



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y
cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y Dirección de
Empresas**

AUTORA

Br. Llanos Carmelo, Dayana

Código ORCID

0000-0002-6287-0146

ASESORA

Mg./Dr. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de calidad

Asesora

Mg./Dr. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros

Código ORCID

0000-0002-4060-5667

Miembros del Jurado

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Presidente del Jurado

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Secretario

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Vocal

Asesor temático

Apellidos y nombres (ORCID: #####-#####-#####-#####)

Asesor metodólogo

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

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis padres Arturo Llanos y Mirtha Carmelo, quienes siempre han velado por mi bienestar y educación, mi madre que en todo momento fue mi inspiración para seguir adelante con mis estudios profesionales, su fortaleza fue mi motivación para no rendirme y seguir luchando por alcanzar mis sueños. A mis hermanos por su cariño y confianza, y a mi novio Marcio Falen por su apoyo incondicional durante todos estos años de mi carrera profesional, siendo un gran soporte en uno de los momentos más difíciles de mi vida.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por darme salud, trabajo y la posibilidad de continuar formándome en la vida, a la Universidad Norbert Wiener por su excelente educación brindada por muchos años y a los asesores por su paciencia, consejos, comprensión y apoyo brindado para desarrollar y sustentar mi trabajo de investigación.

Declaración de autoría

| | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|
|  Universidad Norbert Wiener | DECLARACIÓN DE AUTORIA | |
| | CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017 | VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01 |

Yo, Llanos Carmelo, Dayana estudiante de la escuela académica de Negocios y competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021” para la obtención del título profesional de: Licenciada en Administración y Dirección de Empresas 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
Dayana Llanos Carmelo
DNI: 48380579



Huella

Lima, 23 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 | 13 |
| O resumen | 14 |
| Introducción | 15 |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA | 17 |
| 1.1.Planteamiento del problema | 17 |
| 1.2.Formulación del problema | 20 |
| 1.2.1.Problema general | 20 |
| 1.2.2.Problemas específicos | 20 |
| 1.3.Objetivos de la investigación | 20 |
| 1.3.1.Objetivo general | 20 |
| 1.3.2.Objetivos específicos | 20 |
| 1.4 Justificación de la investigación | 20 |
| 1.4.1 Teórica | 20 |
| 1.4.2 Metodológica | 21 |
| 1.4.3 Práctica | 21 |
| 1.5 Limitaciones de la investigación | 22 |
| 1.5.1. Temporal | 22 |
| 1.5.2. Espacial | 22 |
| 1.5.3. Recursos | 22 |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO | 23 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 23 |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales | 23 |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales | 25 |
| 2.2 Bases teóricas | 27 |
| 2.2.1 Gestión de créditos y cobranzas | 27 |
| 2.2.2. Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas | 37 |

| | |
|---|-----|
| CAPITULO III: METODOLOGÍA | 47 |
| 3.1 Método de investigación | 47 |
| 3.2 Enfoque | 48 |
| 3.3 Tipo de investigación | 48 |
| 3.4 Diseño de la investigación | 48 |
| 3.5 Muestra, objeto y unidades informantes | 49 |
| 3.6 categorías y subcategorías | 50 |
| 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 51 |
| 3.7.1. Técnicas | 51 |
| 3.7.1. Instrumento | 52 |
| 3.7.2. Descripción | 53 |
| 3.7.3. Validación | 53 |
| 3.9 Aspectos éticos | 56 |
| CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 57 |
| 4.1. Descripción de resultados cuantitativos | 57 |
| 4.2. Descripción de resultados cualitativos | 64 |
| 4.3. Diagnóstico MIXTO | 68 |
| 4.4. Identificación de los factores de mayor relevancia | 70 |
| 4.5. Propuesta | 71 |
| 4.5.1 Priorización de los problemas | 71 |
| 4.5.2. Consolidación del problema | 71 |
| 4.5.3. Categoría solución (conceptualización) | 72 |
| 4.5.4. Objetivo general y específicos de la propuesta | 72 |
| 4.5.5. Impacto de la propuesta | 72 |
| 4.5.6. Direccionalidad de la propuesta | 74 |
| 4.6. Discusión | 83 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 87 |
| 5.1 Conclusiones | 87 |
| 5.2 Recomendaciones | 88 |
| REFERENCIAS | 89 |
| ANEXOS | 95 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 96 |
| Anexo 2: Evidencias de la propuesta | 97 |
| Anexo 4: Instrumento cualitativo | 117 |
| Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos | 118 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta | 125 |
| Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo) | 127 |
| Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental | 128 |
| Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti | 134 |

Índice de tablas

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1 Matriz de categorización de la categoría problema | 50 |
| Tabla 2 Matriz de categorización de la categoría solución | 51 |
| Tabla 3 Expertos que validaron el instrumento | 54 |
| Tabla 4 Expertos que validaron la propuesta | 54 |
| Tabla 5 Análisis de la subcategoría otorgamiento de créditos | 54 |
| Tabla 6 Análisis de la subcategoría otorgamiento de créditos | 55 |
| Tabla 7 Análisis de la subcategoría cuentas por cobrar | 55 |
| Tabla 8 Análisis de ventas de los periodos 2019 y 2020 | 56 |
| Tabla 9 Análisis de la subcategoría cuentas por cobrar | 57 |
| Tabla 10 Análisis de las cuentas por cobrar de los periodos 2019 y 2020 | 58 |
| Tabla 11 Análisis de la subcategoría documentación administrativa | 59 |
| Tabla 12 Análisis sobre los gastos no deducible de los periodos 2019 y2020 | 59 |

Índice de figuras

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Oportunidades de aprendizajes | 41 |
| Figura 2. Key Performance indicator (KPI) | 42 |
| Figura 3. Análisis de ventas de los periodos 2019 y 2020 | 56 |
| Figura 4. Análisis de las cuentas por cobrar de los periodos 2019 y 2020 | 58 |
| Figura 5. Análisis sobre el reporte de gastos de los periodos 2019 y 2020 | 60 |
| Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría otorgamiento de créditos | 61 |
| Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría Cuentas por cobrar | 62 |
| Figura 8. Análisis cualitativo de la sub categoría Documentación Administrativa | 63 |
| Figura 9. Análisis cualitativo de la categoría Gestión de créditos y cobranzas | 64 |
| Figura 10. Manual de políticas de créditos y cobranzas | 75 |
| Figura 11. Software gestión de cobranzas | 76 |
| Figura 12. Plantilla de cobranzas | 77 |
| Figura 13. Api de WhatsApp Business | 78 |
| Figura 14. Contratación POS Niubiz | 80 |
| Figura 15. Ingreso a la plataforma Learning Management System | 80 |

Índice de cuadros

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta | 70 |

Resumen

En el presente trabajo de investigación titulado “Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021” se analizó las deficiencias presentadas en el otorgamiento de créditos y en la gestión de cobranzas, la falta de control y seguimiento constante de los créditos han incrementado las cuentas por cobrar en la organización. La investigación tuvo como objetivo implementar el modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas, donde se estableció políticas que avalen el otorgamiento de créditos y el proceso de cobro, se formularon estrategias para reducir las cuentas por cobrar con el apoyo de herramientas tecnológicas, finalmente, capacitar al personal bajo un programa de formación continua para mejorar los conocimientos y competencias de los trabajadores del área de créditos y cobranzas para una mejor gestión.

La metodología utilizada en la investigación tiene un enfoque mixto-holístico, se utilizó el método inductivo, deductivo y analítico. Seguidamente, para el análisis cualitativo se utilizó la técnica de entrevista aplicada a 3 unidades informantes, los cuales son la administradora, el asistente contable y el jefe de ventas de la empresa comercial, y para el análisis cuantitativo se utilizó el análisis documental, para los cuales se analizaron, el formato de solicitud de crédito, los reportes de la central de riesgo, los reportes de ventas y los reportes de gestión de cobranzas de los años 2019 y 2020. Se realizó la triangulación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos haciendo uso del Atlas TI9.

Como resultados obtenidos mediante el análisis de datos, se han identificado una serie de falencias en el área de créditos y cobranzas, lo que ha generado el incremento de las cuentas por cobrar en los periodos del 2019 y 2020. Por tal motivo, se ha implementado políticas que apoyen la gestión de los asesores en el otorgamiento de créditos y las cobranzas, así mismo, la contratación de un sistema tecnológico para optimizar la gestión de cobranzas, que permita preservar la situación económica y financiera de la organización.

Palabras clave: Cuentas por cobrar, morosidad, otorgamiento de créditos, riesgo crediticio, segmentación de clientes, gestión, políticas.

O resumo

In the present research work entitled "PRP Model for the management of credits and collections in a commercial company, Lima 2021" the deficiencies presented in the granting of credits and in the management of collections, the lack of control and constant monitoring of credits have increased accounts receivable in the organization. The objective of the research was to implement the PRP model for the improvement of the management of credits and collections, where policies were established that guarantee the granting of credits and the collection process, strategies were formulated to reduce accounts receivable with the support of tools technology, finally, training staff under a continuous training program to improve the knowledge and skills of workers in the credit and collections area for better management.

The methodology used in the research has a mixed-holistic approach, the inductive, deductive and analytical method was used. Next, for the qualitative analysis the interview technique applied to 3 informant units was used, which are the administrator, the accounting assistant and the sales manager of the commercial company, and for the quantitative analysis the documentary analysis was used, for the which were analyzed, the credit application format, the reports from the credit registry, the sales reports and the collection management reports for the years 2019 and 2020. The results obtained from the application of the instruments using the Atlas TI9.

As results obtained through data analysis, a series of shortcomings have been identified in the area of credits and collections, which has generated an increase in accounts receivable in the periods of 2019 and 2020. For this reason, it has been implemented policies that support the management of advisers in granting loans and collections, likewise, the contracting of a technological system to optimize collection management, which allows preserving the economic and financial situation of the organization.

Key words: Accounts receivable, delinquency, granting of credits, credit risk, customer segmentation, management, politics.

Introducción

El presente trabajo de investigación se centra en analizar la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, la ejecución de esta labor es de vital importancia para preservar la estabilidad financiera y económica de la organización para hacer frente a sus obligaciones de pago. Siendo el área de créditos y cobranzas uno de los más importantes que tiene la empresa, por ello, se necesita hacer uso de eficientes herramientas para mejorar la gestión de los colaboradores al momento de otorgar un crédito y cobrarlos. Es fundamental contar con políticas de créditos que definan los lineamientos claros para el cumplimiento de los objetivos, siendo importante detallar las condiciones a considerar durante la evaluación crediticia del cliente, formas de pago, líneas de crédito y requisitos documentarios. Seguidamente, es necesario contar con políticas de cobranzas que permitan reducir las cuentas por cobrar, realizar una cobranza anticipada para reducir los plazos de pago, ejecutar un mejor control y seguimiento de los créditos otorgados.

Por tal motivo, se implementó el modelo PRP, donde se planteó la elaboración de políticas de créditos, políticas de cobranzas, contratación de un sistema para la gestión de cobranzas, se establecieron estrategias para reducir las cuentas por cobrar, usando una plataforma tecnológica para automatizar la gestión de cobro y la ejecución de un programa de formación continua para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores del área de créditos y cobranzas.

El estudio desarrollado es de tipo proyectivo porque se realiza mediante un análisis metódico de la realidad, y es de perfil holístico, debido a que se ha planteado propuestas novedosas, dando uso de metodologías más eficaces, mediante ello, se logró identificar la situación real sobre la gestión de créditos y cobranzas para establecer la solución. Para obtener los resultados cuantitativos se desarrolló el análisis documental, para los cuales se utilizaron reportes de créditos, reporte de ventas y los reportes de gestión de cobranzas. Y para obtener los resultados cualitativos se desarrolló una entrevista conformada por ocho preguntas abierta, aplicadas a 3 colaboradores de la empresa, identificando la carencia de políticas de créditos y cobranzas, deficiencias en la gestión de créditos y cobranzas.

La presente tesis se encuentra estructurada en 5 capítulos, que se explican a continuación:

Capítulo I: Redacta el planteamiento del problema, para su desarrollo se ha considerado informes internacionales y nacionales relacionados a la problemática del presente estudio, seguidamente la formulación de problema donde se visualiza el problema general y específicos, el objetivo general y específicos de la investigación, se ha redactado la justificación en tres partes: teórica, metodológica y práctica y las limitaciones de estudio.

Capítulo II: Redacta el marco teórico, se encuentra conformado por 5 antecedentes internacionales y 5 nacionales, tomando como referencias trabajos de investigación que guardan relación con nuestro problema de estudio, seguidamente, las bases teóricas constituida por 3 teorías que sustentan el presente estudio y el marco conceptual.

Capítulo III: Esta conformado por la metodología donde se explica los métodos de investigación, el enfoque, tipo y enfoque de la investigación, se detalla la muestra, el objeto y unidades informantes, la matriz de categorización, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, la validación y el plan de procesamiento de datos con el uso del Atlas TI y finalmente se detalla los aspectos éticos.

Capítulo IV: Se describe los resultados cuantitativos y cualitativos, el diagnóstico y la propuesta de solución.

Capítulo V: Se redacta las conclusiones y recomendación del presente estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del problema

En el presente informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) analiza los efectos de la Covid-19 en el ámbito laboral, el cierre de los lugares de trabajos fue una disposición acatada por todas las empresas del mundo en excepto los sectores de primera necesidad. Por ende, muchas empresas se vieron afectadas con la paralización de sus actividades, no generaban ingresos para seguir solventando los pagos establecidos con sus proveedores, con las entidades financieras y con la planilla de los trabajadores, generando un alto índice de desempleo. Se volvió difícil cobrar los créditos concedidos antes de la pandemia, las empresas tenían mucha incertidumbre con la crisis sanitaria establecida por cada gobierno. En el marco general de las políticas de la Organización Internacional del Trabajo para combatir la crisis de la Covid-19 se optaron medidas para fomentar la economía y el empleo. A tal efecto, que muchos países han desarrollado medidas y estrategias, mediante una política fiscal y monetaria con la finalidad de usar los recursos oportunos para prevenir un mayor descenso en la economía y fomentar el empleo (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En la actualidad, la Gestión de procesos es importante en el mundo empresarial, su eficiente incorporación ha permitido mejorar la planificación e inspección de las funciones laborales dentro de la organización. En ese sentido, se realizó un estudio, donde se diseñó un procedimiento para incorporar un nuevo modelo de gestión empresarial en una empresa comercializadora en Cuba. Donde se detectó como primer defecto la desactualización de documentación en los procesos. Para solucionar este problema se utilizaron varias herramientas teóricas y técnicas que dieron solución a la falencia presentada, registrando y añadiendo los resultados obtenidos en el manual de procesos de la empresa manufacturera (Cantero, Herrera, Leyva, & Nápoles, 2021).

Las empresas buscan adaptarse a los constantes cambios que surgen en el mercado empresarial, como las nuevas competencias, la evolución de la tecnología y clientes más exigentes que buscan seguir satisfaciendo sus necesidades. La gestión de los procesos es una herramienta que se enfoca sobre las actividades de la organización para mejorarlas. Un estudio realizado en Argentina define un nuevo enfoque en la estructura organizativa, definiendo una empresa como una red de procesos que busca trabajar de forma

interrelacionada mediante un eficiente modelo de gestión, basado en procesos que busca satisfacer las expectativas de los Stakeholders, muchas empresas que han trabajado bajo este nuevo enfoque han podido optimizar sus procesos. Finalmente podemos decir que existen muchos enfoques orientados al desarrollo de las empresas, pero la gestión basada en procesos se considera la herramienta más apropiada que busca encaminar a toda una organización al logro de sus objetivos (Mallar, 2010).

En el presente informe emitido por la Superintendencia de la banca, seguros y AFP (SBS) hace referencia a la inestabilidad económica y financiera que sigue afectando a las empresas debido a la coyuntura actual por la pandemia de la COVID -19, para las empresas se volvió difícil cobrar los créditos otorgados antes del estado de emergencia, los clientes paralizaron los pagos proyectados a causa de la incertidumbre que paralizó a todo el mundo, generando reducción de sueldo, desempleo y hasta el cierre permanente de los negocios. Situación alarmante para las pequeñas y medianas empresas que tenían créditos por cancelar con las entidades bancarias y tenían escasos ingresos. Causando el pronunciamiento de la Superintendencia de la banca, seguros y AFP con un proyecto de ley que tuvo como finalidad dar un alivio económico a las empresas deudoras de crédito con las entidades bancarias, realizando reprogramaciones de deuda con periodos de gracia sin cargos moratorios y sin afectar la clasificación de riesgo (Superintendencia de banca,seguros y AFP, 2020).

En la actualidad el proceso de otorgar un crédito es delicado para las empresas, corren el riesgo de relacionarse con clientes que no tienen la intención de cumplir con sus compromisos de pago. Hoy en día se cuenta con instrumentos tecnológicos que ayudan a identificar si las personas tienen la intención de cancelar su deuda, por ende, diferentes entidades financieras hacen uso de dichas herramientas para mejorar la gestión de su cobranza. En el siguiente diario se registró el quinto congreso nacional de cobranzas organizado por ANECOP, donde Iván Pérez, gerente central de Riesgos de la Ed pyme Acceso Crediticio explicó sobre la innovación de cámaras peculiares que reconocen algunas reacciones involuntarias en las pupilas de las personas al ser sometidos a una serie de preguntas durante el proceso de evaluación de crédito, asegurando que la implementación de esta herramienta tecnológica ha conseguido reducir el riesgo crediticio. Así mismo la gerente del área de estrategia y desempeño de soluciones de pago del Banco de Crédito del Perú, informó sobre la incorporación de dos herramientas tecnológicas con la intención de perfeccionar la gestión de cobranzas (Diario Gestión, 2019).

Por otro lado, las empresas con problemas en la gestión de cobranzas, es porque no realizan una evaluación eficiente de los clientes, no hacen un seguimiento continuo de las deudas y porque siguen ejecutando procesos manuales. En la siguiente redacción la central de riesgo Equifax nos da a conocer siete claves para mejorar la gestión de cobranza, conocer al cliente es fundamental porque te permite tener un perfil registrado antes de tomar la decisión de otorgarle el crédito, formular estrategias optimizadas, manejar información actualizada de canales internos y externos permite seleccionar un canal apropiado de cobranzas para la cartera de clientes ya seleccionados, con las conversaciones informadas se logra negociaciones efectivas con los clientes para recuperar la deuda, cumplimiento de las normativas estableciendo horarios para realizar los cobros, experiencia de cobrar y el uso de la tecnología permite aumentar el desempeño de la gestión en la empresa (Diario Gestión, 2017).

La empresa comercial tiene más de doce años en el emporio comercial, enfocados a la venta de maquinarias y equipos para maniobras, es un negocio familiar que inició sus actividades con la venta ambulatoria en la caótica zona de las Malvinas, con el pasar de los años ha conseguido crecer y mantenerse en el mercado en base a la experiencia e intuición, pero con muchas falencias en la gestión de sus procesos que no le permite alcanzar la efectividad. La falta de un manual de políticas en la empresa ha generado una serie de inconsistencias que afectan el trabajo diario.

Se ha detectado algunas falencias en la gestión ejecutada por el departamento de créditos y cobranzas que se busca solucionar. La función de cobranzas se ve perjudicada por la entrega errada de las facturas a créditos, documentos mal emitidos (orden de compra, guías o facturas) que son observados y reportados después de varias semanas, por ende, no se contabiliza el pago en el plazo acordado. Seguidamente por una mala comunicación entre las áreas de ventas y administración, existen facturas que no se envían al cliente, detectando el error al momento de cobrar, extendiendo la cobranza por 30, 45 o 60 días más según la condición de pago acordado al inicio de la compra. Así mismo existen deudas incobrables en años anteriores, siendo el 2019 el año con mayor índice de morosidad que no se ha podido recuperar hasta la fecha.

Finalmente, la gestión de créditos se ha visto afectado por no cumplir con un adecuado procedimiento al momento de evaluar a los clientes, se ha detectado que el área de ventas otorga créditos sin informar a la sección de créditos de cobranzas para seguir con el

proceso de evaluación y confirmar la aprobación del crédito. Además, no se cuenta con un sistema que permita registrar la información de los clientes que solicitaron crédito, donde se pueda registrar las condiciones de pago, comportamiento de pago y línea de créditos establecidos por cada cliente de la empresa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo mejorar la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021

Identificar los factores de mayor incidencia en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

La investigación realizada está justificada en base a tres teorías, las cuales son, la teoría general de sistemas la cual ayudo a establecer soluciones prácticas para la toma de decisiones y desarrollar un trabajo integrado con todos los departamentos de la empresa con la finalidad de reestablecer la gestión de procesos en conjunto, encaminados a la mejora

continua dentro del área de créditos y cobranzas. Del mismo modo la teoría clásica permite mejorar la estructura organizacional de la empresa, localizando de manera más rápida las actividades de control y de mando, ayudó a dividir las responsabilidades y deberes para una mejor gestión dentro de la organización. Finalmente, la teoría del desarrollo organizacional permitió potenciar las habilidades, conocimientos y la efectividad de la empresa comercial. Así mismo adaptarse a un nuevo mercado cambiante, a las nuevas tecnologías y retos cada vez más exigentes, incrementando los niveles de calidad de la organización. Y ante los vacíos teóricos se ha considerado las siguientes teorías en la categoría solución, las cuales son, la teoría Disruptiva, la teoría crítica de la tecnología y la teoría de la administración por objetivos (APO).

1.4.2 Metodológica

El proyecto de investigación se desarrolló bajo un enfoque holístico mixto – proyectado, mediante el cual se recolecto información cualitativa y cuantitativa permitiendo obtener un diagnóstico más amplio y profundo del problema, mediante el cual se pudo elaborar una propuesta de mejora viable en la gestión de procesos en el área de créditos y cobranzas. Se uso la técnica de análisis documental y como instrumento el registro documentario para evidenciar los reportes de las funciones desarrolladas dentro del ámbito laboral. También se utilizó la técnica de entrevista mediante la guía de entrevista con el objetivo de recopilar datos del problema de investigación, tomando en cuenta la experiencia laboral de la administradora, personal de ventas y el asistente de cobranzas que aportaron información valiosa para el análisis del presente estudio.

1.4.3 Práctica

En el presente trabajo de investigación se detectó una serie de falencias en la gestión desarrollada por el departamento de créditos y cobranzas, limitada en realizar un trabajo eficiente y actualizado, por ende, se diseñó una propuesta de mejora para apoyar a la empresa comercial al cumplimiento de sus obligaciones durante cada proceso. El diseño eficiente de las políticas de créditos y cobranzas tuvo como finalidad mejorar el proceso de evaluación al momento de otorgar un crédito y en la gestión de cobro ejecutada por el asesor.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1. Temporal

El factor tiempo representa una limitación de importancia para llevar a cabo un trabajo de investigación, el estudio se desarrolló en un período de 5 meses, iniciado en agosto hasta diciembre del 2021.

1.5.2. Espacial

A pesar de la coyuntura actual a consecuencia de la pandemia por la COVID-19, muchas empresas han retornado a sus labores bajo estrictos protocolos de seguridad para preservar la salud de sus trabajadores con la finalidad de restablecer la situación económica del país. Siendo la organización investigada una de ellas, por tal motivo la investigación se realizó en una empresa comercial situada en la ciudad de Lima, analizando la problemática detectada en los procedimientos ejecutados por el departamento de créditos y cobranzas de forma presencial, observando de cerca la situación real de la empresa.

1.5.3. Recursos

El acceso al internet fue el recurso principal para obtener información valiosa requerida en el trabajo de investigación, con él se pudo tener acceso a repositorios institucionales, informes, revistas científicas, artículos y libros virtuales que sirvieron como fuentes informativas para sustentar las bases teóricas del presente estudio, debido a la COVID-19 no se pudo acceder a bibliotecas para obtener mayor información.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Ecuador, Burgos y Caicedo (2018) realizó un estudio sobre “Recuperación de la deuda vencida en una compañía importadora”. El objetivo de la investigación es establecer estrategias para minimizar los riesgos en la recuperación de la cartera vencida; el estudio se llevó a cabo por medio de un enfoque cualitativo y cuantitativo, empleando el método descriptivo, la población está conformado por 10 clientes y 10 trabajadores de la empresa, con una muestra de 2 personas el Gerente y contador; utilizó las técnicas de entrevista y encuesta para la recolección de información. Se obtuvo como respuesta, que el proceso de cobranza tiene muchas falencias, que afecta las finanzas de la compañía y el cumplimiento de pago a proveedores y trabajadores. Se concluyó que la organización no tiene establecido políticas de créditos para una eficiente evaluación de los clientes, así mismo se pretende diseñar nuevas estrategias de cobro para recuperar la cartera de morosos y se busca rediseñar los manuales administrativos para perfeccionar los procesos en el área de créditos y cobranzas.

En Ecuador, Jara y Brito (2018) realizó un estudio sobre “Plan estratégico de crédito y cobranzas para una empresa de ferretería”. El objetivo de estudio es la formulación de estrategias para optimizar las cobranzas y el otorgamiento de créditos en la empresa; la investigación se efectuó a través un enfoque cuantitativo y cualitativo, empleando el método descriptivo, la población y muestra está conformado por 24 colaboradores, considerando a Gerencia, el área de contabilidad y ventas de la empresa ferretera; se usaron las técnicas de encuesta para la recolección de datos y como instrumento el cuestionario. Como resultado, se detectó la ausencia de políticas de créditos y cobranzas, manual de funciones y falta de control, que afectando económicamente a la empresa por el incumplimiento de pago de los clientes y con ello la necesidad de llevar a la práctica una propuesta de mejora. Se concluyó la investigación con la elaboración de un plan estratégico de créditos y cobranzas, con procedimientos más eficientes que ayuden a disminuir la deuda vencida a través de ratios financieros que ayuden a reestablecer la rentabilidad de la empresa. Dicha propuesta debe ser evaluada constantemente para determinar el logro de los objetivos establecidos.

En Ecuador, Dávalos (2017) realizó un estudio sobre “La gestión de créditos y cobranzas en una ferretería en el período 2015”. El objetivo de la investigación fue evaluar

la gestión del área y su incidencia en la recuperación de la deuda; el estudio se desarrolló a través un enfoque descriptivo y exploratorio, usando el método Inductivo y deductivo, con una primera población de los clientes que tienen crédito y como segunda población los colaboradores de la organización, del departamento financiero, no se consideró necesario la aplicación de una muestra, se trabaja con el total en ambas poblaciones, utilizó las técnicas de entrevista, encuesta y observación para la recolección de información. Se obtuvo como efecto, la existencia de una lenta recuperación de las deudas por cobrar anual afectando la fluidez de la compañía. Se concluyó que la falta de políticas es un problema al momento de otorgar créditos y al cobrar, por lo que se ha diseñado nuevas políticas y procedimientos que permitan evaluar eficientemente a los nuevos clientes, estudiar el comportamiento de pago y mejorar la gestión de cobranzas.

En Ecuador, Bowen y Plúas (2016) realizó un estudio sobre “Evaluación operativa del departamento de créditos y cobranzas en una compañía”. El objeto fue organizar la sección de créditos y cobranzas, para mejorar la concesión de créditos a sus clientes, la investigación se desarrolló por medio de un enfoque cualitativo, utilizando el método no experimental, con una población y muestra de 27 colaboradores; se empleó las técnicas de encuesta para la recopilación de información. Se obtuvo como respuesta una secuencia de falencias en el departamento de créditos y cobranzas, la ausencia de un manual con las políticas y procedimientos en la concesión de créditos aumenta el riesgo financiero. Se concluyó que la empresa debe mejorar su estructura organizacional para lograr alcanzar sus objetivos establecidos, apoyándose de herramientas estratégicas para diseñar manuales que permitan ejecutar de manera más eficiente las tareas de cada colaborador.

En Ecuador, Solano y Gómez (2016) realizó un estudio sobre “Propuesta de un Manual de créditos y cobranzas para restablecer la fluidez económica en una organización”. El objetivo es optimizar los procesos y procedimientos para mejorar el flujo de efectivo de la empresa, el estudio se desarrolló a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, utilizando el método descriptivo, con una población de 11 trabajadores conformado por ventas, contabilidad, bodega y facturación; se usaron las técnicas de encuesta y como instrumento el cuestionario para realizar la recopilación de datos. Se evidencio como resultados que la empresa no tiene definido un área de créditos y cobranzas, no se maneja un reporte actualizado de clientes, ni se manejan tiempos establecido al momento de otorgar créditos. Se concluyó que la implementación de un manual de créditos y cobranzas ayudara

a reducir la cartera vencida, a captar y controlar eficientemente a los nuevos clientes y velar por la estabilidad económica de la empresa. Se recomendó la apertura de un departamento de créditos y cobranzas con el colaborador idóneo que realice únicamente el trabajo de cobranza en la empresa.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Cabero (2020) realizó la tesis sobre “Estrategias de recaudación para disminuir la morosidad de los clientes en una organización, Chiclayo 2019”, teniendo como objetivo presentar habilidades de recaudación para disminuir la espera de deuda pendiente en la empresa. El estudio se desarrolló por medio de un enfoque descriptivo, empleando el método no experimental, con una población de 400 clientes, con una muestra de 96 clientes. Se usó la técnica de entrevista y encuesta para la recolección de datos, obteniendo como resultado que el índice de morosidad del año 2019 ha incremento en 1.51% en relación al año anterior, con un 48.24% de cartera morosa, superando el índice de morosidad del 10% permitido para las entidades comerciales. Se concluyó que la gestión de cobranza desarrollada por los colaboradores no se ha realizado de manera constante afectando económicamente a la empresa. Y la formulación de nuevas estrategias para gestionar la cobranza ayudaría a reducir la mora en un 30%.

Campodónico y Arévalo (2019) desarrollo la tesis “La administración de cobranza y liquidez de una organización en los periodos 2017-2018”, teniendo como objetivo identificar el cómo afecta el proceso de cobranza en la liquidez. El estudio se realizó a través un enfoque Aplicado, usando el método descriptivo Correlacional, con una población determinada por la empresa, con una muestra de 2 colaboradores en el departamento de cobranza y los estados financieros de los periodos 2017-2018. Se empleó la técnica de entrevista y análisis documental para la recolección de información, obteniendo como resultado que la gestión de cobranzas es desarrollada de manera ineficiente en un 64% afectando la economía de la compañía. Se concluyó, para evitar afectar la liquidez de la organización, se debe gestionar eficientemente las tareas establecidas, tener un mejor control de las deudas para evitar retrasos en las cobranzas. Así mismo Gerencia debe evaluar constantemente el trabajo de su personal, brindar capacitaciones para reforzar la gestión desarrollada.

Romero (2019) realizó la tesis “Gestión de créditos y cobranzas y su repercusión en la morosidad de las facturas por cobrar en una organización”, teniendo como objetivo determinar cómo afecta el proceso de cobranza en la morosidad de la cartera de clientes. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo y de investigación no experimental, empleando el método descriptivo y explicativo, con una población infinita conformada por las organizaciones comerciales en Lima, con una muestra de 62 colaboradores que laboran en el departamento comercial, de finanzas y de contabilidad. Se utilizó como técnica la encuesta y el análisis documental para recopilación de información, obteniendo como resultado que la gestión de cobranza es deficiente, entre el año 2017 a 2018 ha aumentado el índice de morosidad en la empresa. Se concluyó que el trabajo de cobranza se hace a destiempo, no existe un seguimiento constante de la cartera de morosos. Por lo que se recomendó a la empresa realizar reuniones mensuales con los trabajadores para realizar un mejor control de las actividades, así mismo se debe mejorar el proceso de evaluación de los nuevos clientes, solicitando los documentos necesarios que avalen el historial crediticio del solicitante.

Cavero (2019) realizó la tesis “Plan de mejora en los procedimientos de créditos y cobranzas en una Micro y Pequeña Empresa”, teniendo como objetivo disminuir los problemas críticos, reducir los cuellos de botella en el registro de documentario y revisar constantemente las medidas implementadas en el departamento de créditos y cobranzas. La investigación se llevó a cabo por medio de un enfoque cualitativo, empleando el método descriptivo, la organización está constituida por una reducida cantidad de colaboradores, por lo que no se podría aplicar el coeficiente de Pearson por tratarse de una muestra pequeña y no aleatoria. Se empleó la técnica de la entrevista, semiestructurada y estructurada, seguidamente la encuesta para la recolección de información, obteniendo como resultado la existencia de falencias al momento de otorgar los créditos, realizar las cobranzas y se evidenció carga laboral que retrasa el trabajo documentario. Se concluyó que es importante tener manuales administrativos, que ayuden a disminuir los problemas y definir las funciones laborales de cada colaborador, así mismo rediseñar los procedimientos de créditos y cobranzas permite tener un estable estado financiero.

Chavez y Loconi (2018) realizó la tesis “Evaluación de los procesos en la gestión de cobranzas para delimitar la eficacia de las políticas de créditos y cobranzas”, teniendo como objetivo analizar el trabajo interno de los colaboradores, evidenciar las posibles falencias

que afectan las funciones laborales del área y establecer propuestas de mejora continua. La indagación se efectuó mediante un enfoque cualitativo, usando el método Descriptiva- Aplicativa, la población y muestra estuvo conformada por el departamento de créditos y cobranzas integrando todos sus procesos y dos personas. Se utilizó técnicas del gabinete como fichas resumen y bibliográficas, en las técnicas de campo las entrevistas, observación y cuestionario para la selección de información, teniendo como resultados, que los lineamientos de créditos y cobranzas si afectan el proceso de cobro de los créditos otorgados. Se concluyó que el 47% de las ventas son a crédito y un 53% al contado, seguidamente que la cartera de morosidad se incrementó por que los trabajadores no desarrollan adecuadamente los procesos definidos por la organización. Por ende, se realizó una propuesta de mejora continua para corregir ciertos errores en las actividades del departamento de créditos y cobranzas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de créditos y cobranzas

Teoría general de sistemas (TGS)

La teoría general de sistemas de Luhmann surge a partir de la complejidad de los problemas que se buscan disminuir. La presente teoría Luhmanniana no muestra un sistema o sociedad perfecta, su enfoque analítico permite estudiar y entender el funcionamiento de la sociedad en su conjunto y de las organizaciones que buscan mejorar su gestión interna. Por ende, si una compañía logra tener una buena coordinación con todos los departamentos que la conforman, el trabajo diario se vuelve más eficiente, los esfuerzos del equipo conllevan al cumplimiento de los objetivos, logrando una mejor rentabilidad para la institución.

Por ende, la teoría de sistemas explica de forma simplificada la dinámica actual que usan las empresas para gestionar sus actividades, estableciendo un mecanismo de integración con todos los elementos que la conforman. Cada área funcional cumple un papel importante dentro de la organización, por ende, deben trabajar de manera sincronizada y unificada para el logro de los objetivos, porque si una falla, el resultado termina afectando a todo el sistema en general. De esta manera la organización logra trabajar bajo un sistema unido y dirigido con una mejor interacción y comunicación entre los trabajadores corrigiendo las deficiencias internas, permitiendo generar soluciones más prácticas para la toma de decisiones.

Así mismo, la TGS tiene definido tres objetivos que apoyan el desarrollo de su estudio, como: (a) Aprobar una formalización analítica de los procesos y métodos, que se logra aplicar, (b) Diseñar un grupo de leyes que sea integrada en todas las secciones de la organización y en la conducta, (c) Fomentar el uso de la tecnología que apoye a definir tácticas sistémicas para una eficiente gestión, corrigiendo las falencias laborales (Osorio y Arnold, 1998; Arriaga, 2003 y Johansen, 1975).

Teoría clásica

La teoría de Fayol, se encargó de estudiar la empresa en su totalidad considerando cada una de sus áreas, con el objetivo de conseguir la integración de las mismas, para Fayol tanto el obrero como el gerente son personas importantes e indispensables para el funcionamiento de la empresa, ambos deben trabajar en equipo, comunicarse, apoyarse en conjunto para obtener mejores resultados en su puesto de trabajo y que la labor administrativa no deber ser una carga laboral para los jefes, sino un deber compartido con los colaboradores que están bajo su mando. Se enfoca en diseñar una estructura organizacional que permita dividir y delegar funciones entre los colaboradores, encaminados hacia una mejora continua de los procesos internos, Fayol en su investigación de la teoría clásica, consideró los siguientes componentes de la función administrativa: (a) planificación, (b) organización, (c) dirección, (d) coordinación y (e) control.

El estudio de Fayol ha sido un modelo a seguir por muchas empresas durante generaciones, organizaciones que se han adaptado a los constantes cambios, sociales económicos y tecnológicos para mejorar la productividad de sus funciones. Y sobre todo es importante fortalecer la relación con los colaboradores, guiarlos correctamente bajo un mismo objetivo, establecer un salario justo y saber reconocer el trabajo bien hecho, por ello, se debe incluir la teoría clásica en el presente trabajo de investigación porque permite desarrollar un mejor proceso administrativo en la empresa e influye positivamente en la toma decisiones (Almanza, Calderón y Vargas, 2018; Briceño, 2010 y Martínez, 1991).

Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional se encarga de evaluar a la empresa, las diferentes funciones ejecutadas en cada área de trabajo, permitiendo detectar los problemas internos y establecer un proceso de mejora continua en las funciones, fortaleciendo habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores. Es importante implementar una

adecuada cultura organizacional, fortaleciendo las creencias y valores que orienten a una mejor toma de decisiones por parte de gerencia, así como también mantener una constante comunicación y retroalimentación entre los colaboradores para el logro de los objetivos establecidos. Cada organización se traza objetivos generales para lograr el éxito empresarial, así mismo, es importante que cada área de trabajo también establezca sus propios objetivos, iniciando con objetivos a corto, los cuales permitirán medir la productividad de los colaboradores, para ello todos deben estar involucrados como equipo, ser consecuente y responsables de sus actividades diarias. Siendo pequeños pasos que apoyaran al cumplimiento de los objetivos a largo plazo en cada departamento de la empresa (Beckhard, Bennis y Lippitt citado por Garzón, 2005).

La teoría del desarrollo organizacional (D.O) es fundamental para el presente trabajo de investigación, porque permite analizar adecuadamente a la empresa comercial, controlar las actividades internas que se ejecutan en cada área de la organización, corregir e implementar nuevos procesos para mejorar la gestión del área de créditos y cobranzas con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos y preservar los intereses de la corporación.

Conceptos

Gestión de créditos y cobranzas

La gestión de créditos y cobranzas es una labor importante que permite mantener la estabilidad económica de la empresa, por ende, es crucial aplicar un modelo de gestión que permita recuperar la cartera de morosos y mejorar la evaluación de crédito, para lo cual es importante implementar políticas crediticias, definir líneas de crédito y condiciones de pago para el seguimiento oportuno de los procesos. En la actualidad es ventajoso que las empresas otorguen créditos, porque permite incrementar las ventas y captar nuevos clientes, pero no todos los clientes son aptos e identificarlos es tarea difícil para el personal a cargo, este debe realizar un análisis exhaustivo sobre la capacidad financiera de los clientes para evaluar su comportamiento de pago y la trayectoria comercial que mantiene con sus proveedores, las referencias comerciales es indispensable en la gestión de créditos, siendo fuente de primera mano que otorga información valiosa del cliente, para saber la relación comercial vigente entre ambos usuarios, seguidamente, es fundamental que la evaluación de los clientes sea revisada por alguna central de riesgo vigente en el mercado, para analizar los informes de riesgo que estas ofrecen, para seguir conociendo la capacidad financiera de los usuarios y

detectar otras deudas reportadas, recopilando y analizando toda esta información, el asesor podrá tomar una mejor decisión.

Por otro lado, la gestión de cobranza debe ejecutarse bajo un orden establecido que permita reducir las facturas por cobrar de la organización, para ello se debe ejecutar un seguimiento constante de los clientes, ejecutar una gestión preventiva de cobro, desarrollar eficientes técnicas de comunicación que logren mantener el respeto y la relación comercial con los clientes y presentar reportes de la gestión con la gerencia para evaluar la situación a tiempo real de las cuentas por cobrar. Seguidamente los procesos son pieza clave que permiten mejorar y rediseñar el flujo de trabajo, que ofrece una supervisión constante de los procedimientos de créditos y cobranzas, para identificar los errores administrativos que afecta la gestión laboral y corregirlos en el tiempo bajo una constante mejora continua, para alcanzar los objetivos establecidos dentro del área (Morales y Morales, 2014; Mohanty y Biswal citado Vinueza y Cedillo, 2012; Lemoine, Vélez, Varela, Zambrano y Castellanos, 2018; Castillo, 2021; Zaratiegui, 1999).

Otorgamiento de créditos

Otorgar créditos es una actividad delicada e importante que permite preservar la estabilidad económica de la empresa, se encarga de sostener los flujos financieros y los ciclos de efectivo para mantener la operatividad del negocio. Por otro lado, su gestión requiere de políticas que establezca condiciones claras para la atención del crédito, de procesos eficientes para el seguimiento y control de la cobranza de los créditos brindados. Cabe mencionar que los créditos deben otorgarse en base a la facultad de pago del usuario, el cual se determina: estudiando en entorno, conocer el rubro comercial del cliente, analizar la situación financiera, el comportamiento de pago, historial crediticio, el flujo de caja, estos factores son fundamentales para determinar si los clientes pueden cumplir con sus obligaciones a largo plazo, asegurando los nuevos créditos otorgados y con los clientes antiguos es importante seguir monitoreándolos, a pesar de llevar años trabajando con ellos, el colaborador debe seguir evaluando su comportamiento de pago, controlando el uso de su línea de crédito y revisarlo periódicamente en la central de riesgo, para detectar posibles problemas financieros que puedan llegar a tener a largo plazo y prevenir el incumplimientos de pago que afecte la estabilidad económica de la organización para seguir cumpliendo con sus obligaciones de pago (Ludovic, Aranguiz y Gallegos, 2018; Castillo y Pérez, 2008). El otorgamiento de créditos se puede clasificar en tres formas, Créditos para empresas medianas

y grandes, créditos para empresas pequeñas y créditos para personas naturales con negocio, de esta manera también podremos establecer una mejor línea de crédito en cada situación.

Las políticas de créditos son un conjunto de reglas establecidas por gerencia, implementadas con la finalidad de brindar facilidades de pago a los clientes, así mismo permiten realizar una mejor evaluación crediticia, establecer líneas de crédito, decretar normas y condiciones de crédito para cada cliente. Las políticas de crédito apoyan al área de créditos y cobranzas en la toma de decisiones para las futuras concesiones de crédito que otorgarán. Por ello, es importante establecer y desarrollar de manera correcta las políticas de crédito, para una mejor administración de las cuentas por cobrar de la empresa, siendo claras, específicas, realistas y alcanzables para la efectiva recuperación de los créditos otorgados en los plazos acordados.

Seguidamente, las políticas deben evaluarse constantemente para analizar el trabajo diario y determinar el cumplimiento de las metas establecidas por el departamento de créditos y cambiarlas de ser necesario para continuar con las mejoras. Es importante estructurar adecuadamente las políticas de créditos, para responder eficientemente a nuestra necesidad, la cual debe contener: (a) objetivos, (b) alcance, (c) responsabilidad, (d) Condiciones de venta (e) Documentación requerida, (f) condiciones de crédito, (g) proceso de evaluación, son algunos de los elementos que debemos considerar en la elaboración de las políticas, que orienten la gestión de los colaboradores y a la toma de decisiones al momento de aprobar o rechazar la solicitud de crédito (Chiriani, Chung y Alegre, 2020).

La segmentación de clientes es la división de los consumidores por categorías en base a sus necesidades y comportamiento de adquisición, la segmentación es fundamental para comprender y predecir los factores que inciden en las decisiones del cliente, permitiendo diseñar estrategias de fidelización. La Segmentación de clientes es una estrategia que tiene como objetivo optimizar la productividad del negocio, categorizando a los clientes para transmitir una mejor proyección comercial, con la finalidad de direccionar cada estrategia según las necesidades observadas en cada grupo segmentado. La segmentación de clientes es importante y aplicable en muchos procesos en diferentes áreas de la empresa. Es una herramienta indispensable para apoyar la gestión de cobranzas segmentando la cartera de clientes para determinar los recursos y estrategias a utilizar con cada grupo de clientes (Valcarce y Serrano citado en García, Sánchez, Grimaldi, Fernández y Gálvez, 2017).

Es importante segmentar la cartera de clientes para desarrollar una mejor gestión de cobranza, en base a las características comunes, como, formas de pago, días de mora, clasificación por riesgo, línea de crédito, comportamiento de pago, entre otros datos, para formular adecuadas estrategias de cobros con cada segmento. Una estrategia fundamental que toda empresa debe aplicar es el uso de los canales de comunicación, seleccionando el más eficiente que permita mantener una comunicación constante y mejor interacción con el cliente al momento de cobrar. En la actualidad son más las organizaciones que analizan todo tipo de estrategias, seleccionando las más adecuadas para fortalecer cada uno de sus procesos.

El riesgo crediticio, es un indicador importante en la gestión financiera, se puede definir como una posibilidad de pérdida económica para las empresas por el incumplimiento de pago de sus clientes, ya sea por problemas de fuerza mayor que lo impida o el mismo rechazo voluntario de la persona. Los indicadores de riesgo crediticio permiten analizar los diferentes escenarios de créditos y percibir la posibilidad de pérdida económica por la falta de pago, apoyando la toma de decisiones en la administración financiera de la organización. El riesgo crediticio es un peligro que corren todas las entidades que otorgan créditos, los clientes pueden demorar en sus pagos o simplemente no pagar, convirtiéndose en deudas incobrables al cierre del año, después de agotar todos los procesos de cobranzas sin éxito alguno, pudiendo perjudicar la estabilidad económica de la organización, por ende, es importante ejecutar una exhaustiva evaluación de los clientes y tomar medidas que aseguren la toma de decisiones de crédito, para evitar o controlar el riesgo crediticio a largo plazo (La superintendencia de Banca y seguros (SBS) citando en Alvarez y Apaza, 2019).

Cuentas por cobrar

En términos contables, las cuentas por cobrar es un capital circulante, que en un determinado tiempo se convierte en efectivo. Por otro lado, para la empresa son los créditos que se brindan a diferentes clientes por la venta de bienes o servicios, buscando fidelizar, incrementar las ventas y ganar mayor presencia en el mercado. Como son ventas a crédito, su atención debe contar con eficientes políticas de créditos que apoyen el proceso de atención, analizando o evaluando delicadamente al cliente para evitar así el incremento de las cuentas por cobrar. Siendo un factor importante que determina el crecimiento o quiebre de la empresa, su objetivo principal es la supervisión y control de las ventas a crédito.

Para reducir las cuentas por cobrar es importante establecer un buen procedimiento de cobranza, los colaboradores deben cobrar dentro de los plazos establecidos, inicialmente

acordado con los clientes, de lo contrario la organización puede verse perjudicada económicamente para seguir cumpliendo con sus obligaciones proyectadas. Existen situaciones que influyen negativamente en la recuperación de las cuentas por cobrar: (a) problemas financieros de cliente, (b) Falta de pago por voluntad propia, (c) Olvido de pago por parte del cliente, (d) La empresa no envía recordatorios de pago. Por ende, el área de cobranza debe estar atento y ejecutar un seguimiento constante de las facturas que están por vencer, para iniciar un cobro adelantado que permita recuperar los créditos dentro del plazo establecido (Morales y Morales citado en Quiroz, Barrios y Villafuerte, 2019; Araiza, 2005).

Las políticas de cobranzas son normas establecidas por la empresa, que facilitan la gestión de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes, dicha función dependerá del tiempo y del seguimiento constante que se le dé a la deuda, por ende, las políticas establecidas por la organización deben considerar técnicas y estrategias adecuadas para mejorar la comunicación con la clientela y reducir las facturas por cobrar. El objetivo de la política de cobranza es la rápida recuperación de los créditos, obtener un mejor flujo de caja para el negocio y trabajar en la permanencia de los clientes, creando un plan estratégico que beneficie a ambas partes. Cada compañía decide los términos y condiciones que debe considerar en sus políticas para resguardar el proceso de cobranza, en base a sus necesidades, especificar claramente el procedimiento a realizar para un cobro adelantado, envío de carta de cobranzas y visitas presenciales cuando se presenten incumplimientos de pagos (Chiriani, Alegre y Chung, 2020).

La morosidad es la situación jurídica en la que una empresa o persona tiene un compromiso de pago por la prestación de dinero o atención de bienes y servicios bajo términos establecidos, la cual se encuentra en mora, por el retraso de pago. En otras palabras, es el incumplimiento de pago por la prestación de bienes o servicios, lo cual incurre en mora. La morosidad es una de las principales causas que puede afectar directamente la liquidez de la empresa evitando continuar con el pago de sus obligaciones, por otro lado, la falta de liquidez también puede afectar al pago de los beneficios sociales de los trabajadores como las gratificaciones, utilidades y Cts. Para prevenir el nivel de morosidad, se debe establecer políticas de créditos donde se definan reglas y procedimientos que permita realizar una buena evaluación crediticia de los clientes, comprobar la información otorgada durante su evaluación, para evitar estafas comerciales, seguidamente establecer una línea de crédito por cada usuario y controlar su consumo para evitar excesos en el otorgamiento de créditos que

no se puedan cobrar a largo plazo convirtiéndose en deudas incobrables. Finalmente, la morosidad se puede calcular de la siguiente manera: créditos pendientes/ total de créditos (Álvarez y Apaza, 2019).

Finalmente, la venta al crédito es una transacción que no genera un ingreso inmediato de dinero a la empresa, consiste en vender un producto o realizar un servicio a un determinado cliente, el cual será cancelado en un determinado plazo según las negociaciones previas. Por ende, la venta al crédito permite incrementar la liquidez y como consecuencia de ello, disminuye la capacidad de la organización de disponer de liquidez, por tal motivo se debe realizar un constante seguimiento de los tiempos de cobro para la oportuna recuperación de los créditos. La venta a crédito tiene como ventaja aumentar las ventas de la empresa y captar nuevos clientes, sin embargo, también tiene como desventaja el riesgo de crédito, siendo el incumplimiento de pago que afecta la economía de la compañía. Existen empresas que prefieren no vender a crédito por el giro de sus actividades, sin embargo, existen otros rubros que ven rentable y necesario vender a crédito, esta operación es muy frecuente entre empresas, creando grandes vínculos comerciales. Por otro lado, se debe seleccionar a una persona para controlar las ventas al crédito y las cuentas por cobrar, así mismo, diseñar procedimientos para cerrar con éxito la venta (Marín, 1982).

Documentación administrativa

La documentación administrativa permite preservar los documentos internos de las actividades ejecutadas en la organización, facilitando el rápido acceso de la información por las personas autorizadas. Es importante clasificar los documentos según su importancia para una mejor organización documental. En la Actualidad los archivos ya sean físicos o virtuales sirven como herramienta informativa de las funciones y procedimientos (Vivas, 2011). La gestión de los documentos ha evolucionado con el pasar de los años, hoy en día no solo se administra los documentos ejercidos en papel, sino, que se han diseñado lineamientos para la administración de documentos electrónicos, agilizando muchos procesos gerenciales en todas las instituciones ya sean privadas o públicas.

Algunos objetivos del realizar una buena administración de los documentos son: (a) Prevenir la duplicidad de documentos, (b) facilitar los procedimientos administrativos, (c) Ordenar y clasificar los documentos para su fácil ubicación, (d) Revisar, seleccionar y desechar los documentos que carecen de valor para el futuro. Es importante la parte

archivística de la documentación durante la primera fase de su ciclo de vida, considerando el tiempo en que son realmente indispensable para la gestión administrativa de la organización, pasando esa fase de utilidad, los documentos pueden ser trasladados a otro lugar para su administrativo (Sánchez, 2014).

El registro de información es el almacenamiento de datos que permite registrar procedimientos o actividades en ciertos documentos, tablas o sistemas utilizados por las empresas, su desarrollo permite brindar información actualizada, para el eficiente control y planeación de las funciones. El registro de la información es importante porque permite responder de manera inmediata las constantes preguntas de gerencia con respecto al desarrollo de los procesos internos de la empresa. La evolución de la tecnología ha generado un progreso en el sistema de información, hoy en día las pequeñas y medianas empresas buscan diseñar y establecer algún tipo de sistema que apoye al registro eficiente de la información de los procedimientos operacionales o administrativos desarrollados en la organización. Su objetivo es incrementar la eficiencia de los procedimientos basados en la recolección, registro y almacenamiento de la información. En la actualidad, el registro de información genera múltiples beneficios, ayuda a controlar los procesos, demostrar el cumplimiento de los procesos, medir su cumplimiento y evidenciar la labor ejecutada (Prieto y Martínez, 2004).

La entrega de factura es la acción y obligación que tienen las empresa de brindar la factura ya sea física o electrónica al cliente, siendo un documento que permitiera sustentar la compra del cliente ante las autoridades fiscales y llevar un mejor control de sus finanzas. Cuando las ventas son a crédito es importante realizar una rápida entrega de la factura adjuntando los cargos como guías, orden de compra, validez de sunat que sustenten la compra, para evitar retraso en la programación de pagos. Con respecto a la emisión de comprobantes, hay empresas que aún emiten facturas físicas y otras facturas electrónicas según la disposición de sunat, ambos tienen la misma obligación de entregarse al cliente, utilizando diferentes vías, entrega en físico, por correo y a través de portales propios que maneja cada organización.

La caja chica es un porcentaje de dinero en efectivo que designa la empresa para cubrir una serie de gastos o pagos menores que se presentan durante un plazo determinado. Es importante el manejo de una caja chica porque permite llevar una mejor contabilidad dentro de la empresa, atendiendo los gastos imprevistos del día a día que requieren una rápida

cancelación. Podemos observar que existen dos clases de caja chica: (a) Caja chica con fondo fijo, es el dinero que se establece al inicio de un período para cubrir los gastos menores que surjan en las actividades diarias, el mismo importe debe ser reembolsado cuando este sea gastado, (b) Caja chica con fondo variable, es cuando dentro del período se puede aumentar el dinero otorgado y este puede variar según las necesidades de cubrir los gastos diarios que tenga la organización. El objetivo de manejar una caja chica es que las entidades tengan liquidez frente a gastos imprevistos, sin requerir alguna aprobación de la administración, sin embargo, cada gasto debe ser justificado y sustentado por la persona a cargo de la caja chica, los gastos que se pueden cubrir con este dinero son: (a) Viáticos del personal, (b) gasto por movilidad, (c) artículos de oficina, (d) gasto para el botiquín (e) reparaciones, (f) Combustible o peajes, entre otros gastos no previstos (Pereira, Maycotte, Restrepo, Mauro, Calle y Velarde, 2011).

Líquidez

La liquidez es aquella facilidad en que los activos de una empresa se convierten en efectivo en un corto plazo, en otras palabras el dinero es el activo con mayor liquidez. De esta manera se puede evidenciar la solvencia económica que tiene una organización para asumir sus compromisos de pago a corto plazo. Puede pasar que una organización tenga una buena rentabilidad y una baja liquidez, esto quiere decir que la empresa esta ganando dinero por manejar precios altos en sus ventas mayores a sus costos, pero sin embargo no puede cumplir con sus obligaciones de pago, esta situación se da cuando una compañía esta en expansión, y todos sus ganancias lo sigue invirtiendo, generando más deuda por ampliar su producción.

Pero tambien observamos casos inversos, donde una empresa puede tener dinero pero no son muy rentables. Las dimensiones de la liquidez son: (a) La razón corriente, establece la capacidad de la compañía en liquidar sus deudas (b) la razón líquida, mide como el dinero de la caja y los bancos cancelar las deudas a corto plazo, (c) Prueba ácida, se encarga de medir la liquidez e informa si la compañía puede o no asumir sus pagos a corto plazo. Seguidamente los indicadores de la liquidez son: (a) Activo corriente, está conformado por bienes que pueden convertirse en efectivo de forma rápida (b) pasivo corriente, son deudas que la compañía tiene que devolver un año (b) inventario, son bienes que pueden ser

vendidos para cubrir una necesidad y (d) efectivo, es el activo para ejecutar pagos de cualquier bien o servicio que se le pueda exigir a la compañía (Gutiérrez y Tapia, 2016).

2.2.2. Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas

Teoría disruptiva

La reciente crisis sanitaria global, ha impulsado el desarrollo de la innovación disruptiva, siendo de gran utilidad para las pequeñas empresas que buscan retar con éxito a las grandes organizaciones. Según Christensen la teoría disruptiva es un proceso gradual, esta innovación tiene como finalidad satisfacer las necesidades no cubiertas en el mercado. Para las grandes empresas al principio la innovación disruptiva es sostenible, pero con el pasar de los años, solo se centran en sus clientes más rentables, dejando de lado las necesidades de otros clientes. Ese error es aprovechado por los disruptivos: pequeñas empresas que se encargan de satisfacer las necesidades en ese segmento del mercado. Christensen estableció dos tipos de innovación tecnología: componente y de arquitectura, pero se llegó a la conclusión que los emprendedores logran el éxito cuando utilizan la tecnología de arquitectura (Christensen citado en Jiménez, 2020).

Un factor clave que favorece el éxito de estos nuevos emprendedores es el capital financiero que logran recaudar a través de inversionistas, que respaldan los nuevos proyectos innovadores. El mercado bursátil cree en ellos, a pesar de no evidenciar ventas, un claro ejemplo de ello, son los portafolios de inversión dirigido por ARK Invest, es una compañía estadounidense especializada en tecnología disruptiva, las cuales destacan: la inteligencia artificial, la robótica entre otras, y a pesar de la crisis sanitaria, varios de sus fondos han ganado en el mercado, demostrando las posibilidades de éxito que puede alcanzar los nuevos emprendedores a través de sus innovaciones disruptivas. La innovación disruptiva, en una nueva oportunidad de éxito ante un mercado más exigente, hoy en día se encuentra más vigente que nunca, no solo en el campo tecnológico, sino que también en el entorno de las organizaciones. Por ende, todos estamos invitados a explorar las nuevas posibilidades de crecimiento (Jiménez, 2020).

Teoría crítica de la tecnología

La teoría de la tecnología está unida por valores e interés técnicos y sociales, involucrando varias etapas de producción, diseños y sistemas técnicos. La presente teoría

es analizada bajo los cinco elementos expuestos por Andrew Feenberg, los aspectos críticos, propositivos, ideológicos, teóricos y actitudinales. En cualquier escenario, las ideas de Feenberg, nos lleva a meditar que no solo es seguir trabajando como lo venimos haciendo, bajo un diseño de trabajo sociotécnico. Y si logramos salir de nuestra zona de confort y nos preparamos para aplicar y desarrollar la tecnología, tendremos la oportunidad de mejorar en muchas cosas por las nuevas herramientas. Pero hoy en día, las personas y las empresas aún sufren de tecnofobia, su temor a las nuevas herramientas tecnológicas o el tener que implementar dispositivos complejos en sus procesos hacen que sigan trabajando de forma manual. Sin embargo, la tecnología sigue evolucionando rápidamente simplificando cada vez más las vidas de quienes se arriesgan a usarla.

Los elementos de la teoría crítica de la tecnología según Feenberg: (a) Aspectos críticos, este elemento explica la situación crítica de nuestra sociedad, una sociedad injusta que excluye a miles de personas de los nuevos beneficios de la modernidad, (b) Aspectos propositivos, para pasar a cualquier otro proyecto de civilización, tenemos que pasar por un proceso de "democratización radical", es decir, pelear una batalla institucional por el sentido de la tecnología, (c) aspectos ideológicos, en este elemento la tecnología abre una oportunidad de operar en uno de los sistemas sociales, orientada al desarrollo de las capacidades humanas, (d) aspectos teóricos, aquí Feenberg ofrece lograr una sociedad avanzada, y (e) aspectos actitudinales, con este elemento se pretende contribuir mediante una serie de acciones que permita desaparecer el miedo o fobia a la tecnología de la sociedad (Tula y Giuliano, 2015).

La teoría de la administración por objetivos

La gestión de objetivos y el autocontrol hacen de un punto de referencia para la dirección que debe tomar una organización comercial: es primordial preparar un buen equipo y combinar esfuerzos individuales en un solo esfuerzo común, donde los colaboradores deben tener el objetivo de contribuir positivamente a la organización, desde sus funciones y tareas asignadas sin perder la importancia del objetivo común. La función de los líderes es asegurarse de que los trabajadores tengan un propósito y se dirijan hacia la meta común, sepan lo que quieren y el trabajo que deben hacer. Para Drucker, la organización tiene tres factores desorientación: (a) la función especializada del gerente, (b) estructura jerárquica de gerencia, y (c) diferencia entre visión y trabajo con el aislamiento en los niveles de la

gerencia. Así mismo define tres tipos de gerentes, los cuales son: (1) El primer tipo conoce que demanda su trabajo y ejecutara las tareas necesarias para hacer todo bien, pero no es un gerente ni lo llegara a ser, (b) El segundo es un especialista muy experto, pero no aporta al beneficio global de la organización, (c) el tercero es el líder que dirige su mirada a la organización preocupándose por desempeñar eficientemente sus labores sin caer en actividades funcionales.

El enfoque de la administración por objetivo es importante porque persigue la consecución de los objetivos, gracias a que se definen todos los objetivos a conseguir en la organización implicando la participación de directivos y empleados, quienes desempeñan sus funciones motivados para alcanzarlos. Así mismo, los objetivos deben ser realistas y deben estar establecidas en una hoja de ruta clara para el desarrollo eficiente de las actividades, esta práctica emplea la planeación en todos los niveles de la empresa, fomentando la participación y el compromiso de cada persona con su trabajo y se encarga de integrar los objetivos individuales, grupales con los generales. Consta de tres etapas (1) Fase inicial, directivos y empleados se reúnen para fijar los objetivos y seleccionar las herramientas adecuadas para alcanzarlos, (2) Fase de seguimiento, se desarrollan reuniones constantes para analizar y evaluar los primeros resultados, (3) Fase de evolución, esta se ejecuta al finalizar el proceso para el logro de los objetivos, con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos antes de iniciar el próximo desempeño (Martínez, 2005).

Conceptos

Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas

En la actualidad existen diversos factores que encaminan el éxito de un negocio, la intención de satisfacer las necesidades cada vez más exigentes, hacen que las organizaciones generen constantes cambios en su gestión empresarial, con la finalidad de mejorar sus procesos en cada área de trabajo. En el mundo globalizado y debido a los grandes avances científicos y tecnológicos, la gente habla acerca de “modelos” en muchas investigaciones académicas, cuyo objetivo es crear nuevos modelos a seguir para resolver el problema estudiado.

Modelo significa medida o molde, es una serie de percepciones utilizada en la era de la ciencia normal para identificar problemas legítimos y métodos en un área particular de estudio. Estos aún están incompletos, ya que no cubre todos los problemas que deben

resolverse, la elaboración de un modelo es necesario para aumentar el pensamiento heurístico, siendo una táctica práctica para dar solución a diferentes problemas en una investigación (Gallego, citado en Mujica y Rincón, 2011).

En filosofía de la ciencia, el término modelo se utiliza con muchos significados diferentes, a menudo ambiguos. Este hecho está relacionado con la naturaleza conceptual y se deriva del concepto de modelo en la ciencia. Para el autor, los modelos son en todos los casos construcciones y constructos racionales, esencialmente formados a priori a partir de otros conceptos y no necesariamente a partir de observaciones reales. Seguidamente el modelo se da a conocer como algo híbrido entre la hipótesis y la teoría (Bravo citado en Mujica y Rincón, 2011). El modelo forma así un resultado complicado, a causa de ideas, sentimientos, experiencias e instituciones originadas en un contexto de conocer, cuya dinámica, producto de un hecho complejo y cambiante que determina su valor en el tiempo.

En el siguiente artículo, se caracterizan los modelos científicos en dos aclaraciones: (a) se analizan los modelos elaborados por la ciencia fácticas, son aquellas que tratan de entender la realidad que nos rodea, excluyendo los modelos de las ciencias formales, como la lógica o la matemática, (b) se aborda modelos desde un punto de vista analítico, tal perspectiva se encarga de analizar la naturaleza, edificación y uso de los modelos científicos como una representación teórica externa del mundo, que comprende el modelo como uno de los elementos claves de una compañía científica.

Se han identificado ocho características de los modelos científicos, las cuales son: (a) los modelos representan sistemas o procesos, (b) son instrumentos para recopilar información, (c) los modelos guardan relación con los fenómenos, (d) los modelos son diferentes a la realidad, (e) los modelos se pueden corregir y ampliar, (f) los modelos se desarrollan constantemente, (g) deben ser aceptados por la sociedad científica, (h) los modelos se clasifican en tipos, mediante imágenes, conceptos, símbolos o fórmulas para un mejor aprendizaje (Chamizo citado en Bravo, 2012).

Un modelo es una herramienta conceptual que, a través de un conjunto de elementos representa la lógica por la cual una organización busca la mejora continua de sus procesos, la participación constante de los colaboradores para un mejor rendimiento operativo

Por otro lado, se define a un modelo como un antecedente o guía para administrar eficientemente un negocio. En base a este modelo se desarrollan acciones para corregir las falencias internas de una empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Podemos decir que el modelo de negocio es una herramienta anticipada de como planificar un plan de negocio para cubrir las necesidades internas de una organización, el modelo de negocio tiene como finalidad crear soluciones para mejorar el proceso interno de las actividades diarias en la empresa (Álvarez citado en Landazury y Ferrer, 2016).

Seguidamente, el modelo especifica la estructura y gobernancia de las acciones diseñadas para crear valor a través de las nuevas oportunidades de negocio. La gobernancia es la forma de como fluye la información, los bienes o recursos que tiene la empresa para su correcta operatividad y como estas son gestionadas por los colaboradores, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos diarios (Amit y Zott citado en Landazury y Ferrer, 2016).

Es necesario que el gerente general planifique procedimientos de cambio ejecutando estrategias que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus propios colaboradores. De los modelos de gestión basados en el conocimiento, es importante enfatizar que este principio debe permitir a la organización adquirir modelos de acción y reforzar los comportamientos aprendidos, así como crear y guardar almacenes conocimiento para usar, habilita valor competitivo creación y ventajas para el negocio.

En el presente trabajo de investigación se ha implementado el modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en la empresa comercial, la propuesta está conformado por tres aristas: (a) Políticas, se ha diseñado políticas con la finalidad de respaldar el trabajo al momento de otorgar un crédito y respaldar la gestión de cobranza (b) Reducir, se ha diseñados nuevas estrategias con la finalidad de reducir las cuentas por cobrar (c) Programa, con este último arista, se va a implementar un programa de formación continua para mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores del área de créditos y cobranza en la empresa comercial.

Políticas

Se ha implementado políticas de créditos y cobranzas para mejorar la gestión en el otorgamiento de créditos y las cobranzas.

MODELO PRP

Reducir

Estrategias para reducir las cuentas por cobrar de la empresa comercial

Programa de formación

Implementar un programa de formación continua para mejorar los conocimientos y competencias de los colaboradores, a través de la plataforma virtual Learning Management System

La automatización significa la necesidad de usar la tecnología para desarrollar tareas, con una mínima intervención de las personas en ciertos procesos de producción, los procesos lógicos humanos utilizan, software u ordenadores los cuales puede procesar información en grandes cantidades y de manera más rápida que las mismas personas, permitiendo analizar los datos en tiempo real para una rápida toma de decisiones en las empresas. Es importante que las empresas usen nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de sus procesos, la automatización apoya a las compañías durante su camino hacia la transformación digital, permitiendo optimizar tiempo y recursos en su gestión empresarial. El objetivo es ejecutar funciones en menor tiempo y contar con una mayor capacidad de respuesta, su implementación no debe considerarse como una herramienta para eliminar puestos de trabajo, sino como una oportunidad de que los colaboradores se enfoquen en resolver otros problemas internos (Córdoba, 2006).

La innovación tecnológica es importante para mantener la competitividad de las empresas en el mercado, tiene como finalidad la creación de nuevos productos o servicios logrando cubrir las necesidades de los consumidores. Según el manual de Oslo las innovaciones tecnológicas son clasificadas como: (a) innovación de producto, es la incorporación de un producto o servicio nuevo al mercado, o pueden ser totalmente mejorados, pero las mejoras deben ser significativas en sus características o funciones (b) innovación de procesos, es la incorporación de un nuevo procedimiento de producción o mejorado, incorporando nuevos equipos o software para mejorar la gestión de las organizaciones. A pesar de la importancia que tiene la innovación tecnológica, aún hay organizaciones que no se atreven a innovar, por una baja inversión, porque subestiman su propia potencia, porque las buenas ideas son mal ejecutadas y por la falta de preparación e información.

La innovación tecnológica se caracteriza por los siguientes factores: (a) la producción de un nuevo bien, (b) la introducción de un nuevo modo de producción en un campo de producción, (c) abrir nuevos mercados, (d) hallazgo de nuevas fuentes de materia prima, (e) el inicio de una nueva organización económica como la expansión de un monopolio. Por ende, innovar significa aceptar y asimilar los constantes cambios para cumplir con cada una de estas características para lograr la competitividad, aumentando la satisfacción de los usuarios y optimizando procesos (Schumpeter citado en Correa, Sugahara y Rodrigues, 2015).

Las estrategias se definen como un conjunto de procedimientos del cual se pueden tomar decisiones con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por la organización. Se destacan cuatro reglas que encaminan la estrategia: (1) objetivos establecidos por patrones de comportamiento para medir las estrategias en el presente y futuro, (2) estrategia de bien y mercado, (3) estudia el comportamiento interno de la organización, (4) políticas, determina el comportamiento diario de las funciones que ejecuta la organización. El planteamiento de estrategias es complejo, porque determina las acciones que se debe ejecutar en el proceso, siendo primordial determinar y evaluar los factores ambientales, ya que el impacto de las estrategias mantiene una interacción con los factores externos (clientes, proveedores, etc.). Según Porter, las organizaciones se adaptan a tres estrategias con el objetivo de sobrepasar a su competencia, la primera es la estrategia de bajo costo, estableciendo precios menores a la competencia con el objetivo de posicionarse en el mercado, la segunda estrategia es la diferenciación, se enfoca directamente en la creación de nuevos producto o servicio y la

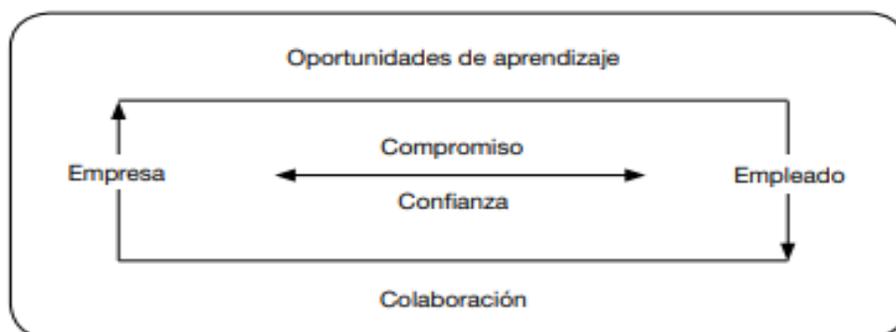
tercera es la estrategia de enfoque, optar por una buena conducta que permitan cumplir con las metas estratégicas (Correa, Sugahara y Rodrigues, 2015).

En la actualidad la formación continua de los colaboradores se ha convertido en tema importante para las organizaciones y se convierte en una acción estratégica que debe ser planificada y financiada por la empresa. La formación continua está conformada por una serie de actividades o programas formativos mediante la creación de cursos de aprendizaje sobre aquello que se quiere enseñar para mejorar el conocimiento de los colaboradores. Tiene como finalidad contestar las necesidades corporativas, perfeccionar las competencias del personal en su área de trabajo, incrementar las habilidades y conocimientos, prepara a los colaboradores para el cambio, permite una fácil adaptación de nuevas innovaciones.

La formación de los trabajadores ya no debe ser considerado como un gasto innecesario, sino una inversión empresarial que debe ejecutarse para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores y de esta manera aumentar la eficiencia y rendimiento laboral de los mismos. Los criterios de calidad que avalan la formación continua en la empresa dependen de los objetivos preestablecidos por la organización y de sus colaboradores, la participación de los trabajadores en su propia formación, resulta interesante para aquellas empresas que apuestan por el cambio.

Figura 1.

Oportunidades de aprendizaje



La formación continua es desarrollada para los profesionales que buscan perfeccionar y aumentar sus conocimientos y habilidades para ejecutar eficientemente su trabajo. La formación profesional debe ser permanente dentro de la organización porque constantemente

surgen nuevas formas o condiciones laborales que deben ser actualizadas (García, citado en Gil, Gallego, 2016).

Key performance indicator (**KPI**) significa indicador clave para el rendimiento, son métricas que permiten determinar el rendimiento de una acción, así mismo, nos muestran el nivel de desempeño en función a los objetivos establecidos. Los KPIs deben ser: (a) medibles, (b) cuantificable, (c) temporal, y (d) relevante, con la finalidad de apoyar a las empresas a tomar mejores decisiones en su gestión, los indicadores son únicos para cada organización porque cada modelo empresarial tiene sus propios factores claves.

Medir el desempeño es un proceso de cuantificación de la acción, donde la medición es el proceso cuantificable y la acción es lo que conduce a los resultados, medir el rendimiento establece un procedimiento de recopilación de datos, para informar al responsable de la toma de decisiones en la organización. Los indicadores son importantes en una empresa porque indican qué debe medirse y cuáles son los parámetros de control, en tal sentido, para determinar el nivel de rendimiento de una empresa es en función de la eficiencia y eficacia de sus acciones ejecutadas. La eficiencia se calcula en relación a la producción e insumos, con un enfoque a la productividad y el uso de recurso, mientras que, la eficacia se basa en la idea de un resultado propio del proceso. Por lo general, el desempeño del proyecto se mide utilizando métricas, conocidas también como indicadores clave de rendimiento ó Key Performance Indicators (KPI), la cual represente un conjunto de factores en relación a los objetivos empresariales (Diez, Pérez, Gimena, Montes, 2012).

Figura 2.

Key performance indicator (KPI)



Es tarea importante saber cómo definir los KPIs adecuados para tu gestión, se debe definir en función a los objetivos y la información obtenida, los datos deben ser entendible, analizables y que proporcionen conocimiento en función a los objetivos y estrategias. Por ende, debemos tener claro lo siguiente: (a) ¿Cuáles son los objetivos de la estrategia?, (b) ¿Qué acciones se van a desarrollar?, (c) ¿Qué resultados a nivel cuantitativo y cualitativo se pueden obtener de las acciones ejecutadas?, (e) ¿Qué estrategias se ha establecido?

Los medios de comunicación, también conocido por su nombre en inglés que significa social media, es una colección de aplicaciones apoyadas en Internet y constituida sobre la base ideológica de la Web 2.0, participativa, colaborativa y social. La función principal de estas herramientas es que permiten crear e intercambiar el contenido que generan los usuarios con otras personas. Podemos decir, que en la actualidad los medios sociales es una gran oportunidad para las compañías en fortalecer el vínculo de comunicación con sus clientes, existen investigaciones previas que sustentan el interés de las organizaciones por ganar presencia en el mundo de las redes sociales, para llegar a sus clientes usando las mismas herramientas que ellos utilizan en su día a día. El objetivo de llevar una comunicación estratégica es mantener excelentes relaciones con el público de interés segmentado por la organización, los stakeholders, puesto que, según la teoría general de sistemas, si entiende que aquellas compañías que ejecutan sus actividades en un entorno social al que dañan el perjudicial para ambos, afectando también sus intereses y reputación en el mundo corporativo. Con el fin de desarrollar estrategias de comunicación apropiados a los nuevos canales digitales y sus especificidades, en los últimos años han aparecido figuras profesionales especializadas en los lenguajes y operaciones de las citadas plataformas, para un mejor entendimiento y uso de los canales digitales.

Las comunicaciones comerciales, diseñadas para atraer y retener clientes, crecieron gracias a una estrategia de redes sociales virtuales. A través de perfiles de entidades como Facebook, Twitter o Whatsapp se respalda la experiencia y satisfacción del usuario, ofreciendo una atención más rápida y personalizada. Seguidamente la utilidad de las redes sociales se clasifica de la siguiente manera: (a) es fundamental en la comunicación digital entre empresa y usuarios, (b) son informativos, (c) son conversacionales, (d) se enfocan en la atención al cliente, (e) se dirigen a todas las partes interesadas como colaboradores, proveedores, clientes, etc (Durántez, 2017).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

En el estudio se aplicó el método inductivo, este método usa el razonamiento, con la finalidad de alcanzar resultados universales que parten de acciones individuales aceptados como no válidos. Así mismo, utiliza la indagación de los fenómenos, experimentación y examina la relación existente entre ellos. El método de investigación inductivo es importante porque permite realizar una investigación de forma ordenada, flexible, analizando los problemas de forma específica y en base a las conclusiones plantear posibles soluciones al problema de estudio. Algunas características del método inductivo es que se basa en hechos y fenómenos reales, brinda soluciones probables para la investigación y su objetivo es producir nuevos conocimientos que apoye el método científico en general (Bernal, 2010; Rodríguez, 2005).

Seguidamente, se aplicó el método de investigación deductivo, es una estrategia de razonamiento lógico que permite alcanzar conclusiones universales para obtener explicaciones particulares, el desarrollo consiste en analizar los hechos, principios, normas y relaciones entre los eventos estudiados. El método de investigación deductivo permite comprobar la validez del estudio y plantear soluciones adecuadas al planteamiento de investigación. El método deductivo permite argumentar, interpretar y exponer la realidad partiendo de normas, principios o teorías generales hacia hechos particulares, su aplicación es de gran utilidad cuando se logra observar causas de un determinado fenómeno. El presente método no proporciona por sí mismo nuevos conocimientos porque estudia conocimientos previos (Bernal, 2010; Rodríguez, 2005).

Finalmente, se utilizó el método de investigación analítico, la cual se encarga de la desmembración de la materia de estudio y se enfoca en analizar las causas y efectos de cada uno de sus elementos de forma individualizada. Seguidamente el método analítico se relaciona con las tareas juiciosas desarrolladas por el indagador en concordancia con la formulación de estudio, por ende, es necesario e importante leer, revisar y analizar propuestas, teorías o bocetos relacionados con la investigación, para lograr una mejor interpretación y selección de los contenidos relacionados con el trabajo de investigación. El método analítico es fundamental porque busca dar una explicación a los fenómenos, hallar su naturaleza y descubrir la relación que tiene cada elemento con el otro en el problema de

investigación para explicar dicha conexión (Carhuacho, Nolasco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Bernal, 2010).

3.2 Enfoque

En el presente estudio se aplicó el enfoque mixto, se define como un conjunto de procedimientos que recolecta, analiza y vierte datos cualitativos y cuantitativos para reforzar el planeamiento de indagación, con la finalidad de fortalecer los parámetros de estudio y reducir los márgenes de errores en la investigación. Trabajar bajo este enfoque permite detectar y analizar los factores de riesgo en la gestión de actividades del departamento de créditos y cobranzas mostrando un panorama más completo e integral del problema. Así mismo el enfoque mixto es utilizado cuando se necesita una mejor comprensión del problema del estudio de investigación para afrontar la complicación del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Carhuacho, et.al, 2019).

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es proyectiva, porque nos ayuda en la elaboración de métodos y procedimientos que apoyan al desarrollo de la investigación. Su aplicación permitió seleccionar técnicas e instrumentos adecuados para la recopilación de información, detectar y analizar los posibles problemas en los procedimientos del departamento de créditos y cobranzas, y al final se presentó una propuesta de solución que permitió alcanzar las metas establecidas en la investigación (Carhuacho, Nolasco, Sicheri, Guerrero y Casana ,2019; Hurtado, 2012).

Con un nivel de investigación comprensivo, la cual hace relación a un conjunto de actuaciones y decisiones permitiendo conocer las vivencias y costumbres de la vida, lo cual logra un acercamiento cauteloso en las relaciones establecidas entre personas, con la finalidad de expresar, predecir y plantear alguna propuesta de mejora. Seguidamente al aporte, el nivel de investigación comprensivo permitió evaluar y comprender de una forma más simple el problema de investigación, analizando acciones y proyectos de vida lo cual permitió acercarnos a la realidad (Vásquez y Arango, 2011; Hurtado, 2012).

3.4 Diseño de la investigación

Se aplicó el diseño explicativo secuencial, compuesto en dos etapas, la primera permitió recopilar y examinar antecedentes cuantitativos, la otra recaba y estima los datos cualitativos. La fusión de ambos enfoques permitió una mejor explicación y elaboración del reporte de estudio. Por ende, la información cuantitativa se recopila a través de escritos, certificados o registros para luego expresar los resultados en tablas y datos cualitativos se recaban por entrevistas o experiencias para ser analizados, la integración de ambos resultados contribuye a una mejor comprensión del objeto estudiado. Seguidamente al aporte, se pudo conocer y explicar la realidad de una forma más completa y real, la interrelación de ambos enfoques, ofreciendo una mejor propuesta de soluciones (Carhuancho, et.al, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.5 Muestra, objeto y unidades informantes

La muestra se convierte en el subgrupo de la población, que representa una parte mayoritaria de esa población y por lo que se busca obtener conclusiones de la misma, de igual manera, se añade que la muestra es el subconjunto de una determinada población del cual se recopila datos y que debe ser representativa (Rustom citado en Carhuancho, et.al, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En el siguiente trabajo de indagación, la muestra estará compuesta por documentos, los cuales servirán como objeto de análisis en el estudio realizado. Para evaluar la gestión de procesos en el área de créditos y cobranzas analizaremos el formato de solicitud de crédito establecido por la empresa, el cual es completado por el cliente al momento de solicitar un crédito y el reporte de Equifax, se proyecta revisar 30 formularios. Seguidamente analizaremos el reporte de ventas, donde se registra las condiciones de pago y otras características de las facturas emitidas. Finalmente analizaremos el reporte de gestión cobranza (cuentas por cobrar) siendo una base de datos donde se registra únicamente las ventas a crédito, forma de pago y otras características de la atención, para el seguimiento y control de las cobranzas de la empresa comercial.

Las unidades informantes estarán compuestas por 3 colaboradores, los cuales fueron elegidos por su experiencia y participación durante la gestión de créditos y cobranzas, siendo la administradora, el jefe de ventas y el asistente contable. La administradora es la persona que trabaja directamente con el encargado del área de créditos y cobranzas, siendo participe

en la toma de decisiones en el proceso de evaluación de créditos. El jefe de ventas es la persona que informa las nuevas solicitudes de créditos, mientras que la contadora lleva el control contable de los ingresos y egresos de la organización. La información que aporten será importante para el planteamiento de posibles soluciones de las falencias detectadas en las actividades desarrolladas por el asesor de cobranzas.

3.6 categorías y subcategorías

La gestión de créditos y cobranzas es una labor importante que permite mantener la estabilidad económica de la empresa, por ende, es crucial aplicar un modelo de gestión que permita recuperar la cartera de morosos y mejorar la evaluación de crédito, para lo cual es importante implementar políticas crediticias, definir líneas de crédito y condiciones de pago para el seguimiento oportuno de los procesos (Morales y Morales, 2014). La categoría problema fue dividida en tres subcategorías otorgamiento de créditos cuentas por cobrar y documentación administrativa.

Modelo significa medida o molde, es una serie de percepciones utilizada en la era de la ciencia normal para identificar problemas legítimos y métodos en un área particular de estudio. Estos aún están incompletos, ya que no cubre todos los problemas que deben resolverse, la elaboración de un modelo es necesario para aumentar el pensamiento heurístico, siendo una táctica practica para dar solución a diferentes problemas en una investigación (Gallego, citado en Mujica y Rincón, 2011).

Tabla 1

Matriz de categorización de la categoría problema

| Categoría | Sub categoría | Indicador |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Gestión de créditos y cobranzas | SC1 Otorgamiento de créditos | I1 Políticas de créditos |
| | | I2 Segmentación de cliente |
| | | I3 Riesgo crediticio |
| | SC2 Cuentas por cobrar | I4 Políticas de cobranzas |
| | | I5 Ventas al crédito |
| | | I6 Morosidad |
| | SC3 Documentación Administrativa | I7 Entrega de facturas |
| | | I8 Registro de Información |
| | | I9 Caja chica |

Tabla 2*Matriz de categorización de la categoría solución*

| Categoría | Alternativas de solución | KPI | Entregable |
|--|---|---|---|
| Implementar el modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial. | 1. Diseñar las políticas de créditos y cobranzas | (Medición del cumplimiento de políticas/reducir las cuentas por cobrar) *100 | Políticas de créditos y cobranzas Contratación de un Software para mejorar la gestión de cobranza |
| | 2. Proponer estrategias para recuperar las cuentas por cobrar | (Medir la gestión de cobranza/ recuperación de cartera morosa) *100 | Implementación de la plataforma Ticker con el API de WhatsApp Business, diseñar Chatbots para automatizar las cobranzas por WhatsApp Contratación un POS VISA para la gestión del gestor de cobranza en el campo |
| | 3. Incorporar la plataforma virtual Learning Management System para la formación de los colaboradores | (Análisis periódico sobre la formación del personal/mejorar la gestión de cobranza*100) | Implementación de cursos de aprendizaje con la plataforma LMS para formación de los trabajadores |

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

En el estudio se aplicó la técnica del análisis documental, es el procedimiento que trata de entender el significado de un mensaje, ya sea de una conferencia, hoja de vida, informes o artículos. Así mismo se encarga de examinar el material impreso y de mostrar un documento de una forma diferente a la original, con el objetivo de recuperar el documento

en mención. Permite efectuar búsquedas retrospectivas y rescatar los documentos requeridos y llevar un mejor control de la parte documentaria de las actividades desarrolladas en la empresa (Monje citado en Carhuacho, et.al, 2019; Bernal, 2010).

El análisis documental es importante en la investigación porque permitió identificar y analizar los documentos seleccionados durante a búsqueda de información, obteniendo los resultados necesarios para una mejor proyección de resultados en el presente trabajo.

En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista, es una conversación coloquial entablada entre el investigador y varias personas que representan el objeto de estudio, la técnica de investigación se puede desarrollar de manera individual o colectiva, pero ambas tienen la misma finalidad, obtener testimonios orales, que ayuden a medir y evaluar datos cualitativos. La entrevista es una técnica de investigación importante para el desarrollo de la investigación que permite conocer las aptitudes y conocimientos de los entrevistados, para saber si están aptos para desarrollar alguna función dentro de la organización (Díaz, Torruco, Martínez, y Varela, 2013; Martínez, 1998).

La técnica de entrevista es importante porque permitió que el investigador y el investigado tengan una mejor comunicación sobre la existencia de problemas y puedan compartir información clara y precisa en base a sus experiencias y conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo.

3.7.1. Instrumento

Para la recopilación de datos se aplicó el registro documental, se encarga de registrar datos relevantes sobre actas, certificados o procedimientos que se gestionan y tienen cierta relación con el objeto de estudio, permitiendo que el investigador pueda acceder a ello en cualquier momento que lo requiera. El registro documental permite ordenar citas textuales y no textuales encontradas en informes, revistas, libros, entre otros documentos sobre el tema estudiado. Por otro lado, el registro documental permite tener un rápido acceso a los documentos registrados de la empresa y son indispensables para lograr un mejor control de los procedimientos desarrollados (Hurtado, 2000; Bernal citado en Carhuacho, et.al, 2019). El registro documental es importante porque permitió al investigador buscar, organizar y analizar los documentos necesarios para analizar la situación y dar respuesta a los problemas observados, para una mejor conclusión y solución al problema de estudio.

Para la recopilación de respuestas se aplicó la guía de entrevista, es un documento que detalla información general del entrevistado, datos censales o sociológicos, temas y subtemas que deben cubrirse durante la entrevista y que deben tener relación al objetivo de la investigación. Considerar que en la guía no se exponen preguntas ni se sugieren respuestas. La guía de entrevista nos ayuda como pauta de las cosas que debemos decir y hacer durante el desarrollo de la entrevista, haciendo más fácil y flexible el trabajo del investigador frente al público entrevistado (Hurtado citado en Carhuacho, et.al, 2019; Vallés citado en Meneses & Rodríguez, 2011).

La guía de entrevista sirvió como soporte al investigador, por que en ella pudo representar las preguntas establecidas en relación al objeto de estudio, que se iban a preguntar a los investigados. Des esta manera el investigador tuvo con claridad las pautas a seguir frente a la persona entrevistada, obteniendo mayor seguridad y manejo del escenario.

3.7.2. Descripción

Ficha técnica: Análisis documental

Nombre: Documentos para analizar la gestión de créditos y cobranzas

Año: 2019 y 2020

Autora: Llanos Carmelo Dayana

Objetivo del instrumento: En los documentos relacionados en la gestión de cobranzas podremos observar las variaciones que se dan de un año a otro según los reportes analizados.

Subcategoría: Otorgamiento de crédito, cuentas por cobrar y documentación administrativa

Ficha técnica: Entrevista

Nombre: Guía de entrevista para la administradora, asistente contable y jefe de ventas

Año: 2021

Autora: Llanos Carmelo Dayana

Objetivo del instrumento: Recopilar información en base a los conocimientos y experiencias que posee cada colaborador por el tiempo que llevan laborando en la empresa.

3.7.3. Validación

El proceso de validación fue a través de los expertos que, con su experiencia y conocimientos en la materia, nos apoyaron con la validación de los instrumentos aplicados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 3

Expertos que validaron el instrumento

| Apellidos y Nombres | Especialidad | Opinión |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|
| 1 Nolasco Labajos, Fernando Alexis | <i>Metodólogo</i> | <i>Aplicable</i> |
| 2 Sánchez Roque, Leoncio Robinson | <i>Temático</i> | <i>Aplicable</i> |
| 3 Capristán Miranda, Julio Ricardo | <i>Temático</i> | <i>Aplicable</i> |

Tabla 4

Expertos que validaron la propuesta

| Apellidos y Nombres | Especialidad | Opinión |
|---------------------------------------|-----------------------|------------------|
| 1 Carhuacho Mendoza, Irma Milagros | <i>Administración</i> | <i>Aplicable</i> |
| 2 Sánchez Roque, Leoncio Robinson | <i>Temático</i> | <i>Aplicable</i> |

La comprobación de un instrumento, la explicación tradicional es aceptado si se mide lo que se tiene que medir. Sigue con una serie de procedimientos: consultar grupos conocidos, verificar comportamientos y contrastar información, permite obtener un resultado más completo y representativo de la realidad del objeto de estudio. Trabajar en función a un instrumento validado permite analizar y medir mucho mejor el comportamiento de las personas que afrontan diversos eventos, para lograr una mejor intervención. Y se considera válidos los resultados de un estudio cuando los resultados están libres de errores (Corral citado en Carhuacho, et.al, 2019; Soriano, 2014).

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Paso 1: Recojo de información

Paso 2: Búsqueda de los instrumentos o elaboración de los instrumentos

Paso 3: Validez y confiabilidad de los instrumentos

Paso 4: Aplicación de los instrumentos con su respectivo permiso

Paso 5: Recojo de información y procesamiento de datos

EXCEL Y EL SPSS 22 -25

El Excel es un programa informático conformado por hojas de cálculos, que hoy en día es utilizado por las empresas para el análisis de información financiera, procesando datos numéricos o creando tablas que ayuden a mejorar la productividad de la misma, así mismo el Excel es importante porque ayuda a resolver necesidades estadísticas en las investigaciones. El SPSS es un programa potente que permite procesar gran cantidad de datos y un análisis completo de los mismos, por ende, permite establecer un archivo de datos de manera estructurada y se encarga de administrar una base de datos y para ser analizado con una serie de técnicas estadísticas.

El Excel es importante porque permite mejorar la productividad de trabajo al momento de procesar datos numéricos o de texto, encontrando de manera más rápido la información registrada. El SPSS es importante porque ayuda organizar y almacenar datos de manera más eficiente, apoyando de esta manera a la toma de decisiones en las empresas (Pérez, 2006; Bausela, 2005 y Castañeda, Cabrera, Navarro y De Vries, 2010).

ATLAS TI 8

Es un instrumento informático que facilita el análisis de los datos cualitativos en una investigación, el programa permite procesar una gran cantidad de información como gráficos, textos, audios y vídeos, utilizando una gran diversidad de formatos digitales. El Atlas. Ti8 es un soporte elemental para que los investigadores puedan crear redes con los datos procesados. Para ejecutar la función el investigador debe añadir los datos primarios y con la ayuda del programa informático los codificara en función al esquema diseñado. Es importante incluir el Atlas ti8 es importante considerarlo en el estudio porque nos ayuda a organizar y administrar información de manera creativa y sistemática, considerando una

serie de herramientas sofisticadas permitiendo desarrollar la estructura del trabajo de investigación (Muñoz, 2016; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Triangulación

Es la combinación de varias técnicas de investigación que observa y analiza un mismo fenómeno, las cuales trabajan de manera relacionada para alcanzar los resultados esperados en el proceso de investigación. Así mismo es una herramienta que se encarga de comparar y confrontar varios tipos de análisis con datos cualitativos y cuantitativos. La triangulación proporciona mayor flexibilidad en la interpretación de los datos el cual nos permitirá obtener un panorama más completo del problema de investigación. Su objetivo es la contraposición de varios procedimientos y normas que tienen el mismo problema (Rodríguez, Pozo y Gutiérrez citado en Aguilar y Barroso, 2015; Denzin citado en Aguilar y Barroso, 2015).

3.9 Aspectos éticos

Los autores se han citado de acuerdo a las normas Apa, no concurriendo en plagio ni copia, seguidamente, se ha elegido como fuentes informantes a la administradora, al jefe de ventas y al asistente de cobranzas, quienes tienen conocimiento de la problemática. Para dicho trabajo de investigación se solicitaron los permisos necesarios para la recopilación de información, respetando siempre la opinión de cada colaborador. Finalmente, la investigación no ha sido manipulada, teniendo la seguridad plena de la veracidad de la información que contribuye a la investigación del problema detectado en la organización comercial.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados cuantitativos

Categoría problema gestión de créditos y cobranzas

Para definir los resultados del presente trabajo de investigación se realizó el análisis de cinco documentos que forman parte de la gestión de procesos del área de créditos y cobranzas en una empresa comercial. En los documentos relacionados en la gestión de cobranzas podremos observar las variaciones que se dan de un año a otro según los reportes analizados.

Tabla 5

Análisis de la subcategoría otorgamiento de créditos

| | | |
|---|--|---|
| Título del documento: | 1.Formato de solicitud de crédito | |
| Período o año: | Enero 2021 | Julio 2021 |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Corroborar la veracidad de la información brindada por el cliente para evitar algún tipo de fraude o estafa. Evaluar y analizar la capacidad de pago de los usuarios a través de la información recopilada de las referencias comerciales para determinar la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito. | Es un documento que solicita los datos de identificación de la empresa, como razón social, RUC, domicilio fiscal, representante legal, gerente general, socios, accionistas, etc. Así mismo solicita correos, teléfonos, horarios de atención del área de pagos y facturación para la futura comunicación con el cliente. Finalmente se pide referencias comerciales que avalen el historial crediticio del cliente. | Créditos y cobranzas |

El formato de solicitud de crédito es una herramienta diseñada para recopilar información sobre la identificación de los clientes que solicitan un crédito. Esta herramienta es el primer filtro para conocer al nuevo cliente, su dirección fiscal, teléfonos y correos de la empresa para una futura comunicación, conocer el procedimiento para la entrega de factura y la cobranza. Seguidamente el formulario está diseñado para recopilar información de referencias comerciales, donde se podrá conocer la relación comercial que sostiene el cliente con sus proveedores, mediante llamadas que se realizarán a dichos contactos para conocer y diagnosticar el comportamiento crediticio del cliente. Sin embargo, no todos los usuarios cumplen con los requisitos solicitados retrasando el proceso de evaluación por ausencia de información.

Tabla 6*Análisis de la subcategoría otorgamiento de créditos*

| | | |
|--|---|---|
| Título del documento: | 2.Reporte de clientes por Equifax | |
| Período o año: | Enero 2021 | Julio 2021 |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Analizar la situación financiera y económica de los clientes, evaluando el comportamiento de pago con las entidades financieras y con sus proveedores. El reporte de crédito permite ampliar la visión y reducir el riesgo crediticio en las relaciones comerciales de la empresa. | Equifax es un reporte de crédito Infocorp que nos muestra el nivel de endeudamiento del cliente compuesto por el Sistema Financiero Regulado (SBS) y Sistema Financiero No Regulado (Microfinanzas). Seguidamente nos muestra otras deudas impagas reportadas a Infocorp y documentos protestados (letras y Pagarés) permitiendo conocer el comportamiento de pago. | Créditos y cobranzas |

El reporte de Equifax es el último filtro en la gestión de evaluación de créditos. La central de riesgo permite realizar un análisis crediticio de los nuevos clientes, nos muestra un resumen económico y financiero de la empresa con las entidades bancarias, así como también con otras empresas, corrobora e informa las deudas por pagar reportadas a Infocorp como letras, facturas o cheques protestados. Toda esa información obtenida por Equifax permite conocer el comportamiento de pago del cliente para predecir el cumplimiento de sus obligaciones comerciales, en base a ello tomar la decisión de aprobar o negar el crédito solicitado.

Tabla 7*Análisis de la subcategoría Cuentas por cobrar*

| | | |
|--|--|---|
| Título del documento: | 3.Reporte de ventas | |
| Período o año: | 2019 | 2020 |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Analizar y medir el rendimiento comercial de la empresa, con el presente informe determinaremos el porcentaje de ventas al contado y a crédito que realiza la empresa de manera mensual. | Es un informe que se obtiene a través de un Excel que se actualiza diariamente, registrando las ventas diarias de la empresa. Este registro permite llevar un control actualizado de los documentos emitido y calcular el importe mensual de ventas al contado y crédito para determinar nuevas estrategias comerciales. | Administración |

El reporte de ventas permite llevar un control de las actividades comerciales que desarrolla la empresa. Con su registro ordenado se podrá calcular el volumen de ventas ejecutadas de manera mensual o anual y observar la variación de la misma. Con los resultados plasmados en un reporte se podrá evaluar la gestión desarrollada por los vendedores, corregir errores de atención y plantear nuevas estrategias de ventas para mejorar las actividades del área.

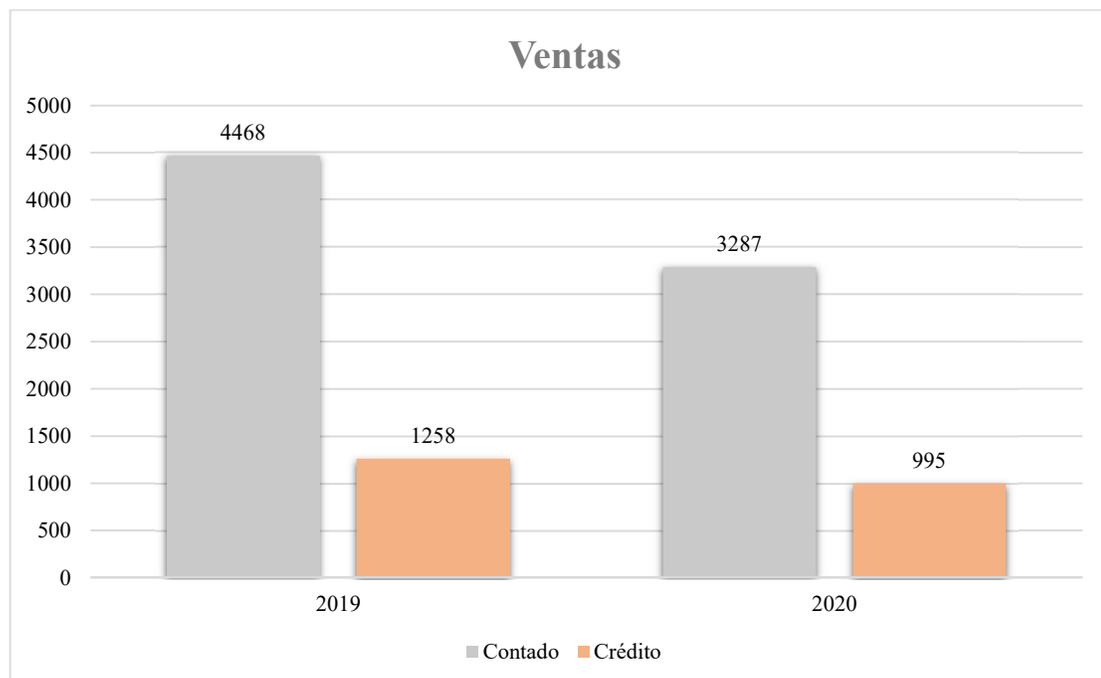
Tabla 8

Análisis de ventas de los periodos 2019 y 2020

| Reporte de ventas | | |
|--------------------------|----------|----------|
| | Año 2019 | Año 2020 |
| Contado | 4468 | 3287 |
| Crédito | 1258 | 995 |

Figura 3.

Análisis de ventas de los periodos 2019 y 2020 en la empresa comercial



En el resultado de la tabla 1 y figura 1, podemos observar que la empresa comercial obtuvo favorables ventas durante el año 2019 en comparación al año 2020, asumiendo como principal causante los efectos generados por la pandemia de la Covid 19. El estado de emergencia iniciado en marzo del 2020 provocó que muchas empresas cerraran sus puertas, reduciendo considerablemente las ventas y con ellos los ingresos para seguir solventando sus gastos diarios. Según el grafico podemos observar que la empresa comercial realizó 4,468 ventas al contado y 1,258 al crédito durante el 2019, mientras que en el año 2020 realizó 3,287 ventas al contado y 995 al crédito, registrándose una considerable reducción en las ventas, afectando la economía de la organización para el cumplimiento de sus obligaciones.

Tabla 9

Análisis de la subcategoría Cuentas por cobrar

| | | |
|---|---|---|
| Título del documento: | 4.Reporte de las cuentas por cobrar | |
| Período o año: | 2019 | 2020 |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Controlar las ventas al crédito, desarrollar un seguimiento personalizado en la gestión de cobranza para lograr una pronta recuperación de los créditos en el plazo establecido por la empresa comercial. | Es un informe que registra los créditos otorgados por la empresa, permitiendo saber quién debe, cuanto deben y la fecha de vencimiento de la factura para su respectiva cobranza. | Créditos y cobranzas |

El reporte de las cuentas por cobrar permite llevar un registro interno y ordenado de los clientes que deben, registrando el importe, condición de pago y fecha de vencimiento para el monitoreo diario. Es importante el control eficiente de la gestión de cobranza para conocer y analizar la recuperación de los créditos en los plazos establecidos, con la finalidad de preservar la estabilidad económica y financiera de la organización. El reporte anual de las cuentas por cobrar permite comparar el índice de morosidad de un año a otro, replantear estrategias y procedimientos de cobranzas, implementando nuevas políticas que orienten a los colaboradores en el desarrollo eficiente de sus actividades, reduciendo el riesgo económico.

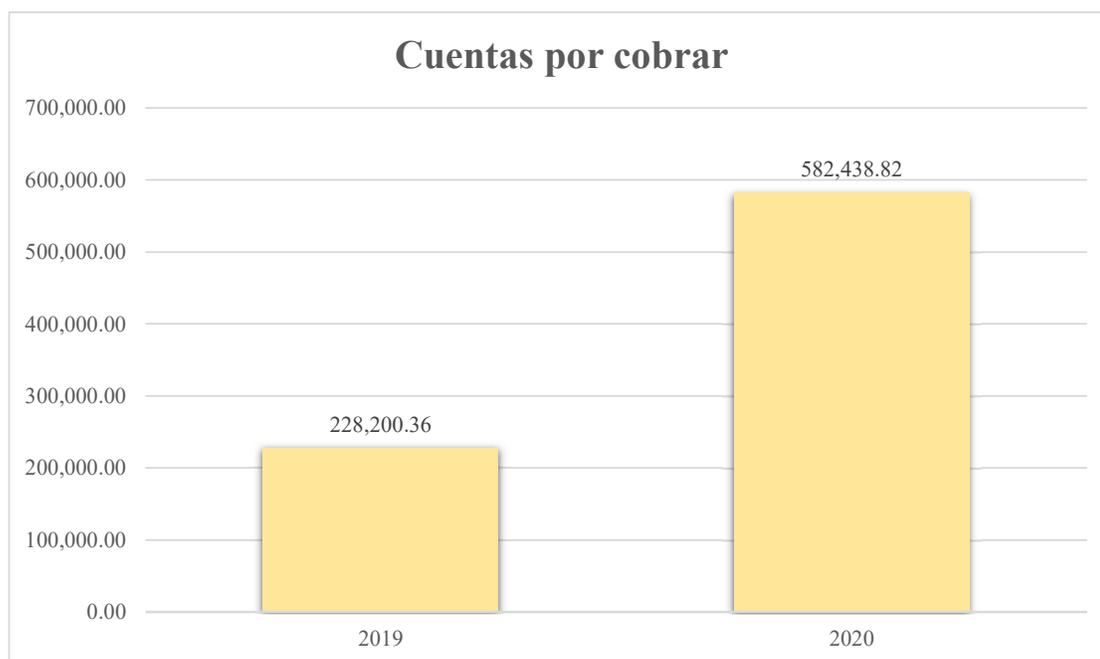
Tabla 10

Análisis de las cuentas por cobrar de los periodos 2019 y 2020

| Reporte de cuentas por cobrar | | |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Año | 2019 | 2020 |
| Importe en S/. | 228,200.36 | 582,438.82 |

Figura 4.

Análisis sobre las cuentas por cobrar de los periodos 2019 y 2020 en la empresa comercial



En el resultado de la tabla 2 y figura 2, podemos observar que las cuentas por cobrar aumentaron de un periodo a otro, la tabla refleja que la empresa comercial cerró el año 2019 con una deuda por cobrar de 228,200.36 soles, mientras que para el cierre anual del año 2020 las cuentas por cobrar aumentaron a 582,438.82 soles. Fue difícil la recuperación de los créditos debido al estado de emergencia por la covid-19, la gestión de cobranzas se vio afectada por la cuarentena establecida por el gobierno, igual que todas las actividades de la organización, del mismo modo los clientes paralizaron los pagos por la incertidumbre ante

la crisis sanitaria y económica, causando la falta de liquidez en la empresa comercial para seguir cumpliendo con sus obligaciones.

Tabla 11

Análisis de la subcategoría documentación administrativa

| | | |
|---|--|---|
| Título del documento: | 5.Reporte de gastos | |
| Período o año: | 2019 | 2020 |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Llevar un control interno de los gastos generados en cada área de la empresa, cada gasto debe estar justificado con su respectivo comprobante o documento que avale el uso adecuado del dinero, permitiendo tener un balance real de los egresos de la empresa. | Es un informe que contempla los gastos generados por los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias. | Administración |

El reporte de gastos permite llevar un control interno de los gastos que realizan los trabajadores durante sus actividades diarias. Su registro permite controlar eficientemente los ingresos y egresos de la empresa, previniendo algún tipo de robo o uso inadecuado del dinero de la caja chica. La importancia del registro es conocer las áreas involucradas, importe, motivo del desembolso y que este se encuentre debidamente respaldado por algún comprobante valido (facturas), sin embargo, no todos los documentos presentados son gastos deducibles para la empresa, se ha visto documentos como proformas, nota de ventas y muchos gastos sin documentos, no siendo válidos para la declaración mensual ante SUNAT.

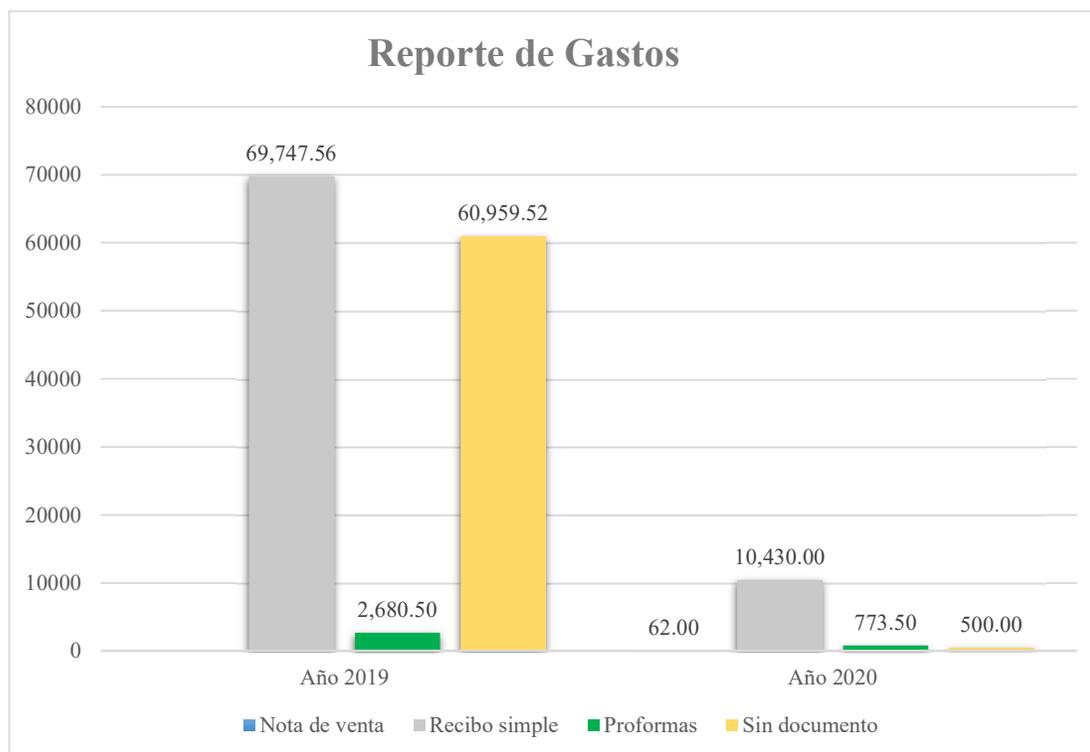
Tabla 12

Análisis sobre los gastos no deducibles de los periodos 2019 y 2020

| Reporte de Gastos | | |
|--------------------------|-----------|-----------|
| | Año 2019 | Año 2020 |
| Nota de venta | | 62.00 |
| Recibo simple | 69,747.56 | 10,430.00 |
| Proformas | 2,680.50 | 773.5 |
| Sin documento | 60,959.52 | 500 |

Figura 5

Análisis sobre el reporte de gastos de los periodos 2019 y 2020

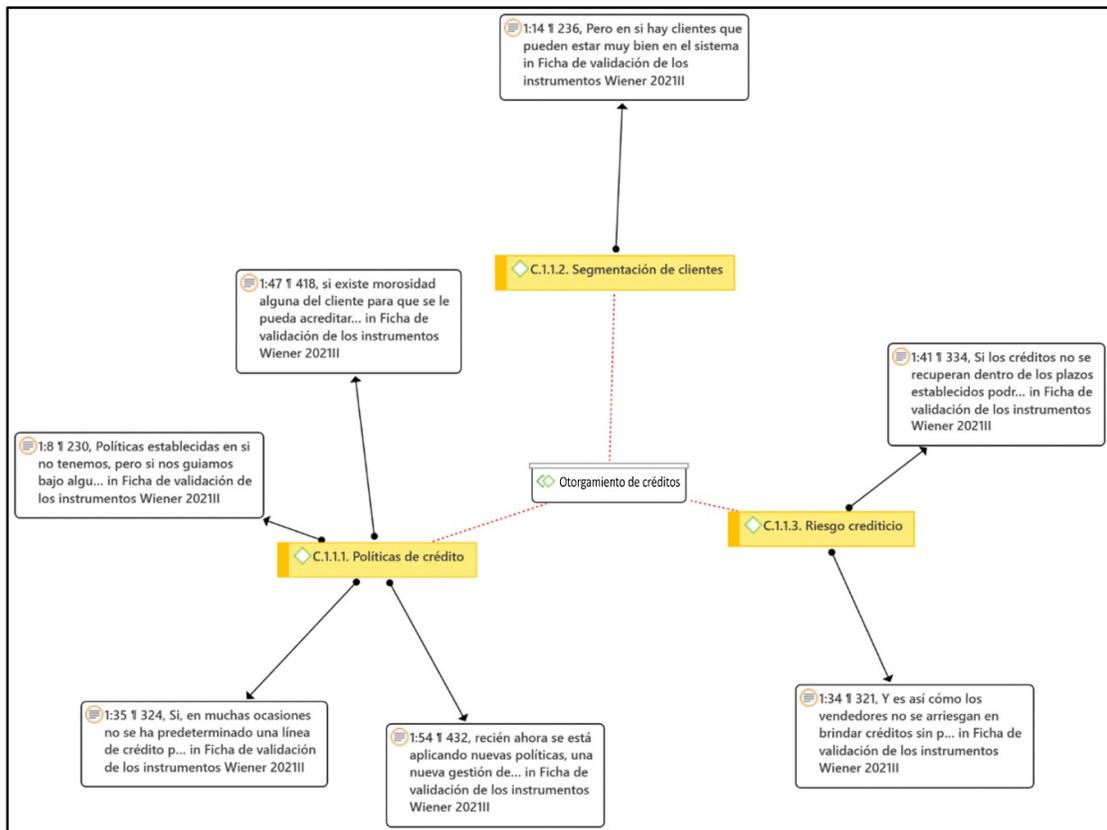


En el resultado de la tabla 3 y figura 3, podemos apreciar los diferentes gastos no deducibles generados durante el año 2019 y 2020. En el año 2019 observamos un mayor gasto monetario que no fueron sustentados por comprobantes válidos. En la empresa comercial se registró un gasto por 69,747.56 soles sustentado por recibos simples, 2,680.50 soles por proformas y 60,959.52 soles por gastos sin documentos. En comparación al año 2020 se registró 62.00 soles sustentado por nota de venta, 10,430.00 soles por recibos simples, 773.50 por proformas y 500.00 soles por gastos sin documentos. Siendo preocupante para la organización los gastos generados con el dinero de caja chica, que no es debidamente respaldado por un comprobante válido que contrarreste el impuesto tributario mensual en beneficio de la organización. Se debe analizar cada gasto generado en cada área de la empresa para reducir los puntos críticos de la tabla y exigir a los proveedores que por cada compra y pago realizado nos otorguen un comprobante válido (facturas).

4.2. Descripción de resultados cualitativos

Figura 6

Análisis cualitativo de la sub categoría otorgamiento de créditos

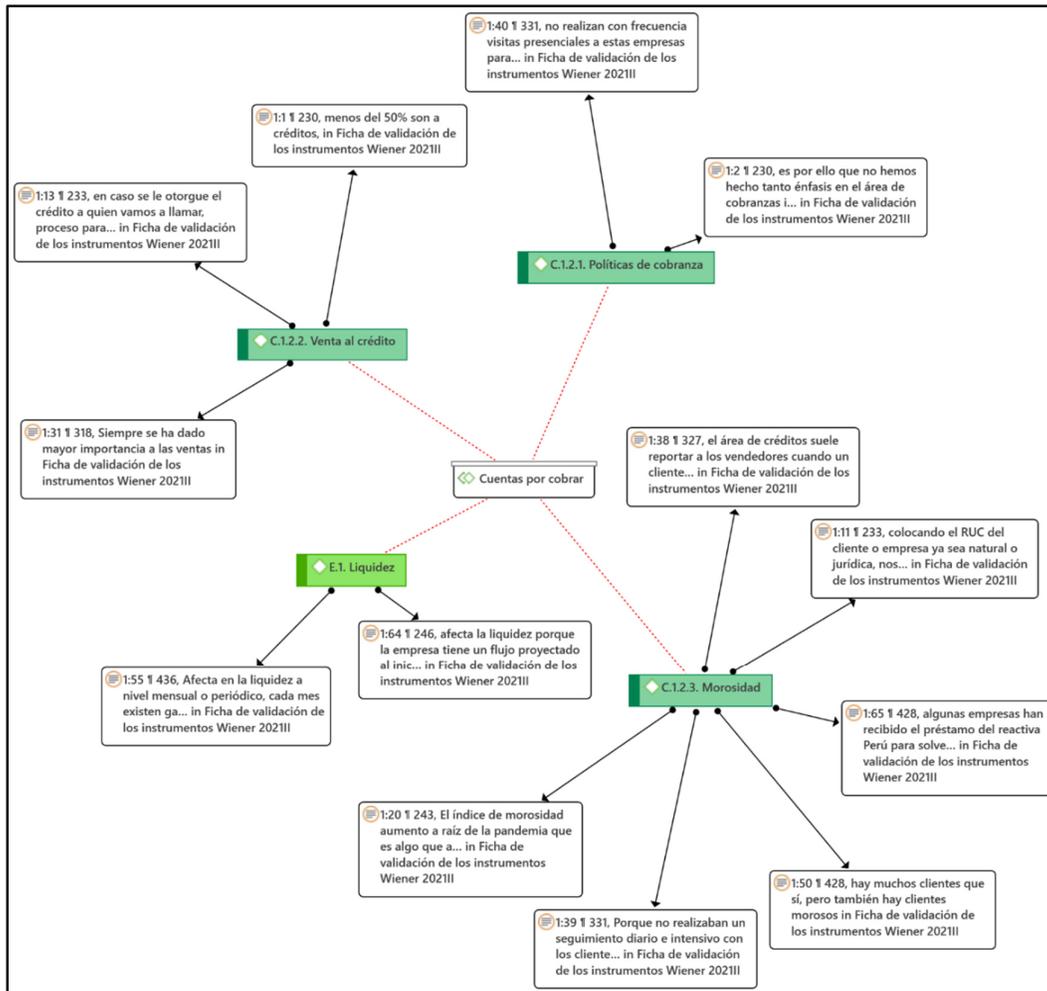


El otorgamiento de créditos se encuentra respaldada por los indicadores, políticas de crédito, segmentación de clientes y riesgo crediticio. En relación a las políticas de crédito, se ha determinado que la empresa no cuenta con políticas establecidas en el área de créditos y cobranzas, sin embargo, busca mejorar sus actividades bajo ciertos parámetros básicos planteados en función a las necesidades diarias del área. En cuanto a la segmentación de clientes, se maneja una base de datos de todas las empresas que compran constantemente durante todo el año, sin embargo, aún es difícil reconocer a los clientes potenciales para establecer ciertos parámetros de atención. Así mismo, el riesgo crediticio es un factor que

preocupa a la organización, con el pasar de los años han tenido que afrontar pérdidas monetarias en cada cierre anual por el incumplimiento de pago de sus clientes.

Figura 7

Análisis cualitativo de la sub categoría Cuentas por cobrar

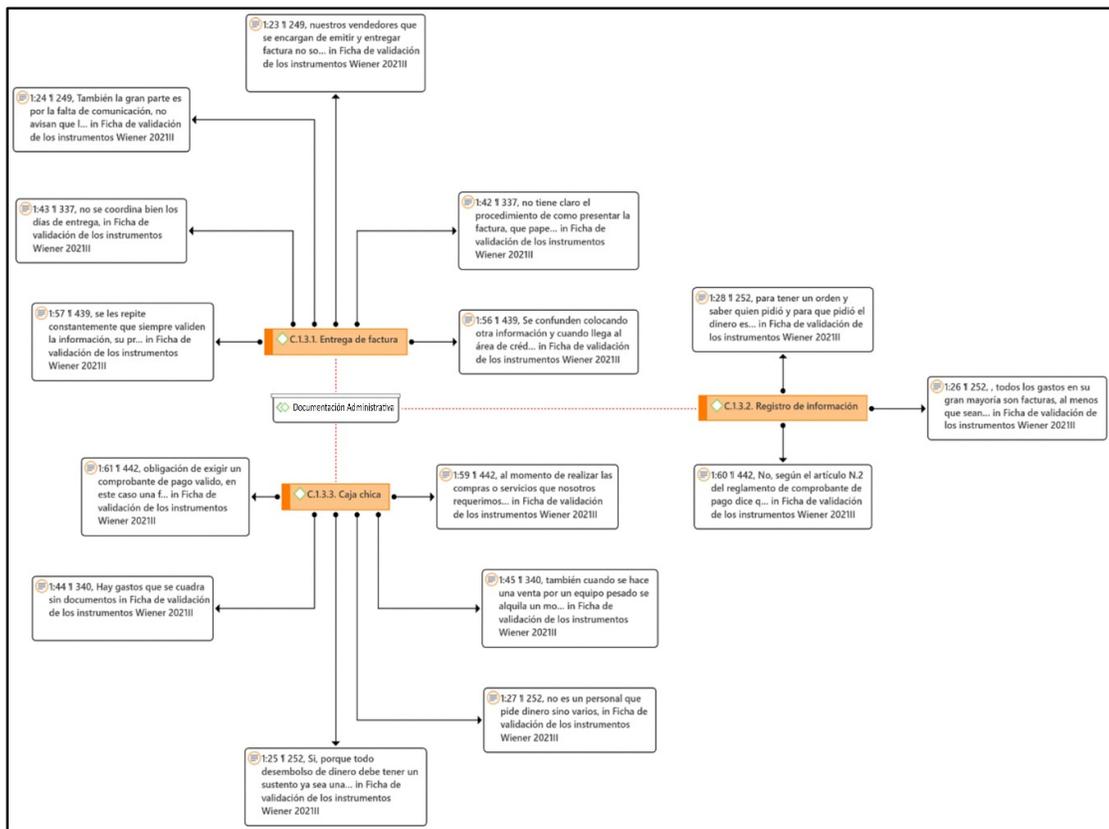


Las Cuentas por cobrar se encuentra respaldada por los indicadores, políticas de cobranza, ventas al crédito, morosidad y emergente liquidez. Con respecto al primer indicador se ha detectado la ausencia de políticas en la gestión de cobranzas que facilite el trabajo del colaborador, generando problemas con la recuperación de los créditos otorgados. En cuanto a las ventas al crédito, se ha detectado que algunos vendedores otorgan créditos, sin previa coordinación con el área y sin pasar por el debido proceso de evaluación que permita analizar el historial crediticio del cliente. En cuanto a la morosidad, se registra un

aumento de las deudas por cobrar, siendo el año 2019 un periodo crítico para la pequeña empresa, se ha buscado reducir el índice de morosidad en los años posteriores, tomar mejores decisiones y controlar los nuevos créditos otorgados. Seguidamente la liquidez se ha visto afectada por el incumplimiento de pago reportados y aún más por la pandemia de la covid-19, evitando cumplir con el pago de la planilla y con otras obligaciones ya proyectadas.

Figura 8

Análisis cualitativo de la sub categoría documentación administrativa

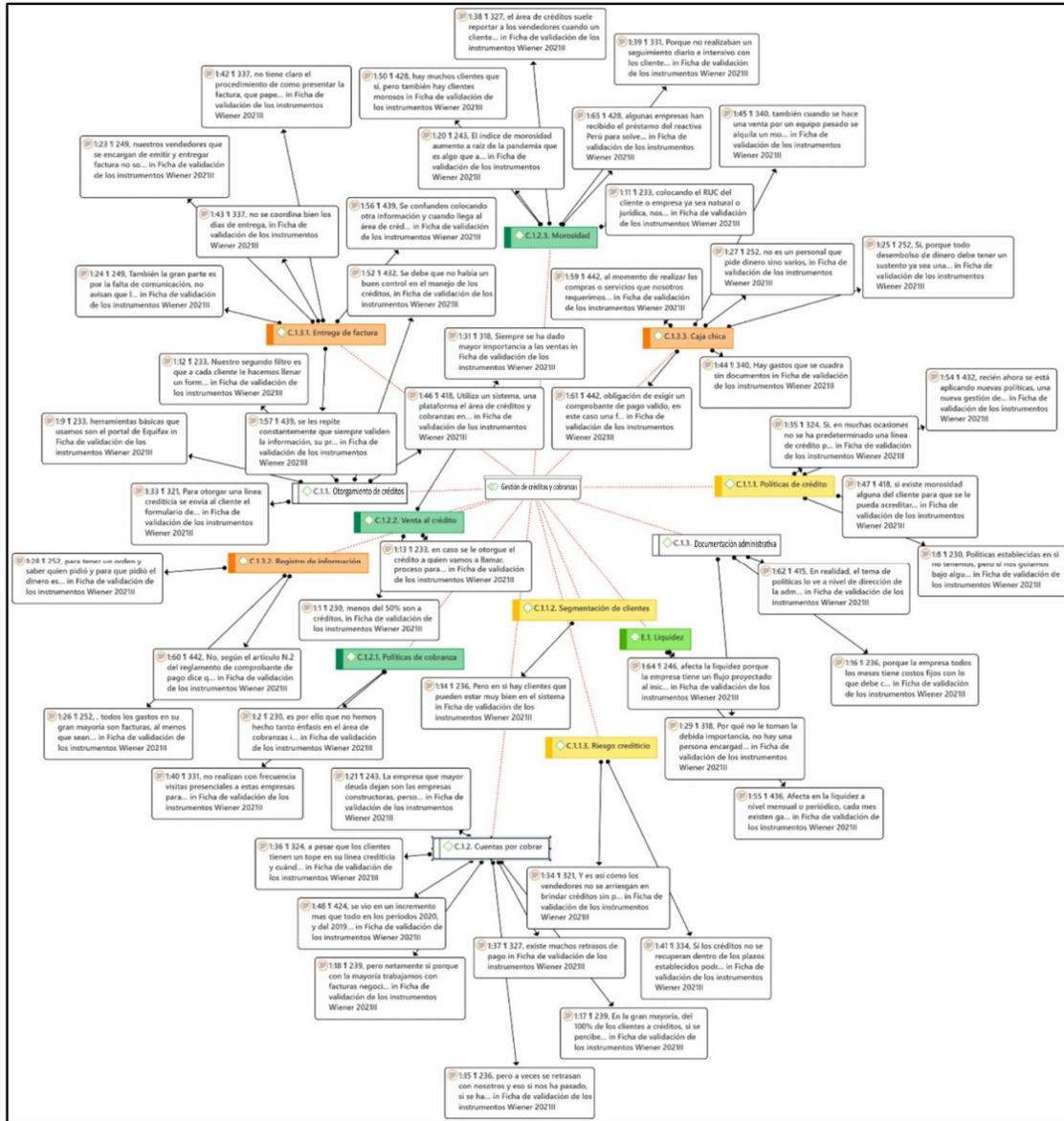


La documentación administrativa se encuentra respaldada por los indicadores, entrega de facturas, registro de información y caja chica. Con respecto a la entrega de facturas, constantemente se observa problemas en la facturación y en el envío de la misma, adjuntando documentos incompletos los cuales son subsanados al momento de la cobranza, extendiéndose 30, 45 o 60 días más el plazo de pago. Seguidamente en el registro de información se busca tener la data actualizada cada día, llevar un registro ordenado de los documentos para el cierre mensual con el área contable. En cuanto a caja chica, se observa

que muchos gastos son sustentados por documentos no válidos como proformas, nota de ventas y recibo simples que no son considerados por Sunat, seguidamente existen considerables gastos sin documentos por varias actividades.

Figura 9

Análisis cualitativo de la categoría Gestión de créditos y cobranzas



La categoría problema está conformada por tres sub categorías y nueve indicadores que apoyan el desarrollo del presente trabajo de investigación. Con respecto a la subcategoría otorgamiento de créditos, se busca implementar políticas que ayuden a desarrollar una

eficiente evaluación crediticia a los nuevos clientes para tomar mejores decisiones al momento de brindar un crédito. Seguidamente en la sub categoría cuentas por cobrar se pretende diseñar nuevas estrategias para reducir el índice de morosidad en la empresa, bajo un constante control y monitoreo con la deuda vencida y por vencer para lograr el rápido ingreso de efectivo durante el plazo establecido. Así mismo, con la subcategoría documentación administrativa, se busca corregir los problemas internos para mejorar el trabajo directo con el área de administración, para evitar errores en la entrega de documentos, registro de información, control y monitoreo de los gastos diarios.

4.3. Diagnóstico MIXTO

La gestión de procesos es un nuevo enfoque laboral para las organizaciones, busca mejorar los procesos productivos en cada área de la empresa, esta herramienta se puede desarrollar en actividades comandadas por personas como también entre personas y maquinas, pero con la misma finalidad, efectuar una gestión más eficiente y flexible para los colaboradores y satisfacer las exigencias de los clientes externos de la corporación. Decidimos analizar esta categoría en el área de créditos y cobranzas, estudiando las subcategorías, otorgamiento de créditos, cuentas por cobrar y documentación administrativa, detectando una serie de falencias que afectan la gestión del trabajador en sus actividades diarias y el logro de los objetivos establecidos.

En una triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos, es necesario diagnosticar los principales problemas que afecta la gestión del área de créditos y cobranzas, en la subcategoría otorgamiento de créditos se analizó como primer documento el formato de solicitud de crédito, el cual muchas veces no es rellenado de forma correcta y completa por los clientes que solicitan el crédito, en especial las grandes empresas no suelen colocar toda la información, ni adjuntar los requisitos solicitados. Seguidamente el documento reporte de Equifax, siendo un filtro importante que evalúa el historial crediticio del cliente avalando su comportamiento de pago con las entidades financieras y otras empresas. En la entrevista realizada a los colaboradores, sobre las políticas de créditos, los tres concluyeron que la organización no tiene establecido políticas en créditos y cobranzas que apoye la gestión de las actividades diarias. Así mismo, la cobranza se ha visto afectada porque no se realiza una adecuada evaluación crediticia, se brinda crédito sin avisar y sin evaluar a los clientes. Según Brachfield (2009), en el otorgamiento de créditos prevalece la situación financiera sobre el contable, su objetivo es convertir los créditos en efectivo en el menor

tiempo posible, la pronta recuperación permite que la empresa siga cumpliendo con sus obligaciones comerciales. Un individuo contable no necesariamente tiene que ser un buen director en dicha área, se pretende que el colaborador que ocupe ese puesto de trabajo se encuentre bien capacitado y desarrolle eficientes técnicas de comunicación para cumplir con el principal objetivo, transformar los créditos en disponible en el menor tiempo posible.

En la subcategoría de cuentas por cobrar, se observó el incremento del índice de morosidad de un año a otro, se terminó el año 2019 con una deuda de 228,200.36 soles por cobrar, mientras que en el 2020 con una deuda 582,438.82 soles por cobrar, en la entrevista realizada a la administradora informó que la situación se complicó en este último periodo debido a la pandemia por la covid-19, paralizando las actividades de las empresas y con ellos los pagos proyectado durante todo el año por la falta de liquidez. El jefe de ventas señaló que se debió a la falta de seguimiento de los clientes morosos y visitas presenciales. Seguidamente se le entrevistó a la asistente contable quien señaló que el índice de morosidad aumentó por la falta de control en el manejo de los créditos. Así mismo, se analizó el reporte de ventas observando que en el año 2019 se realizaron 4,468 ventas al contado y 1258 al crédito, mientras que en el 2020 se realizó 3,287 ventas al contado y 995 al crédito, registrándose una significativa reducción de las ventas.

Con respecto a cómo afecta la morosidad a la empresa, los colaboradores entrevistados indicaron en su liquidez, la empresa tiene un flujo de pago proyectado, planilla, alquileres, préstamos, entre otras obligaciones durante el año, obligaciones que pueden verse afectadas por la falta de efectivo. Considerando la liquidez como un emergente identificado en la subcategoría de las cuentas por cobrar, importante para analizar el comportamiento económico y financiero de la organización.

Según Mantilla; Huanca (2020) las cuentas por cobrar es una gestión importante y delicada, porque de ello depende la estabilidad económica y financiera de la organización para seguir cumpliendo con los pagos programados a proveedores, préstamos bancarios, alquileres, planilla entre otros gastos proyectados. Para controlar el incremento de las cuentas por cobrar se debe realizar un constante seguimiento de los créditos que permitan recuperarlos fácilmente para no caer en retrasos y tener deudas incobrables al finalizar el año.

En la subcategoría documentación administrativa, se pretende solucionar los problemas existentes en la entrega de facturas para evitar alargar el plazo de pago de los créditos. Con respecto a este problema la administradora indicó que los vendedores no tienen la información clara de cómo entregar las facturas de algunos clientes, se olvidan del procedimiento y por la falta de comunicación para coordinar adecuadamente la entrega. Seguidamente el jefe de ventas indicó que algunas veces desconocen el procedimiento para entregar la facturas y algunas veces emiten mal los comprobantes generando retraso. Así mismo, la asistente contable brindó una respuesta similar, acotando que no solo es vender, sino que deben informarse y concentrarse al momento de hacer los documentos para evitar anulaciones de la misma y afectar el trabajo de la otra área.

El documento reporte de gastos y compras, permite conocer sobre el control interno de los gastos generados en cada área de la empresa, cada gasto debe estar justificado con su respectivo comprobante o documento que avale el uso adecuado del dinero, permitiendo tener un balance real de los egresos de la empresa. La administradora informa que todo desembolso debe tener un comprobante de pago (facturas) al menos que sean viáticos. En la siguiente entrevista el jefe de ventas detalla que, si hay gastos que se cuadran sin documentos, como los gastos por viáticos, movilidad, parqueos, alquiler de camión o montacarga entre otros gastos. Finalmente, la asistente contable señala que según el artículo N°2 del reglamento de comprobante de pago, el documento tiene cierta característica o condición y que los trabajadores tienen la obligación de exigir un comprobante de pago válido por cada compra.

Según González; Viteri; Izquierdo y Verdezoto (2020) el trabajo administrativo se ha convertido en un pilar fundamental dentro de la administración, en la actualidad es el sustento del crecimiento empresarial, social, económico y tecnológico. Las organizaciones que buscan mejorar la gestión interna de sus actividades deben considerar cuatro funciones importantes: la planificación, organización, dirección y control. Definiendo objetivos que buscan alcanzar, seleccionando y repartiendo eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros, ejecutar las actividades planificadas y revisar constantemente el trabajo diario para corregir en el acto los problemas que puedan presentarse.

4.4. Identificación de los factores de mayor relevancia

Mediante los resultados obtenidos por el instrumento aplicado del registro documental de los datos cuantitativo y la entrevista aplicada, se priorizaron tres problemas que afectan

la gestión de créditos y cobranzas, los cuales son: (a) La empresa no tiene establecido políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión en la empresa comercial, (b) Incremento de las cuentas por cobrar de la empresa, y (c) deficiencia en la gestión de cobranzas, como consecuencia la falta de capacitación de los trabajadores.

4.5. Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

En la empresa comercial se ha priorizado tres problemas importantes detectados en el área de créditos y cobranzas, los cuales fueron encontrados durante el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos:

Problema 1. La empresa no tiene establecido políticas de créditos y cobranzas

Problema 2. Incremento de las cuentas por cobrar en la empresa comercial

Problema 3. Carencia en la gestión de cobranzas, como consecuencia la falta de capacitación de los trabajadores

4.5.2. Consolidación del problema

En el presente trabajo de investigación, se identificaron tres problemas que afectan la gestión de créditos y cobranzas, como primer problema: (a) La empresa comercial no tiene establecido políticas de créditos y cobranzas, la carencia de políticas de créditos ha mostrado una evidente debilidad en el otorgamiento de créditos, se atienden a clientes sin previa evaluación crediticia, no se solicita adjuntar documentación que sustente el comportamiento de pago de los clientes, por ello, se busca diseñar un manual de políticas que contemple los términos y condiciones a considerar dentro de una evaluación, respetando cada uno de ellos, para evitar riesgos económicos al momento de recuperar los créditos, (b) Incremento de las cuentas por cobrar en la empresa, como segundo problema, se debe a la carencia de políticas de cobranzas que respalden la gestión de cobro de los colaboradores, para un mejor control y seguimiento constante de los créditos otorgados por la empresa, generando un incremento de las cuentas por cobrar en los últimos periodos, finalmente como tercer problema (c) Deficiencia en la gestión de cobranzas, como consecuencia a la falta de capacitación de los colaboradores para efectuar los cobros en el plazo establecido. Finalmente, la ausencia de nuevas herramientas refleja una serie de falencias en la gestión interna del área de créditos y cobranzas.

4.5.3. Categoría solución (conceptualización)

a propuesta de solución del presente trabajo de investigación, consiste en implementar el modelo PRP, sustentado en tres aristas: (a) Políticas, (b) Reducir, (c) Programa, el cual propone una serie de propuestas que va a permitir mejorar la gestión de créditos y cobranza en la empresa comercial. El modelo RPR, estará constituido por políticas de créditos y cobranzas, para optimizar y mejorar el proceso de evaluación crediticia y gestionar eficientemente los cobros. Así mismo, se pretende implementar un software para gestión de cobranzas, esta herramienta tecnológica tiene como finalidad sistematizar y reducir los plazos de cobro para mantener una mayor estabilidad económica. Así mismo se busca reducir las cuentas por cobrar de la empresa comercial, aplicando nuevas estrategias para recuperar la cartera de morosos. Finalmente, en el modelo RPR, se desarrollará un programa de formación continua para mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores de la organización.

4.5.4. Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Implementar el modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial.

Objetivos específicos

Implementar políticas de créditos y cobranzas para la mejora de la gestión en la empresa

Reducir el 5% anual de las cuentas por cobrar en la empresa comercial

Implementar programa de formación continua para los colaboradores

4.5.5. Impacto de la propuesta

El proceso de otorgar un crédito, será más eficiente y ordenado, gracias al manual de políticas de créditos y cobranzas se establecieron nuevas condiciones de créditos acorde para cada cliente y con la información obtenida por la central de riesgo se tomarán mejores decisiones al momento de establecer una forma de pago y otorgar una línea de crédito adecuada para cada cliente. Así mismo, la gestión de cobranza será más simple, automatizada y controlada por la incorporación de la tecnología, se reducirán los plazos de cobro, los colaboradores podrán gestionar más clientes en un día, utilizando nuevos canales

digitales, para reducir las cuentas por cobrar de la empresa comercial. Se potenciará la formación de los colaboradores, creando y evaluando la formación del personal mediante cursos de aprendizaje, teniendo un personal más capacitado y competente dentro de la organización.

4.5.6. Direccionalidad de la propuesta

Cuadro #

Matriz de direccionalidad de la propuesta

| Objetivos específicos de la propuesta | Alternativa de solución | Actividades | Inicio | Dias | Fin | Responsable/s | Presupuesto de la implementación | KPI | Evidencia o Entregables |
|---|---|---|------------|------|------------|---|----------------------------------|---|---|
| Objetivo 1. Implementar políticas de créditos y cobranzas para la mejora de la gestión en la empresa comercial. | Alternativa 1. Diseñar las políticas de créditos y cobranzas Contratación de un Software para sistematizar las cobranzas | A1 Diseñar normas y reglas para el otorgamiento de créditos y cobranzas | 05/01/2022 | 10 | 15/01/2022 | a. Créditos y cobranzas | S/246.50 | KPI 1. (Medición del cumplimiento de políticas/reducir las cuentas por cobrar) *100 | Evidencia 1. Políticas de créditos y cobranzas Contratación de un Software para mejorar la gestión de cobranza |
| | | A2 Aprobación de las políticas de créditos y de cobranzas | 15/01/2022 | 4 | 19/01/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración c. Gerencia | S/7.00 | | |
| | | A3 Incorporación del software de cobranzas | 19/01/2022 | 7 | 26/01/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/1,629.00 | | |
| | | A4 Sistematizar las cobranzas | 26/01/2022 | 4 | 30/01/2022 | a. Créditos y cobranzas | 0 | | |

Cuadro #

Matriz de direccionalidad de la propuesta

| Objetivos específicos de la propuesta | Alternativa de solución | Actividades | Inicio | Días | Fin | Responsable/s | Presupuesto de la implementación | KPI | Evidencia o Entregables |
|--|--|--|------------|------|------------|--|----------------------------------|--|---|
| Objetivo 2. Reducir el 5% anual de las cuentas por cobrar en la empresa comercial. | Alternativa 2. Proponer estrategias para recuperar las cuentas por cobrar: | A1 Transformar la comunicación en la gestión de cobranza | 30/01/2022 | 5 | 04/02/2022 | a. Créditos y cobranzas | S/12.00 | KPI 3. (Medir la gestión de cobranza/ recuperación de cartera morosa) *100 | Evidencia 2. Implementación de la plataforma Ticker con el API de WhatsApp Business, diseñar Chatbots para automatizar las cobranzas por WhatsApp Contratación de un POS VISA para la gestión del gestor de cobranza en el campo |
| | | A2 Registrarse en la plataforma Ticker y el API de WhatsApp Business para automatizar la gestión de cobranza | 04/02/2022 | 5 | 09/02/2022 | a. Créditos y cobranzas | 0 | | |
| | | A3 Crear chatbots de cobranzas con el API de WhatsApp en forma integrada y automática. | 09/02/2022 | 5 | 14/02/2022 | a. Créditos y cobranzas | S/201.60 | | |
| | | A4 Seleccionar un gestor de cobranza para trabajar en el campo | 14/02/2022 | 7 | 21/02/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/19.00 | | |
| | | A5 Adquirir un POS VISA inalámbrico para la gestión de cobranza del gestor en el campo | 21/02/2022 | 7 | 28/02/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/159.00 | | |

Cuadro #

Matriz de direccionalidad de la propuesta

| Objetivos específicos de la propuesta | Alternativa de solución | Actividades | Inicio | Días | Fin | Responsable/s | Presupuesto de la implementación | KPI | Evidencia o Entregables |
|--|---|---|------------|------|------------|--|----------------------------------|--|---|
| Objetivo 3. Implementar programa de formación continua | Alternativa 2. Incorporar la plataforma virtual Learning Management System para la formación de los colaboradores | A1 Contratar la plataforma LMS | 28/02/2022 | 5 | 05/03/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/340.00 | KPI 5. (Análisis periódico sobre la formación del personal/mejorar la gestión de cobranza*100) | Evidencia 3. Implementación de cursos de aprendizaje con la plataforma LMS para formación de los trabajadores |
| | | A2 Crear cursos de aprendizaje relacionados a la gestión de créditos y cobranzas | 05/03/2022 | 10 | 15/03/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/14.00 | | |
| | | A3 Evaluar el conocimiento de los trabajadores | 15/03/2022 | 5 | 20/03/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/29.00 | | |
| | | A4 Calificar su aprendizaje, para reforzar las debilidades | 20/03/2022 | 5 | 30/03/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/14.00 | | |
| | | A5 Controlar el rendimiento de los colaboradores mediante reportes obtenidos de la plataforma LMS | 30/03/2022 | 7 | 01/04/2022 | a. Créditos y cobranzas b. Administración | S/20.00 | | |

Entregable 1

Evidencia 1. Manual de políticas de créditos y cobranzas

El manual de políticas de créditos y cobranzas está orientado a establecer normas y reglas necesarias para una eficiente gestión en el otorgamiento de créditos, evaluar criterios necesarios que avalen el comportamiento crediticio de los clientes. Así mismo las políticas de cobranzas apoyarán el procedimiento de cobro, permitiendo recuperar los créditos otorgados, con la finalidad de preservar la estabilidad económica de la empresa comercial. Las políticas se han diseñado según la necesidad observada en la organización y facilitar el trabajo interno de los colaboradores en el área de créditos y cobranzas.

Figura 10.

Manual de políticas de créditos y cobranzas



[Link: https://issuu.com/dayanallanos/docs/11politicasycobranzas](https://issuu.com/dayanallanos/docs/11politicasycobranzas)

Evidencia 2. Contratación de un Software para mejorar la gestión de cobranza

Intiza es un software para la gestión de cobranzas, es una herramienta tecnológica ideal para sistematizar la gestión de cobranza en la empresa comercial, los beneficios adquiridos con su implementación son los siguientes: (a) Simplificar las actividades de cobro, (b) gestionar más clientes en un día laboral, (c) enviar comunicados por email y SMS, (d) levantamiento de alertas, (e) controlar la cartera de clientes y (f) determinar oportunidades de mejora. Este software permitirá reducir los plazos de cobranzas y mejorar eficientemente la productividad del asesor de cobranza en la organización.

Figura 11.

Software Gestión de cobranzas



https://www.canva.com/design/DAEvwOGOVDm/JrxGUYZpUOj82RDceOfpQA/watch?utm_content=DAEvwOGOVDm&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink

Entregable 2

Evidencia 1. Estrategias para recuperar las cuentas por cobrar:

(a) Transformar la comunicación en la gestión de cobranza

En la actualidad comunicarnos con los clientes para cobrar las deudas es complicado, por ende, la forma de como contactarnos con nuestros clientes debe cambiar, sobre todo, si los tiempos de ahora ya no son igual que antes por la pandemia de la Covid -19. Por ende, se propone rediseñar las plantillas de cobranza, que utilizan los asesores para comunicarse con las empresas, transformando el mensaje a uno que transmita mayor empatía, acompañando a los usuarios en todo el proceso de cobranza. La sensibilidad es un tema que estará incluido en el programa de formación continua que se busca implementar en la empresa para fortalecer la formación de los colaboradores y para desarrollar mejores habilidades de comunicación oral y escrita.

Figura 12.

Plantilla de cobranza

Buenas tardes señor(a) XXX,
Una vez más lo saludamos, esperando que todos se encuentren bien de salud ante la continuidad del estado de emergencia que vive el país, a consecuencia de la covid-19.

Le escribo porque, salvo error por mi parte, no he recibido el pago de la factura XXXXX con fecha XXXXX e importe XXXXX. Le adjunto el documento escaneado por si no lo tuviera registrado, para su revisión.

Le agradezco si puedes efectuar el pago lo antes posible o comunicarte con mi persona en los teléfonos adjuntados líneas abajo, para que junto coordinemos su cronograma de su pago.

Un cordial saludo, gracias.



María Rodríguez
CRÉDITOS Y COBRANZAS

Av. Guillermo Dansey 660 - Lima

C/ 981 256 893 E/ creditoscobranzas@manioperu.com



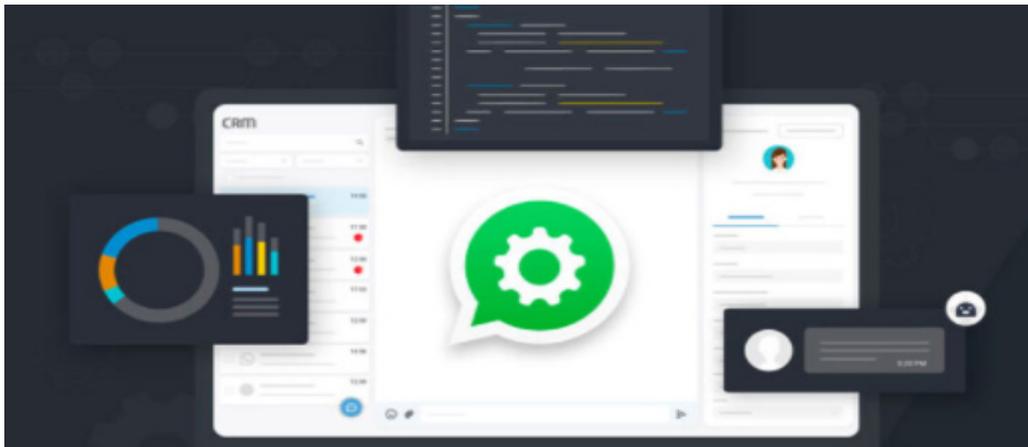


(b) Automatizar la gestión de cobranza

La empresa comercial actualmente sigue ejecutando sus labores de manera manual, siguen operando bajo su zona de confort por el temor a experimentar en el mundo de la tecnología para impulsar la productividad de sus procesos, por ende, en el presente trabajo de investigación se pretende automatizar la gestión de cobranza, haciendo uso de la plataforma tecnológica Ticker, es un software omnicanal que permite el uso integrado de múltiples canales de comunicación en un solo lugar, con un acceso al API de WhatsApp Business, se busca automatizar la comunicación con los clientes, facilitar el trabajo diario de los trabajadores y reducir los plazos de cobranza. A consecuencia de la Covid-19 se ha acelerado la transformación digital, pequeñas y grandes empresas han tenido que hacer uso de nuevas herramientas tecnológicas para continuar con sus actividades y con la atención de sus clientes.

Figura 13.

API de WhatsApp Business



(c) Implementar canales digitales

Hoy en día las estrategias de cobranzas deben tener un enfoque digital, las nuevas herramientas tecnológicas permiten una mejor interacción con los clientes, de forma más rápida y eficaz que con solo utilizar los medios convencionales. En el presente trabajo de investigación se ha propuesto la contratación del WhatsApp Business API, esta herramienta permitirá automatizar la gestión de cobranza, enviando notificaciones personalizadas de pago. Así mismo, permite diseñar Chatbots de cobranzas por el mismo aplicativo del WhatsApp Api, ampliando el horario de atención durante el día, enviando

estado de cuentas, facturación, programación de pago, medios de pago, entre otras cosas relacionadas a la gestión de cobranzas.

(d) Gestor de cobranza campo

Mediante la necesidad de reducir la cartera de clientes morosos y mejorar la gestión de cobro ejecutada por el área de créditos y cobranzas, se requiere de un colaborador que se encargue de cobrar los créditos vencidos en el campo, teniendo un contacto directo con los usuarios para gestionar los cobros.

Perfil del gestor de cobranza para campo

- **Manejar una buena comunicación oral:** El colaborador debe tener una buena habilidad expresiva y comunicativa al momento de visitar a los clientes. Es importante que transmita adecuadamente nuestra postura de cobranza, así mismo el gestor debe saber escuchar al cliente y entender lo transmitido para llegar a una buena negociación.
- **Habilidad de negociar:** El gestor debe desarrollar una buena capacidad de negociar con los clientes durante la cobranza, buscando llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.
- **Habilidad numérica:** Es importante que el gestor de cobranza tenga conocimientos numéricos para calcular de forma rápida las cuotas en las reprogramaciones de pago, aplicar descuentos y procesar pagos correctamente.
- **Organización:** El gestor de cobranza debe tener la capacidad de dar seguimiento a cada uno de los usuarios de la cartera que se le asigne, planificar sus visitas diarias y elaborar reportes para informar los incidentes presentados con cada cliente durante su gestión.

(e) Nueva alternativa de pago

Es importante contar con diferentes medios de pago, por ende, es fundamental establecer otros canales de pago. Por ende, se busca la contratación de un POS Visa para facilitar la gestión de cobranza del gestor en el campo durante las visitas presenciales que ejecute durante el día, este equipo tecnológico aceptará todo tipo de tarjetas del mercado tanto débitos como créditos.

Figura 14.

Contratación POS Niubiz

NIUBIZ: vende más

¡No pierdas ninguna venta!
Amplía tus soluciones de pago
REGÍSTRATE Y TE LLAMAREMOS.

Déjanos tus datos y pronto te llamaremos

DAYANA LLANOS

981256893

Creditoscobranzas@manioperu.com

Lima

Acepto las Políticas de Tratamiento de datos personales y Promociones comerciales.

Quiero mi POS

Entregable 3

Evidencia 1. Incorporar la plataforma virtual Learning Management System para la formación de los colaboradores

En la actualidad es muy importante la formación interna de los trabajadores, tener un personal bien preparado y capacitado ayuda a mejorar la productividad de la organización. En pleno estado de emergencia a causa de la Covid-19, la formación online es una excelente opción para llevar a cabo esta propuesta de formación continua de los empleados. Por ende, la plataforma LMS es muy sencilla y fácil de utilizar, para fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores del área de créditos y cobranzas, la implementación de cursos de aprendizaje permitirá potenciar la formación de los trabajadores de forma integral para mejorar su desarrollo profesional.

Figura 15.

Ingreso a la plataforma Learning Management System

MANIOPERU

Inicio Novedades Mensajería Configuración Administrador

Cursos y grupos

Nombre

Políticas de créditos y cobranzas

Buscar

+ Nuevo

Ver cursos 0

Activos (2) No activos (0) Archivados (0)

Ver grupos 0

Activos (2) Archivados (0)

4.6. Discusión

El presente trabajo de investigación tiene como título “Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021”. Para el cual se establecieron objetivos que nacen de la propuesta que dieron solución al problema general del estudio.

Para la recolección de información que permitió analizar el problema gestión de créditos y cobranzas en la empresa comercial, se usó junto con la ficha de registro documental, el análisis de las cuentas por cobrar en los periodos 2019 y 2020. Por otro lado, mediante la técnica de entrevista se recopiló información importante de los colaboradores conocedores del tema en investigación para plasmarlo con el análisis documental, y de esta manera detectar las causas que afectan la gestión del área de créditos y cobranzas y como consecuencia el incremento de las cuentas por cobrar, por la ausencia de políticas de créditos y cobranzas, estrategias para mejorar y reducir la cartera de morosos y formación de los colaboradores del área involucrada.

En cuanto a los resultados obtenidos, se evidencio que la empresa no tiene establecido políticas que ayuden a desarrollar una eficiente gestión en la evaluación crediticia a los nuevos clientes y ejecutar una eficiente cobranza bajo un constante control y monitoreo con la deuda vencida para una pronta recuperación de los créditos en el plazo establecido. Es por ello, que la empresa comercial debe darle la importancia necesaria al área de créditos y cobranzas, porque depende de una eficiente gestión de los colaboradores para para preservar la estabilidad económica de la organización.

Se determinó que la gerencia no toma decisiones adecuadas en cuanto a los lineamientos de las políticas de créditos y cobranzas, lo que refleja una deficiente gestión de los colaboradores, lo que repercute negativamente incrementando las cuentas por cobrar. Así mismo, la teoría del desarrollo organizacional (D.O) sustenta la importancia controlar las actividades internas que se ejecutan en cada área de la organización, corregir e implementar nuevos procesos para mejorar la gestión con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos y preservar los intereses de la corporación (Garzón, 2005).

La gestión en una organización es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, por ende, es crucial aplicar un modelo de gestión que permita recuperar la cartera

de morosos y mejorar la evaluación de crediticia de los clientes, por otro lado, el procedimiento de cobranza debe ejecutarse bajo un orden establecido que permita reducir las facturas por cobrar, siendo una labor importante que permita mantener la estabilidad económica de la empresa comercial (Vinueza y Cedillo, 2012).

Se han considerado antecedentes internacionales relacionados al tema de estudio Burgos y Caicedo (2018) en el estudio titulado “Recuperación de la deuda vencida en una compañía importadora”, señaló que el proceso de cobranza tiene muchas falencias, que afecta las finanzas de la compañía y el cumplimiento de pago a proveedores y trabajadores. La organización no tiene establecido políticas de créditos para una eficiente evaluación de los clientes y no cuenta con el personal capacitado para realizar la gestión de cobranza. Ante esta situación estableció estrategias de cobro para recuperar la cartera de morosos y manuales administrativos para perfeccionar los procesos en el área de créditos y cobranzas.

Similar en el caso, Jara y Brito (2018) en el estudio realizado en una empresa de ferretería, determinó una mala gestión por parte de los colaboradores, por la ausencia de políticas de créditos y cobranzas, manual de funciones y falta de control de los créditos otorgados respetando el plazo establecido, lo cual afecta la economía de la empresa por el incumplimiento de pago de los clientes y con ello la necesidad de llevar a la práctica una propuesta de mejora de un plan estratégico de créditos y cobranzas, con procedimientos más eficientes que ayuden a disminuir la deuda vencida.

Bowen y Plúas (2016) en el estudio realizado en una compañía, determinó una secuencia de falencias en el departamento de créditos y cobranzas, una lenta gestión en la recuperación de los créditos, como consecuencia a la falta de un manual de políticas y procedimientos que respalde el trabajo de los colaboradores, por ende, la mala gestión aumenta el riesgo financiero de la compañía. La empresa debe mejorar su estructura organizacional para lograr alcanzar sus objetivos establecidos, En la teoría de sistemas (TGS) sustenta la importancia de gestionar eficientemente las actividades, estableciendo un mecanismo de integración con todos los elementos que la conforman, de manera sincronizada y unificada para el logro de los objetivos, porque si una falla, el resultado termina afectando a cada área y a la empresa en su totalidad (Arriaga, 2003).

Solano y Gómez (2016) en el estudio titulado “Propuesta de un Manual de créditos y cobranzas para restablecer la fluidez económica en una organización” Se evidenció que la empresa no tiene definido un área de créditos y cobranzas, no se maneja un reporte actualizado de clientes, ni se manejan tiempos establecido al momento de otorgar créditos. Para lo cual, se implementó un manual de créditos y cobranzas para reducir la cartera vencida, captar y controlar eficientemente a los nuevos clientes y velar por la estabilidad económica de la compañía. Según, (Ludovic, Aranguiz y Gallegos, 2018) Otorgar créditos es una actividad delicada e importante que permite preservar la estabilidad económica de la empresa, se encarga de sostener los flujos financieros y los ciclos de efectivo para mantener la operatividad del negocio. Por otro lado, su gestión requiere de procesos eficientes para el seguimiento y control que apoye la cobranza de los créditos brindados.

Cabero (2020) en el estudio titulado “Estrategias de recaudación para disminuir la morosidad de los clientes en una organización” determinó que la gestión de cobranza desarrollada por los colaboradores no se ha realizado de manera constante afectando económicamente a la empresa, porque el índice de morosidad del año 2019 incremento en 1.51% en relación al año anterior, con un 48.24% de cartera morosa. Según (Álvarez y Apaza, 2019) La morosidad es la situación jurídica en la que una empresa o persona tiene un compromiso de pago por la prestación de dinero o atención de bienes y servicios bajo términos establecidos, la cual se encuentra en mora, por el retraso de pago.

En cuanto a la relación nacional se consideró a Romero (2019), en el estudio realizado determinó que la gestión de cobranza es deficiente, entre el año 2017 a 2018 ha aumentado el índice de morosidad en la empresa, el trabajo de cobranza se hace a destiempo, no existe un seguimiento constante de la cartera de morosos.

Cavero (2019) en el estudio realizado en una Micro y Pequeña Empresa, determinó que existe falencias al momento de otorgar los créditos, realizar las cobranzas y se evidenció carga laboral que retrasa el trabajo documentario por la ausencia de manuales administrativos ayuden a disminuir los problemas y definir las funciones laborales en el área de créditos y cobranzas. Según (Chiriani, Chung y Alegre, 2020) Las políticas de créditos son un conjunto de reglas establecidas por gerencia, implementadas con la finalidad de brindar facilidades de pago a los clientes, así mismo permiten realizar una mejor evaluación

crediticia, establecer líneas de crédito, decretar normas y condiciones de crédito para cada cliente.

Campodónico y Arévalo (2019) en el estudio realizado una organización, determinó que la gestión de cobranzas es desarrollada de manera ineficiente en un 64%, no se cobra a tiempo los créditos, falta de control y seguimiento de los clientes, afectando la economía de la compañía. Por la cual, se recomendó que gerencia debe evaluar constantemente el trabajo de su personal, brindar capacitaciones para reforzar la gestión desarrollada.

De acuerdo con el objetivo general de la investigación, se propone implementar un modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en la empresa comercial, se ha diseñado políticas de créditos y de cobranzas que apoyen el procedimiento de evaluación de créditos y el proceso de cobranza, seguidamente se ha formulado nuevas estrategias para reducir las cuentas por cobrar y para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores se ha desarrollado un programa de formación continua para que puedan desempeñar una mejor gestión de sus labores.

Al analizar la situación actual de la organización, se estableció recopilar toda la información necesaria para desarrollar el presente estudio, se evidenció la situación real de la empresa, hechos que fueron analizados según los datos cualitativos y cuantitativos, que han mostrado la falta de interés y la necesidad en mejorar el área de créditos y cobranzas.

Para finalizar, el presente trabajo de investigación se desarrolló con la finalidad de establecer pautas para una eficiente gestión, buscando mejorar los procedimientos ejecutados por los asesores en el otorgamiento y recuperación de los créditos, así mismo disminuir las cuentas por cobrar con la finalidad de preservar la estabilidad económica de la empresa para la continuidad de sus obligaciones de pago.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: En la presente tesis, de acuerdo con el objetivo general planteado en la investigación, se determinó la necesidad de proponer la implementación de un modelo PRP, para la mejora de la gestión en el otorgamiento de créditos y en la gestión de cobranzas, que permita preservar la estabilidad económica, así mismo, se establecieron estrategias con la finalidad de reducir las cuentas por cobrar y para mejorar los conocimientos de los gestores de cobranzas se ha desarrollado un programa de formación continua para aumentar el rendimiento de cada trabajador en el área de créditos y cobranzas.

Segunda : Durante el proceso de investigación, se analizó minuciosamente los problemas que afectaban la gestión de los colaboradores en el área de créditos y cobranzas en la empresa comercial, en base al análisis documental de los periodos 2019 y 2020 y cruzando información de las entrevistas, se evidencio una mala gestión del área de créditos y cobranzas que conlleva a un incremento de las cuentas por cobrar de un año a otro, por ende, en el presente propuesta se tiene como objetivo implementar un modelo PRP donde se implementó políticas de créditos y cobranzas y se definieron estrategias con el objetivo de reducir las cuenta por cobrar y mejorar la gestión ejecutada.

Tercera: En la empresa comercial se evidencias diferentes causas que afectan la gestión de créditos y cobranzas en la organización, Por un lado, tenemos la ausencia de políticas de créditos y políticas de cobranzas, donde se detalle los lineamientos y condiciones a seguir durante la evaluación crediticia del cliente, así mismo, los procedimientos a cumplir para el cobro eficiente de los créditos. Seguidamente se evidencia la falta de capacitación y preparación de los colaboradores del área de créditos y cobranzas, por otro lado, la mala gestión y cobranza tardía de las facturas que provoca el incremento de las cuentas por cobrar.

5.2 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda que, con la finalidad de mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la empresa comercial, se debe realizar un seguimiento constante sobre el cumplimiento del manual de políticas establecidas, en base a las funciones ejecutadas por los colaboradores al momento de evaluar y recuperar los créditos otorgados. Teniendo en cuenta que para realizar una eficiente gestión de cobranzas se debe realizar un seguimiento constante a todos los clientes.
- Segunda:** El gerente general de la empresa comercial debe solicitar un reporte trimestral de las cuentas por cobrar que le permita analizar la situación económica a tiempo real de la empresa, lo cual le permitirá tomar nuevas decisiones en la recuperación de las cuentas por cobrar, Así mismo, se recomienda a la administradora medir la efectividad de las estrategias planteadas en la propuesta para evaluar el avance de los colaboradores en la gestión de créditos y cobranzas.
- Tercera:** Según los factores más frecuentes en la empresa comercial, se elaboró un modelo PRP para mejorar la gestión de créditos y cobranzas en la empresa comercial, políticas de créditos y de cobranzas que apoyen el procedimiento de evaluación de créditos y el proceso de cobranza, se ha formulado nuevas estrategias para reducir las cuentas por cobrar y mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores desarrollado un programa de formación continua.

REFERENCIAS

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La Triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*(47), 73-88. doi:<http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Visión de Futuro*, 22(1), 1-10.
- Alva, M. (2019). *Entidades financieras ya evalúan pupilas de clientes para prestarles*. Diario Gestión.
- Alvarez, W., & Apaza, E. (2019). Riesgo de crédito y morosidad, en la cooperativa de ahorro y crédito Qorilazo. *Revista valor contable*, 6(1), 26-32.
- Araiza, V. (2005). Administración de las cuentas por cobrar. *IMEF*(20), 1-7.
- Arriaga, E. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia*, 10(32), 276-312.
- Bausela, E. (2005). SPSS: Un instrumento de análisis de datos cuantitativos. *Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(4), 62-69.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Pearson Educacion.
- Bravo, A. (2012). Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación química. *Educación química*, 23(2), 1-9.
- Briceño, M. (2010). Clásicos y contractuales en el rumbo de la administración. *Pensamiento y gestión*(29), 190-200.
- Bowen, C y Plúas, J. (2016). *Evaluación operativa del área de crédito y cobranza empresa Ericorla s.a. 2015*. (Título profesional). Universidad de Guayaquil.
- Burgos, S y Caicedo, J. (2018). *Estrategias de recuperación de cartera vencida en importadora ilga cia. ltda. guayaquil*. (Título profesional). Universidad de Guayaquil.
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-15.

- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación Holística*. UIDE.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y., & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*: Editora Universitária da PUCRS.
- Campodónico, S y Arévalo, J. (2019). *Gestión de cobranza y liquidez de la empresa Berean Service S.A.C. en la ciudad de Tarapoto periodos 2017-2018*. (Tesis de título profesional). Universidad Nacional de San Martín.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas*. Buenos Aires: EPUB. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+cr%C3%A9ditos+y+cobranzas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Castillo, M., & Pérez, F. (2008). Gestión del riesgo crediticio: un análisis comparativo entre Basilea II y el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio Colombiano, SARC. *Gestión de Riesgo*, 8(24), 229-250.
- Cavero, P. (2019). *Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de créditos y cobranzas de una MYPE*. (Tesis de título profesional). Universidad de Piura.
- Cavero, J. (2020). *Estrategias de cobranza para reducir la morosidad de los clientes de la empresa comercial Frionorte E.I.R.L, Chiclayo 2019*. (Tesis de título profesional). Universidad Señor del Sipán.
- Córdoba, E. (2006). Manufactura y automatización. *Revista ingeniería e investigación*, 26(3), 120-128.
- Correa, C., Sugahara, R., & Rodrigues, J., 2015. Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 18(35), 65-84.
- Chávez, M., Castelo, A., & Villacis, J. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *FIPCAEC*, 5(18), 16-29. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Chavez, Y y Loconi, J. (2018). *Evaluación de la gestión de cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de créditos y cobranzas en la empresa*

- Ferronor Sac, 2015. Propuesta De Mejora. (Tesis de título profesional). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.*
- Chiriani, J., Chung, C., & Alegre, M. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017 Management of the credit and collection policies of the MIPYMES for their financial sustainability, Asunción, 2017. *Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Diez, M., Pérez, A., Gimena, F., & Montes, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, 60-79.
- Dávalos, M. (2017). *La gestión de créditos y cobranzas en la recuperación de cartera de la ferretería corral y carrera cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba período 2015. (Título profesional). Universidad Nacional de Chimborazo.*
- García, J., Sánchez, A., Grimaldi, M., Fernández, J., & Gálvez, P. (2017). La calidad y la fidelidad del cliente: Un análisis de segmentación en centros de fitness low-cost. *Psicología del Deporte*, 26(3), 17-22.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Colección Lecciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA27&dq=teor%C3%ADa+del+desarrollo+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjtnfCWtrjyAhWxLLkGHd8DDu8Q6AEwAHoECAkQAg#v=onepage&q=seg%C3%BAn&f=false>
- Gestión. (2017). 7 claves para potenciar la cobranza en su negocio, según Equifax. *Gestión*.
- Gil, A., & Gallego, D. (2016). La realización de formación continua desde la perspectiva de la organización de aprendizaje, 52(1), 107-126.
- Gutiérrez, J; Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista valor contable*, 3(1),10-13.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.

- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Caracas: CIEA Sygal.
- Jara, D y Brito, S. (2018). *Plan estratégico de crédito y cobranzas para la empresa ferretería Madrid S.A.* (Título profesional). Universidad De Guayaquil.
- Jiménez, A. (2020). La Innovación Disruptiva en Tiempos de Crisis. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(4), 3-4.
- Johansen, O. (2002). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Chile: Limusa Noriega Editores.
- Lemoine, F., Vélez, D., Varela, W., Zambrano, J., & Castellanos, G. (2018). Gestión de cobranza para reducir cartera incobrable del crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento. *AFCEE, IX*, 189-206.
- Ludovic, A., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo Credit Scoring. *Facultad de Ciencias Económicas, XXVI(1)*, 181-207. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.2666>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro, 13(1)*, 1-23.
- Marín, E. (1982). Gestión crediticia. Riesgo. Calificación. *Revista de Idelcoop, 9(33)*, 1-13.
- Martinez, C. (1991). Modernización del proceso administrativo. *Gestión, 7-8*.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica*: Trillas.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico, (8)16*, 67-97.
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC, 6(3)*, 608-620. doi:DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (s.f.). El cuestionario y la entrevista. *UOC, 1-54*.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
- Muñoz, H. (2016). *La investigación cualitativa práctica desde Atlas.ti*: USTA.

- Mujica, N., & Rincón, S. (2012). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *TeloS*, 13(1), 51-64.
- Romero, S. (2019). *Gestión de créditos y cobranzas y su incidencia en la morosidad de las cuentas por cobrar de la empresa Rheng comercial Sac Lima metropolitana 2017-2018*. (Tesis de título profesional). Universidad Ricardo Palma.
- Osorio, F., & Arnold, M. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3), 1-12.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Quinta edición*. Obtenido de https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/5Observatorio_OIT.pdf
- Pereira, C., Maycotte, C., Restrepo, B., Mauro, F., Calle, A., & Velarde, M. (2011). *Contabilidad básica*. Colombia: Espacio Gráfico Comunicaciones. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4773/contabilidad.pdf>
- Pérez, L. (2006). Herramientas para la investigación Científica. *MediSur*, 4(3), 68-71.
- Prieto, A., & Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, X(2), 322-337.
- Quiroz, D., Barrios, R., & Villafuerte, A. (2019). Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la asociación educativa adventista Nor Oriental, 2020. *UNAS*, 7(10), 48-56.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*: Colección.
- Sánchez, E. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2), 25-50.
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Universidad Don Bosco*, 19-40.
- Solano, B y Gómez, G. (2016). *Propuesta de un Manual de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez*. (Tesis de título profesional). Universidad de Guayaquil.

- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (2020). *Opinión sobre los Proyectos de Ley N° 5022/2020-CR, N° 5236/2020-CR y N°5279/2020-CR*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/opinion_proy_leg/INFORME-054-2020-SAAJ-Oficio-14164.pdf
- Tula, F., & Giuliano, H. (2015). La teoría crítica de la tecnología: Revisión de conceptos. *Redes*, 21(41), 179-214.
- Vásquez, C., & Arango, S. (2011). Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje. *Lasallista de Investigación*, 8(2), 112-123.
- Vinueza, M., & Cedillo, M. (2012). Gestión de cobranzas en la administración pública: una revisión sistemática de literatura. *Actualidad y nuevas tendencias*, VI(22), 119-136.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 81-88.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021

| Problema general | Objetivo general | Categoría 1: Gestión de créditos y cobranzas | | |
|---|--|---|--|--|
| | | Sub categorías | Indicadores | |
| ¿Cómo mejorar la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021? | Proponer un modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021 | Otorgamiento de créditos | 1. Políticas de créditos | |
| | | | 2. Segmentación de clientes | |
| | | | 3. Riesgo crediticio | |
| | | Cuentas por cobrar | 4. Políticas de cobranzas | |
| | | | 5. Ventas al crédito | |
| | | | 6. Morosidad | |
| | | Documentación Administrativa | 7. Entrega de facturas | |
| | | | 8. Registro documentario | |
| | | | 9. Caja chica | |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Categoría 2: Modelo PRP | | |
| ¿Cuál es la situación de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021? | Analizar la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021 | Alternativas Establecer políticas de créditos y cobranzas Contratación de un Software para mejorar la gestión de cobranza Reducir el 5% anual de las cuentas por cobrar Implementar un programa de formación continua para mejorar los conocimientos y competencias de los trabajadores. | | |
| ¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021? | Identificar los factores de mayor incidencia en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021 | | | |
| Tipo, nivel y método | | Población, muestra y unidad informante | Técnicas e instrumentos | Procedimiento y análisis de datos |
| Sintagma: Holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo – deductivo – Analítico | | Muestra: Documentos 2019-2020 Unidad informante: Administradora, jefe de ventas y asistente de contable. | Técnicas: Entrevista- Análisis documental Instrumentos: Registro documental- Guía de entrevista | Procedimiento: Aplicación de guía de entrevista, y ficha de registro documental Análisis de datos: Excel. Atlas TI y triangulación. |

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencia 1.

Manual de políticas de créditos



POLÍTICAS DE CRÉDITOS

Introducción

El manual de políticas de créditos será considerado como un reglamento oficial de la empresa comercial, teniendo como propósito, determinar lineamientos para una eficiente gestión en la evaluación y otorgamiento de crédito. Es importante cumplir con cada normas o regla establecida para preservar la estabilidad económica de la organización. Tener en cuenta que el manual será desarrollado según las necesidades observadas en la entidad, de los colaboradores y de los clientes.

Las políticas de créditos deben explicar claramente las condiciones, requisitos y documentos a presentar, que avalen la capacidad financiera de la empresa jurídica o persona natural solicitante de crédito, analizando el comportamiento de pago del cliente con sus proveedores y entidades financieras, determinando la aprobación o negativa del crédito

1. Objetivo

Las políticas están diseñadas con el objetivo de establecer lineamientos claros y concisos que apoyen la gestión de créditos de la empresa comercial, optimizando la evaluación crediticia de los clientes, evitar fraudes, reducir la morosidad y contribuir a la estabilidad económica de la organización.

2. Alcance

La gestión de créditos es un proceso importante que sustenta todas las ventas al crédito otorgadas por la empresa comercial, la responsabilidad de conceder un crédito recae sobre el asistente de créditos y la administradora, ambos colaboradores conocen el procedimiento que implica la gestión de como evaluar al cliente, para luego toman la decisión de rechazar o aprobar la solicitud de créditos.

3. Condiciones de venta a crédito

Se establecieron las condiciones de ventas se establecieron segmentando a los clientes en grupos, basándonos en diferentes características, tales como, la frecuencia de compra, importe facturado, comportamiento en los pagos y línea de crédito.

Clientes A: Se considera a los clientes frecuentes con una línea de crédito de hasta 50,000 mil soles, tendrán la forma de pago factura 60 días.

Cliente B: Se considera a los clientes frecuentes con una línea de crédito de hasta 30,000 mil soles, tendrán la forma de pago factura 45 días.

Clientes C: Se considera a los nuevos clientes con una línea de crédito de hasta 10,000 mil soles, tendrán la forma de pago factura 30 días. Estos clientes pueden subir de categoría, según el comportamiento de pago que muestren a mediano plazo.

4. Documentación requerida por cliente

Persona Natural:

- Completar el formulario de solicitud de crédito
- Carta de compromiso de pago
- Copia de DNI
- Constancia domiciliaria

Persona Jurídica:

- Completar el formulario de solicitud de crédito
- Carta de compromiso de pago
- Copia DNI del representante legal
- Ficha Ruc
- Copia última declaración jurada Anual de Impuesto a la Renta – SUNAT
- Copias 03 últimas declaraciones juradas mensuales de IGV – SUNAT
- Autoevaluó de propiedad
- Vigencia Poder

5. Condiciones a considerar en la evaluación crediticia por cliente

Persona Natural:

- Evaluar que no presente información negativa en la central de riesgo
- El cliente debe tener aperturado al menos una cuenta con alguna entidad bancaria
- Tener buenas referencias comerciales de sus proveedores
- Contar con ingresos mínimos de 5,000 soles mensuales

Persona Jurídica:

- La empresa debe tener una antigüedad no menor a 3 años
- Tener un buen score crediticio en la central de riesgo
- No contar con protestos de letras o cheques no aclarados
- Deudas reportadas con SUNAT
- Trabajar con los principales bancos del país, de preferencia (BCP, BBVA o Scotiabank).
- Tener un comportamiento de pago normal en la central de riesgo
- Tener buenas referencias comerciales de sus proveedores

6. Proceso para la evaluación de crédito

- a) El área de ventas recepciona la solicitud de crédito de los clientes
- b) El área de ventas deriva la solicitud al área de créditos
- c) El área de créditos envía el formulario de crédito al cliente, solicitando datos importantes de la empresa y la presentación de documentos adicionales para la evaluación crediticia.
- d) Se evalúa al cliente por la central de riesgo Equifax
- e) Se llama a las referencias comerciales del cliente
- f) Se informa a la administradora sobre el estado crediticio del cliente
- g) Si el cliente cumple con todos los requisitos establecidos en el proceso de evaluación, el asistente de créditos y la administradora aprueban el crédito
- h) Se le informa al cliente y al área de ventas la aprobación del crédito, se confirma la línea de crédito y forma de pago establecido para su atención.

7. Evaluación documentaria

- (a) La evaluación consiste en la revisión a detalle de la información y/o documentos que entrega el cliente, llamar a las referencias comerciales y revisar la central de riesgo.
- (b) No se debe aprobar el crédito si el cliente no cumple con todos requisitos solicitados, incluso si es conocido de la administración o recomendado por terceros.
- (c) El tiempo para realizar una evolución crediticia del cliente será de 24 horas y toda documentación adjuntada tendrá validez de 30 días.

8. Responsables en el otorgamiento de créditos

Asistente del área de créditos y cobranzas

Se encarga de enviar el formulario de solicitud de crédito al cliente, de evaluarlo en la central de riesgo, llamar a las referencias comerciales e informa a la administradora con toda la información recopilada.

Administradora

Recibe y analiza la información brindada por el asesor de créditos y finalmente juntos deciden el rechazo o aprobación del crédito.

9. Negación del crédito

- a) Por tener deudas reportadas en la central de riesgo sin aclarar
- b) Cuando sus referencias no sean buenas
- c) Cuando no envía los requisitos solicitados

10. Supervisión

- (a) La supervisión del área de créditos debe realizarse de forma semanal, para garantizar el cumplimiento de las políticas.
- (b) El proceso de supervisión tiene como objetivo proponer acciones preventivas y correctivas para la mejora continua del área de créditos.
- (c) Se examinarán los tiempos señalados de acuerdo a las políticas de créditos para el desarrollo de las tareas garantizando la eficiencia en cada uno de los procesos.
- (d) Para incorporar estos lineamientos, es necesario evaluar los expedientes de los créditos concedidos.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS PARA MANIOBRAS



MANUAL DE POLÍTICAS DE COBRANZAS

POLÍTICAS DE COBRANZAS

Introducción

El manual de políticas de cobranzas será considerado como un reglamento oficial de la empresa comercial, teniendo como propósito, determinar lineamientos para una buena gestión de cobranza de los créditos otorgados, los colaboradores deben considerar y cumplir con cada criterio establecido en el manual para preservar la estabilidad económica de la organización. Tener en cuenta que el manual de políticas fue desarrollado según las necesidades observadas en la entidad, de los colaboradores y de los clientes. En el presente manual se establecen responsabilidades a los colaboradores que están a cargo de controlar la cartera de usuarios, para el cumplimiento de las condiciones detalladas en el manual.

1. Objetivo

Las políticas de cobranzas se implementan con la finalidad de respaldar la gestión de los trabajadores al momento de cobrar, cumplir con los plazos establecidos para comunicarse e informar al cliente sobre su estado de cuenta, realizar el seguimiento oportuno de las facturas a créditos, establecer estrategias de cobranza para reducir las cuentas por cobrar y preservar la liquidez de la empresa comercial a través de las nuevas políticas.

2. Alcance

El manual tiene como alcance establecer directrices para la gestión de cobranza, la ejecución de esta labor debe ser desarrollado en primera instancia por el área de cobranzas, ejecutando correctamente los procedimientos establecidos y usando los diferentes canales de comunicación con los clientes deudores, al surgir complicaciones para recuperar los créditos otorgados se solicitará el apoyo del área administrativa y ventas, todas las áreas mencionadas caminan bajo un mismo objetivo, recuperar los créditos otorgados preservando la liquidez de la organización para el cumplimiento de las futuras obligaciones de pago.

3. Responsables

Área de cobranza

El colaborador tiene la responsabilidad de dar seguimiento a los créditos otorgados, controlar el plazo de vencimiento de las facturas, iniciar una cobranza temprana con el cliente y vencida de la deuda, evaluando diferentes factores que permita el pronto pago.

Administración

La administradora es la persona que se encargara de evaluar la gestión de cobranza desarrollada por los asesores, así mismo, buscara tomar decisiones para cuando se complique el proceso de cobro con cada cliente.

Área de ventas

Algunos reportes de deuda serán informados a los vendedores, para que estos se puedan contactar directamente con el cliente para cobrar la deuda vencida. Así mismo, se les dará la autorización de paralizar la atención hasta el pago respectivo.

4. Presentación de facturas

Es importante ejecutar la entrega rápida de las facturas a crédito, de esta manera nos aseguraremos que se registre, se contabilice y se pague lo más pronto posible respetando el plazo acordado. Desde marzo del 2018 la empresa comercial viene emitiendo facturas electrónicas desde la página de SUNAT con la Clave sol de la empresa. Actualmente, la entrega de facturas se vino dando de forma física en las instalaciones de cada cliente, para los cuales, es importante entregar la factura, orden de compra, guía de emisión firmada por almacén como constancia que los productos ya fueron entregados, hoja de validez de Sunat y hoja de entrada, es necesario llevar un juego adicional de copia de los documentos que se están dejando para ser sellado como cargo y para la posterior cobranza.

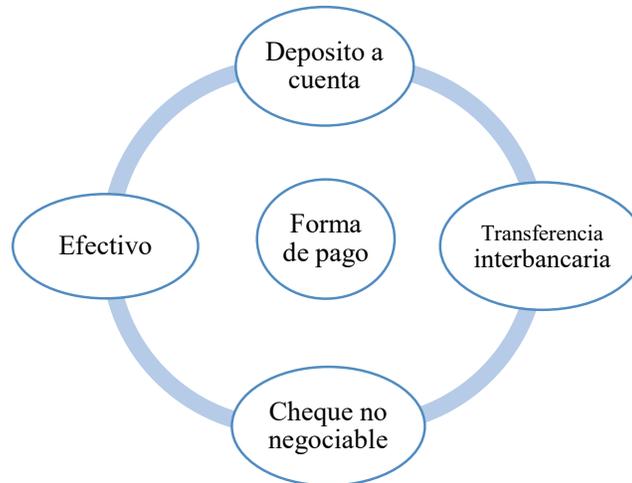
Sin embargo, debido al estado de emergencia por la covid-19, la entrega de factura se empezó a entregar por correo, con la finalidad de preservar la seguridad y salud de los colaboradores, la presente gestión exige adjuntar en el correo corporativo, los siguientes documentos: Pdf de la factura, archivo XML, orden de compra, guía de emisión firmada, hoja de validez de Sunat, y hoja de entrada para la conformidad de la recepción.

5. Proceso de cobranza

- (a) El asistente de cobranza debe generar un reporte diario de las cuentas por cobrar, controlando cada factura emitida hasta su cancelación. La gestión permitirá el seguimiento oportuno de los créditos que están por vencer y de los que ya vencieron para tomar medidas adecuadas para su recuperación.
- (b) Los pagos deben estar sustentados por cheques, por una constancia de transferencia o comprobante de depósito que sustente su operación, el abono será verificado en las cuentas bancarias por el asesor de cobranza para confirmar su recepción y cancelación de la factura.
- (c) El asesor debe enviar el estado de cuenta actualizado, mediante un correo debe informar al cliente sobre sus facturas pendientes, fecha de emisión, fecha de vencimiento e importe a cancelar, anticipándolo 15 días antes del vencimiento.
- (d) Una semana antes del vencimiento de la factura, el asesor debe comunicarse con el cliente mediante llamadas telefónicas o correos consultando por la programación de pago.
- (e) Cuando se haya cumplido con el plazo de crédito, se debe solicitar al cliente la confirmación de pago, la cual debe ser corroborada mediante una constancia por depósito o transferencia.
- (f) Cuando la deuda se encuentre vencida, la comunicación con el cliente se debe ejecutar con mayor frecuencia, buscando reprogramar la deuda mediante un compromiso de pago.
- (g) El asesor de cobranza debe presentar su reporte semanal, informando a gerencia sobre los clientes con deuda vencida, para evaluar la situación.
- (h) Pasado los 15 días de vencida la deuda, se debe informar al área de ventas y solicitar la no atención al cliente hasta que regularice los pagos.
- (i) Pasado los 30 días de vencida la deuda, sin respuesta alguna habiendo agotado los procedimientos de cobro, se debe enviar una carta de cobranza firmada por gerencia al cliente.
- (j) Pasado los 60 días de vencida la deuda, la cartera de cliente debe ser gestionada por la misma gerencia, para evaluar otras instancias de cobranza.

6. Formas de pago

- (a) Efectivo
- (b) Depósitos a cuenta
- (c) Transferencias interbancarias
- (d) Cheque no negociable

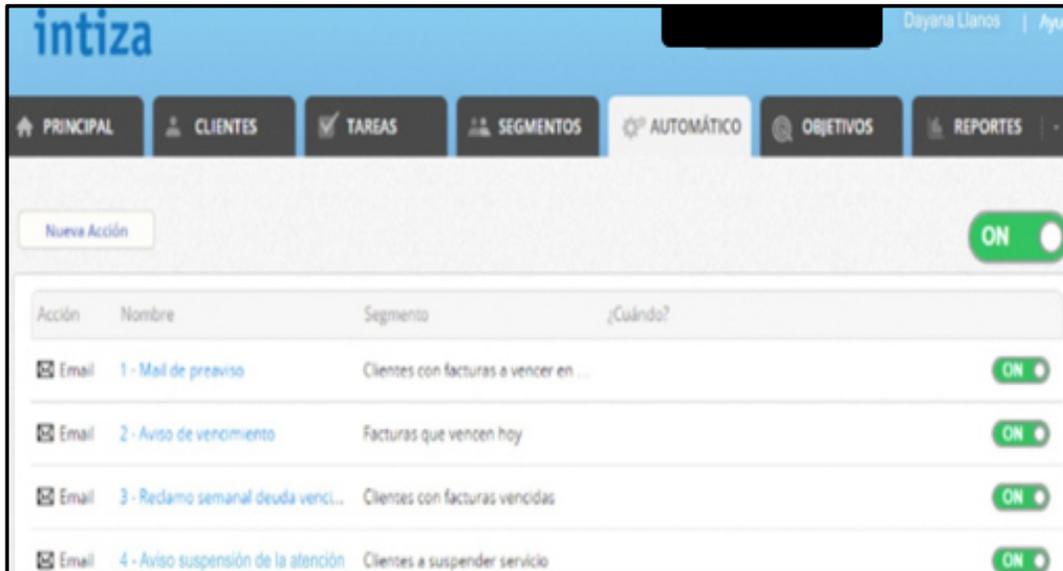


Entregable 2. Contratación de un Software para mejorar la gestión de cobranza

Intiza es una herramienta que nos permitirá ejecutar un proceso de cobranza en forma automatizada, su implementación tiene como objetivo reducir los plazos de cobranzas de los créditos otorgados por la empresa comercial.



El sistema de Intiza nos permite establecer condiciones para el envío de notificaciones, recordatorios y reclamos a todos los clientes morosos vía email y por SMS.



El nuevo sistema, permite asignar un ranking de atención por cada usuario en relación al monto pendiente y a la antigüedad de la deuda. Como se observa en la imagen, el sistema nos proyecta una lista prioritaria de atención para que los colaboradores, tengan conocimiento que deuda deben cobrar en el acto y que facturas están por vencer para el seguimiento constante de los créditos otorgados según la proyección del sistema.

Prioridad

| Prioridad | Cientes | Monto |
|--|---------|-----------|
| 1 Requieren gestión hoy mismo | 4 | S/ 40,000 |
| 2 Requieren gestión en los próximos 3 días | 9 | S/ 53,150 |
| 3 Requieren gestión en los próximos 7 días | 5 | S/ 25,383 |
| 4 Pronto van a requerir ser gestionados | 1 | S/ 12,125 |
| 5 No requieren gestión por el momento | 2 | S/ 80,000 |

El sistema nos brinda un rápido acceso al historial de las gestiones realizadas con los clientes

The screenshot displays the 'intiza' interface for a client named 'Mindlin SA'. The top navigation bar includes 'PRINCIPAL', 'CLIENTES', 'TAREAS', 'SEGMENTOS', 'OBJETIVOS', and 'REPORTES'. The client details section shows contact information and a 'Total por cobrar' of \$/ 10,000. Below this is a 'Lista de facturas' table with columns for 'Factura N°', 'Emisión', 'Vencimiento', 'Monto', and 'Pendiente'.

Información del cliente

Facturas pendientes

| Factura N° | Emisión | Vencimiento | Monto | Pendiente |
|------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| 01-13517 | 01 oct 2021 | 01 oct 2021 | \$/ 3,500.00 | \$/ 3,500.00 |
| 1-14020 | 15 oct 2021 | 30 oct 2021 | \$/ 2,000.00 | \$/ 2,000.00 |
| 1-16302 | 20 oct 2021 | 08 dic 2021 | \$/ 4,500.00 | \$/ 4,500.00 |
| | | | \$/ 10,000.00 | \$/ 10,000.00 |

El sistema nos brinda un modulo “tareas” donde el jefe de cobranzas o la administradora podrán observar y programar las tareas de cada usuario. De esta manera, se podrá controlar la cartera de cliente que se le asigne al colaborador, podrá enviar alertas y recordatorios anticipados con la finalidad de una pronta recuperación de los créditos.

The screenshot shows the 'TAREAS' module in the 'intiza' system. The top navigation bar includes 'PRINCIPAL', 'CLIENTES', 'TAREAS', 'SEGMENTOS', 'OBJETIVOS', and 'REPORTES'. Below the navigation bar are buttons for 'Nueva Tarea' and 'Exportar tareas'. The 'Estado' is set to 'Pendiente' and the 'Responsable' is 'Dayana Llanos'. Below this is a table with columns for 'Estado', 'Cliente', 'Responsable', 'Fecha', and 'Descripción'.

| Estado | Cliente | Responsable | Fecha | Descripción |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|--|
| <input type="checkbox"/> | AMX Soft | Dayana Llanos | 15 oct. 2021 | Llamar al cliente para hacer el primer reclamo. |
| <input type="checkbox"/> | Transportes Andinos | Dayana Llanos | 20 oct. 2021 | Llamar al cliente para hacer el primer reclamo. |
| <input type="checkbox"/> | AMX Soft | Dayana Llanos | 28 oct. 2021 | Llamar al cliente para cobrar la deuda pendiente. |
| <input type="checkbox"/> | Spectron SA | Dayana Llanos | 16 nov. 2021 | Verificar que se haya acreditado la transferencia. |
| <input type="checkbox"/> | Fintech SA | Dayana Llanos | 03 dic. 2021 | Enviar correos al cliente |
| <input type="checkbox"/> | Tessone SRL | Dayana Llanos | 08 dic. 2021 | Enviar correos al cliente |

Así mismo, el sistema permite generar reportes que nos ayudarán a medir y mejorar el proceso de cobranza en la empresa comercial. En el reporte observaremos el total de las ventas por cobrar en general, seguidamente, mostrará la deuda vencida y la deuda por vencer para el seguimiento eficiente de los colaboradores.

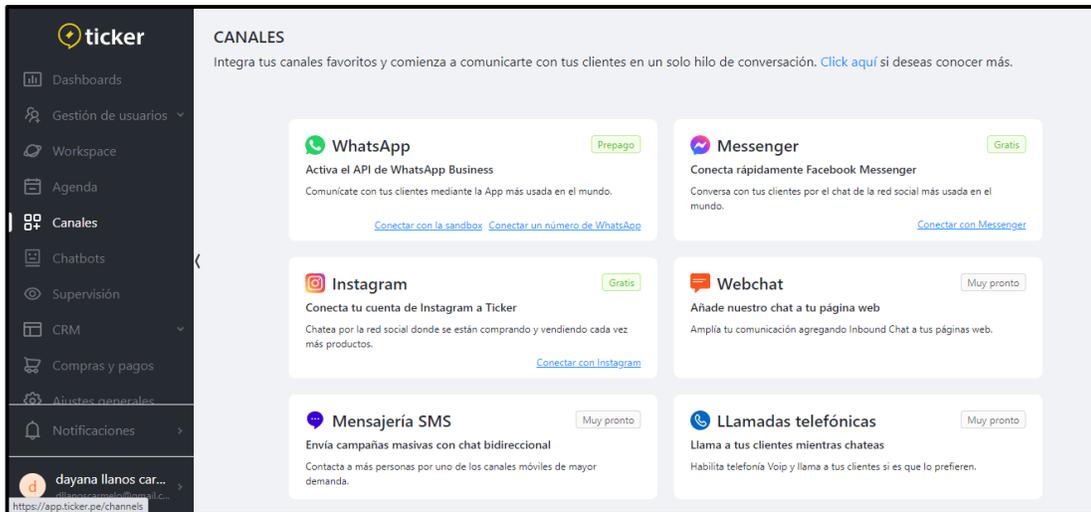


Así mismo, el sistema permite actualizar la información de los clientes a través de archivos de Excel que puede generar el sistema contable de la empresa comercial, se puede crear y trabajar con varios usuarios, se puede trabajar con varios tipos de monedas y el software funciona desde la internet, pudiendo acceder desde cualquier computadora, teléfono celular o tableta.

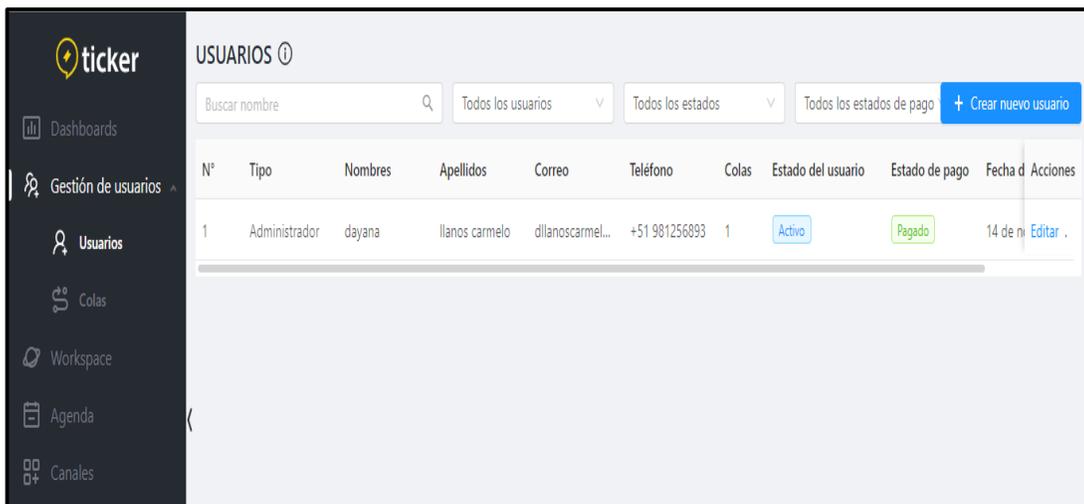
Evidencia 3.

Implementación de la plataforma Ticker con el API de WhatsApp Business

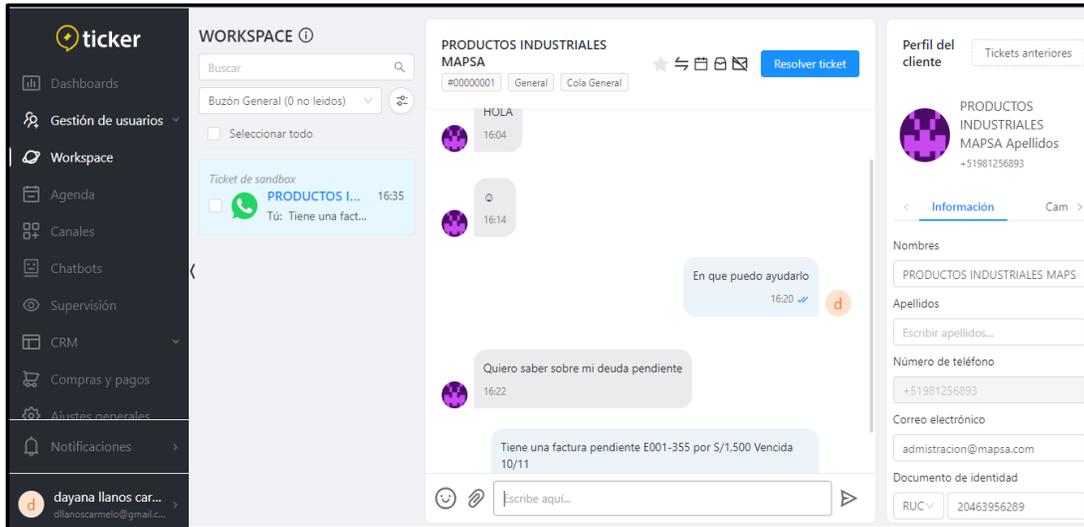
La plataforma tecnológica Ticker, es un software omnicanal que permite el uso integrado de múltiples canales de comunicación en un solo lugar y con un acceso al API de WhatsApp Business, se busca automatizar la comunicación con los clientes, facilitar el trabajo diario de los trabajadores y reducir los plazos de cobranza.



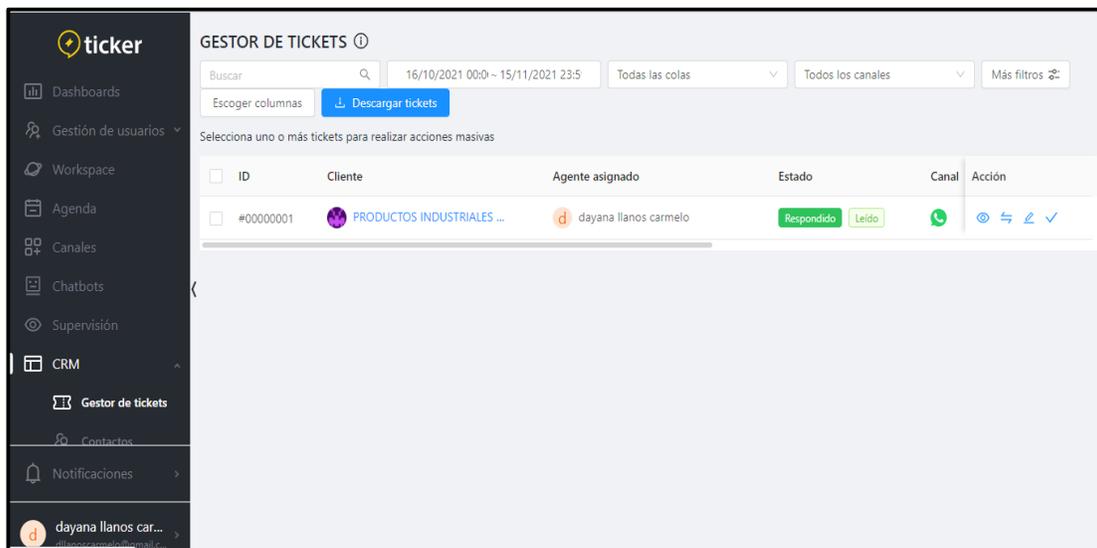
La plataforma nos permite crear usuarios necesarios para gestionar las actividades de cobranzas, el colaborador con su usuario podrá usar todas las herramientas que contiene la plataforma, entre ellos enviar recordatorios de pagos automatizados a cada cliente.



El Api del WhatsApp Business permite diseñar y crear chatbots para personalizar la atención de los clientes durante la gestión de cobranza realizada por el colaborador. Seguidamente se puede programar más de un rango de horario y personalizar la comunicación con los usuarios.



La plataforma permite crear tickets de atención por cada usuario, donde podremos observar el nombre del agente que se encargará de la gestión de la cobranza, seguidamente observaremos el estado de la atención para controlar si los colaboradores están cumpliendo con sus funciones de cobro dentro de los plazos establecidos por la organización.



La plataforma ayudara a potenciar el trabajo de los colaboradores en tiempo real, monitorear la gestión, tener una lista personalizada de los clientes atendidos durante el día. Seguidamente, con el Api del WhatsApp Business el colaborador podrá enviar notificaciones anticipadas de cobro, recordatorios, estados de cuenta, cuentas bancarias para tener informado al cliente y recuperar los créditos otorgados en menor tiempo.

The screenshot shows the 'SUPERVISIÓN' dashboard in the Ticker application. On the left is a navigation menu with options like Dashboards, Gestión de usuarios, Workspace, Agenda, Canales, Chatbots, Supervisión, CRM, Compras y pagos, Ajustes generales, and Notificaciones. The main area displays a table with the following data:

| N° | Agente | Tickets sin leer | Evento | Acciones |
|----|-----------------------------------|------------------|--------|------------|
| 2 | Bot MANIOPERU SAC En Workspace | 0 sin leer | | Visualizar |

On the right, there is a sidebar for 'En Workspace' showing a summary for 'Bot MANIOPERU SAC'. It includes a 'Resumen del día' section with a 'Actualizar datos' link, and a 'Módulos' section with the following statistics:

- Tiempo en Workspace: 00:00:00 hrs
- Tiempo en Agenda: 00:00:00 hrs

The 'Estados' section shows:

- Tiempo conectado: 00:00:00 hrs
- Tiempo en servicios: 00:00:00 hrs
- Tiempo en capacitación: 00:00:00 hrs
- Tiempo en ocupado: 00:00:00 hrs

The 'Tickets' section shows:

- Tickets sin leer: 0
- Tickets pendientes: 0
- Tickets transferidos: 0
- Tickets finalizados: 0

At the bottom, the user profile for 'dayana llanos car...' is visible.

The screenshot shows a WhatsApp chat interface. On the left is a list of chats, including one from '+51 914 795 946' with a pending invoice notification. The main area shows a detailed view of the chat with the following messages:

- Message 1 (Green bubble): "HOLA"
- Message 2 (Blue bubble): "Esta empresa trabaja con otras compañías para administrar este chat. Haz clic para obtener más información."
- Message 3 (Green bubble): "join man"
- Message 4 (Blue bubble): "Actualmente, esta empresa está trabajando con otras compañías para administrar este chat. Haz clic para obtener más información."
- Message 5 (White bubble): "¡todo listo! 🎉 MANIOPERU SAC, ya estás en la sandbox de WhatsApp de Ticker por 72 horas. Responde este mensaje y revisa tu módulo de Workspace 📁, donde encontrarás esta conversación como un ticket."
- Message 6 (Green bubble): "HOLA"
- Message 7 (White bubble): "En que puedo ayudarlo"
- Message 8 (Green bubble): "Quiero saber sobre mi deuda pendiente"
- Message 9 (White bubble): "Tiene una factura pendiente E001-355 por S/1.500 Venida 10/11"

Evidencia 4.

Implementación de cursos de aprendizaje con la plataforma LMS para formación de los trabajadores

La plataforma LMS, es personalizable, permite adaptarlo a tu imagen corporativa, esta herramienta permite adaptar la plataforma LMS con el logo de la empresa comercial, utilizar los colores corporativos, un excelente plus que permitirá reforzar la marca de la organización.



Totalmente integrable

La plataforma LMS, permite unirla a cualquier web o comercio electrónico. El Api de esta plataforma nos da la opción que los softwares que tenga la empresa comercial interactúen con la plataforma LMS: como ecommerce, programas de RRHH o facturación, ampliando las posibilidades de mejora en los procedimientos ejecutados por los colaboradores.



Crearemos cursos en minutos con todo tipo de contenidos

La plataforma permite crear fácilmente los cursos, sin configuraciones complicadas. Se podrán mostrar diferentes contenidos, como videos, audio, textos, webinars, tests, debates, ejercicios autoevaluables. Se cuenta con un editor para tener la opción de crear contenidos manuales de forma sencilla. Así mismo, se podrá duplicar los cursos para que pueda ser visualizado por los trabajadores en diferente horario según la disponibilidad.



Temas de Capacitación

1. Políticas de créditos y cobranzas

- Importancia de las políticas
- Elementos de una política

2. Otorgamiento de créditos

- Requisitos para una evaluación crediticia
- Análisis financiero para la decidir la aprobación de un crédito
- Perfiles de clientes morosos
- Evaluación del riesgo crediticio.

3. Gestión de cobranza

- Actividades para una cobranza anticipada
- Cobranza vencida
- La cobranza como proceso crítico del crédito.
- Herramientas de cobranza
- Como realizar un reporte de cobranza

Anexo 3: Instrumento cuantitativo



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

| | | |
|--|--|---|
| Título del documento: | Formato de solicitud de crédito Reporte de clientes por Equifax | |
| Período o año: | Enero-julio 2021 | |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Corroborar la veracidad de la información brindada por el cliente para evitar algún tipo de fraude o estafa. Evaluar y analizar la capacidad de pago de los usuarios a través de la información recopilada por las referencias comerciales para determinar la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito. | El formato de solicitud de crédito, es un documento que solicita los datos de identificación de la empresa, como razón social, RUC, domicilio fiscal, representante legal, gerente general, socios, accionistas, etc. Así mismo solicita correos, teléfonos, horarios en atención del área de pagos y facturación para la futura comunicación con el cliente. Finalmente se pide referencias comerciales que avalen el historial crediticio del cliente. | Créditos y cobranzas |
| Analizar la situación financiera y económica de los clientes, evaluando el comportamiento de pago con las entidades financieras y con sus proveedores. El reporte de crédito permite ampliar la visión y reducir el riesgo crediticio en las relaciones comerciales de la empresa. | Equifax es un reporte de crédito Infocorp que nos muestra el nivel de endeudamiento del cliente compuesto por el Sistema Financiero Regulado (SBS) y Sistema Financiero No Regulado (Microfinanzas). Seguidamente nos muestra otras deudas impagas reportadas a Infocorp y documentos protestados (letras y Pagarés) permitiendo conocer el comportamiento de pago. | Créditos y cobranzas |

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

| | | |
|---|---|---|
| Título del documento: | Reporte de ventas Reporte de las cuentas por cobrar Reporte de gastos | |
| Período o año: | 2019-2020 | |
| Objetivo del documento: | Descripción del documento: | El documento responde al área o institución: |
| Analizar y medir el rendimiento comercial de la empresa, con el presente informe determinaremos el porcentaje de ventas al contado y a crédito que realiza la empresa de manera mensual. | El reporte de ventas es un informe que se obtiene a través de un Excel que se actualiza diariamente, registrando las ventas diarias de la empresa. Este registro permite llevar un control actualizado de los documentos emitido y calcular el importe mensual de ventas al contado y crédito para determinar nuevas estrategias comerciales. | Administración |
| Controlar las ventas al crédito, desarrollar un seguimiento personalizado en la gestión de cobranza para lograr una pronta recuperación de los créditos en el plazo establecido por la empresa comercial. | El reporte de las cuentas por cobrar es un informe que registra los créditos otorgados por empresa, permitiendo saber quién debe, cuanto deben y la fecha de vencimiento de la factura para su respectiva cobranza. | Créditos y cobranzas |
| Llevar un control interno de los gastos generados en cada área de la empresa, cada gasto debe estar justificado con su respectivo comprobante o documento que avale el uso adecuado del dinero, permitiendo tener un balance real de los egresos de la empresa. | El reporte de gastos es un informe que contempla los gastos generados por los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias, el presente reporte permite registrar información relevante de cada comprobante, el motivo, el área y el nombre del colaborador quien realiza el gasto. | Administración |

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

| | |
|--|--|
| Cargo o puesto en que se desempeña: | |
| Nombres y apellidos | |
| Código de la entrevista | |
| Fecha | |
| Lugar de la entrevista | |

| Nro. | Sub categoría | Preguntas de la entrevista |
|-------------|------------------------------|---|
| 1 | Otorgamiento de créditos | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos esa área de la empresa? |
| 2 | | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? |
| 3 | | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? |
| 4 | Cuentas por cobrar | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? |
| 5 | | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? |
| 6 | | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? |
| 7 | Documentación Administrativa | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? |
| 8 | | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? |

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | Formato de solicitud de crédito | x | | x | | x | | | |
| 2 | Reporte de clientes por Equifax | x | | x | | x | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | Fernando Alexis Nolasco Labajos | DNI N° | 400561822 |
| Condición en la universidad | Docente metodólogo | Teléfono / Celular | 947480893 |
| Años de experiencia | 19 años | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/ doctor | Lugar y fecha | Septiembre del 2021 |
| Metodólogo/ temático | Metodólogo | | |

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

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

³Claridad 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 REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Observaciones | Ejemplares |
|-----|-----------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 3 | Reporte de ventas | X | | X | | X | | | |
| 4 | Reporte de las cuentas por cobrar | X | | X | | X | | | |
| 5 | Reporte de gastos | X | | X | | X | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos | Fernando Alexis Nolasco Labajos | DNI N° | 400961822 |
| Condición en la universidad | Docente metodólogo | Teléfono / Celular | 947480863 |
| Años de experiencia | 19 años | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/a doctor | Lugar / fecha | Setiembre de 2011 |
| Metodólogo/ tamafico | Metodólogo | | |

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: La pregunta abierta es apropiada para representar al componente o subcategoría específica del constructo.
³Claridad gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abiente y permite que el entrevistado se desemvuelva.
 Nota: Si la suficiencia, cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.° | Documentos | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | Formato de solicitud de crédito | x | | x | | x | | | |
| 2 | Reporte de clientes por Equifax | 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 | Julio Ricardo Capristán Miranda | DNI N° | 06663183 |
| Condición en la universidad | Docente | Teléfono / Celular | 953708849 |
| Años de experiencia | 20 | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Maestro | Lugar y fecha | Lima 22/11/2021 |
| Metodología temático | Temático | | |

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: La pregunta abierta es apropiada para representar a componente o subcategoría específica del constructo.
³Coherencia gramatical: Se entiende sin otro uso 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 REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-----------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 3 | Reporte de ventas | x | | x | | x | | | |
| 4 | Reporte de las cuentas por cobrar | x | | x | | x | | | |
| 5 | Reporte de gastos | x | | x | | x | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

| | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|--|
| Nombres y Apellidos | Julio Ricardo Caprisán Miranda | DNI N° | 06663183 |
| Condición en la universidad | Docente | Teléfono / Celular | 953708849 |
| Años de experiencia | 20 | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Maestro | Lugar y fecha | Lima 22.11.2021 |
| Metodólogo temático | Temático | | |

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Coherencia 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 REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-----------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 3 | Reporte de ventas | x | | x | | x | | | |
| 4 | Reporte de las cuentas por cobrar | x | | x | | x | | | |
| 5 | Reporte de gastos | x | | x | | x | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

| | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|---|
| Nombres y Apellidos | Julio Ricardo Caprisán Miranda | DNI N° | 06663183 |
| Condición en la universidad | Docente | Teléfono / Celular | 953708849 |
| Años de experiencia | 20 | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Maestro | Lugar y fecha | Lima 22/11/2021 |
| Metodologías temáticas | Temático | | |

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

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

³Claridad: La pregunta abierta es apropiada para 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 REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos | Pertinencia* | | Relevancia* | | Claridad* | | Observaciones | Sugerencias |
|-----|---------------------------------|--------------|----|-------------|----|-----------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 1 | Formato de solicitud de crédito | X | | X | | X | | | |
| 2 | Reporte de clientes por Equifax | 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 | Leoncio Robinson Sánchez Roque | DNI N° | 43339740 |
| Condición en la universidad | Docente | Teléfono / Celular | 995607633 |
| Años de experiencia | 13 años | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación | Lugar y fecha | octubre de 2021 |
| Metodólogo/ temático | Temático | | |

*Pertinencia: La pregunta alerta responsable al concepto técnico formulado.

*Relevancia: La pregunta alerta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

*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

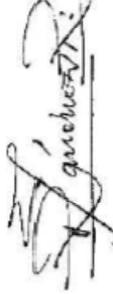
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

| N.º | Documentos | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Observaciones | Sugerencias |
|-----|-----------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | No | SI | No | SI | No | | |
| 3 | Reporte de ventas | X | | X | | X | | | |
| 4 | Reporte de las cuentas por cobrar | X | | X | | X | | | |
| 5 | Reporte de gastos | 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 | Leoncio Robinson Sánchez Roque | DNI N° | 43339740 |
| Condición en la universidad | Docente | Teléfono / Celular | 995607633 |
| Años de experiencia | 13 años | Firma |  |
| Título profesional/ Grado académico | Licenciado/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación | Lugar y fecha | octubre de 2021 |
| Metodólogo/ temático | Temático | | |

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto técnico formulado.

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

³Claridad 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 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: "Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021"
Nombre de la propuesta: Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas

Yo, Irma Milagros Carhuanchu Mendoza identificada con DNI Nro 40460914 Especialista en Administración - Investigación Actualmente laboro en la Univ. Wiener Ubicada 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° | 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. | * | | * | | * | | | |
| 2 | La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio. | * | | * | | * | | | |
| 3 | La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo. | * | | * | | * | | | |
| 4 | Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva | * | | * | | * | | | |
| 5 | La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar. | * | | * | | * | | | |
| 6 | La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática | * | | * | | * | | | |
| 7 | La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos | * | | * | | * | | | |
| 8 | Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades | * | | * | | * | | | |
| 9 | La propuesta es factible y tiene viabilidad | * | | * | | * | | | |
| 10 | Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito | * | | * | | * | | | |

Y después de la revisión opino que:

1. Que la propuesta es viable de aplicar.

Es todo cuanto informo;


 Firma

Fecha: 23.11.2021

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---|--------------------------------|
| Apellidos y nombres: | Carhuanchu Mendoza Irma Milagros | | |
| Profesional en: | Administración | Título / grado | Dra en Administración |
| Experiencia en años: | 18 | Experto en: | Administración – Investigación |
| DNI: | 4046094 | Celular: | 983938868 |
| | | Relación con la entidad de estudio | Ninguna |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021"

Nombre de la propuesta: Modelo PRP para la gestión de créditos y cobranzas

Yo, Leoncio Robinson SÁNCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740, Especialista en Docente Temático. Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petri Thosars. 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: La propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: entiendo sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

| Nº | 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. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: Noviembre 2021

| | | | |
|-----------------------------|--|--------------------------------|--|
| Apellidos y nombres: | Sánchez Roque Leoncio Robinson | | |
| Profesional en: | Licenciado en Educación/Ciencias militares | Máximo grado: | Doctor en Administración Doctor Ciencias de la Educación |
| Experiencia en años: | 13 años | Experto en: | Docente-Temático |
| DNI: | 43339740 | Celular: | 995607633 |
| | | Relación con la entidad | Docente de la Escuela de Administración y Negocios Internacionales |

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

| REPORTE DE GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS - 2019 | | | | | | | |
|---|------|-------------|------------------------------------|---------|--------------|---------|-----------|
| FEHCA | FACT | RUC | CLIENTE | FACTURA | IMP. SOLES | REFEREN | ESTADO |
| 12.03.19 | | 20602827861 | CONSORCIO INMAC CONTRERAS | 115 | S/ 2,750.00 | 30D LT | PENDIENTE |
| 28.03.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 398 | S/ 19,630.01 | 30D LT | PENDIENTE |
| 29.03.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 416 | S/ 8,960.00 | 30D LT | PENDIENTE |
| 16.04.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 690 | S/ 780.00 | 30D LT | PENDIENTE |
| 03.05.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 876 | S/ 4,720.00 | 30D LT | PENDIENTE |
| 04.05.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 895 | S/ 740.00 | 30D LT | PENDIENTE |
| 10.05.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 985 | S/ 1,919.99 | 30D LT | PENDIENTE |
| 14.05.19 | | 20553679819 | GSK REPRESENTACIONES GENERALES SAC | 1029 | S/ 1,040.00 | 30D LT | PENDIENTE |
| 15.06.19 | | 20102177925 | SERV ESP Y LOGISTICA EN GENERAL SA | 1526 | S/ 2,080.00 | CONTADO | PENDIENTE |
| 14.08.19 | | 20513250445 | INMAC PERU S.A.C. | 2411 | S/ 52.09 | FT 30D | PENDIENTE |
| 19.08.19 | | 20513250445 | INMAC PERU S.A.C. | 2472 | S/ 270.03 | FT 30D | PENDIENTE |
| 19.09.19 | | 20513250445 | INMAC PERU S.A.C. | 2980 | S/ 17.28 | FT 30D | PENDIENTE |
| 19.09.19 | | 20102177925 | SERV ESP Y LOGISTICA EN GENERAL SA | 2957 | S/ 1,638.74 | CONTADO | PENDIENTE |
| 19.09.19 | | 20102177925 | SERV ESP Y LOGISTICA EN GENERAL SA | 2960 | S/ 2,747.67 | CONTADO | PENDIENTE |
| 04.10.19 | | 20603249829 | SEGURIDAD ELECTRICA PM S.A.C. | 3228 | S/ 626.90 | FT 30D | PENDIENTE |
| 25.10.19 | | 20602827861 | CONSORCIO INMAC CONTRERAS | 3568 | S/ 2,999.94 | 30D LT | PENDIENTE |
| 25.10.19 | | 20602827861 | CONSORCIO INMAC CONTRERAS | 3570 | S/ 2,159.97 | 30D LT | PENDIENTE |

| REPORTE DE GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS - 2020 | | | | | | | | |
|---|------|-------------|---|---------|--------------|--------------|---------|-----------|
| FEHCA | FACT | RUC | CLIENTE | FACTURA | IMP. SOLES | IMP. DOLARE | REFEREN | ESTADO |
| 21.01.20 | | 20556129518 | INGENIERIA SERVICIOS CONSTRUCCION Y REPRE | 8670 | S/ 525.00 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 04.03.20 | | 20109925757 | HAUG S.A. | 5650 | | \$ 9,507.78 | 60D LT | PENDIENTE |
| 11.03.20 | | 20109925757 | HAUG S.A. | 5794 | S/ 23,757.40 | | FT 60d | PENDIENTE |
| 18.05.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 5921 | S/ 168.00 | | FT 60D | PENDIENTE |
| 24.06.20 | | 20109925757 | HAUG S.A. | 6128 | | \$ 3,118.91 | 60D LT | PENDIENTE |
| 07.07.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 6218 | | \$ 1,940.10 | FT 60D | PENDIENTE |
| 07.07.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 6219 | | \$ 1,940.10 | FT 60D | PENDIENTE |
| 16.07.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 6307 | | \$ 1,644.87 | FT 60D | PENDIENTE |
| 06.08.20 | | 20603249829 | SEGURIDAD ELECTRICA PM S.A.C. | 6572 | S/ 1,329.97 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 01.09.20 | | 20556129518 | INGENIERIA SERVICIOS CONSTRUCCION Y REPRE | 6922 | S/ 4,560.40 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 01.10.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 7378 | | \$ 45,211.70 | FT 60D | PENDIENTE |
| 01.10.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 7379 | | \$ 7,291.10 | FT 60D | PENDIENTE |
| 03.10.20 | | 20163901197 | INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A. | 7410 | S/ 849.60 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 05.10.20 | | 20556129518 | INGENIERIA SERVICIOS CONSTRUCCION Y REPRE | 7423 | S/ 1,440.00 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 20.10.20 | | 20556129518 | INGENIERIA SERVICIOS CONSTRUCCION Y REPRE | 7655 | S/ 934.00 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 20.10.20 | | 20603249829 | SEGURIDAD ELECTRICA PM S.A.C. | 7659 | S/ 1,579.50 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 21.10.20 | | 20556129518 | INGENIERIA SERVICIOS CONSTRUCCION Y REPRE | 7696 | S/ 1,350.00 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 22.10.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 7712 | S/ 1,279.97 | | FT 60D | PENDIENTE |
| 22.10.20 | | 20556129518 | INGENIERIA SERVICIOS CONSTRUCCION Y REPRE | 7715 | S/ 2,115.00 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 26.10.20 | | 20108813742 | ASCENSORES ANDINOS INGENIEROS S.A. | 7755 | S/ 380.01 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 27.10.20 | | 20108813742 | ASCENSORES ANDINOS INGENIEROS S.A. | 7775 | S/ 4,390.01 | | FT 30D | PENDIENTE |
| 28.10.20 | | 20525099718 | TECNICAS DE DESALINIZACION DE AGUAS S.A | 7802 | | \$ 6,283.86 | FT 60D | PENDIENTE |
| 10.11.20 | | 20108813742 | ASCENSORES ANDINOS INGENIEROS S.A. | 8000 | | \$ 260.00 | FT 30D | PENDIENTE |

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

| | |
|--|--------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña: | Administradora |
| Nombres y apellidos | Yesenia Huerta Ramírez |
| Código de la entrevista | Entrevistado1 (Entrev.1) |
| Fecha | 30/09/2021 |
| Lugar de la entrevista | Centro de trabajo |

| Nro. | Sub categoría | Preguntas de la entrevista |
|-------------|------------------------------|---|
| 1 | Otorgamiento de créditos | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos esa área de la empresa? |
| 2 | | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? |
| 3 | | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? |
| 4 | Cuentas por cobrar | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? |
| 5 | | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? |
| 6 | | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? |
| 7 | Documentación Administrativa | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? |
| 8 | | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? |

Matriz de respuestas

| Nro. | Preguntas | Respuestas |
|------|---|---|
| 1 | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos en esa área de la empresa? | Manioperu es una pequeña empresa familiar, del 100% de nuestros clientes, menos del 50% son a créditos, es por ello que no hemos hecho tanto énfasis en el área de cobranzas implementando políticas específicas, pero si tenemos pequeños parámetros donde nos guiamos para dar un crédito, que requisitos debemos tener. Políticas establecidas en si no tenemos, pero si nos guiamos bajo algunos parámetros para poder filtrar y tener un orden en los créditos. |
| 2 | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? | Las estrategias o herramientas básicas que usamos son el portal de Equifax, estamos afiliados por ese medio nosotros colocando el RUC del cliente o empresa ya sea natural o jurídica, nos vota el reporte que tenga con los bancos, si tiene deuda por cobrar por pagar reportadas con Infocorp y línea de crédito con el banco siendo una primera imagen de cómo está el cliente. Nuestro segundo filtro es que a cada cliente le hacemos llenar un formulario con los principales datos, en caso se le otorgue el crédito a quien vamos a llamar, proceso para entregar la factura y nos ponen como referencias a tres proveedores, tenemos que llamar a las referencias y en base a esas dos evaluaciones se decide si se opta en dar el crédito y que tipo de crédito. |
| 3 | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? | Bueno sí, no tenemos políticas establecidas, pero si tenemos un control, si viene un cliente y quiere crédito se le evalúa por Equifax y luego tiene que llenar el formulario. Pero en si hay clientes que pueden estar muy bien en el sistema, sus proveedores pueden reportar excelentes formas de pago, pero a veces se retrasan con nosotros y eso si nos ha pasado, si se ha generado retrasos que afecta a la empresa en su liquidez, porque la empresa todos los meses tiene costos fijos con lo que debe cumplir. |
| 4 | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? | En la gran mayoría, del 100% de los clientes a créditos, si se perciben en un 85% o 90%, tenemos un ligero desfase de un 10% que son clientes conocidos o a raíz de la pandemia muchas empresas han tenido problemas, clientes que han sido estafados todo ese porcentaje está ahí, pero netamente si porque con la mayoría trabajamos con facturas negociables y la mayoría de nuestros clientes son antiguos, grandes empresas que pagan sus facturas. |
| 5 | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? | El índice de morosidad aumento a raíz de la pandemia que es algo que afecto a muchos clientes, empresas cerraron, no están trabajando con la misma capacidad de antes, básicamente los últimos años a sido eso. La empresa que mayor deuda dejan son las empresas constructoras, personalmente hemos tenido problemas con las constructoras para el cobro, por eso hoy en día tenemos un poco más de rigurosidad con ese rubro porque es difícil de cobrar. |
| 6 | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? | Como lo comenté, afecta la liquidez porque la empresa tiene un flujo proyectado al iniciar el año, tiene gastos, tiene una planilla que es de enero a diciembre, tiene costos fijos, alquileres, servicios que se pagan, básicamente es eso con la liquidez para seguir cumpliendo con los pagos. |
| 7 | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? | Bueno en este caso, venimos de una empresa familiar, nuestros vendedores que se encargan de emitir y entregar factura no son profesionales al 100%, si algunos, pero no todos, el vendedor está aprendiendo, algunas veces se le olvida, la informalidad que existe, no tenemos un sistema, hay un proceso establecido que recién este año lo hemos iniciado y que estamos en caminados en poder mejorar. También la gran parte es por la falta de comunicación, no avisan que la factura se debe entregar, no dan los datos necesarios o se olvidan de recoger o entregar la documentación. |
| 8 | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? | Si, porque todo desembolso de dinero debe tener un sustento ya sea una factura o una boleta, en este caso como somos una empresa mayormente necesitamos facturas, todos los gastos en su gran mayoría son facturas, al menos que sean viáticos, pero igual tiene que tener un sustento si no como nos consta, no es un personal que pide dinero sino varios, para tener un orden y saber quien pidió y para que pidió el dinero es que siempre se exige un comprobante. |

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

| | |
|--|--------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña: | Jefe de ventas |
| Nombres y apellidos | Marcio Falen Alvarado |
| Código de la entrevista | Entrevistado2 (Entrev.2) |
| Fecha | 30/09/2021 |
| Lugar de la entrevista | Centro de trabajo |

| Nro. | Sub categoría | Preguntas de la entrevista |
|-------------|------------------------------|---|
| 1 | Otorgamiento de créditos | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos esa área de la empresa? |
| 2 | | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? |
| 3 | | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? |
| 4 | Cuentas por cobrar | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? |
| 5 | | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? |
| 6 | | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? |
| 7 | Documentación Administrativa | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? |
| 8 | | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? |

Matriz de respuestas

| Nro. | Preguntas | Respuestas |
|------|---|--|
| 1 | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos en esa área de la empresa? | Por qué no le toman la debida importancia, no hay una persona encargada con los debidos conocimientos que establezca las políticas en cada área de la empresa incluyendo los procesos del área de créditos y cobranzas. Siempre se ha dado mayor importancia a las ventas y actualmente se están mejorando los procesos en mi área, seguro que más adelante se buscará implementar nuevos procesos en las demás áreas de la empresa. |
| 2 | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? | Para otorgar una línea crediticia se envía al cliente el formulario de crédito para ser completado, una vez hecho el documento se deriva al área de créditos y cobranzas donde me indican si es viable o no otorgar el crédito. Y es así cómo los vendedores no se arriesgan en brindar créditos sin previa evaluación. |
| 3 | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? | Si, en muchas ocasiones no se ha predeterminado una línea de crédito para los clientes, ni se suele controlar el uso de esta. Los vendedores nos dedicamos a vender y vender a pesar que los clientes tienen un tope en su línea crediticia y cuándo se dan cuenta que este sobrepasó su límite, empiezan los problemas en las cobranzas. |
| 4 | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? | No, existe muchos retrasos de pago, el área de créditos suele reportar a los vendedores cuando un cliente no está pagando, acumulando varias facturas por cancelar y es así como nos damos cuenta que hay clientes que se retrasan mucho en pagar sus facturas. |
| 5 | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? | Porque no realizaban un seguimiento diario e intensivo con los clientes morosos, no realizan con frecuencia visitas presenciales a estas empresas para que el cliente sienta la presión y obligación de pagar sus deudas. |
| 6 | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? | Si los créditos no se recuperan dentro de los plazos establecidos podría incurrir que la empresa no pueda pagar a los proveedores que nos abastecen de productos para el stock, cumplir con el pago puntual de la planilla, cancelar los créditos bancarios entre otros pagos pendientes que tiene toda empresa. |
| 7 | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? | Algunas veces el vendedor cuando finaliza una venta que está sujeta a crédito, no tiene claro el procedimiento de como presentar la factura, que papeles debe adjuntarse, algunas veces nos equivocamos en la emisión de los documentos, no se coordina bien los días de entrega, todos esos factores afectan la entrega correcta de la factura. |
| 8 | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? | Hay gastos que se cuadra sin documentos, por ejemplo, cuando se hace una visita comercial, se gasta en pasajes, comida, agua, parqueo entre otras cosas por dichos gastos no nos dan factura o boleta, también cuando se hace una venta por un equipo pesado se alquila un montacarga y para entregar el producto un camión sin comprobante alguno que sustente ese gasto. |

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

| | |
|--|--------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña: | Asistente contable |
| Nombres y apellidos | Verónica Flores |
| Código de la entrevista | Entrevistado3 (Entrev.3) |
| Fecha | 30/09/2021 |
| Lugar de la entrevista | Centro de trabajo |

| Nro. | Sub categoría | Preguntas de la entrevista |
|-------------|------------------------------|---|
| 1 | Otorgamiento de créditos | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos esa área de la empresa? |
| 2 | | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? |
| 3 | | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? |
| 4 | Cuentas por cobrar | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? |
| 5 | | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? |
| 6 | | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? |
| 7 | Documentación Administrativa | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? |
| 8 | | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? |

Matriz de respuestas

| Nro. | Preguntas | Respuestas |
|------|---|---|
| 1 | ¿Por qué no se ha implementado políticas de créditos y cobranzas que apoye la gestión de procesos en esa área de la empresa? | En realidad, el tema de políticas lo ve a nivel de dirección de la administración, que no compete al área de contabilidad, más sí el área propone diversas posibles soluciones para mejorar la gestión en esta área de la empresa. |
| 2 | ¿Qué estrategias usan para evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar un crédito y disminuir el riesgo crediticio en la empresa? | Utiliza un sistema, una plataforma el área de créditos y cobranzas en donde analiza el nivel de riesgo, si existe morosidad alguna del cliente para que se le pueda acreditar o dar facilidad de crédito dependiendo su nivel de liquidez de la empresa. |
| 3 | ¿La falta de control de los créditos otorgados incrementaron las cuentas por cobrar en la empresa? ¿Por qué? | Si, se vio en un incremento más que todo en los periodos 2020, y del 2019 se viene arrastrando esa deuda, con todo esto de la pandemia la gestión prácticamente a dado como se dice un pie atrás y habido un retroceso. Sin embargo, no se ha quedado estancada por el mismo interés de la empresa quiere sobre salir en cuanto en obtener liquidez, es tanto la preocupación que nuestro rubro comercial que se dedica a la venta de equipos e izajes se implementó en tiempo de pandemia con otra opción, con otro tipo de mercadería que son las mascarillas para mantener su liquidez y no quedarse estancado, para que todo vaya en su continuación y no perder a los trabajadores. |
| 4 | ¿Ha percibido si los créditos se recuperan fácilmente en el plazo establecido por la empresa? | Si, hay muchos clientes que sí, pero también hay clientes morosos, que probablemente se retrasan un poco, tal vez por la pandemia que han tenido muchas deudas, pero algunas empresas han recibido el préstamo del reactiva Perú para solventar sus gastos, pero aun así se retrasan con los pagos, esto afecta la liquidez. Si pagan, pero hay que estar en cuanto a control y esto retrasa la gestión del día a día. |
| 5 | ¿Por qué aumentó el índice de morosidad en los años anteriores? | Se debe que no había un buen control en el manejo de los créditos, sin embargo, recién ahora se está aplicando nuevas políticas, una nueva gestión de procesos, inclusive ya se cuenta con un área especializada en ello, nos está orientando en tener un mejor proceso y calificar a los clientes para que sean cumplidos en sus pagos. |
| 6 | ¿Como afecta la morosidad de las cuentas por cobrar en la economía de la empresa? | Afecta en la liquidez a nivel mensual o periódico, cada mes existen gastos, tanto laboral como gasto de ventas que esto s solventas a que la empresa siga creciendo. |
| 7 | ¿Por qué se presentan problemas en la entrega de las facturas? | Existen problemas al momento de realizar la factura, por parte de los vendedores existen muchas anulaciones Notas de créditos, generando un desorden. Se confunden colocando otra información y cuando llega al área de créditos recién se dan cuenta del error, se les repite constantemente que siempre validen la información, su preocupación casi siempre es vender y vender y no le dan importancia al proceso de la otra área, pero es importante porque a través de ello uno puede ver reflejado el nivel de crédito. |
| 8 | ¿Los desembolsos de caja chica están debidamente respaldados por comprobantes? ¿Por qué? | No, según el artículo N.2 del reglamento de comprobante de pago dice que todo comprobante de pago tiene cierta característica o condición, como estamos en el sector básicamente informal, al momento de realizar las compras o servicios que nosotros requerimos de otras personas nos traen muchas veces proformas, nota de venta y eso no califica como un gasto deducible para la empresa, sin embargo, existe el desembolso y eso hace que exista un margen de diferencia, reparos tributarios y eso no ayuda. A partir de este año lo que se ha tratado de hacer es indicar al personal que son los que recepciona estos documentos que están en la obligación de exigir un comprobante de pago valido, en este caso una factura. |

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot displays the Atlas.ti web interface, organized into three main columns: Projects, News, and Resources.

Projects (Proyectos): This section features a search bar with the placeholder text "Buscar". Below it is a dropdown menu for "Nombre del proyecto". A checkbox labeled "Mostrar todos los proyectos" is checked. A project card for "CualitativoLlanos" is visible, showing "1 documento, 52 citas, 15 códigos" and "Utilizado por última vez: 17/11/2021". The left sidebar includes the Atlas.ti logo, a user profile for "Dayana Llanos" with initials "DL", and buttons for "Crear proyecto" and "Importar proyecto".

News (Novedades): This section lists three training events:

- Premium Training: Introduction to ATLAS.ti 9 en Español:** Scheduled for Windows: 23, 24, and 25 de noviembre (4:00pm-6:00pm CET) on 17.11.2021.
- Premium Training: Revisión bibliográfica con ATLAS.ti 9 Windows & Mac:** Scheduled for 8, 9, and 10 de febrero (4:00pm-6:00pm CET) on 10.11.2021.
- Seminario web gratuito: Revisión bibliográfica con ATLAS.ti 9 Windows y Mac:** Scheduled for 2 de diciembre de 2021, 5:00 PM CET on 04.11.2021.

A "Mostrar más..." link is provided at the bottom of the list.

Resources (Recursos): This section contains three resource items:

- ATLAS.ti 9 – Guía Rápida:** "Primeros pasos con ATLAS.ti".
- ATLAS.ti 9 – Manual de usuario:** "Conoce más sobre ATLAS.ti".
- Proyectos de ejemplo:** "Conoce ATLAS.ti usando proyectos de ejemplo".

A "Mostrar más..." link is located at the bottom right of this section.

Tutorials (Tutoriales): This section displays three YouTube video thumbnails:

- Cómo comprar curso asincró...** (Thumbnail: "Be a researcher. Not a software specialist.")
- Inicie un proyecto con** (Thumbnail: "YouTube playlist por ATLAS.ti 9 Mac y Windows")
- Explorar y codificar datos** (Thumbnail: "YouTube Playlist por ATLAS.ti y Windows")

A "Mostrar más..." link is located at the top right of this section.