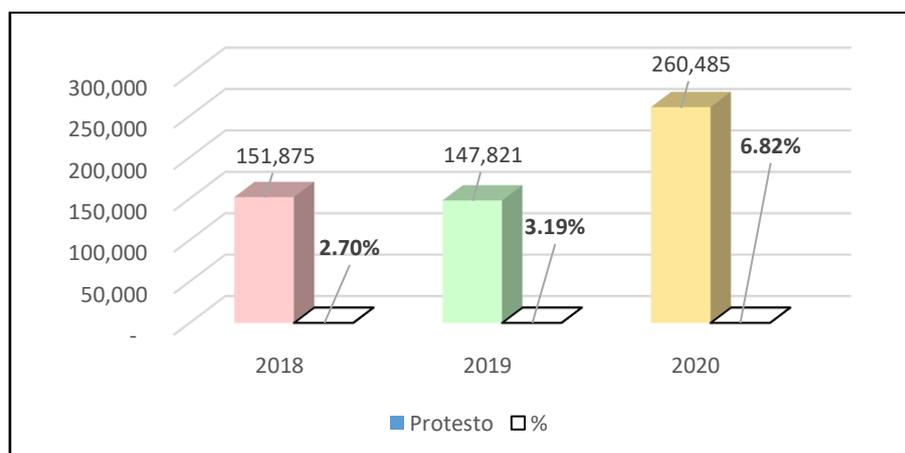
*Análisis de ratio de morosidad de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020*

| Periodo | Morosidad   | %     |
|---------|---|-------|
| 2018    | $\frac{\text{Letras Protestadas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{151,875}{5,619,095}$ | 2.70% |
| 2019    | $\frac{\text{Letras Protestadas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{147,821}{4,631,107}$ | 3.19% |
| 2020    | $\frac{\text{Letras Protestadas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{260,485}{3,819,276}$ | 6.82% |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 4.**

*Análisis de ratio de morosidad de las cuentas por cobrar del 2018-2019 y 2020*



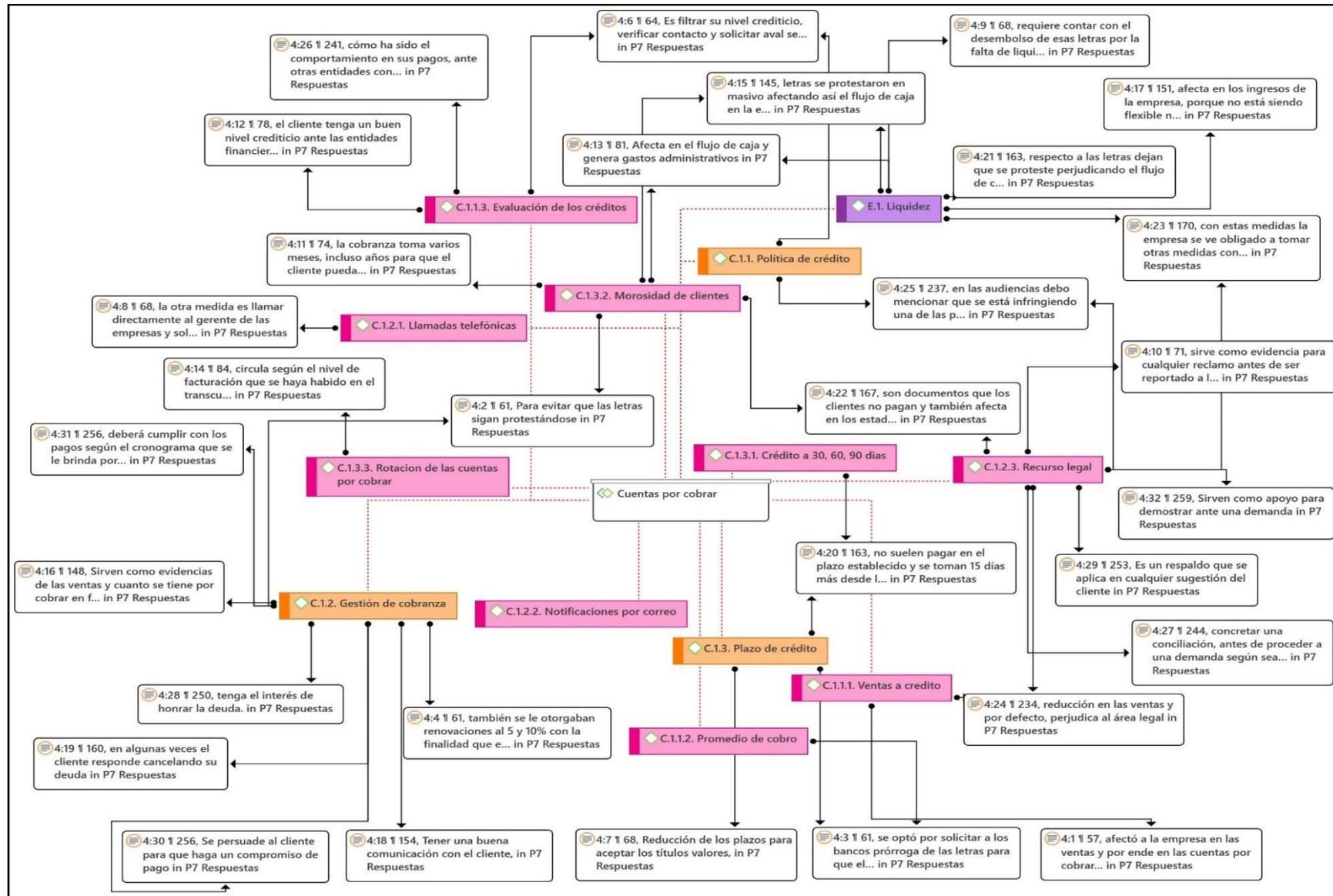
*Fuente: Elaboración propia (2021)*

Según la tabla 8 y figura 4 se observa la morosidad de las cuentas por cobrar, sobre las letras protestadas y notas de débito generadas por los intereses de los protestos, existen diferencias en los periodos 2018 al 2020, en el 2018 se obtuvo 2.70% del total de las letras protestadas divididos por las cuentas por cobrar, además el 2019 3.19% y por último el 2020 con 6.82% este periodo fue el más alto de clientes en morosidad a consecuencia de las letras protestadas, que fue ocasionado por la pandemia en la empresa se reflejó un desbalance y poniendo en riesgo al no cumplir con sus obligaciones frente a los terceros.

## **4.2 Descripción de resultados cualitativos**

### **4.2.1 Análisis de las cuentas por cobrar**

**Figura 5.**  
Análisis cualitativo de la categoría Cuentas por cobrar.

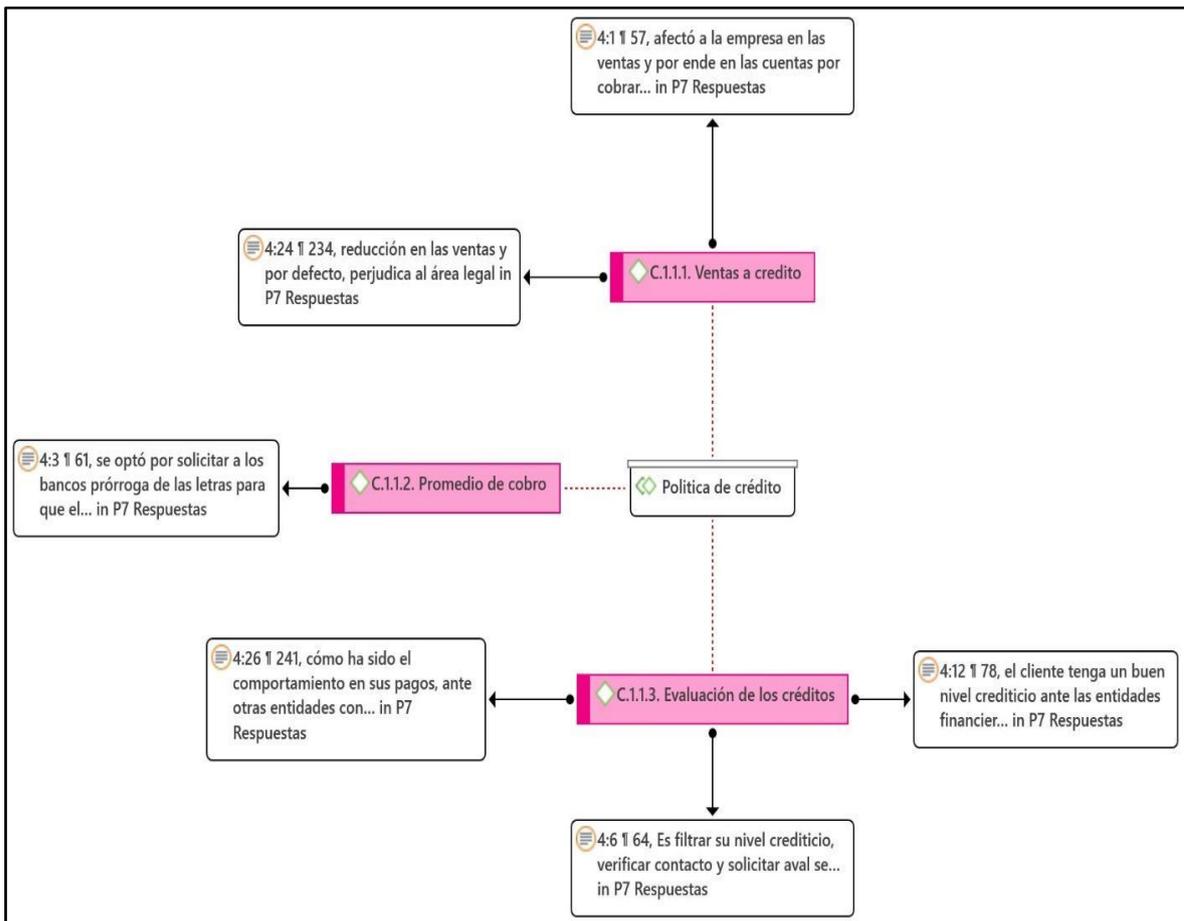


En la figura 5 se observa la macro de las cuentas por cobrar esta forma parte del activo corriente reflejado en los estados financieros y aportando a la economía de la organización, por consiguiente, podemos determinar es un nexo de apoyo incondicional a la tesorería (flujo de caja) con la finalidad de cumplir con las obligaciones internas y externas de la empresa. Los entrevistados dan a conocer que el área de crédito y cobranzas tuvieron demasiadas dificultades en las políticas de crédito, mediante sus indicadores a raíz de la pandemia; por ende no hubo un seguimiento continuo por la falta de personal y la reducción de las ventas que fue un 53%, los cobros se saturaron por los protestos de las letras y emisiones de notas de débito y otro indicador es la evaluación de créditos habiendo aprobado con buena calificación a los clientes, no soportó el cambio repentino del comportamiento crediticio, por ende no pudieron cancelar sus letras obteniendo una mala calificación dentro de la empresa.

#### 4.2.2 Análisis de política de crédito

**Figura 6.**

*Análisis cualitativo de la sub categoría política de crédito.*

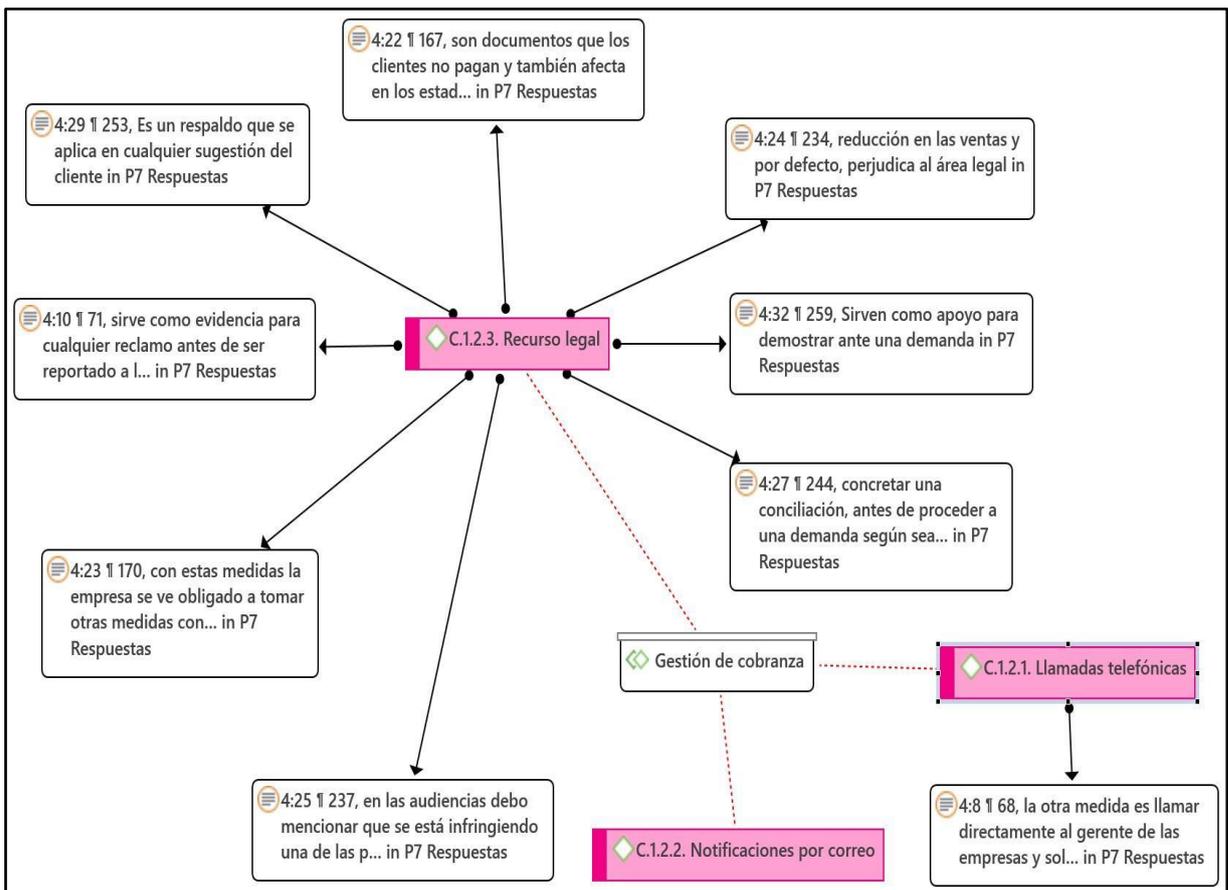


En la figura 6 se observa la política de crédito y se apoya en tres indicadores que son parte primordial del giro económico de la empresa y la venta a crédito, el promedio de cobro y la evaluación de los créditos. Con respecto a la venta de mercadería hubo una reducción, uno de los problemas es que ocasionó demasiados inconvenientes en las cuentas por cobrar. En el promedio de cobro se otorgó prórroga a los clientes para que cumplieran con el pago de las letras y evitar los protestos. Sin embargo, a pesar del apoyo que les brindó igual hubo un buen grupo de letras que se protestaron afectando seriamente a la empresa en el flujo de caja, ahora analizando sobre la evaluación de los créditos, es otro indicador fundamental, que al momento de otorgar una línea de crédito al clientes deben tener un buen nivel crediticio, con el fin de contar con una buena filtración sobre el récord de pagos en el mercado local, este control ayuda al área de créditos y cobranzas a impedir que un cliente con riesgo crediticio forme parte de la cartera de ventas, sin antes haber pasado por una estricta evaluación estableciendo una medida tan importante para la empresa.

#### 4.2.3 Análisis de gestión de cobranza

**Figura 7.**

*Análisis cualitativo de la sub categoría gestión de cobranza.*

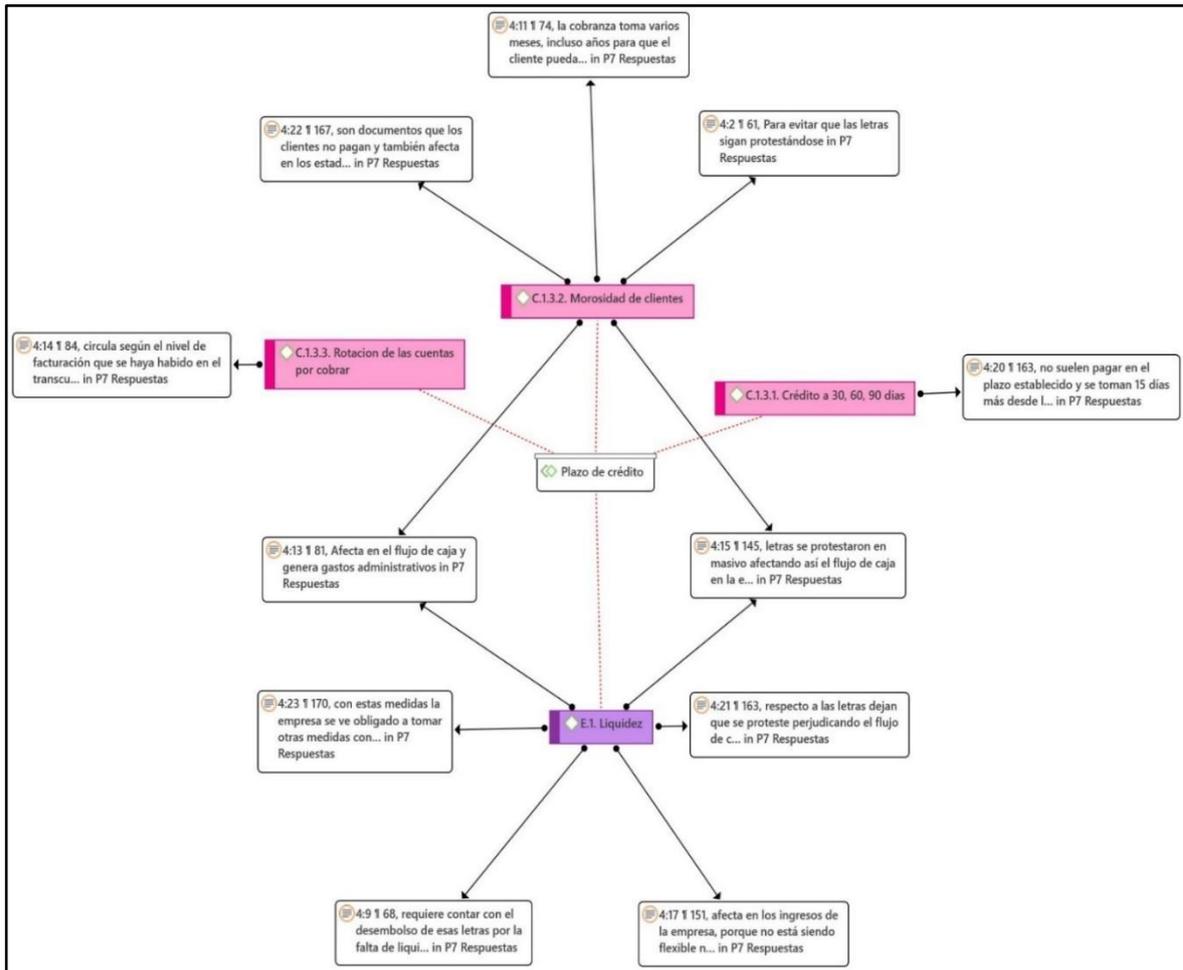


La gestión de cobranza es parte estratégica del área de crédito y cobranzas, se apoya en tres indicadores, notificaciones por correo, que a raíz de la pandemia hubo un incremento en la emisión de estos documentos para después pasen a recurso legal y sean ellos quienes se encarguen de gestionar la cobranza, el siguiente indicador es el apoyo de las llamadas telefónicas es una herramienta que funciona en primera instancia para tener un contacto directo con el cliente y buscar alternativas de solución que ayuden al cliente en saldar sus deudas con los bancos, con la finalidad que el cliente se sienta en confianza y cuente con el apoyo de la empresa. Por último, el recurso legal según las encuestas este indicador es el importante, además se debe mencionar a raíz de la pandemia las ventas bajaron ocasionando clientes morosos y aumentando el doble en morosidad en comparación de otros años, generando una actividad constante en el área legal a través de las cuentas por cobrar, por ello la entidad se vio obligado a optar otras medidas pasando a siniestrar en la mayoría de los casos la recuperación es nula, por no llegar a un acuerdo de ambas partes, entre otros casos se ha tenido que recurrir a conciliaciones antes de proceder a una demanda respaldado por documentos como las notificaciones, cartas notariales, entre otros. Para esta gestión no se ha tenido un plan de contingencia en la empresa.

#### 4.2.4 Análisis de plazo a crédito

Figura 8.

Análisis cualitativo de la sub categoría plazo de crédito.



El plazo a crédito se ha concentrado la gran parte de la problemática de la investigación se apoya en tres indicadores como crédito a 30, 60 y 90 días, morosidad de clientes y rotación de las cuentas por cobrar; en esta sub categoría se obtuvo como emergente la liquidez. En relación a los créditos a 30, 60 y 90 días, el entrevistado comenta que la mayoría de los clientes exceden el plazo acordado, por ello optaron prorrogar las letras a un mínimo de 5 o 10% así evitar los protestos, razón por la cual la cobranza demora meses o años, dependiendo el monto y estos documentos afectan a los estado de cuenta generando alta morosidad, existe demasiado atraso en las cobranzas y reducción de ventas, por lo tanto la circulación de los documentos, se aplaza en más días afectando negativamente a la rotación de las cuentas por cobrar; otra parte primordial sobre los plazos a crédito son los títulos valores, letras que se han protestado, generando la emisión de las notas de débito y

los inconvenientes con los bancos y la empresa; el no pagar al banco, automáticamente se debita de la cuenta de la entidad perjudicando el flujo de caja y afectando la liquidez de la organización.

### **4.3 Diagnóstico**

Las cuentas por cobrar de una empresa industrial de Lima 2021, tiene varios inconvenientes que serán mejorados en la triangulación cuantitativa y cualitativa de datos. Bajo la información recolectada por medio de los entrevistados, en la categoría principal de las cuentas por cobrar obtuvo una problemática general en las subcategorías e indicadores generando una emergente que es causa de una importante anomalía llamada Covid-19, que ha ocasionado varios inconvenientes empresariales y/o cambios radicales en el aspecto financiero. En la empresa industrial se toma como eje principal a dos puntos a analizar la reducción de las ventas y las importaciones, considerando estos puntos, ventas tuvo una reducción de 47% en comparación a otros años y la subida del dólar generó un gran problema en las importaciones que se realiza en la empresa y por esta razón subió los precios y/o retención de embarcaciones en las aduanas por diferentes motivos ocasionados por el Covid-19 y entre otras dificultades por el área de créditos y cobranzas. los indicadores reflejaban mayor número de veces para el retorno del efectivo, en el 2020 fue de 3.56 veces, no siendo un resultado positivo en la rotación de las cobranzas, luego en el promedio de cobro se obtuvo como resultado de 101 días, no siendo positivo para la empresa porque es más de 30 días con relación a períodos anteriores, en el análisis horizontal de las ventas del 2020 se obtuvo \$13 655,912 un 53% en relación al año 2018, eso quiere decir un 47% menor al historial de ventas. Y en las cuentas por cobrar se obtuvo en el periodo 2020 fue de \$3 819,276 un 68% por cobrar en relación a las letras, y en ratio de morosidad del 2020 se obtuvo un 6.82% de morosidad a consecuencia de las letras protestadas.

### **4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia**

Después de haber realizado los análisis anteriores en la investigación concerniente a las cuentas por cobrar, se ha encontrado factores notables uno de ellos es la pandemia Covid-19 y la falta de estrategias de gestión por parte del área de crédito y cobranzas, ocasionando un aumento de cuentas por cobrar generando falta de control en los créditos, por consiguiente, se verificó una reducción de ventas de un 47% con respecto al año anterior,

y por último es el incremento de la morosidad de 56.7% en comparación con el año anterior, siendo una problemática general para la empresa generando gastos de protestos, congelamiento de cuentas por falta de pago de clientes de las letras y ocasionando un descuadre al flujo de caja para poder cumplir onerosamente con las obligaciones de la empresa.

## **4.5 Propuesta**

### **4.5.1 Priorización de los problemas**

Según la investigación que se viene desarrollando en la empresa industrial, se han evidenciado tres puntos centrales que afectan directamente a la empresa y un área específica créditos y cobranzas: el incremento de las cuentas por cobrar, reducción de las ventas y el incremento de la morosidad.

### **4.5.2 Consolidación del problema**

La actividad de la empresa industrial es importadora, comercializadora y convertidora de rollos en hoja de papeles y cartones de reconocido prestigio a nivel nacional, por consiguiente, se identificó tres problemáticas que afecta directamente a la empresa; es decir, como problema a) tenemos el incremento de las cuentas por cobrar a consecuencia de la pandemia, se evidencio que la cartera de los clientes aumentó los vencimientos esto fue porque las letras se protestaron en masivo en las entidades bancarias, no aceptaron dar más prórroga a los clientes para cumplir con los pagos, esta situación afectó a las cuentas por cobrar.

Como segundo problema que afectó fue; reducción de las ventas en un 47% en comparación del año anterior, además contamos con otros factores que la pandemia trajo consigo fue el tipo de cambio del dólar, afectando seriamente las importaciones, ante esta situación la empresa se vio en la obligación de incrementar sus precios a los productos.

Finalmente, el Incremento de la morosidad por los protestos de las letras en su mayoría los clientes no aceptaron pagar a esto también se sumó la emisión de las notas de débito por los gastos e interese de los títulos valores protestados que las entidades cargaron en las cuentas corrientes de la empresa, además esto conllevo que las cuentas bancarias se sobregiran, ocasionando falta de liquidez.

### **4.5.3 Categoría solución**

Llevar un seguimiento continuo aplicando las estrategias de gestión, con el propósito de mejorar el recaudo de las letras, para evitar el riesgo de morosidad que afecta al flujo de caja.

Incrementar las ventas apoyada de estrategias de gestión y descuentos por pronto pago para persuadir al cliente, otorgándole ofertas de los productos con previa evaluación.

Disminuir la morosidad brindándole facilidades de pago descuentos del 50% sobre la nota débito, renovaciones al 10% y refinanciamientos, respetando las funciones, con el apoyo de estrategias de gestión y la contratación de un personal exclusivo para ser el nexo entre el área de cobranzas y área legal con la finalidad de evitar los protestos y recuperación de la cartera morosa para el beneficio de la empresa.

### **4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta**

El objetivo general es proponer estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial. Teniendo como objetivos específicos: Objetivo 1. Reducir las cuentas por cobrar en 6.5 % para el periodo 2021 al 2025, Objetivo 2. Incrementar las ventas en 20 % en el periodo 2021 al 2025, Objetivo 3. Disminuir la morosidad en 35 % en los periodos 2021 al 2025.

### **4.5.5 Impacto de la propuesta**

La propuesta “estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial” se ha propuesto, desarrollar un manual de funciones relacionado al incremento de las cobranzas, otorgar facilidades de pago como descuentos, refinanciamientos, contratar un personal que se encargue exclusivamente de gestionar el cobro de documentos protestados, que permitirá disminuir la morosidad, participar en eventos y promocionar los productos a través de redes sociales, con el uso de estas herramientas se logrará incrementar las ventas.

#### 4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

##### Cuadro 1.

Matriz de direccionalidad de la propuesta Evidencia 1

| Objetivos específicos de la propuesta   | Alternativa de solución   | Actividades                                     | Inicio     | Días | Fin        | Responsable/s   | Presupuesto de la implementación | KPI   | Evidencia o Entregables   |
|---|---|---|------------|------|------------|---|----------------------------------|---|---|
| Objetivo 1. Proponer una estrategia y manual de funciones para mejorar las cuentas por cobrar y reducir en 6.5 % para el periodo 2021 al 2025 | alternativa 1: Llevar un seguimiento continuo aplicando las estrategias de gestión, con el propósito de mejorar el recaudo de las letras, para evitar el riesgo de morosidad que afecta al flujo de caja. | A1 Redactar Manual de funciones.                | 5/01/2022  | 7    | 12/01/2022 | a. Jefe de Créditos                                   | S/ 500                           | KPI 1. Ratio de Gestión: Rotación de cuentas por cobrar (veces).<br><br>$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | Evidencia 1. Estado de situación financiera y estado de resultados proyectados y Entregable 1. Manual de Funciones. |
|   |   | A2 Notificaciones por correo y WhatsApp.        | 5/01/2022  | 30   | 05/02/2022 | a. Asistente de créditos<br>b. Auxiliar de créditos   | S/ 0                             |   |   |
|   |   | A3 Gestión de llamadas.                         | 15/01/2022 | 15   | 30/01/2022 | a. Asistente de créditos.<br>b. Auxiliar de créditos. | S/ 1000                          |   |   |
|   |   | A2 Conciliaciones de cobranza                   | 5/01/2022  | 7    | 12/01/2022 | a. jefe de créditos.<br>b. Asistente de créditos.     | S/ 350                           | KPI 2. Ratio de periodo promedio de cobranzas (días).<br><br>$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$ |   |
|   |   | A5 Contratar Seguros de crédito bancario        | 15/01/2022 | 30   | 15/02/2022 | a. Gerencia   | S/ 0                             |   |   |
|   |   | A6 Adecuar el sistema acorde a las necesidades. | 05/01/2022 | 30   | 05/02/2022 | a. Jefe de créditos.<br>b. Jefe de sistemas.          | S/ 0                             |   |   |

**Cuadro 2.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta Evidencia 2*

| Objetivos específicos de la propuesta                                   | Alternativa de solución  | Actividades  | Inicio    | Días | Fin        | Responsable/s        | Presupuesto de la implementación | KPI  | Evidencia o Entregables   |
|---|--|--|-----------|------|------------|----------------------|----------------------------------|--|---|
| Objetivo 2. Incrementar las ventas en 20 % para el periodo 2021 al 2025 | Alternativa2: Incrementar las ventas apoyada de estrategias de gestión (utilizar redes sociales) y descuentos por pronto pago para persuadir al cliente, otorgándole ofertas de los productos con previa evaluación. | A1. Evaluación de créditos según la circunstancia.                               | 5/01/2022 | 7    | 12/01/2022 | a. Jefe de créditos. | 0                                | KPI 3. Ratio de Rotación de activos.   | Evidencia 2. Estado de situación financiera y estado de resultados proyectados. |
|   |  | A2. Ofrecer descuentos para el incremento de ventas. (descuento por pronto pago) | 5/01/2022 | 7    | 12/01/2022 | a. Jefe de ventas    | S/ 250.00                        | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$   |   |
|   |  | A3. Utilizar estrategia de ventas (redes sociales)                               | 5/01/2022 | 25   | 30/01/2022 | a. Jefe de ventas    | S/ 1500.00                       | KPI 4. Ratio de Margen bruto.<br><br>$\frac{\text{Utilidad Bruto}}{\text{Ventas}}$ |   |

**Cuadro 3.**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta Evidencia 3*

| Objetivos específicos de la propuesta                                    | Alternativa de solución  | Actividades   | Inicio    | Días | Fin        | Responsable/s                                     | Presupuesto de la implementación | KPI   | Evidencia o Entregables                                |
|--|--|---|-----------|------|------------|---|----------------------------------|---|--|
| Objetivo 3. Disminuir la morosidad en 35 % para el periodo 2021 al 2025. | Alternativa 3. Disminuir la morosidad brindándole facilidades de pago descuentos del 50% sobre la nota débito, renovaciones al 10% y refinanciamientos, respetando las funciones, con el apoyo de estrategias de gestión y la contratación de un personal exclusivo para ser el nexo entre el área de cobranzas y área legal con la finalidad de evitar los protestos y recuperación de la cartera morosa para el beneficio de la empresa. | A1. Conciliación judicial y de bienes en garantía   | 5/01/2022 | 25   | 30/01/2022 | a. Área legal                                     | S/ 350.00                        | KPI 5. Ratio de Morosidad.                      | Evidencia 3. Letras protestadas y Estados financieros. |
|  |  | A2. Contratación de personal.                       | 5/01/2022 | 15   | 15/01/2022 | a. Recursos Humanos<br>b. jefe de créditos        | S/ 1200.00                       | <u>Letras Protestadas</u><br>Cuentas por cobrar |  |
|  |  | A3. Estrategias de cobranzas (prorroga de créditos) | 5/01/2022 | 25   | 30/01/2022 | a. Jefe de créditos.                              | S/ 0                             | KPI 6. Ratio de protestos.                      |  |
|  |  | A4. Refinanciamiento                                | 5/01/2022 | 15   | 20/01/2022 | a. Jefe de créditos.<br>b. Asistente de créditos. | S/ 100.00                        | <u>Notas de debito</u><br>Letras Protestadas    |  |

#### 4.5.7 Entregable 1

Objetivo 1: Reducir las cuentas por cobrar en 6.5 %

Solución 1: Llevar un seguimiento continuo aplicando las estrategias de gestión, con el propósito de mejorar el recaudo de las letras, para evitar el riesgo de morosidad que afecta al flujo de caja.

Evidencia 1: Manual de funciones y Estados financieros.

#### Figura 9.

*Manual de funciones 2021*

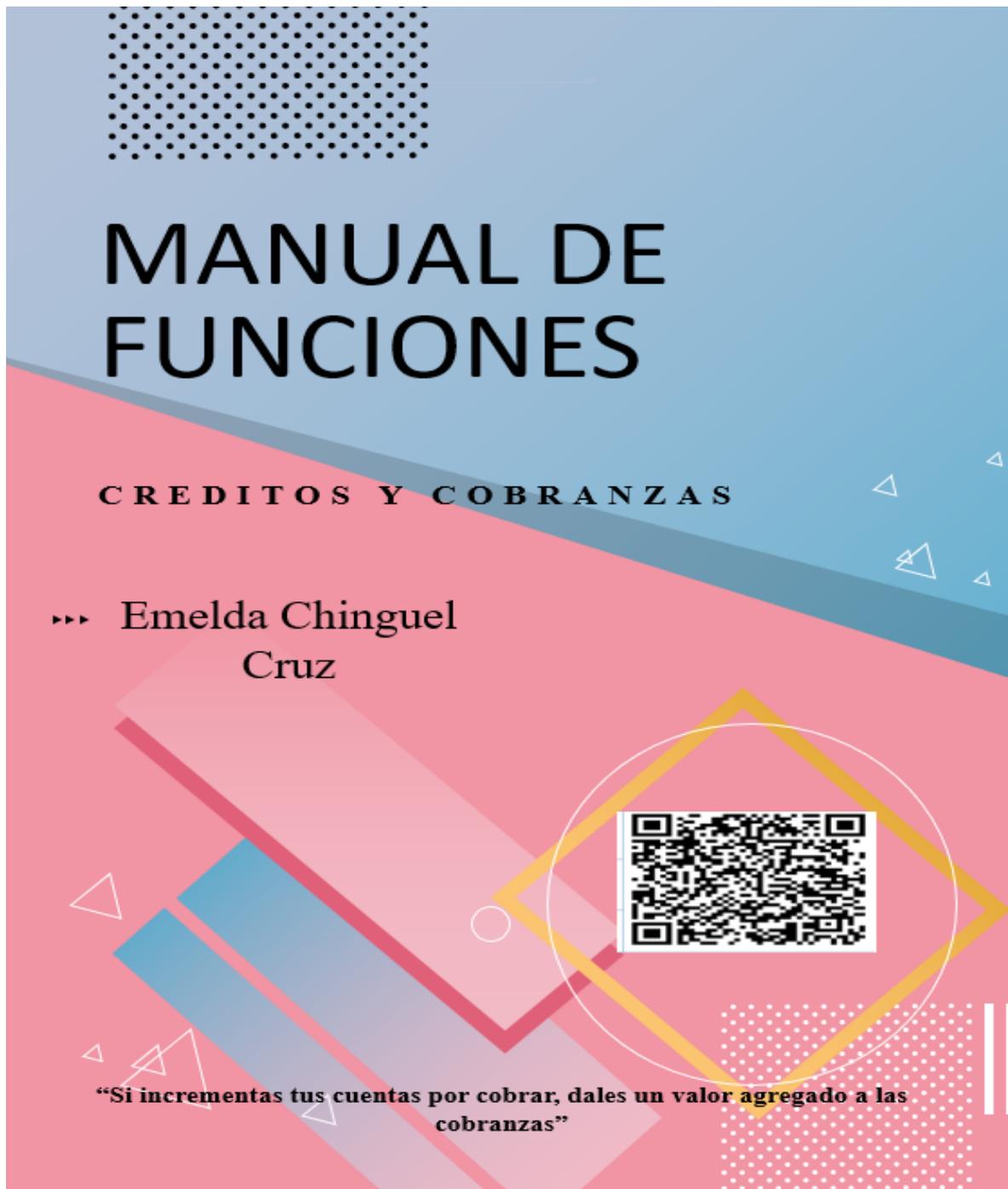


Figura 9. Con este manual de funciones se establece a cada responsable que debe cumplir con las tareas asignadas, con esto se busca que se obtenga un mejor control y recuperación de los créditos otorgados en beneficio de la empresa.

**Indicador 1: Ratio Rotación de las cuentas por cobrar**

**Tabla 9.**

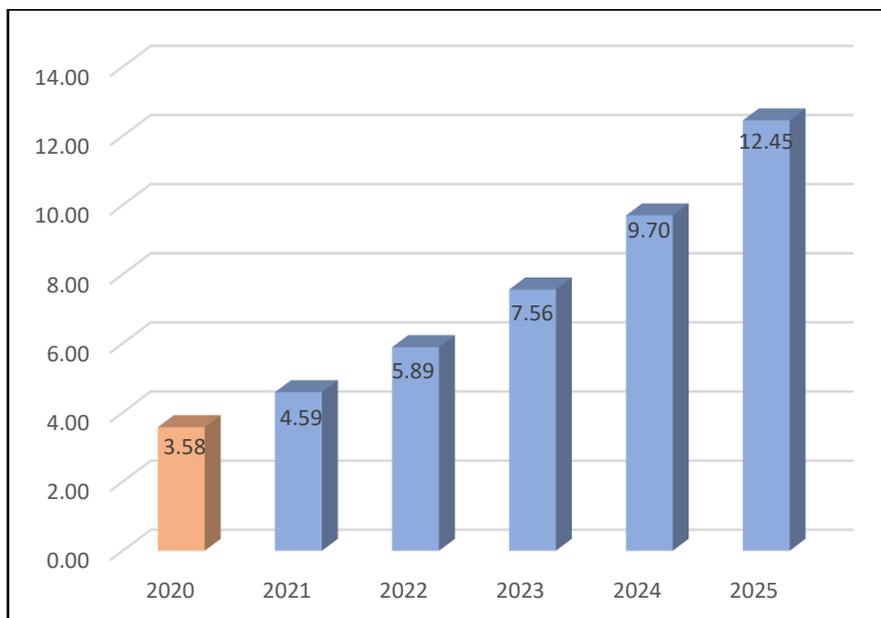
*Ratio rotación de las cuentas por cobrar del 2020 al 2025*

| <b>Fórmula</b>     | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas             | 13,655,917  | 16,387,101  | 19,664,521  | 23,597,425  | 28,316,910  | 33,980,292  |
| Cuentas por cobrar | 3,819,276   | 3,571,023   | 3,338,907   | 3,121,878   | 2,918,956   | 2,729,224   |
| Resultado          |             |             |             |             |             |             |
| Veces              | 3.58        | 4.59        | 5.89        | 7.56        | 9.70        | 12.45       |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 10.**

*Variación de rotación de las cuentas por cobrar del 2020 al 2025*



*Fuente: Elaboración propia 2021*

En la tabla 9. y figura 10. Analizando los gráficos de las cuentas por cobrar de la empresa industrial, para el año 2020 tuvo una rotación de 3.58 veces al año, esta rotación fue causada a raíz de la pandemia, que generó un desbalance en las cuentas por cobrar, a su vez afectando el flujo de caja, en efecto con la propuesta se plantea una proyección que las cuentas por cobrar tenga una rotación de 12.45 veces, esto permitirá que disminuya el riesgo de liquidez, del mismo modo para los años posteriores se ha proyectado que la rotación de cada año tenga más veces con el objetivo de mejorar las cobranzas, asimismo se adiciona un Manual de funciones.

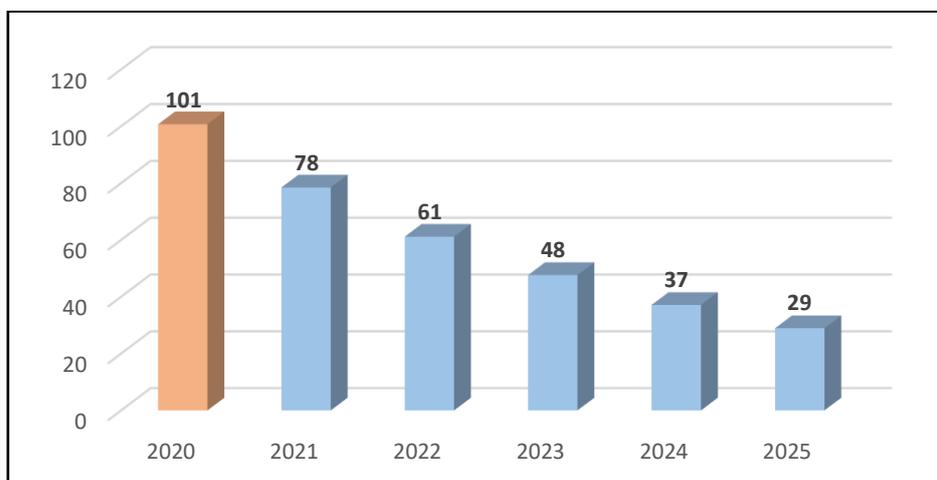
**Indicador 2: Ratio de promedio de cobro**

**Tabla 10.**  
*Ratio de promedio de cobro del 2020 al 2025*

| Fórmula                  | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              | 2025            |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Cuentas por cobrar x 360 | 1,374,939,41<br>8 | 1,285,568,35<br>1 | 1,202,006,40<br>4 | 1,123,875,98<br>4 | 1,050,824,04<br>1 | 982,520,47<br>5 |
| Ventas                   | 13,655,917        | 16,387,101        | 19,664,521        | 23,597,425        | 28,316,910        | 33,980,292      |
| Resultado o días         | 101               | 78                | 61                | 48                | 37                | 29              |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 11.**  
*Ratio de promedio de cobro del 2020 al 2025*



Fuente: Elaboración propia 2021

En la tabla 10. y figura 11. En este gráfico el promedio de cobro refleja un comportamiento de los días, si observamos en el 2020, las cobranzas fueron muy lentas 101 días, con este análisis podemos determinar que las cuentas por cobrar para la empresa, no fue nada favorable, por consiguiente, la propuesta es establecer políticas que permitan el desarrollo de la empresa, con la finalidad de reducir las cuentas por cobrar, según los periodos establecidos que se detalla en los gráficos, la proyección muestra que los días para recuperar la deuda en los años posteriores va disminuyendo a partir del año 2021 hasta el 2025 se prevé llegar con una efectividad en las cobranzas con 29 días la proyección se basó básicamente, los clientes tops que dejaron de adquirir material retornen con compras mayores a \$ 30.000 dólares por mes, también se ha considerado la campaña escolar, que los créditos van de 30 a 60 días con factura negociable y en cartera.

#### **4.5.8 Entregable 2**

Objetivo 2: Incrementar las ventas al 20 %

Solución 2: Incrementar las ventas apoyada de estrategias de gestión y descuentos por pronto pago para persuadir al cliente, otorgándole ofertas de los productos con previa evaluación.

Evidencia 2: Estado de situación financiera,

Evidencia 3: Estado de resultados.

Evidencia 2: Estado de situación financiera

**Tabla 11.***Estado de Situación Financiera Proyectado 2021 – 2025*

| <b>Estado Situación Financiera proyectado</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>2020</b>       | <b>2021</b>       | <b>2022</b>       | <b>2023</b>       | <b>2024</b>       | <b>2025</b>       |
| <b>ACTIVOS</b>                                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Caja y bancos                                 | 2,666,985         | 2,493,631         | 2,331,545         | 2,179,994         | 2,038,295         | 1,905,805         |
| Cuentas por cobrar                            | 3,819,276         | 3,571,023         | 3,338,907         | 3,121,878         | 2,918,956         | 2,729,224         |
| Diversas por cobrar                           | 335,245           | 313,454           | 293,080           | 274,030           | 256,218           | 239,563           |
| Existencias                                   | 4,853,073         | 4,537,623         | 4,242,678         | 3,966,904         | 3,709,055         | 3,467,966         |
| Cargas diversas                               | 891,818           | 833,850           | 779,650           | 728,972           | 681,589           | 637,286           |
| <b>TOTAL, ACTIVO CTE.</b>                     | <b>12,566,397</b> | <b>11,749,581</b> | <b>10,985,858</b> | <b>10,271,777</b> | <b>9,604,112</b>  | <b>8,979,845</b>  |
| <b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Inmuebles,                                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Maquinaria y E.                               | 8,679,532         | 8,115,362         | 7,587,864         | 7,094,653         | 6,633,500         | 6,202,323         |
| Depreciación                                  | -2,409,933        | -2,253,287        | -2,106,823        | -1,969,880        | -1,841,838        | -1,722,118        |
| Intangibles                                   | 2,618             | 2,448             | 2,288             | 2,140             | 2,001             | 1,871             |
| <b>TOTAL, ACTIVO NO CTE.</b>                  | <b>6,272,217</b>  | <b>5,864,523</b>  | <b>5,483,329</b>  | <b>5,126,913</b>  | <b>4,793,663</b>  | <b>4,482,075</b>  |
| <b>TOTAL, ACTIVOS</b>                         | <b>18,838,614</b> | <b>17,614,104</b> | <b>16,469,187</b> | <b>15,398,690</b> | <b>14,397,775</b> | <b>13,461,920</b> |
| -   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b><u>PASIVO</u></b>                          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Tributos por pagar                            | 236,065           | 220,721           | 206,374           | 192,960           | 180,417           | 168,690           |
| Proveedores                                   | 3,664,782         | 3,426,571         | 3,203,844         | 2,995,594         | 2,800,880         | 2,618,823         |
| Diversas por pagar                            | 7,134,442         | 6,670,703         | 6,237,108         | 5,831,696         | 5,452,635         | 5,098,214         |
| Beneficios sociales                           | 41,646            | 38,939            | 36,408            | 34,042            | 31,829            | 29,760            |
| Diversas por pagar LP                         | 150,991           | 141,177           | 132,000           | 123,420           | 115,398           | 107,897           |
| <b>TOTAL, PASIVOS</b>                         | <b>11,227,927</b> | <b>10,498,111</b> | <b>9,815,734</b>  | <b>9,177,711</b>  | <b>8,581,160</b>  | <b>8,023,385</b>  |
| <b><u>PATRIMONIO</u></b>                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Capital social                                | 2,062,016         | 1,927,985         | 1,802,666         | 1,685,493         | 1,575,936         | 1,473,500         |
| Reservas                                      | 110,917           | 103,707           | 96,966            | 90,664            | 84,770            | 79,260            |
| Excedente de revaluación                      | 4,085,933         | 3,820,348         | 3,572,025         | 3,339,843         | 3,122,754         | 2,919,775         |
| Resultados acumulados                         | 998,253           | 933,367           | 872,698           | 815,972           | 762,934           | 713,343           |
| Resultado del periodo                         | 353,568           | 330,586           | 309,098           | 289,007           | 270,221           | 252,657           |
| <b>TOTAL, PATRIMONIO</b>                      | <b>7,610,687</b>  | <b>7,115,993</b>  | <b>6,653,453</b>  | <b>6,220,979</b>  | <b>5,816,615</b>  | <b>5,438,535</b>  |
| <b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>             | <b>18,838,614</b> | <b>17,614,104</b> | <b>16,469,187</b> | <b>15,398,690</b> | <b>14,397,775</b> | <b>13,461,920</b> |

*Fuente: Elaboración propia 2021*

**Evidencia 3: Estado de resultados****Tabla 12.***Estado de Resultado Proyectado 2021 - 2025***Estado de Resultados Proyectados**

|   | <b>2020</b>       | <b>2021</b>       | <b>2022</b>       | <b>2023</b>       | <b>2024</b>       | <b>2025</b>       |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Venta Neta de Servicios                 | 13,683,783        | 16,420,539        | 19,704,647        | 23,645,577        | 28,374,692        | 34,049,630        |
| Descuentos y Rebajas                    | -27,866           | -33,439           | -40,126           | -48,152           | -57,782           | -69,338           |
| <b>VENTAS</b>                           | <b>13,655,917</b> | <b>16,387,101</b> | <b>19,664,521</b> | <b>23,597,425</b> | <b>28,316,910</b> | <b>33,980,292</b> |
| Consumo                                 | 10,802,001        | 12,422,301        | 14,285,646        | 16,428,493        | 18,892,767        | 21,726,682        |
| Costo de Conversión                     | 400,192           | 460,221           | 529,254           | 608,642           | 699,938           | 804,929           |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                  | <b>11,202,193</b> | <b>12,882,521</b> | <b>14,814,900</b> | <b>17,037,135</b> | <b>19,592,705</b> | <b>22,531,610</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>2,453,725</b>  | <b>3,504,579</b>  | <b>4,849,621</b>  | <b>6,560,290</b>  | <b>8,724,205</b>  | <b>11,448,681</b> |
| Gastos administrativos                  | -1,310,808        | -1,572,969        | -1,887,563        | -2,265,076        | -2,718,091        | -3,261,709        |
| Gastos de Ventas                        | -108,487          | -130,185          | -156,221          | -187,466          | -224,959          | -269,951          |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>                | <b>-1,419,295</b> | <b>-1,703,154</b> | <b>-2,043,784</b> | <b>-2,452,541</b> | <b>-2,943,050</b> | <b>-3,531,660</b> |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>               | <b>1,034,430</b>  | <b>1,241,316</b>  | <b>1,489,579</b>  | <b>1,787,495</b>  | <b>2,144,994</b>  | <b>2,573,993</b>  |
| Gastos excepcionales                    | -18,421           | -22,105           | -26,526           | -31,831           | -38,197           | -45,837           |
| Gastos Financieros                      | -646,297          | -775,556          | -930,667          | -1,116,801        | -1,340,161        | -1,608,193        |
| Ingresos Diversos                       | 89,160            | 106,992           | 128,390           | 154,068           | 184,882           | 221,859           |
| Ingresos Financieros                    | 18,033            | 21,640            | 25,968            | 31,162            | 37,394            | 44,873            |
| Ingresos Excepcionales                  | 88,620            | 106,344           | 127,612           | 153,135           | 183,762           | 220,514           |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>         | <b>-468,904</b>   | <b>-562,685</b>   | <b>-675,222</b>   | <b>-810,267</b>   | <b>-972,320</b>   | <b>-1,166,784</b> |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PART. e IMPTOS</b> | <b>565,526</b>    | <b>678,631</b>    | <b>814,357</b>    | <b>977,228</b>    | <b>1,172,674</b>  | <b>1,407,208</b>  |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>              | <b>-211,957</b>   | <b>-254,349</b>   | <b>-305,218</b>   | <b>-366,262</b>   | <b>-439,515</b>   | <b>-527,418</b>   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>353,568</b>    | <b>424,282</b>    | <b>509,138</b>    | <b>610,966</b>    | <b>733,159</b>    | <b>879,791</b>    |

*Fuente: Elaboración propia 2021*

## Indicador 1: Ratio de Rotación de activos

**Tabla 13.**

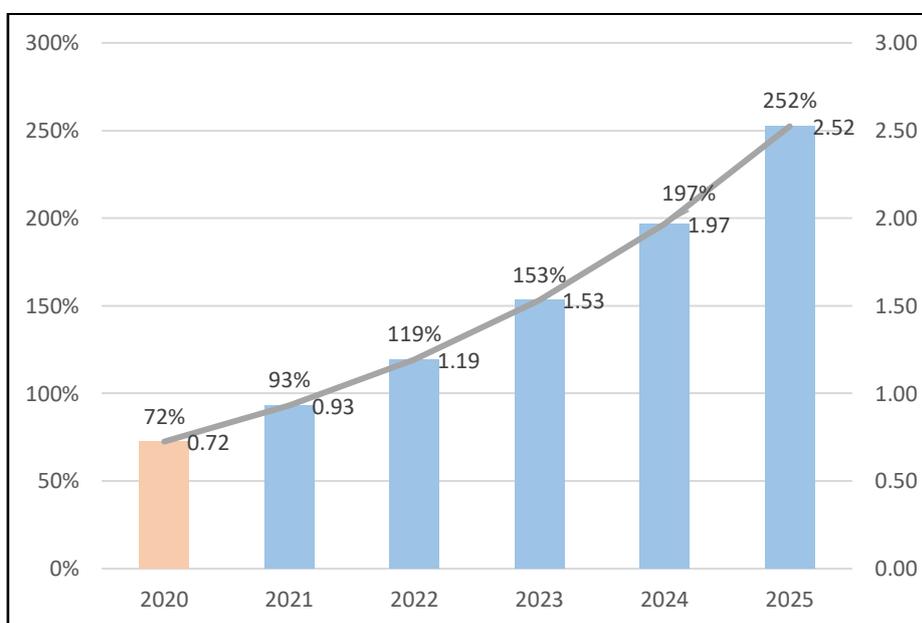
*Ratio de Rotación de activos del 2020 al 2025*

| Formula   | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas    | 13,655,917 | 16,387,101 | 19,664,521 | 23,597,425 | 28,316,910 | 33,980,292 |
| Activos   | 18,838,614 | 17,614,104 | 16,469,187 | 15,398,690 | 14,397,775 | 13,461,920 |
| Resultado |            |            |            |            |            |            |
| %         | 72%        | 93%        | 119%       | 153%       | 197%       | 252%       |
| Por cada  |            |            |            |            |            |            |
| 1 \$      | 0.72       | 0.93       | 1.19       | 1.53       | 1.97       | 2.52       |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 12.**

*Variación de Rotación de activos del 2020 al 2025*



*Fuente: Elaboración propia 2021.*

En la tabla 13. y figura 12. Con respecto a la rotación de activos según la proyección con este indicador se mide la eficacia de la empresa utilizando los activos para incrementar las ventas, continuando con el análisis durante el año 2020 hubo un 72% en rotación de activos, eso indica que por cada dólar invertido en activos solo se obtuvo como resultado 0.72 centavos de dólar; a comparación de los años a posteriores que se evidencian una eficacia una rotación de los activos, determinando para el año 2025 con 252% más de rotación eso

quiere decir que por cada dólar invertido en activos la empresa ganó 2.52 dólares, siendo una ratio positiva en el incremento de las ventas y las cobranzas.

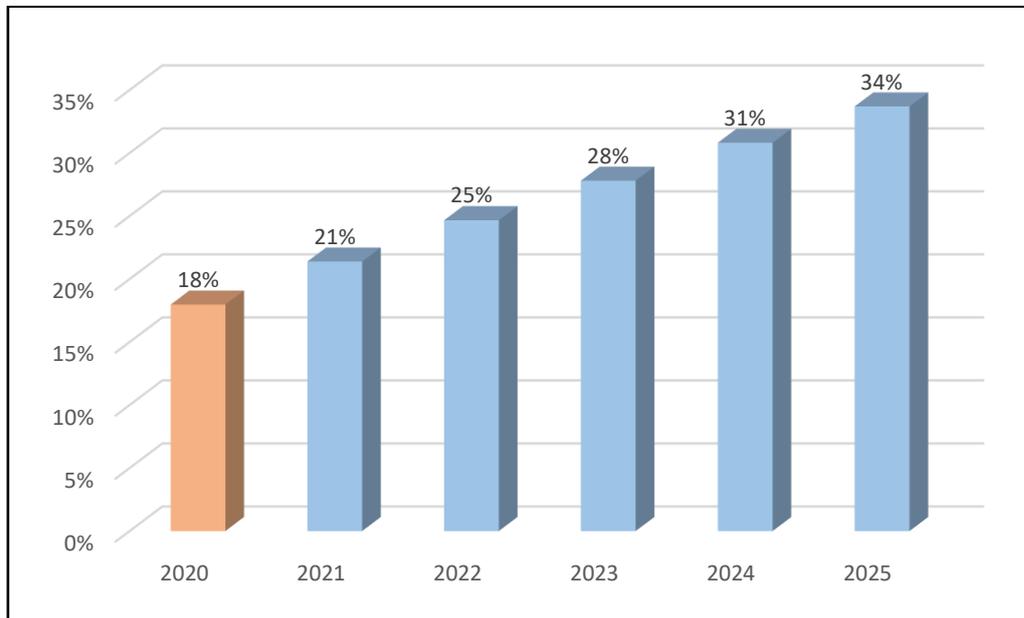
**Indicador 2: Ratio de Margen bruto**

**Tabla 14.**  
*Ratio de Margen bruto del 2020 al 2025*

| <i>Formula</i> | <i>2020</i>  | <i>2021</i> | <i>2022</i> | <i>2023</i> | <i>2024</i> | <i>2025</i> |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilidad Bruto | 2,453,725    | 3,504,579   | 4,849,621   | 6,560,290   | 8,724,204   | 11,448,680  |
| Ventas         | \$13,655,917 | 16,387,101  | 19,664,521  | 23,597,425  | 28,316,910  | 33,980,292  |
| Resultados %   | 18%          | 21%         | 25%         | 28%         | 31%         | 34%         |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 13.**  
*Variación de Margen bruto del 2020 al 2025*



*Fuente: Elaboración propia 2021.*

En la tabla 14 y figura 13. En esta ratio determinamos el margen de rentabilidad se verifica ingresos de la entidad se mantiene como ganancia, se obtuvo en el año base 2020 con un 18%, representa que la entidad dio como resultado \$0.18 por cada \$1 de ingreso, con el proyectado esto incrementó cada año siendo muy favorable en el 2025 para la entidad porque

la rentabilidad es de 34% representando como resultado de \$0.34 por cada \$1 de ingreso casi un 100% de crecimiento en comparación del año base 2020.

### 4.5.9 Entregable 3

Objetivo 3: Reducir la morosidad en 35 %

Solución 3: Disminuir la morosidad brindándole facilidades de pago descuentos del 50% sobre la nota débito, renovaciones al 10% y refinanciamientos, respetando las funciones, con el apoyo de estrategias de gestión y la contratación de un personal exclusivo para ser el nexo entre el área de cobranzas y área legal con la finalidad de evitar los protestos y recuperación de la cartera morosa para el beneficio de la empresa

Evidencia 1: Letras protestadas.

#### Evidencia 1:

Figura 14.

Letra protestada 2021.

| NUMERO LETRA  | REF. DEL GIRADOR | FECHA DE GIRO | LUGAR DE GIRO   | FECHA DE VENCIMIENTO | MONEDA E IMPORTE |
|---|------------------|---------------|---|----------------------|------------------|
| LC-00133849   | 12-FAF01-44723   | 02/10/2021    | LIMA  | 16/11/2021           | US\$ 956.63      |
| Por esta LETRA DE CAMBIO, se servirá(n) pagar incondicionalmente a la Orden de: _____ la cantidad de: |                  |               |   |                      |                  |
| QUINIENTOS CINCUENTICINCO y 63/100 Dólares Americanos   |                  |               |   |                      |                  |
| En el siguiente lugar de pago, o con cargo en la cuenta del Banco:                                    |                  |               |   |                      |                  |
| Aceptante: EDITORA & COMERCIALIZ. CARTOLAN E.I.R.L.   |                  |               | Importe a debitar en la siguiente cuenta del Banco que se indica: |                      |                  |
| Domicilio: PL. ATLANTIDA NRO. 113 - URB. SAN RAFAEL   |                  |               | BANCO   | OFICINA              | CUENTA           |
| CERCADO - LIMA - LIMA   |                  |               |   |                      |                  |
| D.O.I.: 2013652483  |                  |               | D.C.  |                      |                  |
| 4257842-101958-886-800  |                  |               |   |                      |                  |
| Aval Permanente:  |                  |               |   |                      |                  |
| Domicilio:  |                  |               | Nombre del Representante(s):                                      |                      |                  |
| D.O.I.:   |                  |               | D.O.I.:   |                      |                  |
| Firma:  |                  |               |   |                      |                  |
| Nombre del Representante:   |                  |               |   |                      |                  |



En la figura 14, se evidencia una letra protestada, documento que son retornados a la empresa una vez que el banco ha protestado, se procede a gestionar la cobranza del protesto incluido la nota de débito por los gastos e intereses, habiendo gestionado la cobranza sin éxito pasa al área legal.

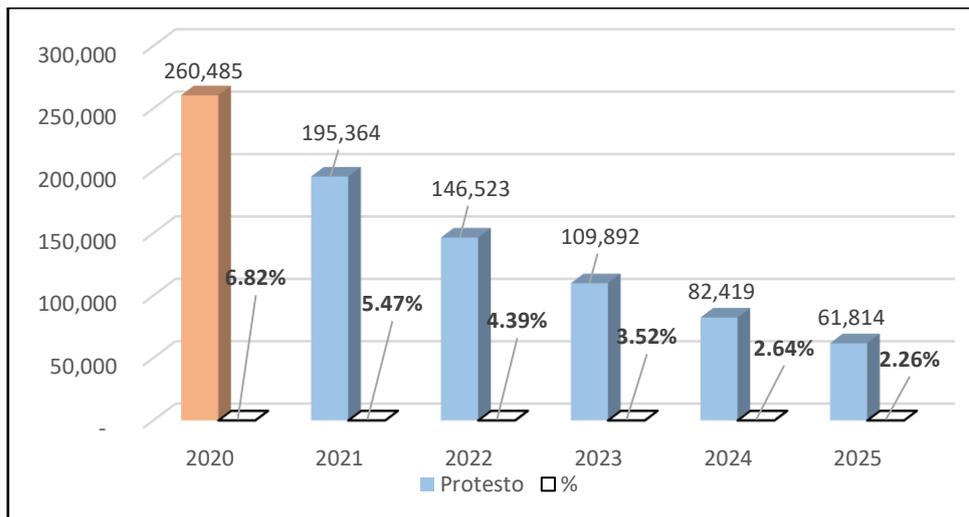
**Indicador 1: Ratio de morosidad**

**Tabla 15.**  
*Ratio de morosidad del 2020 al 2025*

| Formula            | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Letras Protestadas | 260,485   | 195,364   | 146,523   | 109,892   | 82,419    | 61,814    |
| Cuentas por cobrar | 3,819,276 | 3,571,023 | 3,338,907 | 3,121,878 | 3,121,878 | 2,729,224 |
| Resultado %        | 6.82%     | 5.47%     | 4.39%     | 3.52%     | 2.64%     | 2.26%     |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 15.**  
*Ratio de morosidad del 2020 al 2025*



*Fuente: Elaboración propia 2021*

En la tabla 15. y figura 15. los resultados de este ratio dan a conocer las letras protesta con el total de las cuentas por cobrar, por la situación de la pandemia que se vivió el año 2020, llegó a un nivel muy alto la morosidad esto debido al protesto de las letras en masivo, en su oportunidad el banco, no aceptó más prórroga y los clientes no pudieron asumir los pagos

en su momento, esta situación afectó mucho a la empresa porque las cuentas se sobregiraron, no se contaba con la liquidez para hacer frente a las obligaciones, para el cierre del año 2020 se evidencia un 6.82% de morosidad, reflejando un problema muy serio para aquel entonces también se vio afectado el flujo de caja, esto quiere decir con las proyección para años posteriores los porcentaje muestran una ligera disminución llegando al 2025 con 2.26% siendo 5 puntos menos que al inicio, esto es favorable para la empresa. Esto quiere decir con la propuesta de solución de un manual de funciones para el área de créditos y cobranzas, que las funciones estén bien establecidas a cada persona responsable.

## Indicador 2: Ratio de protestos

**Tabla 16.**

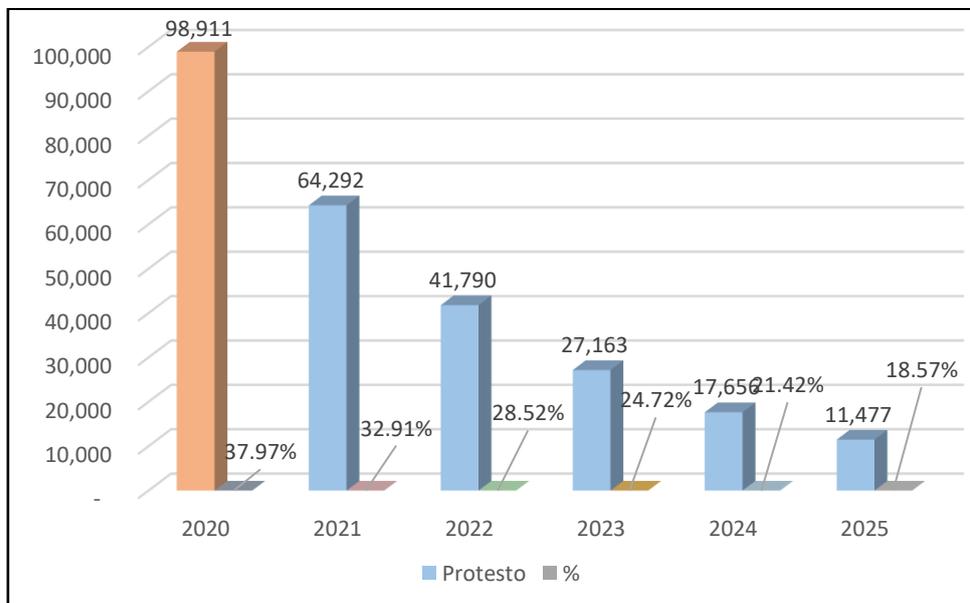
*Ratio de protestos del 2020 al 2025*

| <b>Fórmula</b>     | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Notas de débito    | 98,911      | 64,292      | 41,790      | 27,163      | 17,656      | 11,477      |
| Letras Protestadas | 260,485     | 195,364     | 146,523     | 109,892     | 82,419      | 61,814      |
| Resultado %        | 37.97%      | 32.91%      | 28.52%      | 24.72%      | 21.42%      | 18.57%      |

*Fuente: Elaboración propia (2021)*

**Figura 16.**

*Ratio de protestos del 2020 al 2025*



*Fuente: Elaboración propia 2021*

En la tabla 16 y figura 16 en este gráfico se determinó el porcentaje de las notas de débito que se emitieron por cada letra protestada en el año 2020, se cobra a cada cliente porque son los intereses que el banco cobra cada vez que se protesta una letra, el inconveniente que se tuvo y que no quieren asumir el importe protestado del título valor obteniendo en el año 2020 de 37.97% de notas de débito en relación a las letras protestadas, en lo proyectado a 2025 será de 18.57% siendo una disminución de 19% a comparación del año base 2020.

#### **4.6 Discusión**

La presente investigación titulada estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2020, está enfocada en el análisis e identificación de los principales factores que intervienen en las cuentas por cobrar, fue proponer estrategias de gestión, a consecuencia de la pandemia tuvieron un incremento en la cobranza, esto fue porque las letras se protestaron en masivo afectando seriamente el flujo de caja de la empresa mencionada, el aumento de las cobranzas se debió por los protestos de la letras, los bancos no aceptaron otorgar prórrogas a los clientes para que puedan cumplir con sus pagos, al protestarse los títulos valores se emitieron notas de débito por los gastos e intereses que el banco cobró por cada letra protestada, motivo por el cual hubo una reducción en las ventas esto llegó afectar a la liquidez de la empresa, llevando consigo a tomar decisiones sobre la reducción de sueldos a los trabajadores, otro inconveniente fue el tipo de cambio por su elevado costo de los productos, factor que llevó a la disminución de la venta, al inicio de la pandemia la venta de mercadería no fue entregada a los clientes porque hubo demora en los desembarques de las importaciones, esto generó que la mayoría de las ventas se anulan con notas de crédito, con el propósito de cancelar las letras, y generen refinanciamiento con la finalidad que le empresa asuma el pago, porque el cliente no asumiría tal pago por no contar con mercadería, este es un factor que continuamente afecta al flujo de caja, cada recaudo de dinero es destinado para el pago de esas obligaciones, estas operaciones lleva a generar sobrecarga laboral con el poco personal que cuenta el área de créditos y cobranzas, así mismo con esta investigación es determinar una propuesta de solución que ayude al desarrollo de las actividades, con el objetivo de encontrar mejoras en la cuentas por cobrar, aplicar las estrategias de gestión que será una herramienta que ayudará a mejorar y le permitirá obtener beneficios para continuar con las operaciones, este resultado coincide con la investigación realizada por Benites, (2019), referente a su propuesta de una mejora de las cuentas por cobrar de una organización, que tuvo como finalidad emplear procedimientos de mejora en

los procesos de las cobranzas, para la recuperación de la liquidez, coincidiendo con mi resultado y la falta de gestión en la morosidad, falta de capacitación del personal no cuentan con definidas funciones, una de las razones que existen falencias, conlleva a la alta morosidad del 30% en su investigación, Sunder, (2005) menciona en la teoría de contabilidad y control, plantear proceso y políticas de control dirigido al retorno del efectivo en un menor tiempo con el fin de proponer mejoras en la empresa. A su vez Aguilar (2009) indica en la teoría organizacional, sustenta la relación con la estructura en la segmentación del trabajo establecen metas estrategia y diseños de las organizaciones donde se pueda mejorar en las funciones del trabajo siendo fundamental en la empresa.

Política crédito, por motivo de la pandemia hubo una alta reducción de ventas, esto afectó a las cuentas por cobrar junto con los protestos de las letras, son falencias muy fuertes que no son ajenos ante situaciones tan vulnerables, que son generadas que deben brindar facilidades de pagos con esta problemática para la evaluación de los créditos se está siendo más exigente también se apoya en los indicadores que son parte fundamental del negocio siendo así afectó al promedio de cobro de lo obtenido en nuestro estudio, la investigación de Vázquez y Vega (2016), desarrolló un estudio sobre la cobrabilidad y cómo influye en la liquidez de la empresa, se obtuvo falencias en el área de créditos y cobranzas por la falta de capacitación de personal y por no respetar las políticas y los procedimientos, para recuperar y las ventas influyeron en las ventas, en consiguiente Caycho y Castro (2020) elaboró una investigación sobre las cuentas por cobrar sobre la liquidez en de la empresa encontrando relación obteniendo como resultado las falencias en los procedimientos de cobranza y evaluación de políticas de créditos, se comprobó que la gestión de ventas a crédito se relación con la liquidez de la empresa. Este caso tiene relación con el problema investigado en la empresa industrial, además Ricardo (1994) en la teoría de crecimiento económico, corresponde al incremento del capital y factores tecnológicos, implementando el desarrollo de sus actividades empresariales, siendo una herramienta primordial para la búsqueda de nuevos clientes y recuperar la liquidez de la organización.

En la gestión de cobranzas según los aportes de los entrevistados se centran en el recurso legal teniendo un grado de suma importancia a raíz de la pandemia Covid-19 se protestaron las letras, reducción de salarios y personal, el trabajo remoto no dio buenos resultados, no se realizó la gestión de llamadas y las notificaciones fueron pocas por la misma

recarga laboral que se mantuvo en el área, no se contaba con estrategias de gestión de las cobranzas para la recuperación de deudas, es así que todo pasa al área legal, sin obtener una respuesta inmediata afectando al flujo de caja para poder cumplir con las obligaciones administrativas y económicas de la organización. Según Rivera (2020), En Colombia efectuó una investigación de análisis y revisión de registros aplicadas en las cobranzas, con la finalidad de reforzar la gestión de cobranza dando como resultado deficiencias en los procedimientos y políticas, ocasionando morosidad en las cuentas por cobrar, por ende coincide con lo mencionado por Camaño y Vinces (2018) Ecuador, en su tesis, titulada diseño en procesos de cobro, teniendo como propuesta emplear un diseño en los procesos de las cobranzas, obteniendo como resultado la falta de gestión, debido a la falta de procesos definidas; en ambas investigaciones tienen coincidencia con mi propuesta referente a un control de estrategias de gestión, teniendo relación con los resultados por la falta de gestiones definida en el proceso de cobranzas, conllevando a incremento de cartera morosa; Según Aguilar, (2014) comenta en la teoría organizacional, que toda organización debe desarrollar y diseñar estrategias de gestión para alcanzar los resultados en la administración.

Además, en la tercera subcategoría del plazo a crédito, los entrevistados manifiestan que los clientes no cumplieron con los pagos en los plazos otorgados a crédito de treinta, sesenta y noventa días, razón por la cual se incrementó la morosidad y otro factor relevante fue la pandemia Covid-19 ocasionando un sobregiro en las cuentas bancarias de la empresa industrial, problema que afectó en la liquidez. Además Caamaño y Vinces (2018) de Ecuador realizó un estudio sobre diseñar procesos en la cuenta por cobrar teniendo como objetivo principal, el diseño de los procesos en las cobranzas para reducir la morosidad, dando como resultado falencias en los plazos de crédito ocasionando un 65% de morosidad excediendo la rotación, presenta riesgos en flujo de caja para cumplir con la productividad económica de la empresa, en esta siguiente tesis hubo coincidencia con Arana (2017) quien elaboró un estudio sobre morosidad y cómo influye en la liquidez de la empresa tuvo como objetivo comprobar la influencia de la cobranza y su efecto en la liquidez de la empresa, obtuvo como resultado las falencias en la gestión y políticas de créditos y cobranzas. En lo obtenido de la investigación coincide con ambos estudios en la propuesta de reducir la morosidad, teniendo como resultado falencias en los plazos a créditos y la falta de gestión ocasionando cartera morosa, afectando a la liquidez de la empresa. Como apoyo teórico en esta subcategoría Plazo a crédito García y Paredes, (2014) en la teoría de resultados financieros, se analiza los

estados financieros definiendo aspectos positivos para proyecciones internas y así los directivos opten por una mejor toma de decisiones en referencia a la rentabilidad de la organización, también manifiesta Aguilar, (2014) en la teoría organizacional, que toda organización debe desarrollar y diseñar estrategias de gestión para alcanzar los resultados en la administración.

Para finalizar el presente trabajo de investigación, es de gran apoyo para la empresa industrial, con la propuesta estrategias de gestión para la mejora en las cuentas por cobrar, se tendrá beneficios a raíz de los cambios estructurales que serán de gran ayuda para un mejor control en las cuentas por cobrar, reduciendo la morosidad e incrementando las ventas, mediante las estrategias de gestión y manual de funciones, estrategias financieras, descuento de pronto pago, persuadir al cliente, en el control de las llamadas telefónicas, correos, notificaciones, con el apoyo de un nuevo personal, quien se encargará de ser el nexo entre el área legal para la recuperación del 35% anual de la cartera morosa, con el incremento de las ventas en un 20% anual proyectado, y reducción de la cuentas por cobrar en un 13% están basados bajo evidencias, en los estados financieros y ratios que servirán de aporte para la empresa.

Con el propósito de aumentar el flujo de caja y respaldo en la liquidez de la empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

#### **Primera:**

Según la investigación se propuso estrategias de gestión y se elaboró un manual de funciones, que les permitirá la distribución de responsabilidades, para un mejor control y desarrollo de las actividades en el área de créditos y cobranzas, con el propósito de reducir las cuentas por cobrar, asimismo controlar la morosidad que afectó el flujo de caja, con las estrategias de gestión se busca minimizar el riesgo.

#### **Segunda:**

En el segundo objetivo, se evidenció que la empresa carecía de estrategias de gestión, motivo por el cual a consecuencia de la pandemia hubo un alto incremento de las cuentas por cobrar, esto fue ocasionado por los protestos de letras en descuento, situación que provocó un alto nivel de morosidad, afectando directamente al flujo de caja, la empresa sufrió un desbalance económico, por falta de liquidez, no podía para hacer frente a sus obligaciones con terceros, asimismo tomaron la decisión de reducir los salarios del 20%, con esta decisión aumenta la tasa de desempleo y la inflación.

#### **Tercera :**

Se identificó los factores con mayor incidencia, la falta de comunicación entre las áreas involucradas, no respetan las políticas de crédito, problema que genera aprobar pedidos a clientes con deuda vencida, realizando una venta con el riesgo de no ser cobradas, además el elevado tipo de cambio y el cierre de las aduanas con las importaciones a consecuencia de la pandemia, la disminución de ventas en un 47% menor al año 2019, a su vez la venta de productos que no existe en stock, haciendo que el cliente pague para después hacer la devolución del dinero, esto genera un gasto administrativo y sobrecarga laboral, en el proceso de la investigación se encontró que el área cuenta con menos personal, y sobrecarga de trabajo, esto

conlleva a errores involuntarios como la falta de control de los títulos valores.

## **5.2 Recomendaciones**

**Primera:** Se recomienda ejecutar estrategias de gestión, para reducir las cuentas por cobrar y la morosidad, debe crearse un área de recupero de cartera pesada, debe realizar un seguimiento continuo y brindar facilidades de pago, para esto debe contarse con personal capacitado, e implementar el sistema según las exigencias del área de créditos y cobranzas, por otro lado, otorgar acceso al área de ventas para que visualicen los estados de cuenta de los clientes y de forma indirecta apoyen en la gestión de las cobranzas.

**Segunda:** Se sugiere continuar con la propuesta de mejora en cuanto a la aplicación de estrategias de gestión de cobranzas, con el fin de lograr resultados que ayudaran en el beneficio de la empresa, capacitar al personal, evaluar el desempeño.

**Tercera:** Finalmente, se recomienda la elaboración de un manual de funciones, que ayudará con un orden en las funciones de cada personal responsable, también deben actualizar la base de datos de los clientes como números telefónicos, correos, direcciones donde entregar los documentos físicos, aplicar las notas de créditos mensuales previa coordinación con los clientes, con la finalidad de evitar que los estados de cuenta reflejen la deuda real sin saldo a favor, realizar los ajustes por céntimos según la moneda,

## REFERENCIAS

- Alvarez. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial SA.
- Amasfac. (2018). Profesionales Seguros y fianzas. *Atradius*, 40-41.
- Arana. (2017). *La morosidad de las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa corporación green valley S.A.C (Tesis de Pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Perú.
- Benites. (2019). *Propuesta de plan de mejora de control interno de las cuentas por cobrar de la inmobiliaria "mandate paules cía. Ltda." (Tesis de Pregrado)*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador.
- Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bogdan, & Taylor. (1984). *Introduction to qualitative research methods*. España: Paidós Ibérica.
- Bolten. (1994). *Administración financiera*. México: Limusa Editores.
- Brachfield. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. España: Profit.
- Caamaño, & Vincés. (2018). *Diseño de procesos en cuentas por cobrar de Emdiquin Cía. Ltda. (tesis de Pregrado)*. Universidad De Guayaquil, Ecuador.
- Carhuancho., Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana. (2019). *Metodología de la Investigación Holística*. Ecuador: UIDE.
- Caycho, & Castro. (2020). *La gestión de cuentas por cobrar y su relación con la liquidez de la empresa industrial de pvc S.A.C (Tesis de Pregrado)*. Universidad Autónoma del Perú, Perú.
- Chávez, Nieto, & Navarro. (2017). *Cuentas por Cobrar y Su Incidencia en la Liquidez de la Empresa "Ademinsa S.A.C." (tesis de Pregrado)*. Universidad Peruana de las Américas, Perú.
- Chiguano. (2016). *Diseño de un sistema de control interno a las cuentas por cobrar de la empresa industrial Isecom S.A. (Tesis de Pregrado)*. Universidad Central Del Ecuador, Ecuador.
- Chuquizuta, & Oncoy. (2017). *Incidencia del control interno en las cuentas por cobrar de la empresa comercial mantilla (Tesis de Pregrado)*. Universidad de Ciencias y Humanidades, Perú.
- El Comercio. (05 de 04 de 2021). *El Comercio, Perú*.

- El Diario Net, (29 de 06 de 2020). *El diario net*. Obtenido de El diario net. Bolivia.
- García, y Paredes. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. México: Grupo editorial Patria.
- Garrido. (2016). *Gestión de Cuentas por Cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de agroquímicos (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Gitman. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Gitman. (2007). *Principios de la administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Gonzales. (2011). *Liquidez, volatilidad estocástica y saltos*. España: Universidad de la Cantabria.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. México.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores.
- Huergo, & Villamayor. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Ecuador.
- Hurtado. (2010). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Quiron Ediciones.
- Hurtado, & Toro. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: CEC.
- Indecopi. (2014). Los métodos abusivos en la cobranza de las deudas de los consumidores. *Ley N° 29571 Resolución 1241-2014/SPC-Indecopi Perú*, 1-2.
- Intiza, & Cobrotech. (28 de 04 de 2019). *Cómo usar los emails de cobranza a tu favor*. Obtenido de <https://cobrotech.com/como-usar-los-emails-de-cobranza-a-tu-favor/> Chile
- Izar, & Ynzunza. (08 de 2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Poliantea, Colombia*, 8(24), 51-62.
- La Republica Net, C. (23 de 03 de 2021). *La República Net, Perú*.
- Marin, & Rubio. (2011). *Economía financiera*. España: Antoni Bosch editor SA.
- Martinez. (2007). *La investigación Cualitativa Etnográfica en educación manual teórico-práctico*. México: Trillas.
- Morales, & Morales. (2014). *Crédito y cobranzas*. México: Grupo Editora Patria.
- Morillo, & Llamo. (2019). Ciclo de Conversión Efectivo. *Valor Contable*, 6(1), 54-64.
- Ojo Público. (06 de 05 de 2021). *Ojo público, Perú*.

- Osorio. (1996). *La Teoría general del costo y la teoría contable*. (Vol. 29). Colombia: Contaduría.
- Pacheco. (2011). *Gestión de Cobranzas con Excel*. Perú: Macro.
- Perez. (02 de 10 de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de Las cuentas por cobrar.
- Rincon, Molina, & Villareal. (2019). *Costos I: Componentes de Costo*. Colombia: Ediciones de la U.
- Rivera. (2020). *Análisis del sistema de control interno para las cuentas por cobrar de la empresa PHARMACID S.A.S (Tesis Pregrado)*. Universidad de la Salle, Colombia.
- Rodríguez, & Gil. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.
- Romero. (2010). *Principios de la contabilidad*. México: Mc Graw.
- Santillan. (2016). *Las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa importadora industrial agrícola S.A (Tesis de Pregrado)*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.
- Simon. (2007). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. España.
- Software-Shop. (2019). *SOTFWARE-SHOP*.
- Sunder. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Colombia: Universidad Nacional Facultad de Ciencias Económicas.
- Thompson. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Trenza. (2021). *At mis finanzas, España*. Obtenido de At mis finanzas.
- Urias. (2004). *Teoría de la contabilidad financiera*. España: Ediciones Académicas S.A.
- Van Horne, & Wachowicz. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson.
- Vásquez, & Vega. (2016). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C (Tesis de Pregrado)*. Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Vickery. (1962). *Techoiquesmodernes de Documentation, Francia. Análisis documental: el análisis formal*, 11-15.
- Villanjuan. (2006). *Gestión estratégica*. Perú.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en la empresa industrial Lima,2021

| Problema general  | Objetivo general   | Categoría 1: Cuentas por Cobrar  |   |
|---|--|--|---|
|   |  | Sub categorías   | Indicadores   |
| ¿Cómo mejorar las cuentas por cobrar en la empresa industrial, Lima 2021?                                     | Proponer estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar en una empresa industrial,        | Política de Crédito  | 1. Ventas a crédito   |
|   |  |  | 2. Promedio de cobro  |
|   |  |  | 3. Evaluación de los Créditos                                   |
|   |  | Gestión de Cobranza  | 4. Llamadas telefónicas   |
|   |  |  | 5. Notificaciones por correo                                    |
|   |  |  | 6. Recurso Legal  |
|   |  | Plazo de crédito   | 7. Crédito a 60,90,120 días                                     |
|   |  |  | 8. Morosidad de clientes  |
|   |  |  | 9. Rotación de las cuentas por cobrar                           |
| Problemas específicos   | Objetivos específicos  | Categoría 2:   |   |
| ¿Cuál es la situación de las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2021?                         | <b>Diagnosticar:</b> La situación de las cuentas por cobrar en la empresa Industrial, Lima 2021.           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar Manual de funciones y responsabilidades para reducir las cuentas por cobrar.</li> <li>2. Establecer estrategias de gestión para incrementar las ventas.</li> <li>3. Establecer estrategias de cobranza para disminuir la morosidad</li> </ol> |   |
| ¿Cuáles son los factores que inciden en las cuentas por cobrar en una empresa industrial, Lima 2021?          | <b>Determinar:</b> Los factores que inciden en las cuentas por cobrar en la empresa industrial, Lima 2021. |  |   |
| Tipo, nivel y método  | Población, muestra y unidad informante   | Técnicas e instrumentos  | Procedimiento y análisis de datos                               |
| Sintagma: Holística.<br>Tipo: Proyectivo.<br>Nivel: Comprensivo.<br>Método: Deductivo, Inductivo y Analítico. | Población:<br>Muestra: Por objeto.<br>Unidad informante: se realizó 3 entrevistas.                         | Técnicas: Análisis documental.<br>Instrumentos: Registro documental  | Procedimiento:<br>Análisis de datos: Triangulación y Atlas TI 8 |

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### ENTREGABLE 1

|          |   |  |
|----------|---|--|
| Nov-2021 | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS</b> | Elaborado por<br>Chinguel Cruz<br>Emelda |
|----------|---|--|

#### 1. DATOS DEL PUESTO

|                  |   |                                     |
|------------------|---|-------------------------------------|
| Área             | : | Créditos y Cobranzas                |
| Título del cargo | : | <b>JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b> |
| Jefe inmediato   | : | <b>Jefe Administrativo</b>          |

#### 2. OBJETIVO DEL PUESTO

- Gestionar que los procesos y operatividad del área se cumpla.

#### 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- 3.1 Aprobar los pedidos a crédito con líneas otorgadas (precia verificación de las órdenes de compra).
- 3.2 Coordinar con el seguro financiero de créditos.
- 3.3 De no ser canceladas oportunamente se le notifica al cliente mediante correo el importe correspondiente a la letra y los gastos del protesto del Banco y gastos administrativos de la empresa (US\$41.00 o su equivalente es soles) cargados a las Cuenta. Corriente.
- 3.4 De no obtener la cancelación del cliente se procederá a la emisión de cartas de cobranzas.
- 3.5 Visitar a los clientes morosos para la negociación de un refinanciamiento.
- 3.6 Elaboración de refinanciamientos.
- 3.7 Establecer reuniones semanales con los involucrados del área para resolver los diversos reclamos que puedan existir.
- 3.8 Enviar de reportes históricos al cierre de cada mes.
- 3.9 Supervisión a colaboradores del área.
- 3.10 Declaración del seguro mensual.
- 3.11 Gestionar con las entidades financieras el incremento de las tasas para letras en descuento.

3.12 Apoyar en la cobranza de cartera morosa.

3.13 Custodiar las letras protestadas.

## PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO

### Conocimientos Técnicos

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| Tipo de Educación              | : | Universitario (de preferencia).  |
| Profesión                      | : | Titulado en Administración, Economía, Contabilidad o afines (de preferencia).  |
| Informática                    | : | Office Avanzado (de preferencia).  |
| Idiomas                        | : | Inglés Nivel Intermedio / Avanzado (de preferencia).   |
| Experiencia                    | : | Mínimo 2 años desempeñando cargos o posiciones similares (de preferencia).   |
| <b>Conocimientos Prácticos</b> | : | Manejo del Paquete Office a nivel intermedio (de preferencia).<br>Sólido conocimiento de Ley Títulos Valores (de preferencia). |

|          |   |                                    |
|----------|---|------------------------------------|
| Nov-2021 | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS</b> | Elaborado por Chinguel Cruz Emelda |
|----------|---|------------------------------------|

### DATOS DEL PUESTO

|                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| <b>Área</b>             | : Créditos y Cobranzas                |
| <b>Título del cargo</b> | : <b>COORDINADOR</b>                  |
| <b>Jefe inmediato</b>   | : <b>Jefe de Créditos y Cobranzas</b> |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Gestionar que los procesos y operatividad del área se cumpla.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Aprobar los pedidos con abonos en cuenta.

Cancelación de letras en el sistema e imprimir reporte de letras canceladas en el día, luego imprimir el reporte para archivar con dietario de Banco.

Responsable del desembolso de las planillas envidas al descuento, una vez abonadas por el Banco, en el sistema ERP.

Anular canjes de renovaciones no utilizados.

Responsable de protestar las letras en sistema ERP y generar nota de débito por gastos de protesto.

Enviar correo a informativo tanto a ejecutiva como cliente sobre importe protestado.

Seguimiento de cancelación de letras protestadas.

Ingresar números únicos.

Generar reporte comparativo de letras vigentes al cierre del mes entre ERP y Bancos.

Enviar a Contabilidad registros de Protestos y Desembolsos de Planillas semanal.

Enviar a Contabilidad reporte del estado de letras protestadas por Banco mensualmente.

Supervisar operativas de Asistentes y auxiliares de cobranzas.

Entrega de reportes mensuales a jefatura:

Reporte mensual de cierre de desembolso de planillas por letras en descuento.

Reporte de protestos (cliente; importe; días de atraso; estado).

## PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO

### Conocimientos Técnicos

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Tipo de Educación              | : Universitario (de preferencia).  |
| Profesión                      | : Bachiller o licenciado en Administración, Economía, Contabilidad o afines (de preferencia).                                    |
| Informática                    | : Office intermedio (de preferencia).  |
| Idiomas                        | : Inglés nivel intermedio (de preferencia).  |
| Experiencia                    | : Mínimo 2 años desempeñando cargos o posiciones similares (de preferencia).   |
| <b>Conocimientos Prácticos</b> | : Manejo del Paquete Office a nivel intermedio (de preferencia).<br>Sólido conocimiento de Ley Títulos Valores (de preferencia). |

|          |   |                                    |
|----------|---|------------------------------------|
| Nov-2021 | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS</b> | Elaborado por Chinguel Cruz Emelda |
|----------|---|------------------------------------|

#### **DATOS DEL PUESTO**

|                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| <b>Área</b>             | : Créditos y Cobranzas                |
| <b>Título del cargo</b> | : <b>AUXILIAR DE COBRANZAS</b>        |
| <b>Jefe inmediato</b>   | : <b>Jefe de Créditos y Cobranzas</b> |

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Realizar las Cobranzas de manera eficiente y mantener un control de los financiamientos que se asignen a los Clientes.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Recepcionar los documentos valorados del área de Facturación que recoge el personal de despacho (Facturas y canjes, cheques y letras de tercero) para su distribución, y entrega a clientes y/o archivo según condición de pago.

Distribuir documentos recibidos de facturación.

Elaborar ruta diaria de los motorizados para recojo de letras.

Elaborar y enviar la planilla al banco.

Enviar documentos a provincias.

Enviar estados de cuenta a los clientes y realizar gestión preventiva de cobranza (indicar letras por vencer o ya vencidas).

Identificar posibles retrasos en la aceptación de letras por reclamos no resueltos (Gestión de aplicación de Nota de Crédito).

#### **PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO**

##### **Conocimientos Técnicos**

|  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
|  | <b>Tipo de Educación</b> | : Técnica o Universitario (de preferencia).                                   |
|  | <b>Profesión</b>         | : Estudios en Administración o Contabilidad y/o afines (de preferencia).      |
|  | <b>Informática</b>       | : Office básico   |
|  | <b>Idiomas</b>           | : Inglés nivel básico (No excluyente).  |
|  | <b>Experiencia</b>       | : Mínimo 6 meses desempeñando cargos o posiciones similares (de preferencia). |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| Nov-2021 | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS</b> | Elaborado por<br>Chinguel Cruz<br>Emelda |
|----------|---|--|

#### **DATOS DEL PUESTO**

|                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| <b>Área</b>             | : Créditos y Cobranzas                |
| <b>Título del cargo</b> | : <b>ASISTENTE DE COBRANZAS 1</b>     |
| <b>Jefe inmediato</b>   | : <b>Jefe de Créditos y Cobranzas</b> |

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Realizar las Cobranzas de manera eficiente y mantener un control de los financiamientos que se asignen a los Clientes.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Gestionar la cobranza de las facturas a crédito y otro documento valorado distinto a la letra de cambio.

Enviar de estados de cuenta.

Cancelar de facturas a crédito, contado efectivo, cheques, Notas de débito, letras en cartera, letras protestadas (cuando ya han sido canceladas por el cliente), etc.

Entregar cheques diferidos y dinero en efectivo a Tesorería.

Gestionar el recojo de cheques diferidos y letras de tercero.

Pre conciliación de abonos en bancos.

Devolución de documentos cancelados a los clientes.

Enviar a contabilidad reporte de ingresos de depósitos en cuenta. (Bancos).

Enviar a contabilidad Boucher de aplicaciones de Nota de crédito y Anticipos

#### **PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO**

##### **Conocimientos Técnicos**

|  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
|  | <b>Tipo de Educación</b> | : Técnica o Universitario (de preferencia).                                    |
|  | <b>Profesión</b>         | : Estudios en Administración o Contabilidad y/o afines (de preferencia).       |
|  | <b>Informática</b>       | : Office intermedio (de preferencia).  |
|  | <b>Idiomas</b>           | : Inglés nivel básico (de preferencia).  |
|  | <b>Experiencia</b>       | : Mínimo 12 meses desempeñando cargos o posiciones similares (de preferencia). |

|          |   |                                    |
|----------|---|------------------------------------|
| Nov-2021 | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS</b> | Elaborado por Chinguel Cruz Emelda |
|----------|---|------------------------------------|

#### **DATOS DEL PUESTO**

|                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| <b>Área</b>             | : Créditos y Cobranzas                |
| <b>Título del cargo</b> | : <b>ASISTENTE DE COBRANZAS 2</b>     |
| <b>Jefe inmediato</b>   | : <b>Jefe de Créditos y Cobranzas</b> |

#### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Agilizar la operatividad del área, respetando los procesos de la empresa asignados dentro del plan de trabajo.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Renovación de letras (previa autorización de Jefatura de Créditos y Cobranzas) y archivo (impresión de asiento y copia de la letra renovada).

Emitir de Nota de débito por renovación y cobranza.

Generar reporte (liquidación) de formatos letras renovadas para la firma.

Gestionar llamadas para recaudación de letra.

Enviar de estado de cuenta.

Enviar de letras a los bancos (aceptación/ elaboración de planillas) apoyo.

Recepcionar los sobres de Bancos (dietarios, letras protestadas).

Reporte mensual de Renovaciones y notas de débito.

#### **PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO**

##### **Conocimientos Técnicos**

|  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
|  | <b>Tipo de Educación</b> | : Universitario (de preferencia).  |
|  | <b>Profesión</b>         | : Estudios en Administración o Contabilidad y/o afines (de preferencia).       |
|  | <b>Informática</b>       | : Office intermedio (de preferencia).  |
|  | <b>Idiomas</b>           | : Inglés nivel básico (No excluyente).   |
|  | <b>Experiencia</b>       | : Mínimo 12 meses desempeñando cargos o posiciones similares (de preferencia). |

|          |   |                                    |
|----------|---|------------------------------------|
| Nov-2021 | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS</b> | Elaborado por Chinguel Cruz Emelda |
|----------|---|------------------------------------|

### DATOS DEL PUESTO

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Área</b>             | : Créditos y Cobranzas                  |
| <b>Título del cargo</b> | : <b>Chofer Motorizado (2 personas)</b> |
| <b>Jefe inmediato</b>   | : <b>Auxiliar de Cobranzas</b>          |

### OBJETIVO DEL PUESTO

Cumplir con la ruta establecida diaria (recojo de letras).

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Recojo de las letras aceptadas, proyección de recojo (ruta) de letras aceptadas

Enviar de letras a los clientes para su aceptación.

Enviar de la carta a los clientes morosos.

Enviar de documentos a provincias.

### PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO

#### Conocimientos Técnicos

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Tipo de Educación              | : Secundaria completa (de preferencia).                                       |
| Profesión                      | : Chofer brevete A1 (de preferencia).   |
| Informática                    | : Office Básico   |
| Idiomas                        | : Español (No excluyente).  |
| Experiencia                    | : Mínimo 6 meses desempeñando cargos o posiciones similares (de preferencia). |
| <b>Conocimientos Prácticos</b> | : Conocimientos de rutas en toda lima metropolitana (No excluyente).          |

### Anexo 3: Instrumento cualitativo

## Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b> | Jefe de Créditos            |
| <b>Nombres y apellidos</b>                 |                             |
| <b>Código de la entrevista</b>             | Entrevistado 1 (Entrev.1)   |
| <b>Fecha</b>                               | 30/09/2021                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>              | Oficinas de la empresa, Ate |

| <b>Nro.</b> | <b>Subcategoría</b> | <b>Preguntas de la entrevista</b>   |
|-------------|---------------------|---|
| <b>1</b>    | Política de Crédito | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a crédito?  |
|             |                     | ¿Qué acciones realizó para que el promedio de cobro no afecte a riesgo de crédito?              |
|             |                     | ¿Cuáles son los factores que influye en las políticas de crédito de una evaluación crediticia?  |
| <b>2</b>    | Gestión de Cobranza | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza?               |
|             |                     | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                                    |
|             |                     | ¿Cómo influye un recurso legal en la gestión de cobranza?                                       |
| <b>3</b>    | Plazo de crédito    | ¿Qué factores determina para otorgar un crédito?  |
|             |                     | ¿Cómo afecta la morosidad en la empresa? ¿y qué medidas toma para recuperación de la morosidad? |
|             |                     | ¿En que afecta el plazo de crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?                    |

## Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b> | Asistente de Créditos       |
| <b>Nombres y apellidos</b>                 |                             |
| <b>Código de la entrevista</b>             | Entrevistado 2 (Entrev.2)   |
| <b>Fecha</b>                               | 30/09/2021                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>              | Oficinas de la empresa, Ate |

| <b>Nro.</b> | <b>Subcategoría</b> | <b>Preguntas de la entrevista</b>   |
|-------------|---------------------|---|
| <b>1</b>    | Política de Crédito | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a crédito?                                  |
|             |                     | ¿Cómo influye los reportes de registro en el promedio de cobro?                     |
|             |                     | ¿Cómo influye las políticas de crédito en la evaluación crediticia?                 |
| <b>2</b>    | Gestión de Cobranza | ¿Qué acciones se tiene que tomar para obtener eficiencia en la gestión de cobranza? |
|             |                     | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                        |
|             |                     | ¿Cómo ayuda el recurso legal en la gestión de cobranza?                             |
| <b>3</b>    | Plazo de crédito    | ¿Cómo influye los plazos a crédito en las cuentas por cobrar?                       |
|             |                     | ¿Cómo influye las notas de débito en la morosidad del cliente?                      |
|             |                     | ¿En que afecta el plazo a crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?         |

Datos:

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b> | Área Legal                  |
| <b>Nombres y apellidos</b>                 |                             |
| <b>Código de la entrevista</b>             | Entrevistado 3 (Entrev.3)   |
| <b>Fecha</b>                               | 30/09/2021                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>              | Oficinas de la empresa, Ate |

| <b>Nro.</b> | <b>Subcategoría</b> | <b>Preguntas de la entrevista</b>                                    |
|-------------|---------------------|--|
| <b>1</b>    | Política de Crédito | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a crédito?                   |
|             |                     | ¿Cómo influye las políticas de crédito en el área legal?             |
|             |                     | ¿Cómo influye los reportes crediticios en el área legal?             |
| <b>2</b>    | Gestión de Cobranza | ¿Qué acciones realiza en la gestión de cobranza en el área legal?    |
|             |                     | ¿Cómo influye las notificaciones en el área legal?                   |
|             |                     | ¿Cómo influye las cartas notariales en área legal?                   |
| <b>3</b>    | Plazo de crédito    | ¿Cómo influye los plazos a crédito en el área legal?                 |
|             |                     | ¿Qué medios aplica para la morosidad en el área legal?               |
|             |                     | ¿Cómo influye la rotación de las cuentas por cobra en el área legal? |

## Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A JEFE DE CREDITOS

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?  | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Qué acciones realizó para que el promedio de cobro no afecte a riesgo de crédito?              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cuáles son los factores que influye las políticas de crédito en una evaluación crediticia?     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo influye un recurso legal en la gestión de cobranza?                                       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Qué factores determina para otorgar un crédito?  | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Cómo afecta la morosidad en la empresa? ¿Y qué medidas toma para recuperación de la morosidad? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿En que afecta el plazo de crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

#### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                 |                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | Fernando Alexis Nolasco Labajos | DNI N°             | 400961822   |
| Condición en la universidad         | Docente metodólogo              | Teléfono / Celular | 947480893   |
| Años de experiencia                 | 19 años                         | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor              |                    |   |
| Metodólogo/ temático                | Metodólogo                      | Lugar y fecha      | Setiembre del 2021  |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A ASISTENTE DE COBRANZAS

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas                                      | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Cómo influye los reportes de registro en el promedio de cobro?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cómo influye las políticas de crédito en la evaluación crediticia?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                      | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo ayuda el recurso legal en la gestión de cobranza?                           | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Cómo influye los plazos a crédito en las cuentas por cobrar?                     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Cómo influye las notas de débito en la morosidad del cliente?                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿En que afecta el plazo a crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

#### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                 |                    |  |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos                 | Fernando Alexis Nolasco Labajos | DNI N°             | 400961822  |
| Condición en la universidad         | Docente metodólogo              | Teléfono / Celular | 947480893  |
| Años de experiencia                 | 19 años                         | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor              |                    |  |
| Metodólogo/ temático                | Metodólogo                      | Lugar y fecha      | Setiembre del 2021   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

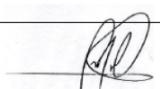
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A AREA LEGAL

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas                         | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |  | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Cómo influye las políticas de crédito en el área legal?             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cómo influye los reportes crediticios en el área legal?             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones realiza en la gestión de cobranza en el área legal?    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en el área legal?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo influye las cartas notariales en área legal?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Cómo influye los plazos a crédito en el área legal?                 | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Qué medios aplica para la morosidad en el área legal?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿Cómo influye la rotación de las cuentas por cobra en el área legal? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

|                                     |                                 |                    |  |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos                 | Fernando Alexis Nolazco Labajos | DNI N°             | 400961822  |
| Condición en la universidad         | Docente metodólogo              | Teléfono / Celular | 947480893  |
| Años de experiencia                 | 19 años                         | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor              |                    |  |
| Metodólogo/ temático                | Metodólogo                      | Lugar y fecha      | Setiembre del 2021   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|   |   |  |
|---|---|--|
| Título del documento:   | Títulos Valores   |  |
| Periodo o año:  | 2020-2021   |  |
| Objetivo del documento:   | Descripción del documento:  | El documento responde al área o institución: |
| Analizar las inconsistencias en las cuentas por cobrar de la empresa. | Son documentos que evidencian un derecho de pago que dan conformidad sobre la venta de mercaderías en la empresa. | Crédito y Cobranzas                          |

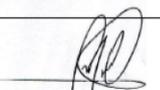
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N°. | Documentos      | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-----------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                 | Sí                       | No | Sí                      | No | Sí                    | No |               |             |
| 1   | Letras          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 2   | Facturas        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 3   | Notas de Debito | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

|                                     |                                 |                    |  |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos                 | Fernando Alexis Nolazco Labajos | DNI N°             | 400961822  |
| Condición en la universidad         | Docente metodólogo              | Teléfono / Celular | 947480893  |
| Años de experiencia                 | 19 años                         | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor              |                    |  |
| Metodólogo/ temático                | Metodólogo                      | Lugar y fecha      | Setiembre del 2021   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Título del documento:</b>                                       | Reportes  |   |
| <b>Periodo o año:</b>  | 2020-2021   |   |
| <b>Objetivo del documento:</b>                                     | <b>Descripción del documento:</b>   | <b>El documento responde al área o institución:</b> |
| Mostrarán evidencias del comportamiento de las cuentas por cobrar. | Son documentos que contienen los detalles específicos que brindarán información para obtener los resultados sobre la investigación de las cuentas por cobrar. | Crédito y Cobranzas                                 |

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos           | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|----------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                      | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Reporte de Registros | x                        |    | x                       |    | x                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

|                                     |                                 |                    |  |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos                 | Fernando Alexis Nolazco Labajos | DNI N°             | 400961822  |
| Condición en la universidad         | Docente metodólogo              | Teléfono / Celular | 947480893  |
| Años de experiencia                 | 19 años                         | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor              | Lugar y fecha      | Setiembre del 2021   |
| Metodólogo/ temático                | Metodólogo                      |                    |  |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiada para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Costrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Título del documento:</b>  | Otros documentos   |   |
| <b>Periodo o año:</b>   | 2020-2021  |   |
| <b>Objetivo del documento:</b>  | <b>Descripción del documento:</b>  | <b>El documento responde al área o institución:</b> |
| Para tener evidencia sobre la ejecución de la cobranza de la empresa. | Son documentos que exigen el pronto pago de la deuda o para iniciar un juicio sobre el deudor en la empresa. | Crédito y Cobranzas                                 |

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos        | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Notificaciones    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 2   | Cartas Notariales | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

|                                     |                                 |                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | Fernando Alexis Nolazco Labajos | DNI N°             | 400961822   |
| Condición en la universidad         | Docente metodólogo              | Teléfono / Celular | 947480893   |
| Años de experiencia                 | 19 años                         | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor              | Lugar y fecha      | Setiembre del 2021  |
| Metodólogo/ temático                | Metodólogo                      |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiada para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Costrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A JEFE DE CREDITOS

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?  | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Qué acciones realizó para que el promedio de cobro no afecte a riesgo de crédito?              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cuáles son los factores que influye las políticas de crédito en una evaluación crediticia?     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo influye un recurso legal en la gestión de cobranza?                                       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Qué factores determina para otorgar un crédito?  | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Cómo afecta la morosidad en la empresa? ¿Y qué medidas toma para recuperación de la morosidad? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿En que afecta el plazo de crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                     |                    |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | German Alexis PINEDA VILLAVICENCIO  | DNI N°             | 40605745  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE CONTRATADO A TIEMPO PARCIAL | Teléfono / Celular | 914935184   |
| Años de experiencia                 | 14 AÑOS DE SERVICIOS                | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO/ DOCTOR            | Lugar y fecha      | 06/10/2021  |
| Metodólogo/ temático                | TEMATICO                            |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A ASISTENTE DE COBRANZAS

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas                                      | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Cómo influye los reportes de registro en el promedio de cobro?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cómo influye las políticas de crédito en la evaluación crediticia?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                      | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo ayuda el recurso legal en la gestión de cobranza?                           | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Cómo influye los plazos a crédito en las cuentas por cobrar?                     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Cómo influye las notas de débito en la morosidad del cliente?                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿En que afecta el plazo a crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                     |                    |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | German Alexis PINEDA VILLAVICENCIO  | DNI N°             | 40605745  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE CONTRATADO A TIEMPO PARCIAL | Teléfono / Celular | 914935184   |
| Años de experiencia                 | 14 AÑOS DE SERVICIOS                | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO/ DOCTOR            | Lugar y fecha      | 06/10/2021  |
| Metodólogo/ temático                | TEMATICO                            |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A AREA LEGAL

| N°. | Formulación de los items/ preguntas abiertas                         | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Cómo influye las políticas de crédito en el área legal?             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cómo influye los reportes crediticios en el área legal?             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones realiza en la gestión de cobranza en el área legal?    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en el área legal?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo influye las cartas notariales en área legal?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Cómo influye los plazos a crédito en el área legal?                 | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Qué medios aplica para la morosidad en el área legal?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿Cómo influye la rotación de las cuentas por cobra en el área legal? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                     |                    |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | German Alexis PINEDA VILLAVICENCIO  | DNI N°             | 40605745  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE CONTRATADO A TIEMPO PARCIAL | Teléfono / Celular | 914935184   |
| Años de experiencia                 | 14 AÑOS DE SERVICIOS                | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO/ DOCTOR            |                    |   |
| Metodólogo/ temático                | TEMÁTICO                            | Lugar y fecha      | 06/10/2021  |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|   |   |  |
|---|---|--|
| Título del documento:   | Títulos Valores   |  |
| Periodo o año:  | 2020-2021   |  |
| Objetivo del documento:   | Descripción del documento:  | El documento responde al área o institución: |
| Analizar las inconsistencias en las cuentas por cobrar de la empresa. | Son documentos que evidencian un derecho de pago que dan conformidad sobre la venta de mercaderías en la empresa. | Crédito y Cobranzas                          |

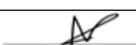
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos      | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-----------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                 | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Letras          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 2   | Facturas        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 3   | Notas de Debito | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....Si hay suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                     |                    |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | German Alexis PINEDA VILLAVICENCIO  | DNI N°             | 40605745  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE CONTRATADO A TIEMPO PARCIAL | Teléfono / Celular | 914935184   |
| Años de experiencia                 | 14 AÑOS                             | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Contador Público/ Doctor            |                    |   |
| Metodólogo/ temático                | Temático                            | Lugar y fecha      | 06/10/2021  |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Título del documento:</b>                                       | Reportes  |   |
| <b>Periodo o año:</b>  | 2020-2021   |   |
| <b>Objetivo del documento:</b>                                     | <b>Descripción del documento:</b>   | <b>El documento responde al área o institución:</b> |
| Mostrarán evidencias del comportamiento de las cuentas por cobrar. | Son documentos que contienen los detalles específicos que brindarán información para obtener los resultados sobre la investigación de las cuentas por cobrar. | Crédito y Cobranzas                                 |

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos           | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|----------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                      | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Reporte de Registros | x                        |    | x                       |    | x                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... Si hay suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

|                                     |                                     |                    |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | German Alexis PINEDA VILLAVICENCIO  | DNI N°             | 40605745  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE CONTRATADO A TIEMPO PARCIAL | Teléfono / Celular | 914935184   |
| Años de experiencia                 | 14 AÑOS                             | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Contador Público/ Doctor            | Lugar y fecha      | 06/10/2021  |
| Metodólogo/ temático                | Temático                            |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Título del documento:</b>  | Otros documentos   |   |
| <b>Periodo o año:</b>   | 2020-2021  |   |
| <b>Objetivo del documento:</b>  | <b>Descripción del documento:</b>  | <b>El documento responde al área o institución:</b> |
| Para tener evidencia sobre la ejecución de la cobranza de la empresa. | Son documentos que exigen el pronto pago de la deuda o para iniciar un juicio sobre el deudor en la empresa. | Crédito y Cobranzas                                 |

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos        | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Notificaciones    | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 2   | Cartas Notariales | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... Si hay suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

|                                     |                                     |                    |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | German Alexis PINEDA VILLAVICENCIO  | DNI N°             | 40605745  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE CONTRATADO A TIEMPO PARCIAL | Teléfono / Celular | 914935184   |
| Años de experiencia                 | 14 AÑOS                             | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | Contador Público/ Doctor            | Lugar y fecha      | 06/10/2021  |
| Metodólogo/ temático                | Temático                            |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A JEFE DE CREDITOS

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?  | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Qué acciones realizó para que el promedio de cobro no afecte a riesgo de crédito?              | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cuáles son los factores que influye las políticas de crédito en una evaluación crediticia?     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo influye un recurso legal en la gestión de cobranza?                                       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Qué factores determina para otorgar un crédito?  | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Cómo afecta la morosidad en la empresa? ¿Y qué medidas toma para recuperación de la morosidad? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿En que afecta el plazo de crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

|                                     |                                       |                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | GENARO EDWIN SANDOVAL NIZAMA          | DNI N°             | 09614598  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE TIEMPO PARCIAL                | Teléfono / Celular | 992244905   |
| Años de experiencia                 | MAS DE 10 AÑOS                        | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO / MAGISTER / DOCTOR. | Lugar y fecha      | 4/10/2021   |
| Metodólogo/ temático                | METODOLOGO / TEMATICO                 |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A ASISTENTE DE COBRANZAS

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas                                      | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?                                | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Cómo influye los reportes de registro en el promedio de cobro?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cómo influye las políticas de crédito en la evaluación crediticia?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                      | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo ayuda el recurso legal en la gestión de cobranza?                           | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Cómo influye los plazos a crédito en las cuentas por cobrar?                     | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Cómo influye las notas de débito en la morosidad del cliente?                    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿En que afecta el plazo a crédito en la rotación de las cuentas por cobrar?       | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

|                                     |                                       |                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | GENARO EDWIN SANDOVAL NIZAMA          | DNI N°             | 09614598  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE TIEMPO PARCIAL                | Teléfono / Celular | 992244905   |
| Años de experiencia                 | MAS DE 10 AÑOS                        | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO / MAGISTER / DOCTOR. | Lugar y fecha      | 4/10/2021   |
| Metodólogo/ temático                | METODOLOGO / TEMATICO                 |                    |   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A AREA LEGAL

| N°. | Formulación de los ítems/ preguntas abiertas                         | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Construcción gramatical <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|--------------------------------------|----|---------------|-------------|
|     |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                                   | No |               |             |
| 1   | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a Crédito?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 2   | ¿Cómo influye las políticas de crédito en el área legal?             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 3   | ¿Cómo influye los reportes crediticios en el área legal?             | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 4   | ¿Qué acciones realiza en la gestión de cobranza en el área legal?    | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 5   | ¿Cómo influye las notificaciones en el área legal?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 6   | ¿Cómo influye las cartas notariales en área legal?                   | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 7   | ¿Cómo influye los plazos a crédito en el área legal?                 | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 8   | ¿Qué medios aplica para la morosidad en el área legal?               | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |
| 9   | ¿Cómo influye la rotación de las cuentas por cobra en el área legal? | X                        |    | X                       |    | X                                    |    |               |             |

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                       |                    |  |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos                 | GENARO EDWIN SANDOVAL NIZAMA          | DNI N°             | 09614598   |
| Condición en la universidad         | DOCENTE TIEMPO PARCIAL                | Teléfono / Celular | 992244905  |
| Años de experiencia                 | MAS DE 10 AÑOS                        | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO / MAGISTER / DOCTOR. |                    |  |
| Metodólogo/ temático                | METODOLOGO / TEMATICO                 | Lugar y fecha      | 4/10/2021  |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se deservuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|   |   |  |
|---|---|--|
| Título del documento:<br>Periodo o año:                               | Títulos Valores<br>2020-2021  |  |
| Objetivo del documento:   | Descripción del documento:  | El documento responde al área o institución: |
| Analizar las inconsistencias en las cuentas por cobrar de la empresa. | Son documentos que evidencian un derecho de pago que dan conformidad sobre la venta de mercaderías en la empresa. | Crédito y Cobranzas                          |

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N°. | Documentos      | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-----------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                 | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Letras          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 2   | Facturas        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |
| 3   | Notas de Debito | X                        |    | X                       |    | X                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

|                                     |                                       |                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | GENARO EDWIN SANDOVAL NIZAMA          | DNI N°             | 09614598  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE TIEMPO PARCIAL                | Teléfono / Celular | 992244905   |
| Años de experiencia                 | MAS DE 10 AÑOS                        | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO / MAGISTER / DOCTOR. |                    |   |
| Metodólogo/ temático                | METODOLOGO / TEMATICO                 | Lugar y fecha      | 4/10/2021   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se deservuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

|  |   |  |
|--|---|--|
| Título del documento:  | Reportes  |  |
| Periodo o año:   | 2020-2021   |  |
| Objetivo del documento:  | Descripción del documento:  | El documento responde al área o institución: |
| Mostrarán evidencias del comportamiento de las cuentas por cobrar. | Son documentos que contienen los detalles específicos que brindaran información para obtener los resultados sobre la investigación de las cuentas por cobrar. | Crédito y Cobranzas                          |

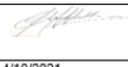
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos           | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|----------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
|     |                      | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |               |             |
| 1   | Reporte de Registros | x                        |    | x                       |    | x                     |    |               |             |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

|                                     |                                       |                    |   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos                 | GENARO EDWIN SANDOVAL NIZAMA          | DNI N°             | 09614598  |
| Condición en la universidad         | DOCENTE TIEMPO PARCIAL                | Teléfono / Celular | 992244905   |
| Años de experiencia                 | MAS DE 10 AÑOS                        | Firma              |  |
| Título profesional/ Grado académico | CONTADOR PUBLICO / MAGISTER / DOCTOR. |                    |   |
| Metodólogo/ temático                | METODOLOGO / TEMATICO                 | Lugar y fecha      | 4/10/2021   |

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

## Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta



Anexo Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de gestión para mejorar las cuentas por cobrar de una empresa industrial Lima, 2021  
Nombre de la propuesta: Estrategias de gestión para mejorar las cuentas por cobrar de una empresa industrial Lima, 2021.

Yo, Capristán Miranda, julio Ricardo identificado con DNI Nro. 06663183 Especialista en Finanzas. Actualmente U. Norbert Wiener Ubicado en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

| N.º | INDICADORES DE EVALUACIÓN   | Pertinencia |    | Relevancia |    | Construcción gramatical |    | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---|-------------|----|------------|----|-------------------------|----|---------------|-------------|
|     |   | SI          | NO | SI         | NO | SI                      | NO |               |             |
| 1   | La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.                                   | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 2   | La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.   | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 3   | La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.  | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 4   | Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva           | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 5   | La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.                                | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 6   | La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática                              | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 7   | La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos              | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 8   | Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 9   | La propuesta es factible y tiene viabilidad   | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |
| 10  | Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito   | X           |    | X          |    | X                       |    |               |             |

Y después de la revisión opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo:

  
 Firma

Fecha: 26/11/2021

|                             |                                  |                                |           |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------|
| <b>Apellidos y nombres:</b> | Capristán Miranda, Julio Ricardo |                                |           |
| <b>Profesional en:</b>      | Administración                   | <b>Título / grado</b>          | Maestro   |
| <b>Experiencia en años:</b> | 20                               | <b>Experto en:</b>             | Finanzas  |
| <b>DNI:</b>                 | 06663183                         | <b>Celular:</b>                | 953708849 |
|                             |                                  | <b>Relación con la entidad</b> | Docente   |

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar de una empresa industrial Lima, 2021  
Nombre de la propuesta: Estrategias de gestión para la mejora de las cuentas por cobrar de una empresa industrial Lima, 2021.

Yo, Mg. Paola Corina Julca García identificado con DNI Nro. 10713347 Especialista en Contabilidad y Finanzas. Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener, Ubicado en Lince Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

| N° | INDICADORES DE EVALUACIÓN   | Pertinencia |    | Relevancia |    | Construcción gramatical |    | Observaciones | Sugerencias |
|----|---|-------------|----|------------|----|-------------------------|----|---------------|-------------|
|    |   | SI          | NO | SI         | NO | SI                      | NO |               |             |
| 1  | La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.                                   | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 2  | La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.   | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 3  | La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.  | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 4  | Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva           | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 5  | La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.                                | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 6  | La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática                              | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 7  | La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos              | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 8  | Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 9  | La propuesta es factible y tiene viabilidad   | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |
| 10 | Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito   | x           |    | x          |    | x                       |    |               |             |

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta.
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 29 de noviembre 2021

|                      |                                 |                         |                                    |
|----------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Apellidos y nombres: | Paola Corina Julca García       |                         |                                    |
| Profesional en:      | Contabilidad - Contador Público | Título / grado          | Maestra en Contabilidad y Finanzas |
| Experiencia en años: | 15 Años                         | Experto en:             | Contabilidad y Finanzas            |
| DNI:                 | 10713347                        | Celular:                | 945508639                          |
|                      |                                 | Relación con la entidad | Asesor Técnico y Docente           |

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental

### Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b> | Jefe de Créditos            |
| <b>Nombres y apellidos</b>                 |                             |
| <b>Código de la entrevista</b>             | Entrevistado 1 (Entrev.1)   |
| <b>Fecha</b>                               | 30/09/2021                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>              | Oficinas de la empresa, Ate |

| <b>Nro.</b> | <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b>  |
|-------------|--|--|
| <b>1</b>    | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a crédito?   | Por la situación de la pandemia la empresa decidió no adquirir mercadería como lo hacían en el 2019, afectó a la empresa en las ventas y por ende en las cuentas por cobrar, no existe el mismo volumen de cobranzas.  |
| <b>2</b>    | ¿Qué acciones realizó para que el promedio de cobro no afecte a riesgo de crédito?             | Para evitar que las letras sigan protestándose se optó por solicitar a los bancos prórroga de las letras para que el cliente cuente con más plazo de pagar su deuda, también se le otorgaban renovaciones al 5 y 10% con la finalidad que el cliente cumpla con el pago en la fecha establecida. |
| <b>3</b>    | ¿Cuáles son los factores que influye en las políticas de crédito de una evaluación crediticia? | Es filtrar su nivel crediticio, verificar contacto y solicitar aval según monto solicitado para la aprobación al cliente.  |
| <b>4</b>    | ¿Qué acciones se tiene que tomar para tener eficiencia en la gestión de cobranza?              | Reducción de los plazos para aceptar los títulos valores, ahora el cliente debe entregar las letras dentro de los ocho a diez días, la otra medida es llamar directamente  |

|          |   |  |
|----------|---|--|
|          |   | al gerente de las empresas y solicitar que hagan una excepción en entregar las letras antes de tiempo, porque la empresa requiere contar con el desembolso de esas letras por la falta de liquidez.  |
| <b>5</b> | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                                    | Es una herramienta que ayuda a persuadir al cliente con la finalidad que pague la deuda en algunos casos tienen buenos resultados en otros no, pero igual sirve como evidencia para cualquier reclamo antes de ser reportado a la central de riesgo. |
| <b>6</b> | ¿Cómo influye un recurso legal en la gestión de cobranza?                                       | Los recursos legales son usados cuando el cliente, haya superado una deuda por más de diez mil dólares, en estos casos la cobranza toma varios meses, incluso años para que el cliente pueda cancelar lo adeudado.                                   |
| <b>7</b> | ¿Qué factores determina para otorgar un crédito?  | Es importante que el cliente tenga un buen nivel crediticio ante las entidades financieras, o que ninguna entidad como seguros lo haya siniestrado; por último, la dirección fiscal este como activo y habido.                                       |
| <b>8</b> | ¿Cómo afecta la morosidad en la empresa? ¿y qué medidas toma para recuperación de la morosidad? | Afecta en el flujo de caja y genera gastos administrativos. Después de agotar todos los medios de cobranza, la mayoría de morosos pasa al área legal para que gestione la cobranza con los documentos probatorios.                                   |

|          |  |  |
|----------|--|--|
| <b>9</b> | ¿En que afecta el plazo de crédito en la rotación de las cuentas por cobrar? | Existen días que el recaudo es alentador, pero otros muy bajo, circula según el nivel de facturación que se haya habido en el transcurso de los días, en estos tiempos es muy variado, por la misma situación que atraviesan la mayoría de empresas. |
|----------|--|--|

**Guía de entrevista**  
**(Instrumento cualitativo)**

Datos:

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b> | Asistente de Créditos       |
| <b>Nombres y apellidos</b>                 |                             |
| <b>Código de la entrevista</b>             | Entrevistado 2 (Entrev.2)   |
| <b>Fecha</b>                               | 30/09/2021                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>              | Oficinas de la empresa, Ate |

| <b>Nro.</b> | <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b>  |
|-------------|--|--|
| <b>1</b>    | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a crédito?                   | Fue un momento muy preocupante porque, letras se protestaron en masivo afectando así el flujo de caja en la empresa.   |
| <b>2</b>    | ¿Cómo influye los reportes de registro en el promedio de cobro?      | Sirven como evidencias de las ventas y cuanto se tiene por cobrar en facturas, letras, notas de débito, que cantidad de notas de crédito se emitió y fueron aplicados por último ver la cantidad que tenemos por cobrar durante el mes |
| <b>3</b>    | ¿Cómo influyen las políticas de crédito en la evaluación crediticia? | Actualmente la empresa se ha vuelto muy rígido con respecto a las evaluaciones, por la misma situación de la pandemia no   |

|          |   |  |
|----------|---|--|
|          |   | brinda créditos sin evaluar el comportamiento del cliente en la central de riesgo, esto también afecta en los ingresos de la empresa, porque no está siendo flexible no quiere asumir más riesgo sobre lo existente  |
| <b>4</b> | ¿Qué acciones se tiene que tomar para obtener eficiencia en la gestión de cobranza? | Tener una buena comunicación con el cliente, enviar estados de cuenta, realizar seguimiento continuo a través de llamadas telefónicas, correos y WhatsApp.   |
| <b>5</b> | ¿Cómo influye las notificaciones en una gestión de cobranza?                        | Ayuda como aviso para que no se derive al área legal   |
| <b>6</b> | ¿Cómo te ayuda el recurso legal en la gestión de cobranza?                          | Es una herramienta que sirve como apoyo porque en algunas veces el cliente responde cancelando su deuda.   |
| <b>7</b> | ¿Cómo influye los plazos a crédito en las cuentas por cobrar?                       | En su mayoría el cliente suele aprovecharse de los beneficios que se le otorgan para brindarles la venta a crédito, no suelen pagar en el plazo establecido y se toman 15 días más desde la fecha que vence la factura, con respecto a las letras dejan que se proteste perjudicando el flujo de caja de la empresa. |
| <b>8</b> | ¿Cómo influye las notas de débito en la morosidad del cliente?                      | Hacen que se incrementen las cobranzas, porque son documentos que los clientes no pagan y también afecta en los estados de cuenta de cada cliente. Y por ende eleva las cuentas por cobrar.  |

|          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>9</b> | ¿En que afecta el plazo a crédito en la rotación de las cuentas por cobrar? | No se cuenta con el efectivo en el tiempo que se estima porque el cliente se toma más días de lo previsto para que pague su deuda, con estas medidas la empresa se ve obligado a tomar otras medidas con el finde obtener liquidez para la empresa. |
|----------|---|---|

**Guía de entrevista**  
**(Instrumento cualitativo)**

Datos:

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b> | Área Legal                  |
| <b>Nombres y apellidos</b>                 |                             |
| <b>Código de la entrevista</b>             | Entrevistado 3 (Entrev.3)   |
| <b>Fecha</b>                               | 30/09/2021                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>              | Oficinas de la empresa, Ate |

| <b>Nro.</b> | <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b>   |
|-------------|--|---|
| <b>1</b>    | ¿Cómo influyó el Covid-19 en las ventas a crédito?       | Hubo reducción en las ventas y por defecto, perjudica al área legal porque debe resolverse cada caso, y también el cliente cuente con la disposición de negociar la deuda.          |
| <b>2</b>    | ¿Cómo influye las políticas de crédito en el área legal? | Son de gran ayuda porque, cuando debo referirme algún artículo del derecho comercial, en las audiencias debo mencionar que se está infringiendo una de las políticas de la empresa. |
| <b>3</b>    | ¿Cómo influye los reportes crediticios en el área legal? | Sirve como ayuda para conocer al cliente de cómo ha sido el comportamiento en sus pagos, ante otras entidades con quien mantenga deudas.  |

|          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>4</b> | ¿Qué acciones realiza en la gestión de cobranza, el área legal?       | Llamar al cliente de pre- aviso sobre la deuda, luego coordinar una reunión y posterior concretar una conciliación, antes de proceder a una demanda según sea el caso.  |
| <b>5</b> | ¿Cómo influye las notificaciones en el área legal?                    | Sirven como respaldo en caso el cliente, deduzca que no sabía sobre dicha deuda o no se le avisó a tiempo.  |
| <b>6</b> | ¿Cómo influye las cartas notariales en área legal?                    | Son cartas concretas para determinar que el cliente, tenga el interés de honrar la deuda.   |
| <b>7</b> | ¿Cómo influye los plazos a crédito en el área legal?                  | Es un respaldo que se aplica en cualquier sugerión del cliente, en caso no quiera pagar la deuda sobre hechos probables.  |
| <b>8</b> | ¿Qué medios aplica para la morosidad en el área legal?                | Se persuade al cliente para que haga un compromiso de pago, luego se pasa al asistente de créditos para que gestione la cobranza, según acuerdo que hay tenido el área legal con el deudor, deberá cumplir con los pagos según el cronograma que se le brinda por correo. |
| <b>9</b> | ¿Cómo influye la rotación de las cuentas por cobrar en el área legal? | Sirven como apoyo para demostrar ante una demanda que se le informó en el debido tiempo por el área de créditos y cobranzas.  |

## Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

The screenshot displays the 'Administrar grupos' application window. The interface includes a menu bar with options like 'Buscar & Codificar', 'Analizar', 'Importar & Exportar', 'Herramientas', 'Ayuda', and 'Grupos de códigos'. Below the menu is a toolbar with icons for creating, editing, and deleting groups. The main area is divided into several sections:

- Explorador del proyecto:** A tree view on the left showing the project structure, including 'Cualitativo Chinguel', 'Códigos (14)', 'Memos (8)', 'Redes (1)', and 'Grupos de documentos (1)'. The 'Grupos de códigos (4)' folder is selected.
- Administrador de grupos de códigos:** A table listing the groups with columns for 'Nombre', 'Tamaño', 'Creado por', 'Creado', 'Modificado por', and 'Modificado'. The data is as follows:
 

| Nombre              | Tamaño | Creado por         | Creado                 | Modificado por     | Modificado             |
|---------------------|--------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| Cuentas por cobrar  | 13     | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:48 p. m. | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:48 p. m. |
| Gestión de cobranza | 3      | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:25 p. m. | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:25 p. m. |
| Plazo de crédito    | 4      | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:31 p. m. | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:31 p. m. |
| Política de crédito | 3      | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:09 p. m. | Imelda Chinguel C. | 10/10/2021 11:09 p. m. |
- Códigos en grupo:** A list of codes within the selected group, currently empty.
- Códigos no en grupo:** A list of codes not in the group, including 'C.1. Cuentas por cobrar', 'C.1.1. Política de crédito', 'C.1.1.1. Ventas a crédito', 'C.1.1.2. Promedio de cobro', 'C.1.1.3. Evaluación de los créditos', 'C.1.2. Gestión de cobranza', 'C.1.2.1. Llamadas telefónicas', 'C.1.2.2. Notificaciones por correo', 'C.1.2.3. Recurso legal', 'C.1.3. Plazo de crédito', 'C.1.3.1. Crédito a 30, 60, 90 días', 'C.1.3.2. Morosidad de clientes', 'C.1.3.3. Rotación de las cuentas...', and 'E.1. Liquidez'.
- Comentarios:** A section for adding comments, currently empty.

At the bottom of the window, a status bar indicates '4 grupos de códigos' and '0 códigos en grupo 14 no en grupo'.