



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Estrategias para reducir las cuentas por cobrar en la empresa de  
servicios, Lima 2018**

**Para optar el Título Profesional de Contador Público**

**AUTORA**

Br. Ortiz Taipe, Irma Lucila

Código Orcid: 0000-0002-5872-4226

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de Calidad

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

Secretario

Mg. Genaro Sandoval Nizama

Vocal

Mtro. José Antonio Picoaga Linares

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesora temático

Mg. Cynthia Polett Manrique Linares

### **Dedicatoria**

Dedico a mis padres Ramón Ortiz Guizado y Lucila Taipe Crispín, por mostrarme su guía y apoyo incondicional en toda la carrera y a mis hermanos que me brindaron la motivación para perseverar en la creación de la tesis.

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por brindarme mucha fortaleza y en el proceso de la creación de la investigación, a mis profesores que compartieron sus conocimientos en toda la carrera.

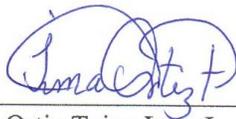
Agradecimiento a la Mg. Cynthia Polett Manrique Linares quien fue mi asesora temática y a todas mis compañeras que me ayudaron en lograr este objetivo.

## Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Ortiz Taipe Irma Lucila identificado con DNI Nro 44826703, domiciliado en Jr. Ángel Quispe N.- 505, Carmen de la Legua - Callao egresado de la carrera profesional de Contabilidad y auditoría he realizado la Tesis titulada “Estrategias para reducir las cuentas por cobrar en la Empresa de Servicios, Lima 2018” para optar el título profesional de **Contador Público** para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 17 % de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el 19 de diciembre de 2019.



---

Ortiz Taipe Irma Lucila  
DNI 44826703

## **Presentación**

El presente trabajo de investigación titulado: **“Estrategias para reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2018”**, está conformado por IV capítulos de acuerdo a lo establecido por la Universidad Privada Norbert Wiener, que detalla lo siguiente:

Capítulo I: Se procede a describir el problema de la investigación de manera que nos permita identificar y formular el problema en estudio, dentro de ello se plasmó los problemas a nivel nacional e internacional, las referencias nacionales e internacionales, los conceptos de las categorías y subcategorías, las teorías que sustentan el estudio, la justificación práctica, metodológica y teórica y el objetivo general y específico.

Capítulo II: Comprende la metodología de la investigación el sintagma, enfoque mixto, diseño holístico, método aplicado, la población de estudio, las unidades informantes, las categorías y subcategorías apriorísticas. Además, se utilizó las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, método de análisis cuantitativo y cualitativo, la aplicación del Atlas ti y la triangulación de métodos.

Capítulo III: Contiene los resultados conseguidos en el análisis cuantitativo y cualitativo para obtener la triangulación de los resultados mixtos, el diagnóstico, la propuesta de alternativa de solución, objetivos y justificación de la propuesta.

Capítulo IV: Incluye la discusión de la investigación, las conclusiones y recomendaciones en relación a los objetivos específicos del trabajo de estudio, con la finalidad de finalizar y proponer las sugerencias de lo investigado.

|   | <b>Índice</b> | <b>Pág.</b> |
|---|---------------|-------------|
| Dedicatoria   |               | iii         |
| Agradecimiento                                      |               | iv          |
| Declaración de autenticidad y responsabilidad       |               | v           |
| Índice  |               | vii         |
| Índice de figuras                                   |               | xii         |
| Índice de cuadros                                   |               | xiv         |
| Resumen   |               | xv          |
| Abstract  |               | xvi         |
| I INTRODUCCIÓN                                      |               | 17          |
| II MÉTODO   |               | 25          |
| 2.1 Enfoque y diseño                                |               | 25          |
| 2.2 Población, muestra y unidades informantes       |               | 25          |
| 2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas        |               | 26          |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos |               | 27          |
| 2.5 Proceso de recolección de datos                 |               | 27          |
| 2.6 Método de análisis de datos                     |               | 27          |
| 2.6.1 Cuantitativo                                  |               | 27          |
| 2.6.2 Cualitativo                                   |               | 28          |
| 2.6.3 Aplicación de Atlas ti                        |               | 28          |
| 2.6.4 Triangulación de métodos                      |               | 28          |
| III RESULTADOS                                      |               | 29          |
| 3.1 Descripción de resultados cuantitativos         |               | 29          |
| 3.1.1 Categoría problema: Cuentas por cobrar        |               | 29          |
| 3.1.2 Análisis vertical                             |               | 29          |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1.3 Análisis horizontal   | 36        |
| 3.2 Descripción de resultados cualitativo                           | 38        |
| 3.2.1 Subcategoría: Liquidez  | 39        |
| 3.2.2 Subcategoría: Periodo de cobro                                | 40        |
| 3.2.3 Subcategoría: Gestión de cobranza                             | 41        |
| 3.3 Diagnóstico   | 43        |
| 3.3.1 Análisis subcategoría de Liquidez                             | 43        |
| 3.3.2 Análisis subcategoría: Periodo de cobro                       | 45        |
| 3.3.3 Análisis subcategoría: Gestión de cobranza                    | 47        |
| 3.4 Propuesta   | 48        |
| 3.4.1 Fundamentos de la propuesta                                   | 48        |
| 3.4.2 Problemas   | 49        |
| 3.4.3 Elección de la alternativa de solución                        | 50        |
| 3.4.4 Objetivos de la propuesta                                     | 50        |
| 3.4.5 Justificación de la propuesta                                 | 51        |
| 3.4.6 Desarrollo de la propuesta                                    | 51        |
| <b>IV DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                 | <b>81</b> |
| 4.1 Discusión   | 81        |
| 4.2 Conclusiones  | 83        |
| 4.3 Recomendaciones   | 84        |
| <b>REFERENCIAS</b>  | <b>85</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>90</b> |
| Anexo 1: Matriz de la investigación                                 | 91        |
| Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales) | 92        |
| Anexo 3: Artículo de investigación                                  | 111       |

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 4: Instrumento cuantitativo   | 115 |
| Anexo 5: Instrumento cualitativo  | 120 |
| Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)                           | 122 |
| Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental | 124 |
| Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti  | 130 |
| Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta                               | 131 |
| Anexo 10: Evidencia de la visita a la empresa                               | 135 |
| Anexo 11: Matrices de trabajo   | 138 |

| <b>Índice de tablas</b>   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1 Matriz de categorías y subcategorías  | 26          |
| Tabla 2 Análisis Vertical de la cuenta contable Efectivo Equivalente de Efectivo del 2016 al 2018 | 29          |
| Tabla 3 Ratio de Liquidez del 2016 al 2018  | 30          |
| Tabla 4 Análisis de liquidez: Liquidez Absoluta del 2016 al 2018                                  | 31          |
| Tabla 5 Análisis de liquidez: Capital de trabajo de 2016 al 2018                                  | 32          |
| Tabla 6 Análisis Vertical de la cuenta contable Cuentas por cobrar del 2016 al 2018               | 33          |
| Tabla 7 Análisis de Gestión: Ratio de rotación de cuentas por cobrar del 2016 al 2018             | 34          |
| Tabla 8 Análisis de Gestión: Rotación de cobros del 2016 al 2018                                  | 35          |
| Tabla 9 Análisis Horizontal de Efectivo y Equivalentes de efectivo del 2016 al 2018               | 36          |
| Tabla 10 Análisis Horizontal de Cuentas por cobrar comerciales del 2016 al 2018                   | 37          |
| Tabla 11 Indicador N.- 1: Rotación de cuentas por cobrar  | 53          |
| Tabla 12 Proyección Indicador N.- 1   | 53          |
| Tabla 13 Indicador N.-2: Ratio periodo de cobro   | 54          |
| Tabla 14 Proyección de Indicador N.-2   | 55          |
| Tabla 15 Estados Financieros proyectados objetivo N.- 1   | 58          |
| Tabla 16 Estado de Situación Financiera proyectado: Análisis horizontal                           | 61          |
| Tabla 17 Estado de Resultados proyectados: Objetivo N.- 1   | 62          |
| Tabla 18 Análisis Vertical del Estado de resultados   | 63          |
| Tabla 19 Indicador N.- 1: Liquidez absoluta   | 65          |
| Tabla 20 Proyección de Indicador N.-1   | 65          |
| Tabla 21 Indicador 2: Liquidez general  | 66          |
| Tabla 22 Proyección Indicador N.- 2   | 66          |
| Tabla 23.Estados Financieros proyectados objetivo N.- 2   | 69          |
| Tabla 24 Estado de Situación Financiera proyectado: Análisis horizontal                           | 71          |
| Tabla 25 Estado de Resultados proyectados: Objetivo N.- 2.  | 72          |
| Tabla 26 Estado de Resultados proyectado: Análisis horizontal.                                    | 73          |
| Tabla 27 Flujo de caja proyectado optimista.  | 74          |
| Tabla 28 Flujo de caja proyectado probable.   | 75          |



## Índice de figuras

Pág.

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Variación porcentual la cuenta contable Efectivo Equivalente de Efectivo del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019). | 29  |
| Figura 2. Variación en soles del Ratio de Liquidez del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).                                 | 30  |
| Figura 3. Variación porcentual de la Liquidez inmediata del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).                            | 31  |
| Figura 4. Representación en soles del Capital de trabajo del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).                           | 32  |
| Figura 5. Variación porcentual la cuenta contable Cuentas por cobrar del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).               | 33  |
| Figura 6. Variación en número de días de la rotación de cobros 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).                         | 34  |
| Figura 7. <i>Variación en número de veces de la rotación de cobros 2016 al 2018.</i> Fuente: <i>Elaboración propia (2019).</i>          | 35  |
| Figura 8. Variación horizontal del efectivo y equivalentes de efectivo del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).             | 36  |
| Figura 9. Variación horizontal del efectivo y equivalentes de efectivo del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).             | 37  |
| Figura 10. Categoría de Cuentas por cobrar. Fuente: Elaboración propia (2019).  | 38  |
| Figura 11. Subcategoría Liquidez. Fuente: Elaboración propia (2019).  | 39  |
| Figura 12. Subcategoría de Periodo de cobro. Fuente: Elaboración propia (2019).   | 40  |
| Figura 13. Subcategoría Gestión de cobranza. Fuente: Elaboración propia (2019).   | 41  |
| Figura 14. Triangulación en Atlas. Ti de análisis documental y cualitativo. Fuente: Elaboración propia (2019).                          | 43  |
| Figura 15. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2019).  | 58  |
| Figura 16. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2019).  | 68  |
| Figura 17. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2019).  | 79  |
| Figura 18. Manual de Políticas de cobranzas. Fuente: Elaboración propia (2019).   | 80  |
| Figura 19. Atlas ti 8.  | 130 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 20. Entrevista al Gerente Administrativo.                       | 135 |
| Figura 21. Departamento de Receptivo.                                  | 135 |
| Figura 22. El Asistente de cobranzas observando la guía de entrevista. | 136 |
| Figura 23. El Gerente Administrativo observando la guía de entrevista. | 136 |
| Figura 24. Realizando mis funciones de Tesorería.                      | 137 |

| <b>Índice de cuadros</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Descripción de la alternativa de solución. Elaboración propia.  | 50          |
| Cuadro 2. Plan de actividades para reducir la rotación y periodo de cobro de la cuentas por cobrar. Elaboración propia. | 52          |
| Cuadro 3. Presupuesto de egresos del objetivo n.- 1. Elaboración Propia.  | 55          |
| Cuadro 4. Reporte de cuentas pendientes por cobrar 2018. Elaboración propia.  | 57          |
| Cuadro 5. Reporte de documento en cobranzas por cobrar 2018. Elaboración propia.  | 58          |
| Cuadro 6. Plan de actividades de elaboración del flujo de caja proyectado. Elaboración propia.                          | 64          |
| Cuadro 7. Presupuesto de egresos del objetivo n.- 2. Elaboración Propia.  | 67          |
| Cuadro 8. Plan de actividades del Proceso y políticas de cobranza. Elaboración propia.                                  | 78          |
| Cuadro 9. Presupuesto de egresos del objetivo n.- 3. Elaboración Propia.  | 79          |

## Resumen

En la investigación, desde el punto de vista analítico y económico, las cuentas por cobrar representan mayor significancia para mantener la fuente productora, por ser un activo exigible para la organización en relación al retorno del efectivo. Las principales causas del retraso en las cuentas por cobrar son la ausencia de adecuadas políticas de cobranzas para otorgar el plazo de días de pago a los clientes y la falta de un adecuado compromiso del personal con la organización.

El objetivo principal fue proponer una estrategia para mejorar las cuentas por cobrar y su inferencia en los estados financieros en la empresa de servicios. La investigación fue de enfoque mixto, con diseño holístico, de nivel comprensivo, aplicando el método inductivo y deductivo.

Se empleó la técnica de entrevista a tres unidades informantes que fueron: el gerente administrativo, el contador general y el asistente de cobranzas. Además, se aplicó la ficha de análisis documental, con los datos se efectuó la triangulación en el Atlas Ti 8. Se utilizó la triangulación dentro de la investigación para realizar el análisis mixto de los resultados cualitativos y cuantitativos para interpretarlos y analizarlos. Los resultados evidencian que las cuentas por cobrar sobre los activos corrientes para el año 2016 representa el 16.34 % del total del activo, en el año 2017 representa el 18.30 %; sin embargo, para el año 2018, no fue el porcentaje más propicio, pues representa el 31.72 %. El periodo de cobro en el año 2018 fue de 15.92 veces durante el año y se efectuó la cobranza cada 22.62 días, debido a la ausencia de procedimiento en los cobros.

**Palabras claves:** Cuentas por cobrar; efectivo disponible; gestión de cobranzas; liquidez; periodo de cobro.

## **Abstract**

In the research, from the analytical and economic point of view, the accounts receivable represent greater significance to maintain the production source, as it is an enforceable asset for the organization in relation to the return of cash. The main causes of the delay in accounts receivable are the absence of adequate collection policies to grant the payment period to customers and the lack of an adequate commitment of the staff to the organization

The objective was to improve receivables and their inference in the financial statements in the services company. The research was of mixed approach, with holistic design of comprehensive level, applying the inductive and deductive method.

The technique of interviewing three reporting units was used: the administrative manager, the general accountant and the collection assistant. In addition, the document analysis sheet was applied, with the data triangulation was carried out in Atlas Ti 8. The triangulation was used within the investigation to perform the mixed analysis of the qualitative and quantitative results to interpret and analyze them. The results show that accounts receivable on current assets for 2016 represents 16.34% of total assets, in 2017 it represents 18.30%; however, for the year 2018, it was not the most favorable percentage, since it represents 31.72%. The collection period in the year 2018 was 15.92 times during the year and the collection was made every 22.62 days, due to the absence of collection procedure.

**Key words:** Accounts receivable; available cash; collection period; collection management; liquidity.

# I INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación desde el punto de vista analítico, el estudio de las cuentas por cobrar es importante para la entidad, pues se puede estudiar el escenario de las cuentas por cobrar, la importancia en los reportes financieros en relación a la liquidez y los posibles problemas que se originan al no darle el debido seguimiento. El problema de la investigación de la empresa de servicios es que no cuenta con una adecuada política de cobros, porque no mide oportunamente los días de plazo otorgado a los clientes, no realiza un correcto análisis de los ratios financieros para establecer la liquidez de la empresa en correlación a las cobranzas. Asimismo, el personal no se siente identificado con la cultura organizacional, por la ausencia de incentivos de la adecuada gestión de cobros, esto conlleva a la falta de eficiencia para el debido retorno del efectivo a la organización.

En el ámbito internacional los problemas que surgen frecuentemente respecto a las cuentas por cobrar en el país de Ecuador, es que la entidad de distribución de productos y servicios, se desconoce la carencia de la liquidez en la entidad y el ciclo de días de cobro en las cuentas por cobrar. Además, no plasma un correcto análisis de los ratios financieros; de la misma manera, las Cooperativas de ahorro y crédito, presentan problemas económicos al no contar con una adecuada planificación y ejecución del presupuesto del año 2013, pues los ingresos frente a lo planificado se ejecutaron en 121.87 %, es decir, por encima de lo previsto; asimismo, la empresa comercializadora de Electrodomésticos y aparatos eléctricos y electrónicos, presenta un alto índice de morosidad, pues la compañía tarda 228 días en realizar el cobro a los clientes y el 62.6 % de las ventas son realizadas al crédito, con este resultado apenas pueden cumplir los compromisos en el menor tiempo posible (Torres y Avelino, 2017; Ruiz, 2018; Arroba y Encalada, 2016).

En el ámbito nacional los problemas que surgen usualmente en las empresas comercializadoras ubicadas en el mercado de Lima, es que no cuentan con una adecuada reglamentación para otorgar y controlar los créditos, esto afecta la disponibilidad del efectivo de las empresas. Esta defectuosa gestión ocasiona altos costos comerciales, lo cual se ve manifestado en el Estado de Resultados de las empresas; del mismo modo, la facultad de una

universidad brinda servicios educativos y concede crédito a los estudiantes mediante contratos financieros de pago al contado o en armadas. Sin embargo, no se efectúa la cobranza de manera oportuna y eficaz, e incluso teniendo facturas pendientes de cobro, siguen otorgando crédito a más estudiantes. A la vez, la falta de capacitación en el personal nuevo, no permite el desarrollo máximo de las capacidades; No obstante, tributariamente para que la provisión de cobranza dudosa sea considerada como gasto deducible, esta deberá de estar vencida y haber sido demostrada que no puede ser cobrada, por insolvencia económica que presente el cliente en el momento de pagarlas. Del mismo modo, dicha morosidad, deberá ser sustentada con documentos fidedignos o procedimiento judicial con 12 meses de haber sido transcurrido, desde la fecha de vencimiento (Huayta, 2018; Gonzales y Sanabria, 2018, Pacifico, 2016).

Se tienen como referencia nacional investigaciones realizadas por otros investigadores tales como: Culquicondor (2018) en la tesis de control interno se comprobó la ausencia de seguimiento para la gestión de cobranzas, esto responde a la necesidad de un Jefe de cobranzas para que pueda cumplir con los objetivos previstos de la entidad. Además, el alto riesgo de morosidad no permite que las cuentas sean cobradas a tiempo durante el año, esto genera asfixia financiera que conlleva a la gerencia a tomar decisiones de financiamiento para cumplir los deberes en el menor tiempo posible con los proveedores y empleados. Asimismo, Mantilla y Ruiz (2017) en el estudio de gestión de cobros se corroboraron que la entidad en los tres últimos meses del año 2016 obtuvo retorno lento en el desempeño de las cuentas por cobrar, esto no permitió el retorno del efectivo para efectuar los compromisos en el breve plazo. Cabe señalar, que la ausencia de contratos de compra-venta con los clientes, insinuando que por la antigüedad no se requiere y que es suficiente hacer el contrato de manera verbal. El examen a los ratios financieros permitió demostrar que las cuentas por cobrar influyen de manera significativa en la rentabilidad de la entidad para el año 2016.

Del mismo modo, Ramos (2018) en la tesis de cuentas por cobrar, se demostró que los resultados derivados al análisis de los estados financieros en relación a los ratios de liquidez fueron de 1.1 para el año 2016 y de 1.08 para el año 2017, esta disminución no le permitió cumplir con los pagos financieros. Con respecto al examen de prueba de acidez en referencia a los ratios de liquidez resultó en 0.78, esto representa la insolvencia y el poco

efectivo disponible. El ratio de solvencia contó con un alto grado de endeudamiento de 1.11 para el año 2017, es decir posee muchas cuentas pendientes de pago lo cual coloca en peligro el patrimonio de la entidad. Asimismo, Umasi y Choquepuma (2018) en el estudio de tendencia de las cuentas por cobrar, se demostró que la cartera de cobranzas vencida tiene importes significativos y los problemas potenciales son la cantidad de comprobantes con demora de pago. Cabe señalar, que para el trimestre del año 2015 mejoró la política de cobranzas en comparación a los años 2012, 2013 y 2014. La tendencia es que las cuentas por cobrar y las cuentas incobrables habrán disminuido a 0 % hasta el año 2017. Esto se debe a la eficiente gestión de la gerencia para generar fondos de efectivo, capacidad de pago a los terceros y administrando de manera adecuada los servicios que fueron proyectados hasta el año 2017.

No obstante, Flores y Naval (2018) en la investigación de gestión de cobranzas y ganancias, se evidenció que si existe relación importante entre el desarrollo de la gestión de cobranzas y las ganancias económica financiera en las empresas industriales en los periodos 2010 al 2014. Además, el movimiento de cuentas por cobrar en días y veces, y el movimiento de inventarios se relacionan favorablemente en la rentabilidad de las empresas. Con respecto a las cuentas por pagar y la rentabilidad económica financiera no existió importancia, esto muestra la frecuencia de pagar a los deudores sin tomar en cuenta las utilidades de las entidades.

Como referencias de nivel internacional se tienen a los siguientes investigadores: Tuttillo (2017) en la investigación de cuentas de cobranzas y liquidez, se brindó crédito a los clientes con la finalidad de mantener la fidelidad a la marca y la buena relación con ellos. El crédito excesivo a los clientes ayudó a no quedarse con la producción de cacao en stock, lo cual permitió el aumento excesivo de las cuentas por cobrar. Asimismo, la ausencia del departamento de cobranzas y de políticas claras para evaluar la capacidad de pago de cada cliente afecta de manera significativa la liquidez de la empresa. Es por ello que se implementará un departamento de créditos y cobranzas. Seguidamente, Jaramillo (2016) en la investigación de gestión de capital se demostró la relación entre los elementos de capital y la renta en las empresas del sector industrial de Colombia, a diferencia de las dificultades que se

mostró cuando se comparó con los resultados económicos de otros países. Además, otra de las principales razones para gestionar el horizonte de inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, es que afecta de manera negativa entre los días de cuentas por cobrar y la rentabilidad empresarial GOP (Beneficio operativo bruto). Esto genera problemas de financiamiento, de liquidez y solvencia para las industrias.

Asimismo, Tapia, Reina y Duque (2019) en el estudio de análisis financieros se comprobó que existe altos niveles de morosidad en los clientes para realizar el abono en las cuentas por cobrar, afectando el flujo económico de la empresa, Por lo tanto, se analizó el riesgo crediticio mediante el empleo de los ratios financieros. Las ventas al crédito no contaban con documentos que sustenten la operación, razón por la cual se agravó el deterioro en las cuentas por cobrar. Asimismo, se diseñó una proposición para mejorar la gestión de cobranzas y el riesgo crediticio en donde se analizará de manera detallada a cada cliente. De la misma manera, Tirado (2015) en la tesis de los procesos de crédito se evidenció que la entidad no se basa en políticas de cobranzas, sino en procedimientos empíricos, motivo que generó inconvenientes en el retorno del efectivo. Otro aspecto, es la poca capacitación sobre temas financieros y económicos que no permitió un eficiente trabajo. Asimismo, la ausencia de un control interno que permita un adecuado procedimiento y seguimiento a los clientes deudores formó la incobrabilidad. Es por ello, que los empleados se encuentran dispuestos a adaptarse al cambio de nuevos mecanismos de crédito y cobranzas. En consecuencia, Durán (2015) en el estudio de control en cuentas por cobrar se demostró la carencia de políticas de cobranzas para obtener mejores resultados económicos, es por ello, que los clientes no están seguros de que los pagos realizados a la empresa están siendo descontados de la deuda total. Sobre todo, la ausencia de un sistema contable que le permita dar seguimiento y aplicar correctamente las normas internacionales de contabilidad. Cabe señalar, la necesidad de aplicar un adecuado control interno en la cartera de cobranzas para asegurarse del cumplimiento en los procesos y así lograr los objetivos trazados, como la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.

El marco teórico que permitirá sustentar el desarrollo de la investigación incluyen las teorías de algunos autores como la teoría general de la contabilidad sustentada por Fray Luca Pacioli Di, mantiene que la dinámica de la contabilidad tiene como fundamento la partida

doble, donde todo registro que se realice en el debe, tendrá que ser registrado en el haber, es decir, no existe deudor sin acreedor en una operación contable. La contabilidad es una ciencia que permite el registro y control de todos los ingresos y egresos de la organización. En consecuencia, la teoría de la contabilidad permitirá realizar un análisis detallado de las cuentas de cobro y el efecto de las cuentas que se encuentren relacionadas en ella. Además, se realizará el estudio de los ratios financieros a fin de determinar la situación económica y financiera de la organización (Granados, Latorre y Ramírez, 1998).

Seguidamente, la teoría de Contabilidad y Control sustentada por Shyam Sunder, sustenta la importancia de desarrollar un adecuado control interno en todos los métodos de la contabilidad, verificando que se cumpla lo trazado en el área de créditos y cobranzas. Esto será posible con la colaboración del personal y de la gerencia. Además, consentirá mostrar a los encargados de cada área, cómo influye en el cumplimiento de los objetivos proyectados en el periodo. En consecuencia, la teoría de Control y contabilidad permitirán establecer políticas de cobranzas claras en el momento de dar crédito a los clientes, disminuyendo el grado de morosidad (James, 1997).

Asimismo, la teoría de las relaciones humanas sustentada por Elton Mayo y Kurt Lewin, quienes sustentan la importancia de desarrollar relaciones interpersonales entre los empleados y el beneficio de reconocer los logros obtenidos en la organización. Es decir, la teoría de relaciones humanas ayudará que los colaboradores estén identificados con la visión y la cultura organizacional para conseguir el cumplimiento de las metas, fomentando la cooperación dentro del área de cobranzas, compartiendo sistemas de información y conocimiento relevante. Además, la amistad y el compañerismo permitirán un eficiente y eficaz desarrollo laboral en esta área (Chiavenato, 2007).

Seguidamente, la teoría de la preferencia de la liquidez sustentada por John Maynard Keynes, sustenta la importancia de tomar en cuenta la liquidez dentro de la organización, del dinero disponible o líquido de los activos corrientes y de las cuentas por pagar de los pasivos corrientes. Asimismo, analizando el desenvolvimiento de cumplimiento en relación a tiempos y veces para cumplir las obligaciones a corto lapso (Esteban y Serrano, 2006).

García (1994) afirma que la teoría económica de la empresa, sustenta la importancia de desarrollar cálculos económicos dentro de la entidad, con la finalidad de plantear políticas empresariales que fomenten el desarrollo económico. Asimismo, muestra la definición, explicación, justificación, y predicción de los componentes que definen el sistema económico del sector empresarial, el grado de relación que existe entre ellos y su conducta, esta teoría científica permitirá que toda organización segmente todo el trabajo con la finalidad de pueda reducir sus costos, implicando el incremento de las funciones de operación ante la competencia.

Los conceptos que validarán la investigación son en primer lugar, las cuentas por cobrar (Granados, Latorre y Ramírez, 1998) muestra un derecho para la organización y se originan cuando se realiza una venta al crédito, cuando se presta a un personal o cuando se presta a una empresa relacionada. Los documentos por cobrar pueden ser letras o pagarés y corresponden al giro del negocio. Además, permitirá estudiar las políticas de cobranzas que están siendo utilizadas en la entidad, y si estas benefician positivamente (Irarrazabal, 2010; Horngren, Harrison y Oliver, 2010), para la medición se utilizará el ratio de rotación que es igual al número de ventas anuales a crédito entre el número del saldo actual de las cuentas por cobrar (Emery, Finnerty y Stowe, 2000).

En segundo lugar, la liquidez (Horngren, Sundem y Elliott, 2000) mencionan que es la capacidad de efectivo con los que dispone la empresa para efectuar los compromisos de pago a los proveedores, empleados, entidades bancarias, entre otros. De igual modo, permitirá analizar cuánto representa las cuentas por cobrar en el activo corriente, ya que es muy importante para generar ingresos económicos. El estado de Efectivo y equivalente de efectivo, muestra el dinero disponible con el que cuenta la entidad, así como los activos convertibles rápidamente en efectivo (Mendoza y Ortiz, 2016; Solorio, 2012; Guzmán, Guzmán y Romero, 2005), para la medición se usa el ratio de liquidez es igual al total activo corriente del periodo entre total pasivo corriente del periodo (Mallo y Pulido, 2008).

En tercer lugar, el periodo de cobranza (Molina, 2002) es el lapso de tiempo en el que es efectuado un cobro. Para ser efectivo deberá ser oportuno, acertado, adecuado y eficaz para

realizar la cobranza y el espacio de tiempo habrá de ser menor o igual al periodo de pago a los proveedores. También, permitirá observar las cuentas incobrables, en el caso de quiebra, muerte o cambio de domicilio del cliente. Para validar la veracidad de los abonos realizados, se tendrá que verificar de manera periódica en las cuentas corrientes de la entidad (Mendoza y Ortiz, 2016; Mallo y Pulido, 2008; Mendivil, 2016), para la medición se usará el ratio de periodo promedio de cobranza que es igual a cuentas por cobrar entre ventas anuales a crédito por 365 días (Honrgren, Horrison y Oliver, 2010).

En cuarto lugar, la gestión de cobranza (Brachfield, 2009) es un mecanismo que permitirá realizar la función con eficiencia para el beneficio económico de la entidad. Las deudas podrán categorizarse según el grado de recuperación para dar el seguimiento debido. Asimismo, la formulación de estrategias efectivas y aplicables, facilita el pronto cobro. El gestor de cobranzas deberá de intervenir en el caso que se complique el cobro. Asimismo, la energía y la educación son factores a tomar en cuenta para aplicar la gestión de cobranza (Morales y Morales, 2014; Molina, 2002; Pacheco, 2011; Molina, 2005). Además, como categoría emergente definimos el retorno de efectivo representan los flujos económicos que percibe la empresa y son utilizados para pagar las deudas a corto plazo (Guzmán, Guzmán y Romero, 2005); los cobros posteriores consisten en analizar los abonos parciales realizadas por el cliente, verificando que estas sean real en las cuentas corrientes de la entidad (Mendivil 2016). La gestión administrativa no solo se centra en los directores, sino se distribuye de manera proporcional en todos los niveles de la empresa (Chiavenato, 2014).

Siguiendo la justificación teórica está respaldada por tres teorías una de ellas es la teoría General de Contabilidad, la teoría de la Contabilidad y el Control y la teoría de las Relaciones Humanas. Estas teorías aportarán dando importancia al análisis de los estados financieros y las variaciones de estudio vertical y horizontal. Además, el control permitirá dar seguimiento en los procesos en el espacio de créditos y cobros, sin dejar de lado las relaciones interpersonales dentro de la organización. Cabe señalar, que esta exploración será útil para la empresa de servicios. En la justificación práctica, el trabajo de investigación permitirá hacer un estudio detallado de la situación actual de la entidad, mediante la recolección de datos como entrevistas a las personas vinculadas en el área de créditos y cobranzas para proponer

mejoras. Se espera que el análisis sea puesto en práctica para el beneficio de la empresa. Con respecto a la justificación metodológica, el diseño de investigación es holístico, porque permitirá desarrollar objetivos claros de modo trascendente de estudios, de acción integradora y proyectiva. El resultado del análisis permitirá dar propuesta de mejoras para prosperar el flujo económico de la organización.

Para la formulación del problema general, plantearemos la siguiente pregunta para estructurar la idea de la investigación. ¿Cómo reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2018?

Se tiene por objetivo principal proponer una estrategia para mejorar las cuentas por cobrar y su inferencia en los estados financieros en la empresa de servicios, Lima 2018. Por objetivos específicos es reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar, elaborar el flujo de caja proyectado y establecer el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios.

## II MÉTODO

### 2.1 Enfoque y diseño

El tipo de estudio proyectivo permitirá elaborar una propuesta viable y aplicable con la finalidad de aumentar la rotación de las cuentas de cobro en la entidad (Hurtado, 2000). Aplicando el método inductivo y deductivo, el cual permitirá deducir de lo general hacia lo particular la gestión en las cuentas. Además de estudiar el más mínimo detalle del procedimiento en la ejecución del cobro a los clientes (Bernal, 2010).

El estudio tiene enfoque mixto que admitirá analizar la información cualitativa y cuantitativa, mediante la recolección de datos relacionados con la investigación de la gestión por cobrar. Estudiando de manera porcentual las variaciones del periodo, así como observando y explicando los fenómenos relacionados al entorno de las personas en la organización (Gómez, 2006). Para una mejor asimilación del proyecto, será de nivel comprensivo, combinando el análisis con la interpretación. Estudiar la gestión de cobranza para percibir el desarrollo de los procedimientos y luego descifrar, ayudará crear posibles alternativas de solución para mejorar la liquidez en la compañía (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

### 2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población de estudio estará compuesta por el total de personas con características y cualidades similares. El total de las personas que se desempeñan en la entidad son veinte personas, ellos representan la población. Asimismo, la muestra objeto es en base a documentos y los estados financieros, esta muestra será centro de análisis para la investigación (Bernal, 2010).

No obstante, las unidades informantes tendrán investigación específica y está compuesto por personas, empresas, acontecimientos, eventos, entre otros, que permitirá realizar el estudio. En el estudio las unidades informantes serán tres personas: El Gerente General, el contador general y el asistente de Créditos y cobranzas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **Gerente Administrativo:**

Es una persona responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades dentro de la empresa de servicios, para lograr los objetivos planteados durante el año por la Gerencia. Además, se encarga de coordinar la llegada de los grupos turísticos, de establecer la relación de los proveedores que se pagarán en la semana y coordinar los créditos y cobranzas a realizarse.

### **Contador General:**

Es un profesional que ejerce la disciplina de la contabilidad, elaborando los estados financieros para la toma de decisiones, presenciando las auditorías de la Sunat, gestiona la devolución del IGV por la exportación de servicios y efectúa la declaración mensual y anual de los impuestos.

### **Asistente de Créditos y Cobranzas:**

Es un profesional que lleva el control en las cuentas por cobrar, da seguimiento a las cobranzas a realizar y monitorea el movimiento de las que estén en vencimiento. Además, comunica al Gerente Administrativo el estatus de las deudas mediante la elaboración de un reporte mensual.

## **2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas**

Tabla 1

*Matriz de categorías y subcategorías*

| Categoría                 | Subcategorías apriorísticas | Indicadores                                  |
|---------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Cuentas por cobrar</b> | Liquidez                    | Efectivo disponible<br>Ratio de liquidez     |
|                           | Gestión de cobranzas        | Método de evaluación<br>Política de cobranza |
|                           | Periodo de cobro            | Ratio de periodo de cobro                    |
|                           |                             | Cuentas incobrables                          |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

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

La técnica de estudio será la entrevista, muestra la dinámica que se realiza entre dos o más personas, y se encuentran frente a frente, donde el entrevistador cuestiona y el entrevistado responde. Asimismo, surgirán de las subcategorías problemáticas del estudio (Hurtado, 2000).

El instrumento a ejecutar será la guía de entrevista, que deberá contener datos que puedan identificar al entrevistado y estarán relacionadas a la investigación en curso, que son la gestión de cuentas por cobrar (Hurtado, 2000).

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

Los procedimientos efectuados en el estudio son el análisis cuantitativo y cualitativo. En el análisis cuantitativo se realizó la revisión documentaria de los estados financieros para mostrar las variaciones del año de estudio. En el análisis cualitativo se realizó la entrevista a las tres unidades informantes que gestionan en la entidad, con la finalidad de compilar información sobre el tema de estudio. Asimismo, la diligencia de instrumento entrevista se efectuó en las infraestructuras de la entidad de servicios. La información brindada nos sirvió para realizar el diagnóstico y la enunciación de la propuesta de solución para la reducción de las cuentas de cobro, la elaboración del flujo de caja proyectado y la implementación de las políticas de cobranzas y el manual de procesos de cobranzas.

## **2.6 Método de análisis de datos**

### **2.6.1 Cuantitativo**

En la investigación cuantitativa se busca mostrar los resultados encontrados de un grupo o muestra, siguen un patrón estructurado y lógico con la finalidad de confirmar que los datos del estudio sean de confiabilidad y validez (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se consideró este tipo de estudio porque nos ayudará para la elaboración del análisis de tendencia, tablas y gráficos, referente a la parte numérica de lo que se está explorando con la finalidad de llegar a un resultado.

### **2.6.2 Cualitativo**

En el análisis cualitativo se desarrolla por la formulación de preguntas e hipótesis, realizando preguntas importantes, después son perfeccionadas para ser respondidas de manera dinámica, entre el entrevistado y entrevistador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se empleó este método porque nos permitirá realizar la indagación a los entrevistados en base a la formulación de preguntas relacionadas al problema de la investigación.

### **2.6.3 Aplicación de Atlas ti**

Es un programa que nos permite añadir documentos como: fotografías, audio, video, textos y mapas para luego codificarlo de acuerdo a la información que requiera el investigador. Además, se puede cargar archivos y memos para luego analizarlos y exportarlo en diagramas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se utilizó el programa para analizar los documentos de las entrevistas realizadas, indicando las categorías y subcategorías para obtener un mejor análisis del resultado.

### **2.6.4 Triangulación de métodos**

La triangulación de métodos es cuando se complementan el análisis cualitativo y el análisis cuantitativo y se convierte en un análisis mixto, con la finalidad de encontrar mayor interpretación analítica en contraste con las teorías y conceptos. Los diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos permiten estudiar los resultados para contrastar con las teorías que afiancen el estudio. Asimismo, las inconsistencias encontradas deben ser analizadas para determinar si tienen o no importancia en la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se empleó la triangulación dentro de la investigación para realizar el análisis mixto de los resultados cualitativos y cuantitativos para interpretarlos y analizarlos de acuerdo al tema de estudio.

## III RESULTADOS

### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

#### 3.1.1 Categoría problema: Cuentas por cobrar

Los resultados realizados de los ratios de Liquidez y Gestión, así como el análisis horizontal y vertical de la empresa de servicios, tuvieron variaciones importantes de un año a otro en especial las partidas de mayor significancia que se visualizan a continuación.

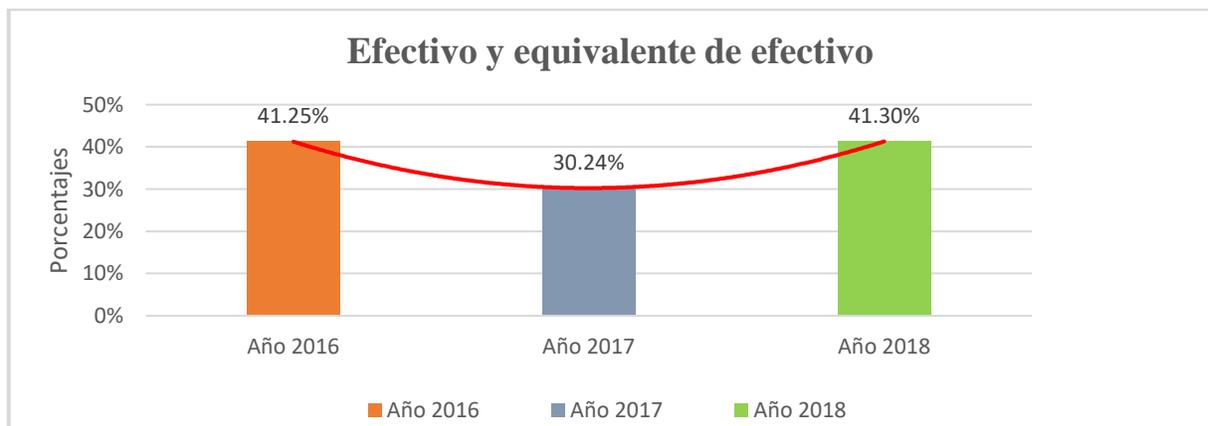
#### 3.1.2 Análisis vertical

Tabla 2

*Análisis Vertical de la cuenta contable Efectivo Equivalente de Efectivo del 2016 al 2018*

| Análisis Documental           | Fórmula   | Variación % |
|-------------------------------|---|-------------|
| <b>Análisis Vertical 2016</b> | $2016 = \frac{\text{Efectivo.}}{\text{Activo Total}} = \frac{688,004.07}{1,667,790.41}$   | 41.25       |
| <b>Análisis Vertical 2017</b> | $2017 = \frac{\text{Efectivo.}}{\text{Activo Total}} = \frac{739,859.96}{2,446,304.67}$   | 30.24       |
| <b>Análisis Vertical 2018</b> | $2018 = \frac{\text{Efectivo.}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,315,764.52}{3,185,795.97}$ | 41.30       |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).



*Figura 1.* Variación porcentual la cuenta contable Efectivo Equivalente de Efectivo del 2016 al 2018. *Fuente:* Elaboración propia (2019).

En la tabla 2 y figura 1, según el análisis realizado de los últimos tres periodos, se observa que el efectivo en el año 2016 representa el 41.25 % del total del activo, porcentaje favorable, para mantener la fuente estable de la empresa, en el año 2017 el efectivo disponible no fue el más favorable, el cual representa el 30.24 %, en el año 2018, el porcentaje del efectivo disponible del total de activo representa en 41.30 % debido al incremento de las ventas en ese año.

Tabla 3

*Ratio de Liquidez del 2016 al 2018*

| Análisis Documental            | Fórmula  | Monto S/. |
|--------------------------------|--|-----------|
|                                | $2016 = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,383,087.02}{-136,593.41}$    | -10.13    |
| <b>Ratios de Liquidez 2016</b> |  |           |
|                                | $2017 = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,071,469.28}{765,395.51} =$   | 2.71      |
| <b>Ratios de Liquidez 2017</b> |  |           |
|                                | $2018 = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,858,448.53}{1,403,597.90} =$ | 2.04      |
| <b>Ratios de Liquidez 2018</b> |  |           |

Fuente: Elaboración propia (2019).

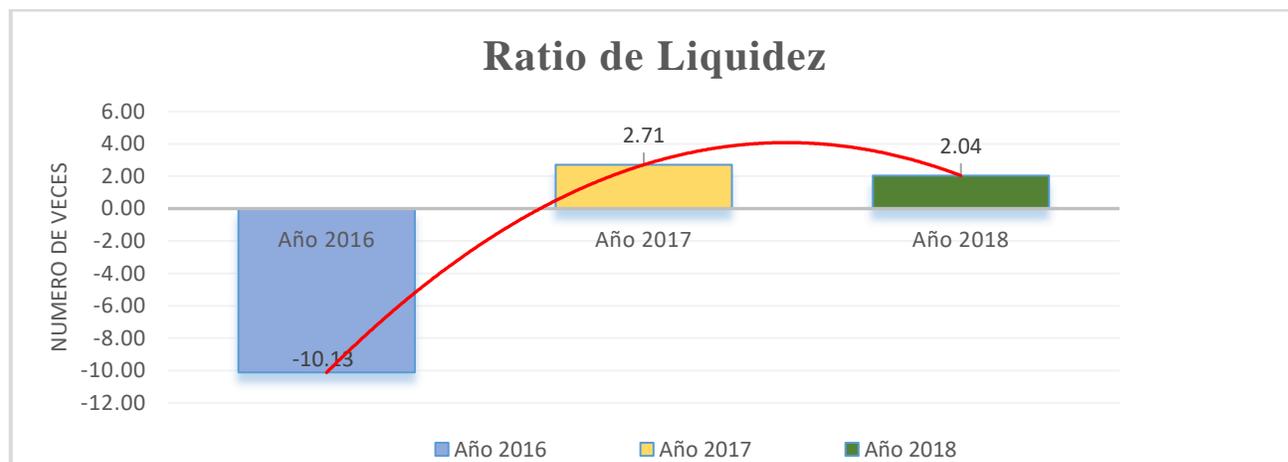


Figura 2. Variación en soles del Ratio de Liquidez del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 3 y figura 2, según el análisis realizado en el ratio de liquidez en los últimos tres periodos, se observa que el año 2016 representa el -10.13 soles del total del activo, un margen relativamente negativo para realizar sus obligaciones en el periodo, en el año 2017 fue el más favorable, el cual representa de 2.71 soles, en el año 2018, el ratio de liquidez disminuye en 2.04 soles, es decir por cada sol de deuda la entidad dispone de 1.04 soles para cumplir sus compromisos con los proveedores en el menor tiempo posible para ese año.

Tabla 4

*Análisis de liquidez: Liquidez Absoluta del 2016 al 2018*

| Análisis Documental           | Fórmula  | Monto S/, |
|-------------------------------|--|-----------|
| <b>Análisis Vertical 2016</b> | $2016 = \frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{688,004.07}{-136,593.41}$      | -5.04     |
| <b>Análisis Vertical 2017</b> | $2017 = \frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{739,859.96}{765,395.51} =$     | 0.97      |
| <b>Análisis Vertical 2018</b> | $2018 = \frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,315,764.52}{1,403,597.90} =$ | 0.94      |

Fuente: Elaboración propia (2019).

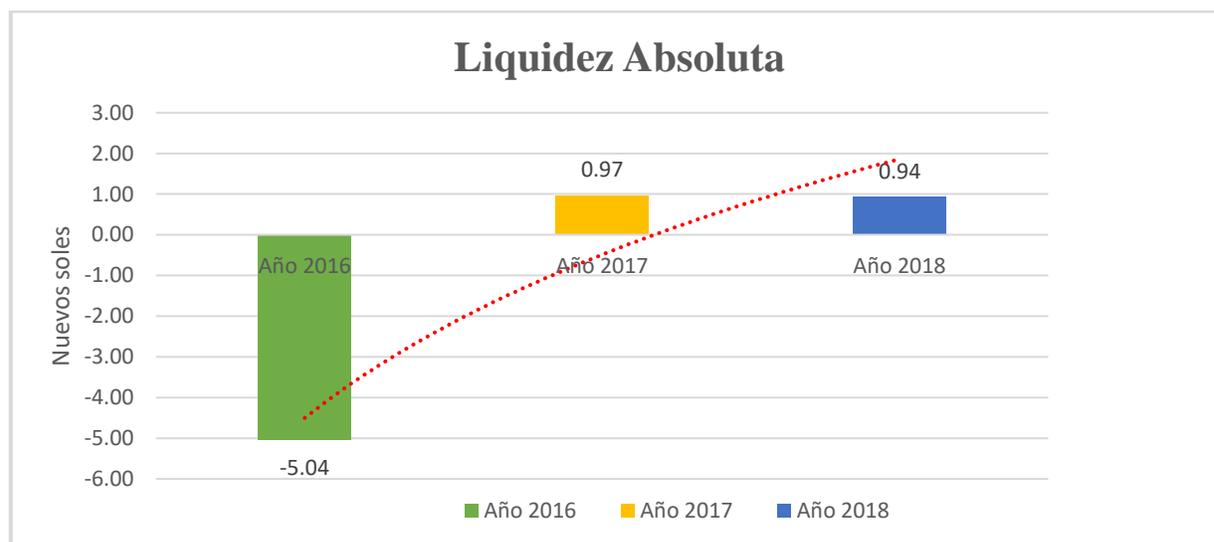


Figura 3. Variación porcentual de la Liquidez inmediata del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 4 y figura 3, según el análisis realizado de los últimos tres periodos, se observa que la liquidez absoluta en el año 2016 representa el -5.04 soles del total del pasivo corriente, un resultado resaltante por tener negativo en la cuenta de tributos por pagar, en el año 2017 la liquidez absoluta fue más favorable, el cual representa el 0.97 soles, en el año 2018, el resultado de liquidez el porcentaje desciende en 0.94 soles, esto indica que por cada sol de deuda, la entidad solo puede cumplir sus obligaciones corrientes con 0.94 soles con los efectivos más líquidos en el año 2018.

Tabla 5

*Análisis de liquidez: Capital de trabajo de 2016 al 2018*

| Análisis Documental            | Fórmula  | Monto S/.    |
|--------------------------------|--|--------------|
| <b>Capital de trabajo 2016</b> | $2016 = Ac - Pc = 1383087.02 - (-136593.41) =$ | 1,519,680.43 |
| <b>Capital de trabajo 2017</b> | $2017 = Ac - Pc = 2071469.28 - 765395.51 =$    | 1,306,073.77 |
| <b>Capital de trabajo 2018</b> | $2018 = Ac - Pc = 2858448.53 - 1403597.9 =$    | 1,454,850.63 |

Fuente: Elaboración propia (2019).



Figura 4. Representación en soles del Capital de trabajo del 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 5 y figura 4, según el análisis realizado de los últimos tres periodos, se observa que el capital de trabajo en el año 2016 representa el S/. 1, 519,680.43 (Un millón quinientos diecinueve mil seiscientos ochenta y cuarenta tres soles), un margen relativamente importante pues conserva mayor activo para mantener la fuente productora de la empresa, en el año 2017 el capital de trabajo disminuye relativamente, el cual representa S/. 1, 306,073.77 (Un millón trescientos seis mil setenta tres y setenta siete soles), en el año 2018, el resultado del capital de trabajo incrementa en S/. 1, 454,850.63 (Un millón cuatrocientos cincuenta y cuatro mil ochocientos cincuenta y sesenta tres soles) luego de haber pagado las deudas a corto tiempo con sus activos corrientes.

Tabla 6

*Análisis Vertical de la cuenta contable Cuentas por cobrar del 2016 al 2018*

| Análisis Documental           | Fórmula  | Variación % |
|-------------------------------|--|-------------|
| <b>Análisis Vertical 2016</b> | $2016 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{272,508.69}{1,667,790.41} =$   | 16.34       |
| <b>Análisis Vertical 2017</b> | $2017 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{447,611.51}{2,446,304.67} =$   | 18.30       |
| <b>Análisis Vertical 2018</b> | $2018 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,010,562.90}{3,185,795.97} =$ | 31.72       |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Figura 5. Variación porcentual la cuenta contable Cuentas por cobrar del 2016 al 2018.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 6 y figura 5, según el estudio realizado de los últimos tres periodos, se observa que las cuentas por cobrar en el año 2016 representa el 16.34 % del total del activo, porcentaje favorable, para mantener la fuente de ingresos de la entidad, en el año 2017 las cuentas por cobrar incrementa, el cual representa el 18.30 %, en el año 2018, no fue el más propicio porcentaje de las cuentas por cobrar del total de activo pues representa en 31.72 %, debido a la falta de una adecuado procedimiento en las cobranzas para ese año.

Tabla 7

*Análisis de Gestión: Ratio de rotación de cuentas por cobrar del 2016 al 2018*

| Análisis Documental                | Fórmula   | Días en el año |
|------------------------------------|---|----------------|
| <b>Rotación de cartera</b><br>2016 | $2016 = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{272,508.69 * 360}{13,120.690.62}$  | 7.48           |
| <b>Análisis Vertical</b><br>2017   | $2017 = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{447.611.51 * 360}{13,781.472.05}$  | 11.69          |
| <b>Análisis Vertical</b><br>2018   | $2018 = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{1,010.562.9 * 360}{16,083.579.68}$ | 22.62          |

Fuente: Elaboración propia (2019).

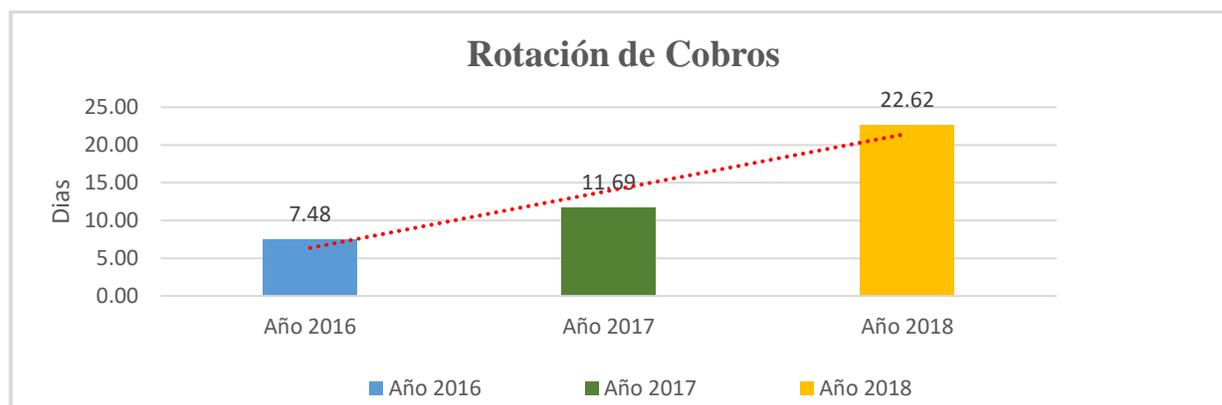


Figura 6. Variación en número de días de la rotación de cobros 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 7 y figura 6, según el análisis realizado de los últimos tres últimos periodos, se percibe que la rotación de cobranzas en el año 2016 se efectúa cada 7.48 días en proporción a las ventas realizadas, es un resultado importante para ese año, en el año 2017 la rotación de cobranzas disminuye, el cual representa el 11.69 días, en el año 2018, el resultado de la rotación de cobranzas fue de 22.62 días, no fue el más próspero, debido a la falta de un adecuado manejo de cobros para ese año.

Tabla 8

*Análisis de Gestión: Rotación de cobros del 2016 al 2018*

| Análisis Documental            | Fórmula  | Número de veces al año |
|--------------------------------|--|------------------------|
| <b>Rotación de cobros 2016</b> | $2016 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas Cobrar comerciales}} = \frac{13,120.690.62}{272,508.69}$   | 48.15                  |
| <b>Rotación de cobros 2017</b> | $2017 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas Cobrar comerciales}} = \frac{13,781.472.05}{447,611.51}$   | 30.79                  |
| <b>Rotación de cobros 2018</b> | $2018 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas Cobrar comerciales}} = \frac{16,083.579.68}{1,010,562.90}$ | 15.92                  |

Fuente: Elaboración propia (2019).

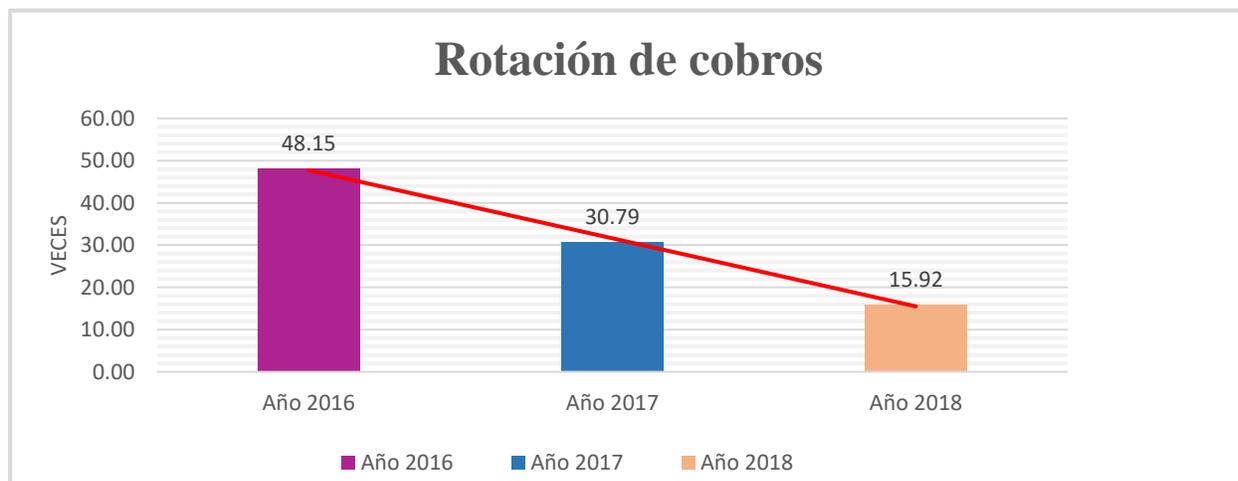


Figura 7. Variación en número de veces de la rotación de cobros 2016 al 2018. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 8 y figura 7, según el análisis realizado de los últimos tres periodos, se observa que la rotación de cobros en el año 2016 representa 48.15 veces durante el año, un resultado relativamente alto para efectuar las cobranzas en la empresa, en el año 2017 la rotación de cobros desciende, el cual representa el 30.79 veces, en el año 2018, el resultado fue notable de 15.92 veces debido a que las políticas de cobranzas no se realizaron de la forma eficiente para el retorno del efectivo a la organización.

### 3.1.3 Análisis horizontal

Tabla 9

#### *Análisis Horizontal de Efectivo y Equivalentes de efectivo del 2016 al 2018*

| Análisis Documental                  | Fórmula   | Variación % |
|--------------------------------------|---|-------------|
| <b>Análisis Horizontal 2016-2017</b> | $= \frac{\text{Efectivo y Equivalente de Efect. 2017}}{\text{Efectivo y Equivalente de Efect. 2016}} - 1 * 100 = \frac{739,859.96}{688,004.07}$   | 8           |
| <b>Análisis Horizontal 2017-2018</b> | $= \frac{\text{Efectivo y Equivalente de Efect. 2018}}{\text{Efectivo y Equivalente de Efect. 2017}} - 1 * 100 = \frac{1,315,764.52}{739,859.96}$ | 78          |

Fuente: Elaboración propia (2019).

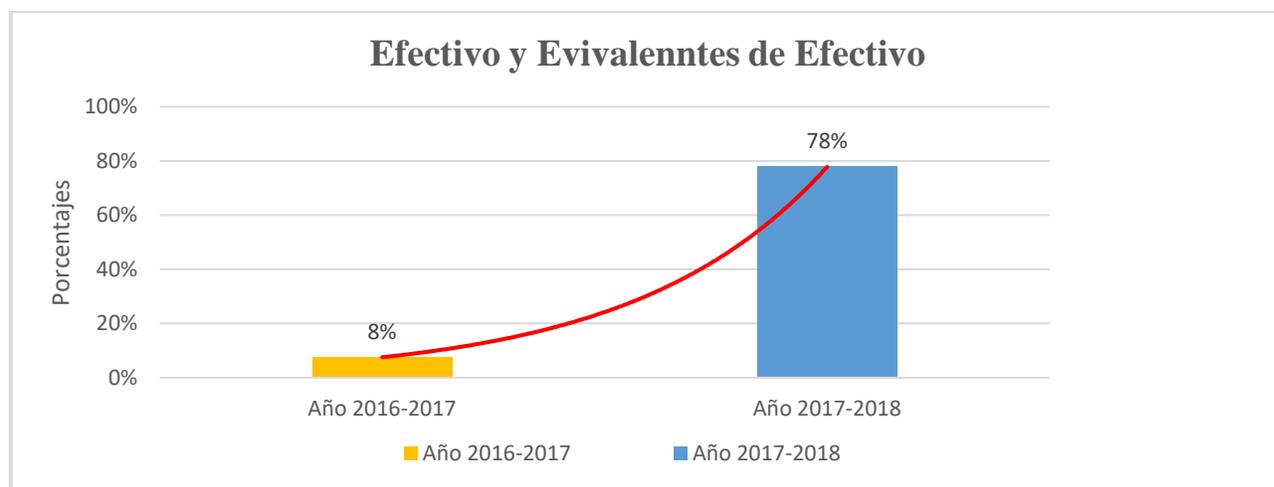


Figura 8. Variación horizontal del efectivo y equivalentes de efectivo del 2016 al 2018.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 9 y figura 8, según el análisis realizado de los últimos tres periodos, se observa que el efectivo y equivalentes de efectivo del año 2016 al año 2017 aumenta en S/. 51,855.89 (Cincuenta un mil ochocientos cincuentaicinco y ochentainueve soles) representado por el 8 %, a diferencia de los años 2017 y 2018 la variación porcentual incrementa de manera considerable en S/. 575,904.56 (Quinientos setenta cinco mil novecientos cuatro y cincuenta seis soles) representado por el 78 %, dicho aumento se debe al incremento de las ventas para el año 2018, eso quiere decir que la empresa posee de efectivo disponible para ese año.

Tabla 10

*Análisis Horizontal de Cuentas por cobrar comerciales del 2016 al 2018*

| Análisis Documental       |                   | Fórmula   | Variación % |
|---------------------------|-------------------|---|-------------|
| <b>Análisis 2016-2017</b> | <b>Horizontal</b> | $= \frac{\text{Cuentas por cobrar 2017}}{\text{Cuentas por cobrar 2016}} - 1 * 100 = \frac{447,611.51}{272,508.69}$   | 64.26       |
| <b>Análisis 2017-2018</b> | <b>Horizontal</b> | $= \frac{\text{Cuentas por cobrar 2018}}{\text{Cuentas por cobrar 2017}} - 1 * 100 = \frac{1,010,562.90}{447,611.51}$ | 125.77      |

Fuente: Elaboración propia (2019).



Figura 9. Variación horizontal del efectivo y equivalentes de efectivo del 2016 al 2018.

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 10 y figura 9, según el análisis realizado de los últimos tres periodos, se observa que las cuentas por cobrar del año 2016 al año 2017 aumenta en S/. 175,102.82 (Ciento setenta cinco mil ciento dos y ochenta ocho soles) representado por el 64.26 %, a diferencia de los años 2017 y 2018, la variación porcentual incrementó de manera considerable en S/ 562,951.39 (Quinientos sesenta dos mil novecientos cincuenta uno y treinta nueve soles) representado por el 125.77 %, dicho aumento se debe la falta de un procedimiento eficiente en las cobranzas del año 2018.

### 3.2 Descripción de resultados cualitativo

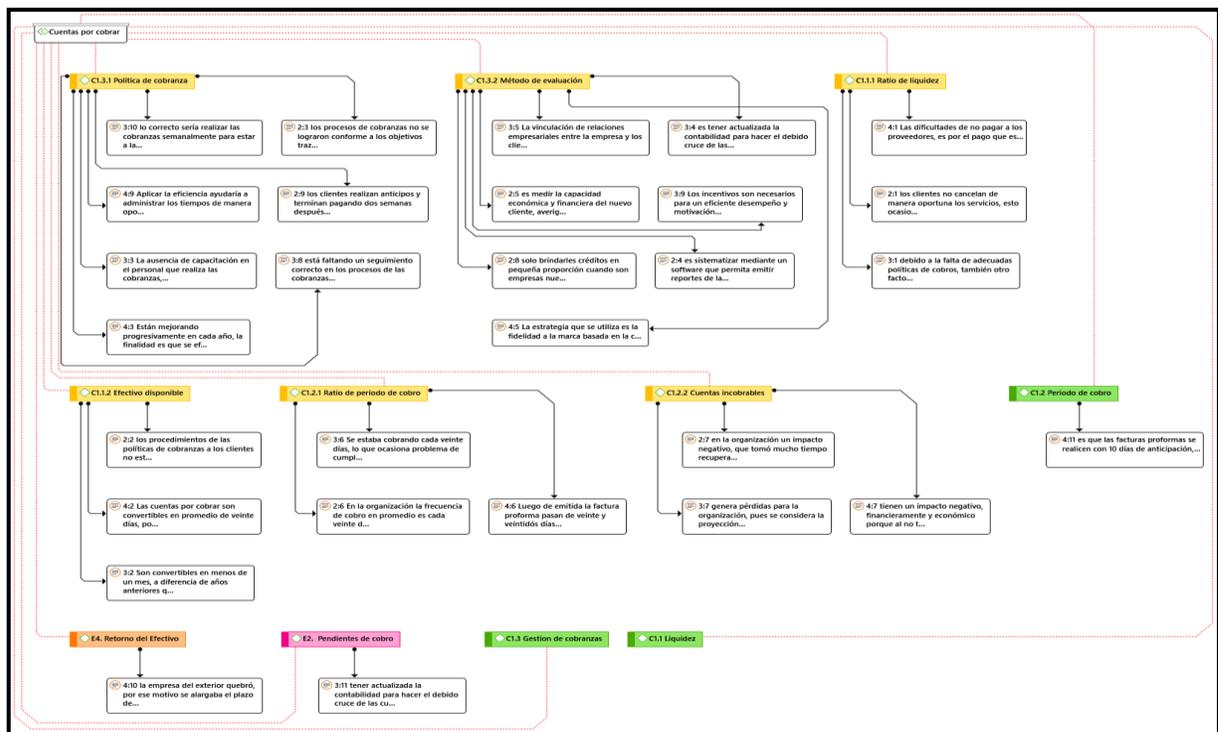


Figura 10. Categoría de Cuentas por cobrar. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la figura 10, las cuentas por cobrar es la categoría del problema de la investigación, con las subcategorías de: liquidez con los indicadores de ratio de liquidez y efectivo disponible; periodo de cobro con los indicadores de ratio de periodo de cobro y cuentas incobrables; gestión de cobranzas con los indicadores de método de evaluación y

políticas de cobranzas. Las categorías emergentes son pendientes de cobro y retorno de efectivo.

### 3.2.1 Subcategoría: Liquidez

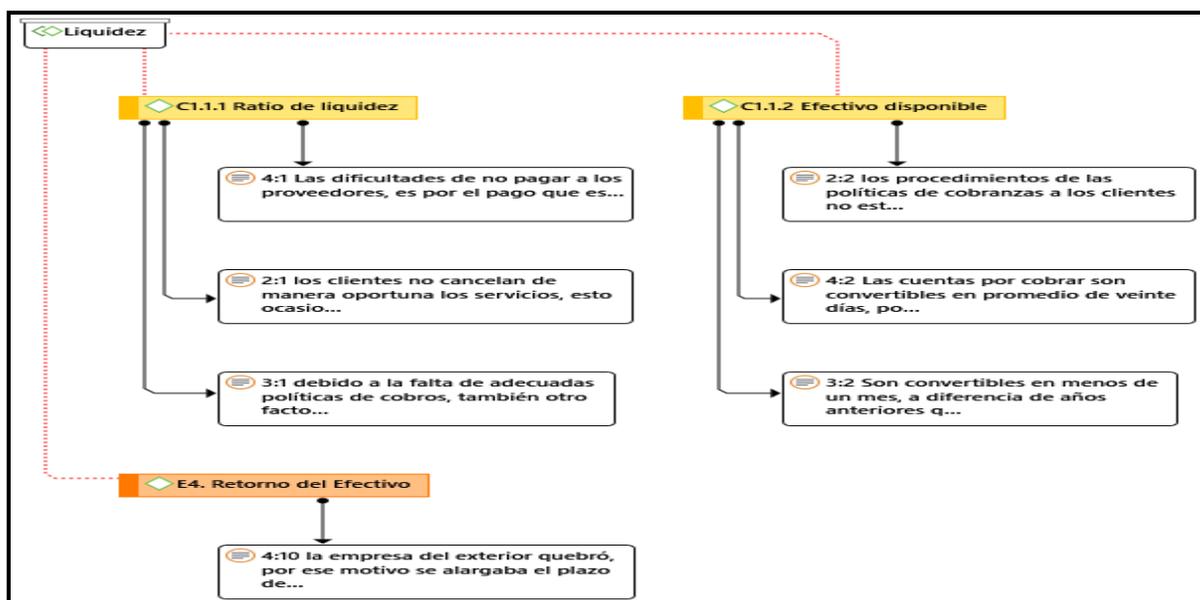


Figura 11. Subcategoría Liquidez. Fuente: Elaboración propia (2019).

#### Ratio de liquidez

En la figura 11, en relación a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el ratio de liquidez, puede ser medido cuando los clientes no cancelan de manera oportuna los servicios, ocasionando el retraso para cumplir con la fecha de pago otorgado por los proveedores, por consiguiente, las reservas son anuladas y solo habrá la opción de realizar el pago de las reservas al contado.

Asimismo, el pago que es retenido del exterior por las ventas de paquetes turísticos se debe a la falta de adecuadas políticas de cobros que ocasionan dificultades para pagar a los proveedores. Otro factor importante es el menor seguimiento a las facturas por pagar, al ser electrónicas envían por correo electrónico y no se llegan a imprimir todos los documentos oportunamente. Durante el proceso de indagación surgió la categoría emergente Retorno de

efectivo: En los años anteriores hubo retraso en los pagos, porque la empresa del exterior quebró, por ese motivo se alargaba el plazo de retorno del efectivo.

### Efectivo disponible

En la figura 11, en relación a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el efectivo disponible, las cuentas por cobrar son convertibles en efectivo disponible en promedio cada veinte días, a diferencia de años anteriores que eran semanalmente, los procedimientos de las políticas de cobranzas a los clientes no han sido muy eficientes para un adecuado desenvolvimiento del efectivo. Asimismo, los clientes realizan anticipos y terminan pagando dos semanas después de concluido el paquete turístico ocasionando falta de liquidez.

### 3.2.2 Subcategoría: Periodo de cobro

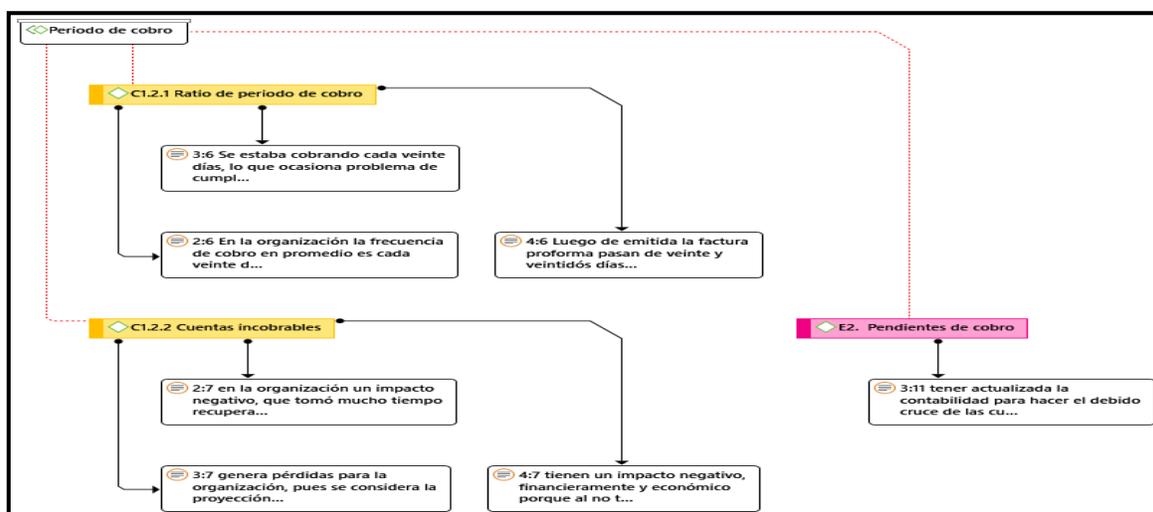


Figura 12. Subcategoría de Periodo de cobro. Fuente: Elaboración propia (2019).

### Ratio de periodo de cobro

En la figura 12, en relación a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el ratio de periodo de cobro, para medir la frecuencia de cobranzas, se debe encontrar el ratio de gestión, relacionado a la rotación de cobros para saber el período promedio de las cobranzas de las ventas; este ratio deber ser menor al período de pago a los proveedores. En la organización la frecuencia de cobro en promedio es entre veinte

a veintidós días para recibir el efectivo en las cuentas bancarias, lo que ocasiona problema de cumplimiento porque pagamos a nuestros proveedores semanalmente, lo correcto sería realizar las cobranzas semanalmente para estar a la par con el pago a proveedores.

### Cuentas incobrables

En la figura 12, en base a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre las cuentas incobrables, estas tuvieron en la organización un impacto negativo, que tomó mucho tiempo recuperarse económicamente e incluso afectó de manera progresiva en los siguientes años. Estas siempre peligran la existencia de la entidad, el impacto es importante, al tener muchas cuentas incobrables genera pérdidas para la organización, pues se considera la proyección de las ventas para luego efectuar los pagos a los proveedores. La finalidad es darle seguimiento constante para evitar que sean incobrables. Durante el proceso de indagación surgió la categoría emergente de Pendientes de cobro: Las condiciones primordiales para mejorar es tener actualizada la contabilidad para hacer el debido cruce de las cuentas pendientes de cobro contra la documentación física para que sean más detallado.

### 3.2.3 Subcategoría: Gestión de cobranza

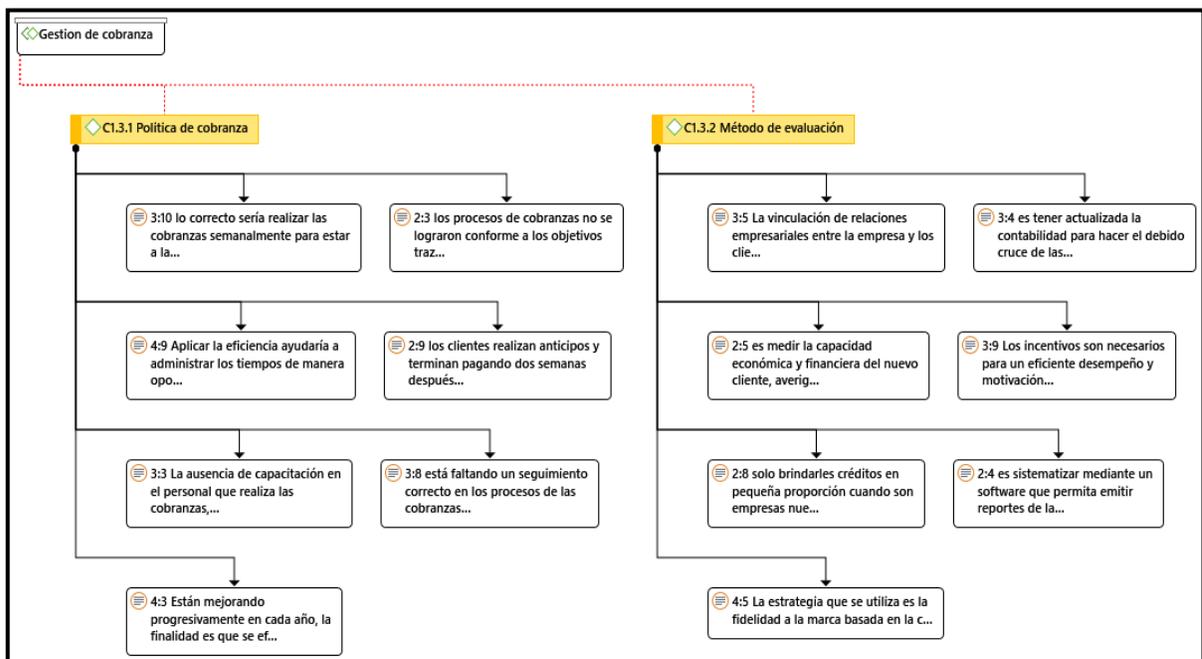


Figura 13. Subcategoría Gestión de cobranza. Fuente: Elaboración propia (2019).

## **Política de cobranza**

En la figura 13, en base a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre las políticas de cobranzas, los procesos de cobranzas no se lograron conforme a los objetivos trazados, porque está faltando un seguimiento correcto en los procesos de las cobranzas, los clientes realizan anticipos y terminan pagando dos semanas después de concluido el paquete turístico. Asimismo, la ausencia de capacitación en el personal afecta de manera relevante para conseguir los objetivos económicos. Una muestra de ello fue la agencia de viajes en Francia, que es el cliente, tuvo retrasos significativos en el momento de cancelar las facturas proformas. Cabe señalar, que lo correcto sería realizar las cobranzas semanalmente para estar a la par con el pago a proveedores, aplicar la eficiencia para administrar los tiempos de manera oportuna para efectuar los cobros para mejores resultados de liquidez dentro de la organización.

## **Método de evaluación**

En la figura 13, en base a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el método de evaluación, la vinculación de relaciones empresariales entre la empresa y los clientes del extranjero, hacen que sigamos dando crédito a los clientes por la venta de paquetes turísticos, aunque no sean oportunos los pagos. Además, el método de evaluación que se utiliza es la fidelidad a la marca basada en la confianza y vínculo desarrollado con el pasar del tiempo, ya que mantenemos trabajando 15 años con clientes de los países de Francia, Canadá, España, entre otros.

Asimismo, cuando son empresas nuevas se brinda créditos en pequeña proporción, se mide la capacidad económica financiera y se averigua su historial crediticio para evitar el incumplimiento futuro de pago.

### 3.3 Diagnóstico

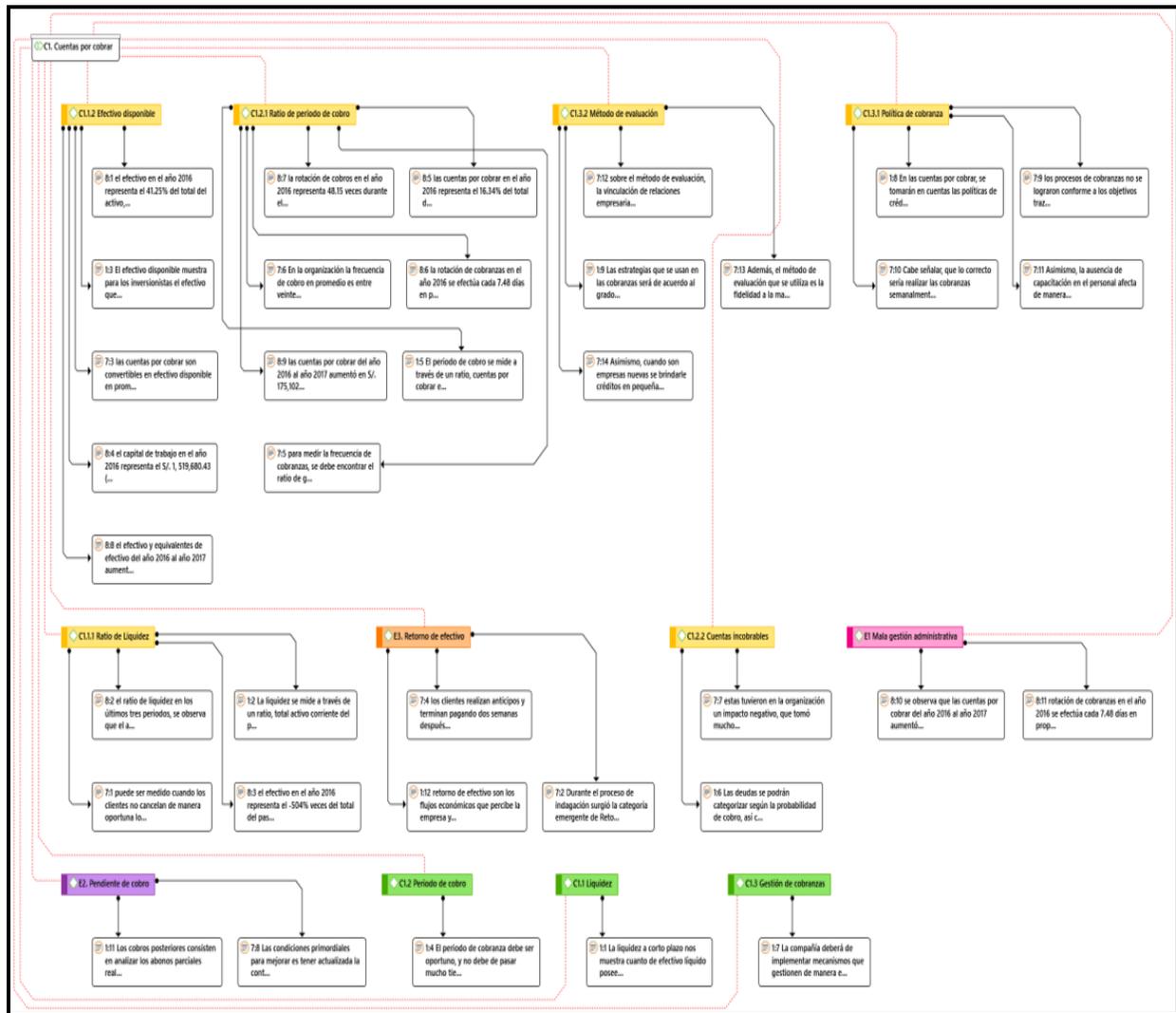


Figura 14. Triangulación en Atlas. Ti de análisis documental y cualitativo. Fuente: Elaboración propia (2019).

#### 3.3.1 Análisis subcategoría de Liquidez

##### Ratio de liquidez

En la figura 14, la liquidez se mide a través de un ratio, total activo corriente del periodo entre el total pasivo corriente del periodo. Este ratio nos permite evaluar la capacidad de pago de la entidad para cumplir sus compromisos en el periodo de un año (Mallo y Pulido, 2008).

Según el estudio efectuado en el ratio de liquidez en los últimos tres periodos, se observa que el año 2016 representa el -10.13 soles del total del activo, un margen relativamente negativo para realizar sus obligaciones en el periodo, en el año 2017 fue el más favorable, el cual representa de 2.71 soles, en el año 2018, el ratio de liquidez disminuye en 2.04 soles, es decir por cada sol de deuda la entidad dispone de 1.04 soles, para cumplir sus compromisos con los proveedores en el menor tiempo posible para ese año.

Con respecto al análisis del ratio de liquidez absoluta efectuado a los últimos tres periodos, se observa que en el año 2016 representa el S/.-5,04 soles del total del pasivo corriente, un resultado resaltante por tener negativo en la cuenta de tributos por pagar, en el año 2017 la liquidez absoluta fue más favorable, el cual representa el S/. 0.97 soles, en el año 2018, el resultado de liquidez desciende en S/.0.94 soles, esto indica que la entidad por cada sol de deuda solo puede cumplir sus obligaciones corrientes con S/. 0.94 soles solo con los efectivos más líquidos en el año 2018.

En relación a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el ratio de liquidez, puede ser medido cuando los clientes no cancelan de manera oportuna los servicios, ocasionando el retraso para cumplir con la fecha de pago otorgado por los proveedores, por consiguiente, las reservas son anuladas y solo habrá la opción de realizar el pago de las reservas al contado.

Durante el proceso de indagación surgió la categoría emergente Retorno del efectivo (Guzmán, Guzmán y Romero, 2005) son los flujos económicos que percibe la empresa y son utilizados para pagar las deudas a corto plazo. En los años anteriores hubo retraso en los pagos, porque un cliente del exterior quebró, por ese motivo se alargaba el plazo de retorno del efectivo. Asimismo, los clientes realizan anticipos y acaban pagando dos semanas después de finalizado el consumo del paquete turístico ocasionando ausencia de liquidez.

## **Efectivo disponible**

En la figura 14, el efectivo disponible muestra para los inversionistas el efectivo que se dispone luego de haber pagado todas las actividades operativas y administrativas de la organización, es decir luego de haber pagado a los proveedores, gastos operativos, servicios, planillas, entre otros (Gitman, 2003).

Según el estudio vertical realizado de los últimos tres periodos, se observa que el efectivo y equivalentes de efectivo en el año 2016 representa el 41.25 % del total del activo, porcentaje favorable, para mantener la fuente estable de la empresa, en el año 2017 el efectivo disponible no fue el más favorable, el cual representa el 30.24 %, en el año 2018, el porcentaje del efectivo disponible del total de activo representa en 41.30 % debido al incremento de las ventas en ese año.

En relación a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el efectivo disponible, las cuentas por cobrar son convertibles en efectivo disponible en promedio cada veinte días, a diferencia de años anteriores que eran semanalmente., los procedimientos de las políticas de cobranzas a los clientes no han sido muy eficientes para un adecuado desenvolvimiento del efectivo.

### **3.3.2 Análisis subcategoría: Periodo de cobro**

#### **Ratio de periodo de cobro**

En la figura 14, el periodo de cobro se mide a través de un ratio, cuentas por cobrar entre las ventas anuales a crédito por 365 días (Honrgren, Horrison y Oliver, 2010).

Según el análisis vertical realizado de los últimos tres periodos, se percibe que el ratio de periodo de cobranzas en el año 2016 se efectúa cada 7.48 días en proporción a las ventas realizadas, es un resultado importante para ese año, en el año 2017 la rotación de cobranzas disminuye, el cual representa el 11.69 días, en el año 2018, el resultado de la rotación de cobranzas fue de 22.62 días, no fue el más próspero, debido a la falta de un adecuado manejo de cobros para ese año.

Según el análisis vertical realizado de los últimos tres periodos, se observa que la rotación de cobros en el año 2016 representa 48.15 veces durante el año, un resultado relativamente alto para efectuar las cobranzas en la empresa, en el año 2017 la rotación de cobros desciende, el cual representa el 30.79 veces, en el año 2018, el resultado fue notable de 15.92 veces debido a que las políticas de cobranzas no se realizaron de la forma eficiente para el retorno del efectivo a la organización.

Según el estudio de análisis vertical realizado de los últimos tres periodos, se observa que las cuentas por cobrar en el año 2016 representa el 16.34 % del total del activo, porcentaje favorable, para mantener la fuente de ingresos de la entidad, en el año 2017 las cuentas por cobrar incrementa, el cual representa el 18.30 %, en el año 2018, no fue el más propicio porcentaje de las cuentas por cobrar del total de activo pues representa el 31.72 %, debido a la falta de un adecuado procedimiento en las cobranzas para ese año.

En relación a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el ratio de periodo de cobro, en la organización la frecuencia de cobro en promedio es entre veinte a veintidós días para recibir el efectivo en las cuentas bancarias, lo que ocasiona problema de cumplimiento porque pagamos a nuestros proveedores semanalmente, lo correcto sería realizar las cobranzas semanalmente para estar a la par con el pago a proveedores.

### **Cuentas incobrables**

En la figura 14, las deudas se podrán categorizar según la probabilidad de cobro, así como dar el seguimiento debido para el recupero del efectivo. Las cuentas que no se logren cobrar serán categorizadas como cuentas incobrables (Pacheco, 2011).

En base a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre las cuentas incobrables, estas tuvieron en la organización un impacto negativo, que tomó mucho tiempo recuperarse económicamente e incluso afectó de manera progresiva en los siguientes años. Estas siempre peligran la existencia de la entidad, el impacto

es importante, al tener muchas cuentas incobrables genera pérdidas para la organización, pues se considera la proyección de las ventas para luego efectuar los pagos a los proveedores. La finalidad es darle seguimiento constante para evitar que sean incobrables.

Durante el proceso de indagación surgió la categoría emergente Pendientes de cobro (Mendivil 2016) los cobros posteriores consisten en analizar los abonos parciales realizadas por el cliente, de las cuentas por cobrar, verificando que estas sean reales en las cuentas corrientes de la entidad. Las condiciones primordiales para mejorar es tener actualizada la contabilidad para hacer el debido cruce de las cuentas pendientes de cobro contra la documentación física para que sean más detallados.

### **3.3.3 Análisis subcategoría: Gestión de cobranza**

#### **Política de cobranza**

En la figura 14, en las cuentas por cobrar, se tomarán en cuentas las políticas de crédito para analizar si es eficiente para incrementar las ventas y si el costo de crédito es compensado por las ventas realizadas (Fernández 2003).

En base a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre las políticas de cobranzas, los procesos de cobranzas no se lograron conforme a los objetivos trazados, porque está faltando un seguimiento correcto en los procesos, los clientes realizan anticipos y terminan pagando dos semanas después de concluido el paquete turístico. Asimismo, la ausencia de capacitación en el personal afecta de manera relevante para conseguir los objetivos económicos. Una muestra de ello fue la agencia de viajes en Francia, que es el cliente, tuvo retrasos significativos en el momento de cancelar las facturas proformas. Cabe señalar, que lo correcto sería realizar las cobranzas semanalmente para estar al día con el pago a los proveedores y aplicar la eficiencia en administrar los tiempos para efectuar los cobros, y así obtener mejores resultados de liquidez dentro de la organización.

Durante el proceso de indagación surgió la categoría emergente Gestión Administrativa, la gestión administrativa no solo es responsabilidad de los directores, sino que involucra a todas las áreas de la entidad (Chiavenato, 2014). Está faltando una adecuada política de cobros eficiente, el incremento en rotación de cobros y la disminución del periodo de cobranzas durante ese año. Esto muestra que se necesita implementar mejores políticas de cobro dentro de la organización.

### **Método de evaluación**

En la figura 14, las estrategias que se usan en las cobranzas será de acuerdo al grado de cumplimiento de cada cliente, en relación a la capacidad de pago económica e historial crediticio, estas condiciones ayudan a definir el posible crédito que se le otorgará al cliente (Morales y Morales, 2014).

En base a las entrevistas realizadas a los participantes se obtuvo la siguiente información sobre el método de evaluación, la vinculación de relaciones empresariales entre la empresa y los clientes del extranjero, hacen que sigamos dando crédito a los clientes por la venta de paquetes turísticos, aunque no sean oportunos los pagos. Además, el método de evaluación que se utiliza es la fidelidad a la marca basada en la confianza y vínculo desarrollado con el pasar del tiempo, ya que mantenemos trabajando 15 años con clientes de los países de Francia, Canadá, España, entre otros. Asimismo, cuando son empresas nuevas se brinda créditos en pequeña proporción, se mide la capacidad económica y financiera y se averigua su historial crediticio para evitar el incumplimiento futuro de pago.

## **3.4 Propuesta**

### **3.4.1 Fundamentos de la propuesta**

La teoría general de la contabilidad, muestra que la contabilidad es una ciencia que estudia todos los acontecimientos económicos vinculados en la entidad, en relación a los ingresos y egresos. Las operaciones contables se basan en la partida doble, donde los registros del debe tienen efecto en los registros del haber, es decir, no existe deudor sin acreedor. Asimismo, esta teoría nos permitirá analizar las facturas de las ventas en el periodo al contado y al crédito

mediante los ratios financieros y los análisis vertical y horizontal para determinar la proporción de las cuentas por cobrar (Granados, Latorre y Ramírez, 1998).

La teoría de Contabilidad y Control muestra la importancia de realizar el control dentro de los métodos de la contabilidad, considerando la implementación de nuevas políticas de cobranzas para dar seguimiento a las facturas por cobrar y así disminuir el grado de morosidad. De la misma manera, fomentando la cooperación de todos los miembros de la organización, para el cumplimiento de los procesos y el logro de los objetivos diseñados (James, 1997).

### **3.4.2 Problemas**

Como principal problema en la empresa de servicios, es la proporción significativa de las cuentas por cobrar para el año 2018. Se evidenció mediante el análisis vertical del estado de situación financiera el aumento de la variación porcentual, con respecto a los ratios de gestión se detectó que el periodo de cobranza incrementó a diferencia de años anteriores y la rotación de cobranzas disminuyó de manera importante, esto generó disminución de liquidez para el retorno del efectivo disponible e inconvenientes para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

Seguidamente se demostró la ausencia de políticas de crédito que establezcan las pautas a seguir para otorgar el crédito, así como el detalle de todos los procedimientos para realizar los cobros de forma óptima y efectiva. Por ello, es necesaria la implementación de nuevas políticas de cobranzas que permitan realizar la gestión de forma adecuada.

Los resultados tienen importancia para la entidad, pues la falta de adecuados procesos, políticas de cobranzas y la medición de los ratios de gestión y liquidez afecta económicamente a la organización.

### 3.4.3 Elección de la alternativa de solución

| Alternativas de solución  |   |
|---|---|
| Reducir la rotación y periodo de cobro de las cuentas por cobrar, desarrollando el ratio financiera de gestión.   | Se establecerá mediante el estudio detallado de las cuentas por cobrar, determinando las variaciones porcentuales dentro del periodo. El análisis determinará el impacto del activo exigible dentro de los estados financieros. Asimismo, se aplicará el ratio de gestión para medir el periodo de cobro y el ratio de rotación durante el año de las cuentas por cobrar.   |
| Diseño de política de cobranzas con las pautas necesarias para aumentar la liquidez en la empresa de servicios.   | Se diseñará las políticas de cobranzas indicando los principios a considerar para otorgar el crédito, evaluación crediticia, procesos de cobranzas, entre otros, permitiendo el incremento de la liquidez dentro de la organización para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. Las políticas serán fomentadas dentro del área de receptivo para ser aplicadas. |
| Elaboración del flujo de caja proyectado como solución para proyectar el efectivo en tres escenarios.   | Se establecerá la aplicación de manera anual por el lapso de cinco años, basada en tres escenarios: optimista, regular y pesimista, de esta forma se conocerá de manera oportuna la tendencia de incremento para futura toma de decisiones de la Gerencia.  |
| Establecer el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, para que el personal tenga conocimiento de los pasos a seguir y sea efectiva la cobranza. | Se diseñará el manual de cobranzas con la finalidad de brindar los pasos a seguir dentro de la cobranza preventiva, cobranza extrajudicial, judicial y castigo de la deuda. Asimismo, se especificará la persona que es responsable en cada proceso de cobranza.  |

*Cuadro 1.* Descripción de la alternativa de solución. Elaboración propia.

En el cuadro 1, muestra la descripción de las alternativas de solución propuesta para mejorar las cuentas por cobrar y su inferencia en los estados financieros.

### 3.4.4 Objetivos de la propuesta

Reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar.

Elaboración del flujo de caja proyectado

Establecer el proceso y las políticas de la gestión de cobranzas.

### **3.4.5 Justificación de la propuesta**

El problema de la investigación de la empresa de servicios, se identificó que no dispone de una adecuada política de cobros, por la falta de medición oportuna de los plazos de pago otorgado a los clientes y la ausencia de adecuados procesos administrativos para fomentar un adecuado control en el área de cobranzas, siendo corroborada en la entrevista con el encargado de cobranzas. Cabe señalar, que las cobranzas son convertibles en efectivo corriente en promedio de 22.62 días, a diferencia de años anteriores que fue semanalmente, esto ocasiona inconvenientes porque pagamos a los proveedores cada semana.

Otro factor importante es que los clientes efectúan anticipos por el servicio de paquetes turísticos, pero terminan pagando dos semanas después de concluido el servicio. Frente a ello, se planteará examinar cómo se está efectuando los procesos de cobros a los clientes y cuáles son las políticas de cobranzas que están utilizando, con la finalidad de buscar soluciones óptimas para el desarrollo económico de la entidad. De la misma forma, explicar de manera significativa el análisis de las cuentas por cobrar en proporción a las ventas realizadas, la rotación y el promedio de cobro dentro del periodo. La representación dentro de los activos corrientes y la proporción de los anticipos por las ventas realizadas. Asimismo, explicar el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, describir la relación con los clientes y el dinamismo de mantener al día los créditos para una óptima recaudación del efectivo, con la finalidad de brindar herramientas de gestión eficiente para disminuir el grado de morosidad.

### **3.4.6 Desarrollo de la propuesta**

**Objetivo 1:** Reducir la rotación y periodo de cobro de la cuentas por cobrar, desarrollando el ratio financiero de gestión.

## Plan de Actividades

| Nro. | Actividad  | Inicio     | Días | Fin        | Logro parcial   | Responsable/s             |
|------|--|------------|------|------------|---|---------------------------|
| 1    | Reunión con la Gerencia                                  | 1/01/2020  | 1    | 2/01/2020  | Análisis de la propuesta                              | Administrador             |
| 2    | Plantear plan de trabajo                                 | 3/01/2020  | 2    | 5/01/2020  | Evaluación de la propuesta                            | Administrador             |
| 3    | Revisión y aceptación de la Gerencia del plan de trabajo | 6/01/2020  | 5    | 11/01/2020 | Aceptación de la propuesta                            | Administrador             |
| 4    | Solicitar el reporte de las cuentas por cobrar           | 12/01/2020 | 2    | 14/01/2020 | Analizar las cuentas por cobrar                       | Contador General          |
| 5    | Solicitar el Estado de resultados                        | 15/01/2020 | 5    | 20/01/2020 | Determinación de la variación horizontal              | Asistente de Contabilidad |
| 6    | Solicitar el Estado de situación financiera              | 21/01/2020 | 5    | 26/01/2020 | Determinación de la variación vertical                | Asistente de Contabilidad |
| 7    | Determinar las facturas pendiente de cobro               | 27/01/2020 | 5    | 1/02/2020  | Analizar la tendencia de las cuentas por cobrar       | Contador General          |
| 8    | Presentación del Análisis de las cuentas por cobrar      | 2/02/2020  | 5    | 7/02/2020  | Análisis de la presentación de las cuentas por cobrar | Asistente de Contabilidad |
| 9    | Aceptación de la propuesta                               | 8/02/2020  | 5    | 13/02/2020 | Puesta en práctica de la propuesta                    | Administrador             |

*Cuadro 2.* Plan de actividades para reducir la rotación y periodo de cobro de la cuentas por cobrar. Elaboración propia.

En el cuadro 2, muestra el plan de actividades que se efectúa para lograr el objetivo de reducir las cuentas por cobrar.

### **Indicador N° 01: Rotación de cuentas por cobrar**

Para estudiar e interpretar las cuentas por cobrar, es necesario efectuar el ratio de cuentas por cobrar para determinar la variación en proporción a las ventas del periodo, es favorable si las veces durante el año son entre seis a doce veces.

Tabla 11

*Indicador N.- 1: Rotación de cuentas por cobrar*

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

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} * 100$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{16,083.579.68}{1,010,562.90} * 100$$

= 15.92 veces

g (tasa de disminución) = -15 %

---

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

Tabla 12

*Proyección Indicador N.- 1*

| <b>Año</b>  | <b>Indicador 1:<br/>Rotación de cuentas por cobrar</b> |
|-------------|--|
| <b>2016</b> | 48.15  |
| <b>2017</b> | 30.79  |
| <b>2018</b> | 15.92  |
| <b>2019</b> | 13.53  |
| <b>2020</b> | 11.50  |
| <b>2020</b> | 9.77   |
| <b>2020</b> | 8.31   |
| <b>2020</b> | 7.06   |
| <b>2024</b> | 6.00   |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

En las tablas 11 y 12, al aplicar el ratio de Rotación de cuentas por cobrar, se observa que en el año 2018 fue de 15.92 veces, es por ello que se proyecta que hasta el año 2024 las cuentas por cobrar sean 6 veces, porque es el nivel adecuado para ese ratio. El Administrador y el Contador serán las personas encargadas de cumplir el objetivo establecido, de esa manera la entidad tendrá más efectivo disponible para cumplir sus obligaciones con terceros dentro del periodo.

### **Indicador N° 02: Rotación de cuentas por cobrar**

Mediante el ratio de rotación de cuentas por cobrar, se puede medir las veces durante el año en que son efectuadas las cobranzas, ya que a mayor rotación durante el año, mayor será el ingreso del efectivo y habrá más liquidez para la entidad.

Tabla 13

*Indicador N.-2: Ratio periodo de cobro*

#### **Indicador N.-2: Ratio periodo de cobro**

$$\text{Ratio de periodo de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} * 360$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{1,010,562.90}{16,083.579.68} * 360$$

$$= 22.62 \text{ días}$$

$$g \text{ (tasa de crecimiento)} = 17.65 \%$$

---

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

Tabla 14

*Proyección de Indicador N.-2*

| Año  | Indicador 2:                |
|------|-----------------------------|
|      | Ratio de cuentas por cobrar |
| 2016 | 7.48                        |
| 2017 | 11.69                       |
| 2018 | 22.62                       |
| 2019 | 26.61                       |
| 2020 | 31.31                       |
| 2020 | 36.83                       |
| 2020 | 43.33                       |
| 2020 | 50.97                       |
| 2024 | 59.97                       |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

En las tablas 13 y 14, al aplicar el ratio de rotación de cuentas por cobrar, se observa que en el año 2018 fue de 22.62 días, es por ello que se proyecta que hasta el año 2024 la rotación de cuentas por cobrar disminuya a 59.97 días hasta ese año, dicha rotación mostrará el dinamismo positivo, reflejando el incremento económico para la entidad.

**Presupuesto de Egresos**

| Código | Descripción  | Unidad | Cantidad     | Total             |
|--------|--|--------|--------------|-------------------|
| 1      | Seguimiento del Asistente por dos horas extras diarias | 10     | 40           | 400.00            |
| 2      | Seguimiento del contador por dos horas extras diarias  | 10     | 60           | 600.00            |
| 3      | Útiles de escritorio                                   | 1      | 100          | 100.00            |
| 4      | Costo de alimentación                                  | 1      | 200          | 200.00            |
| 5      | Energía eléctrica                                      | 1      | 100          | 100.00            |
|        |  |        | <b>Total</b> | <b>S/1,400.00</b> |

*Cuadro 3.* Presupuesto de egresos del objetivo n.- 1. Elaboración Propia.

Con respecto al presupuesto para el análisis de las cuentas por cobrar, es importante realizarlo para medir los gastos que incurren en la propuesta, es por ello que se determina que la inversión será de S/. 1,400.00. La Gerencia determinara si pone en marcha la propuesta.

**Reporte de las cuentas por cobrar hasta el año 2018.**

| <b>REPORTE DE LAS CUENTAS POR COBRAR AÑO 2018</b> |                              |                       |
|---|------------------------------|-----------------------|
| <b>FECHA</b>                                      | <b>CLIENTES</b>              | <b>SALDO EN SOLES</b> |
| 17/05/2018  | BARRENECHEA VILLANUE         | 778.24                |
| 07/05/2018  | FLORES DE LA VEGA, M         | 389.14                |
| 08/03/2018  | PERIE MARION                 | 277.93                |
| 24/04/2018  | JAMMES CHRISTINE             | 166.78                |
| 30/01/2018  | JACQUES JEAN NICOLAS         | 293.83                |
| 25/04/2018  | TECNOMED SA                  | 166.78                |
| 22/10/2018  | COLTUR PERUANA DE TU         | 24,411.98             |
| 27/12/2018  | TOURS INTERNA                | 3,139.09              |
| 27/02/2018  | CAMARA PERUANA DEL L         | 3,254.66              |
| 27/06/2018  | CORPORACION TURISTIC         | 567.01                |
| 18/03/2017  | STAR UP SA                   | 170.54                |
| 23/12/2018  | AVIANCA PERU S.A.            | 6.8                   |
| 05/05/2017  | VUD TRAVEL S.A.              | 1,119.89              |
| 18/10/2018  | PERU TRAVEL BUREAU S         | 175,773.21            |
| 21/05/2018  | SUPER SECURITY SISTE         | 1,334.12              |
| 31/10/2018  | PPS PERU SAC                 | 39,890.20             |
| 08/06/2018  | AGRICOLA LA VENTA S.         | 131.18                |
| 18/10/2018  | ASOCIACION PERU              | 2,728.28              |
| 28/12/2018  | ATLANTIS CORP                | 1,401.71              |
| 27/12/2018  | SUPER TRAVEL                 | 79,424.99             |
| 27/12/2018  | QILI VIAJES S.A.C            | 4,671.32              |
| 24/10/2018  | INTERNACIONAL PERU TURISMO E | 517.84                |
| 09/05/2017  | AGRUPACIO PERU               | 1,256.87              |
| 17/09/2018  | CENTRO DE AGENCIAS SAC       | 1,255.85              |
| 14/08/2018  | ASOCIACION AMERICANA SA      | 5,825.69              |
| 28/12/2018  | STAM PERU S.A.C.             | 444.71                |
| 10/12/2018  | PERUVIAN TOURS LTDA          | 30,807.98             |
| 31/12/2018  | MARTINEZ VEGA LUIS           | 722.63                |
| 26/12/2018  | HHP GROUP KONG               | 2,270.20              |
| 23/04/2018  | RINCON PEREZ GERMAN          | -1,056.20             |
| 30/10/2017  | MONDE INTERNACIONAL          | 3,668.84              |
| 30/11/2017  | AMERIQUE LATINE              | 51,557.12             |
| 16/10/2018  | CORPORACION LINEA SA         | 22,457.75             |
| 17/11/2018  | CULTURA SAC                  | 370,999.40            |

|            |                          |                        |
|------------|--------------------------|------------------------|
| 21/05/2018 | CARACTERES INTERNACIONAL | 1,134.05               |
| 09/08/2018 | PERUVIAN                 | 733.76                 |
| 22/02/2018 | LA FRANCAISE DESARROLLO  | -466.95                |
| 09/07/2018 | TRAVEL COMPANY AB        | 12,229.47              |
| 30/11/2017 | SPAIN TRAVEL             | -2,256.90              |
| 09/07/2018 | ALIANZA CHINA CO.        | 889.42                 |
| 16/07/2018 | ALIANZA GLOBAL CO        | 7,782.39               |
| 22/02/2018 | CHINA SILK TOURS         | -978.35                |
| 28/09/2018 | ALARM EUROP CORPORACION  | 6,003.56               |
| 19/11/2018 | ESCAPE COMPAÑY           | 26,949.32              |
| 29/12/2017 | INCURSION TRADING        | 12,718.66              |
| 30/11/2018 | FEHERVAR COMPANY         | -7,726.82              |
| 16/11/2018 | FEE GLOBAL ASSISTA       | 18,677.74              |
| 15/07/2018 | VALLS LT, D A            | 700.43                 |
| 05/10/2018 | SECURITY GLOBAL CO       | 4,447.08               |
| 24/04/2018 | COMPANY TOURS            | -10,428.40             |
| 28/11/2018 | EUROPA TRAVEL            | 5,670.03               |
| 15/08/2018 | REIN INTERNACIONAL       | -1,111.77              |
| 26/11/2018 | ANTARES TRAVEL SA        | 1,689.90               |
| 19/01/2018 | HOUBAIKA PIERRE          | 1,823.32               |
| 19/01/2018 | MARELLI PAOLO            | 1,222.95               |
| 28/12/2018 | TRANSPORTES CRUZ DEL     | 490.64                 |
| 21/09/2018 | EMPRESA DE TRANSPORT     | 464.6                  |
|            | <b>TOTAL</b>             | <b>S/. /911,484.49</b> |

*Cuadro 4.* Reporte de cuentas pendientes por cobrar 2018. Elaboración propia.

En el cuadro 4, muestra el reporte de las facturas y boletas pendientes de cobro en el año 2018 expresado en soles.

#### **Reporte de los documentos en cobranza hasta el año 2018.**

| <b>REPORTE DE DOCUMENTOS EN COBRANZAS 2018</b> |                           |                       |
|--|---------------------------|-----------------------|
| <b>FECHA</b>                                   | <b>CLIENTE</b>            | <b>SALDO EN SOLES</b> |
| 6/8/2018                                       | CUBA BASADRE, MARI        | 23.00                 |
| 10/13/2017                                     | SILVANA SANCHEZ ELIZABETH | 1,883.90              |
| 10/24/2018                                     | VEGA S LUCENA VDA DE      | 3,883.97              |
| 4/24/2018                                      | JAMMES CHRISTINE LOUIS    | 1,332.90              |
| 3/24/2017                                      | CAMARA PERUANA DEL L      | 3,712.28              |
| 7/11/2018                                      | LINA VIAS EXPRESS S.      | 778.24                |

|            |                            |               |
|------------|----------------------------|---------------|
| 6/8/2018   | AGRICOLA LA VENTA S.       | 2,668.25      |
| 12/26/2018 | ASOCIACION AMERICANA VOLEY | 64,388.94     |
| 12/24/2018 | LEONARDO CHRISTOPHER RENN  | 2,929.18      |
| 12/21/2018 | MENDEZ DANA                | 6,702.20      |
| 4/24/2018  | AMERIQUE LATINE            | 5,065.80      |
| 11/13/2018 | AMERICAN                   | 4,600.96      |
| 7/11/2018  | COMPANY TOURS              | 1,108.80      |
|            | TOTAL                      | S/. 99,078.42 |

Cuadro 5. Reporte de documento en cobranzas por cobrar 2018. Elaboración propia.

En el cuadro 5, muestra el reporte de los documentos en cobranza pendientes de cobro en el año 2018 expresada en soles.

### Cronograma de acciones

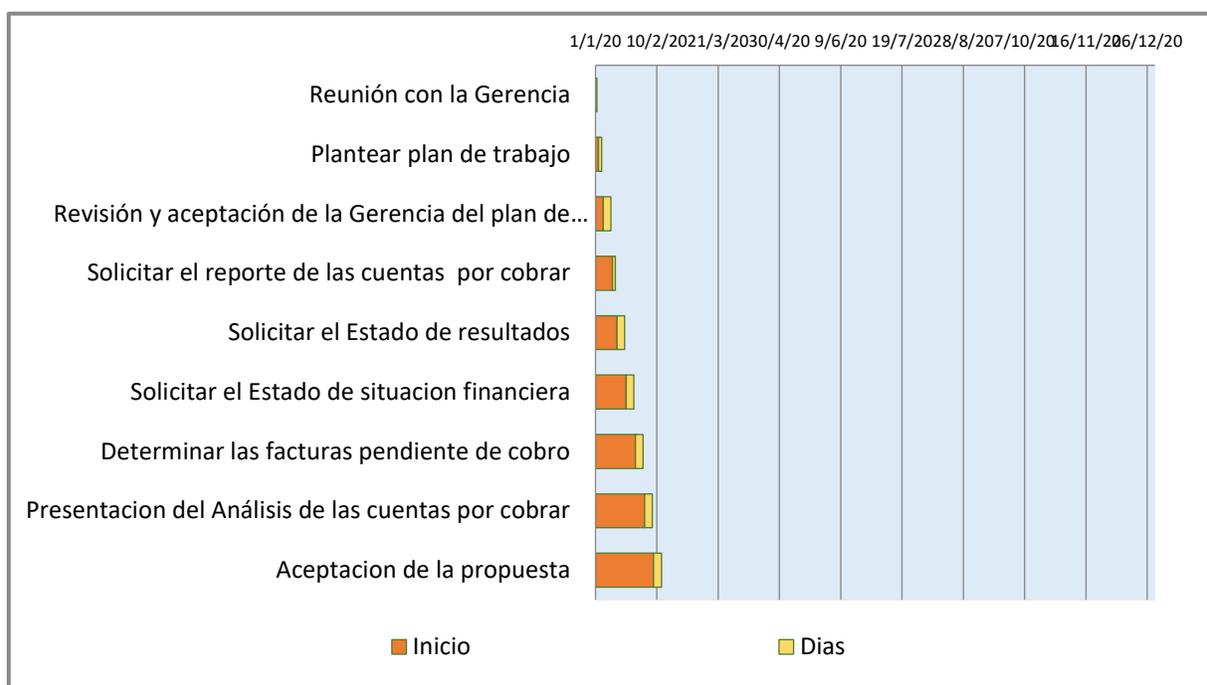


Figura 15. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la figura 15, muestra el cronograma de actividades que se realizarán para lograr el objetivo de reducir las cuentas y periodo de cobro.

Tabla 15

*Estados Financieros proyectados objetivo N.- I*

| Estado de Situación Financiera Comparativos                |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                 | 2023                 | 2024                 |
| <b>ACTIVOS</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>Activos Corrientes</b>                                  | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                  | S/.                  | S/.                  |
| Caja y Bancos  | 739,859.96          | 1,315,764.52        | 1,543,274.57        | 1,697,884.18        | 1,867,983.81        | 2,055,125.42         | 2,261,016.54         | 2,539,728.61         |
| <b>Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros</b>             | <b>447,611.51</b>   | <b>1,010,562.90</b> | <b>1,469,683.61</b> | <b>1,802,450.54</b> | <b>2,211,214.22</b> | <b>2,713,450.11</b>  | <b>3,321,627.68</b>  | <b>4,234,111.63</b>  |
| Cuentas por Cobrar Diversas Terceros                       | 385,984.43          | 265,328.05          | 298,378.00          | 285,678.00          | 246,890.00          | 204,389.00           | 301,475.06           | 334,567.00           |
| Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas Servicios y Otros | 337,611.51          | 70,749.00           | 65,847.66           | 204,708.04          | 306,513.87          | 482,992.37           | 532,177.18           | 601,988.61           |
| Contratados por Anticipado                                 | 160,401.87          | 196,044.06          | 189,230.00          | 194,567.00          | 278,954.00          | 307,898.00           | 347,759.17           | 393,978.00           |
| <b>Total Activos Corrientes</b>                            | <b>2,071,469.28</b> | <b>2,858,448.53</b> | <b>3,566,413.84</b> | <b>4,185,287.76</b> | <b>4,911,555.89</b> | <b>5,763,854.91</b>  | <b>6,764,055.63</b>  | <b>8,104,373.85</b>  |
| <b>Activos No Corrientes</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias                    | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00            | 22,656.00            | 22,656.00            |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo                             | 1,847,314.89        | 534,662.06          | 1,973,405.52        | 3,536,660.58        | 5,130,030.24        | 6,755,158.92         | 8,411,594.81         | 10,356,393.65        |
| Intangibles  | 216,429.48          | 76,991.00           | 76,991.00           | 76,991.00           | 76,991.00           | 76,991.00            | 76,991.00            | 76,991.00            |
| Depreciación, Amortización Acumulados                      | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
|  | 1,819,429.15        | 383,281.34          | 383,281.34          | 383,281.34          | -383,281.34         | -383,281.34          | 383,281.34           | 383,281.34           |
| Activos Diferidos  | 107,864.17          | 76,319.72           | 72,503.73           | 68,878.55           | 65,434.62           | 62,162.89            | 59,054.74            | 56,102.01            |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>                         | <b>374,835.39</b>   | <b>327,347.44</b>   | <b>1,762,274.91</b> | <b>3,321,904.79</b> | <b>4,911,830.52</b> | <b>6,533,687.47</b>  | <b>8,187,015.21</b>  | <b>10,128,861.32</b> |
| <b>Total Activos</b>                                       | <b>2,446,304.67</b> | <b>3,185,795.97</b> | <b>5,328,688.76</b> | <b>7,507,192.54</b> | <b>9,823,386.42</b> | <b>12,297,542.37</b> | <b>14,951,070.84</b> | <b>18,233,235.17</b> |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>                                |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                                  |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| Sobregiros Bancarios                                       | 3,592.10            | 330.51              | 1,520.90            | 1,690.00            | 1,598.00            | 1,678.00             | 1,798.00             | 1,826.00             |
| Tributos por Pagar   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| Remuneraciones por Pagar                                   | 959,526.06          | 1,115,403.89        | 1,143,403.89        | 1,230,403.89        | 1,249,403.90        | 1,334,403.60         | 1,345,789.90         | 1,356,876.00         |
| Cuentas por Pagar Comerciales                              | 121,361.61          | 124,391.94          | 154,624.09          | 160,624.09          | 166,654.09          | 170,508.14           | 180,669.00           | 185,269.00           |
| Cuentas por Pagar Diversas                                 | 1,152,814.47        | 1,897,542.13        | 2,188,606.96        | 2,595,784.90        | 3,082,271.83        | 3,667,830.00         | 4,345,135.61         | 5,364,205.31         |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                            | <b>765,395.51</b>   | <b>1,403,597.90</b> | <b>1,824,201.62</b> | <b>2,229,950.33</b> | <b>2,725,948.99</b> | <b>3,332,271.98</b>  | <b>4,073,458.90</b>  | <b>5,083,986.65</b>  |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>                               | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0</b>             |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>                         | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0</b>             |
| <b>Total Pasivos</b>                                       | <b>765,395.51</b>   | <b>1,403,597.90</b> | <b>1,824,201.62</b> | <b>2,229,950.33</b> | <b>2,725,948.99</b> | <b>3,332,271.98</b>  | <b>4,073,458.90</b>  | <b>5,083,986.65</b>  |
| <b>Patrimonio</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| Capital  | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00         | 1,700,000.00         | 1,700,000.00         |
| Reservas   | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41           | 169,151.41           | 169,151.41           |
| Resultados Acumulados                                      | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| Resultados del Ejercicio                                   | 114,565.68          | 230,281.11          | -86,953.34          | 1,635,335.73        | 3,408,090.80        | 5,228,286.02         | 7,096,118.99         | 9,008,460.53         |
|  | 73,676.57           | 143,327.77          | 1,722,289.07        | 1,772,755.07        | 1,820,195.22        | 1,867,832.97         | 1,912,341.54         | 2,271,636.58         |
| <b>Total Patrimonio</b>                                    | <b>1,680,909.16</b> | <b>1,782,198.07</b> | <b>3,504,487.14</b> | <b>5,277,242.21</b> | <b>7,097,437.43</b> | <b>8,965,270.40</b>  | <b>10,877,611.94</b> | <b>13,149,248.52</b> |
| <b>Total Pasivos y Patrimonios</b>                         | <b>2,446,304.67</b> | <b>3,185,795.97</b> | <b>5,328,688.76</b> | <b>7,507,192.54</b> | <b>9,823,386.42</b> | <b>12,297,542.37</b> | <b>14,951,070.84</b> | <b>18,233,235.17</b> |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 15, para el estado de situación financiera, se utilizaron los ratios financieros de periodo de gestión, el cual fue plasmado mediante el indicador de rotación de cuentas por cobrar y se estableció la reducción del 15 %, pues en el año 2018 la empresa enfrentó inconvenientes en las cuentas por cobrar, es por ello que se estima el incremento de las ventas porque están relacionadas con las veces de cobro, la proyección fue desde el año 2019 hasta el año 2024 con menor proporción en la partida cuentas por cobrar.

|   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Rotación de cuentas por cobrar</i>               | <u>19,887,758.66</u> | <u>20,732,146.60</u> | <u>21,618,753.93</u> | <u>22,549,691.62</u> | <u>23,463,275.68</u> | <u>25,422,538.94</u> |
| = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ | 1,469,683.61         | 1,802,450.54         | 2,211,214.22         | 2,713,450.11         | 3,321,627.68         | 4,234,111.63         |
|   | =13.53               | =11.50               | =9.78                | =8.51                | = 7.06               | = 6                  |

Fuente: Elaboración propia (2019).

Asimismo, se realizó la proyección del indicador periodo de cobro, este indicador muestra el predominio en días de las cobranzas, se estableció el porcentaje del 17.65 % de crecimiento desde el año 2019 hasta el año 2024, siendo de 59.96 días para este último año. Considerando que las ventas fueron incrementando de manera progresiva en 4% cada año.

|   |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Periodo de cobro = <math>\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}</math></i> | <u>360</u> | <u>360</u> | <u>360</u> | <u>360</u> | <u>360</u> | <u>360</u> |
|   | 13.53      | 11.50      | 9.78       | 8.51       | 7.06       | 6          |
|   | =26.60     | =31.30     | =36.82     | =43.32     | =50.96     | =59.96     |

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 16

*Estado de Situación Financiera proyectado: Análisis horizontal*

| Estado de Situación financiera: Análisis Horizontal |             |             |            |            |            |            |            |
|---|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 2018        | 2019        | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       |
| <b>ACTIVOS</b>                                      |             |             |            |            |            |            |            |
| <b>Activos Corrientes</b>                           |             |             |            |            |            |            |            |
| Caja y Bancos                                       | 78%         | 17%         | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 12%        |
| Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros             | 126%        | 45%         | 23%        | 23%        | 23%        | 22%        | 27%        |
| Cuentas por Cobrar Diversas Terceros                | -31%        | 12%         | -4%        | -14%       | -17%       | 48%        | 11%        |
| Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas            | -79%        | -7%         | 211%       | 50%        | 58%        | 10%        | 13%        |
| Servicios y Otros Contratados por Anticipado        | 22%         | -3%         | 3%         | 43%        | 10%        | 13%        | 13%        |
| <b>Total Activos Corrientes</b>                     | <b>38%</b>  | <b>25%</b>  | <b>17%</b> | <b>17%</b> | <b>17%</b> | <b>17%</b> | <b>20%</b> |
| <b>Activos No Corrientes</b>                        |             |             |            |            |            |            |            |
| Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias             | 0%          | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo                      | -71%        | 269%        | 79%        | 45%        | 32%        | 25%        | 23%        |
| Intangibles   | -64%        | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Depreciación, Amortización Acumulados               | -79%        | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Activos Diferidos                                   | -29%        | -5%         | -5%        | -5%        | -5%        | -5%        | -5%        |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>                  | <b>-13%</b> | <b>438%</b> | <b>89%</b> | <b>48%</b> | <b>33%</b> | <b>25%</b> | <b>24%</b> |
| <b>Total Activos</b>                                | <b>30%</b>  | <b>67%</b>  | <b>41%</b> | <b>31%</b> | <b>25%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>                         |             |             |            |            |            |            |            |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                           |             |             |            |            |            |            |            |
| Sobregiros Bancarios                                | -91%        | 360%        | 11%        | -5%        | 5%         | 7%         | 2%         |
| Tributos por Pagar                                  | 16%         | 3%          | 8%         | 2%         | 7%         | 1%         | 1%         |
| Remuneraciones por Pagar                            | 2%          | 24%         | 4%         | 4%         | 2%         | 6%         | 3%         |
| Cuentas por Pagar Comerciales                       | 65%         | 15%         | 19%        | 19%        | 19%        | 18%        | 23%        |
| Cuentas por Pagar Diversas                          | 11%         | 25%         | 13%        | 3%         | 14%        | 8%         | 0%         |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                     | <b>83%</b>  | <b>30%</b>  | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>25%</b> |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>                        |             |             |            |            |            |            |            |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>                  | <b>0%</b>   | <b>0%</b>   | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |
| <b>Total Pasivos</b>                                | <b>83%</b>  | <b>30%</b>  | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>25%</b> |
| <b>Patrimonio</b>                                   |             |             |            |            |            |            |            |
| Capital   | 0%          | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Reservas  | 0%          | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Resultados Acumulados                               | 101%        | -62%        | -1981%     | 108%       | 53%        | 36%        | 27%        |
| Resultados del Ejercicio                            | -295%       | 1102%       | 3%         | 3%         | 3%         | 2%         | 19%        |
| <b>Total Patrimonio</b>                             | <b>6%</b>   | <b>97%</b>  | <b>51%</b> | <b>34%</b> | <b>26%</b> | <b>21%</b> | <b>21%</b> |
| <b>Total Pasivos y Patrimonios</b>                  | <b>30%</b>  | <b>67%</b>  | <b>41%</b> | <b>31%</b> | <b>25%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 16, seguidamente se observa la tendencia de variación horizontal en las cuentas por cobrar del 45 % hasta el año 2019, del 23 % del año 2020 hasta el año 2022, del 22 % hasta el año 2023 y del 27 % hasta el año 2024, esta variación es constante y está contrastada con los indicadores antes expuestos.

Tabla 17

*Estado de Resultados proyectados: Objetivo N.- I*

| Estado de Resultados proyectados                       |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                 | 2023                 | 2024                 |
|  | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                  | S/.                  | S/.                  |
| <b>Ventas Netas</b>                                    | 13,781,472.05       | 16,083,579.68       | 19,887,758.66       | 20,732,146.60       | 21,618,753.93       | 22,549,691.62        | 23,463,275.68        | 25,422,538.94        |
| Costo de ventas  | 10,678,798.71       | 12,578,583.14       | 10,938,267.27       | 11,402,680.63       | 11,890,314.66       | 12,402,330.39        | 12,904,801.62        | 13,982,396.42        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                  | <b>3,102,673.34</b> | <b>3,504,996.54</b> | <b>8,949,491.40</b> | <b>9,329,465.97</b> | <b>9,728,439.27</b> | <b>10,147,361.23</b> | <b>10,558,474.06</b> | <b>11,440,142.52</b> |
| Gastos de Ventas                                       | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| Gastos Administrativos                                 | 1,608,543.89        | 1,652,487.15        | 2,790,456.02        | 2,930,037.14        | 3,076,597.32        | 3,230,485.51         | 3,381,601.21         | 3,540,272.69         |
| <b>Total gastos operativos</b>                         | <b>3,414,250.73</b> | <b>3,412,658.27</b> | <b>6,597,031.51</b> | <b>6,881,339.04</b> | <b>7,184,872.19</b> | <b>7,503,519.22</b>  | <b>7,813,698.78</b>  | <b>8,142,230.43</b>  |
| <b>Utilidad Operativa</b>                              | <b>311,577.39</b>   | <b>92,338.27</b>    | <b>2,352,459.89</b> | <b>2,448,126.93</b> | <b>2,543,567.08</b> | <b>2,643,842.01</b>  | <b>2,744,775.28</b>  | <b>3,297,912.09</b>  |
| Ingresos financieros                                   | 140,735.51          | 24,197.75           | 637,280.03          | 669,144.03          | 702,601.23          | 737,731.29           | 774,617.86           | 813,348.75           |
| Otros ingresos   | 378,206.87          | 606,933.36          | 25,407.64           | 26,678.02           | 28,011.92           | 29,412.52            | 30,883.14            | 32,427.30            |
| Gastos financieros                                     | 330,388.12          | 520,167.58          | 572,184.34          | 629,402.77          | 692,343.05          | 761,577.35           | 837,735.09           | 921,508.60           |
| <b>Resultados Antes de Participaciones e Impuestos</b> | <b>123,023.13</b>   | <b>203,301.80</b>   | <b>2,442,963.22</b> | <b>2,514,546.21</b> | <b>2,581,837.19</b> | <b>2,649,408.47</b>  | <b>2,712,541.19</b>  | <b>3,222,179.54</b>  |
| Impuesto a la Renta                                    | 49,346.56           | 59,974.03           | 720,674.15          | 741,791.13          | 761,641.97          | 781,575.50           | 800,199.65           | 950,542.97           |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>                     | <b>73,676.57</b>    | <b>143,327.77</b>   | <b>1,722,289.07</b> | <b>1,772,755.07</b> | <b>1,820,195.22</b> | <b>1,867,832.97</b>  | <b>1,912,341.54</b>  | <b>2,271,636.58</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 17, se visualiza el estado de resultados proyectados, el cual presenta la tendencia de incremento en las ventas, en el año 2019 representará S/. 19, 887,758.66 y seguidamente aumenta hasta el año 2024, el cual representará S/. 25, 422,538.94. Asimismo, la utilidad neta del ejercicio aumenta de manera progresiva de S/. 1, 722,289.07 para el año 2019 hasta el año 2024 representará S/. 2, 271,636.58. Cabe señalar, que la utilidad neta del ejercicio aumentará en relación a la expresada en el año 2018.

Tabla 18

*Análisis Vertical del Estado de resultados*

|   | <b>Análisis Vertical</b> |              |             |             |             |             |             |             |
|---|--------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>2017</b>              | <b>2018</b>  | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| <b>Ventas Netas</b>                             | <b>100%</b>              | <b>100%</b>  | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| Costo de ventas                                 | 77%                      | 78%          | 55%         | 55%         | 55%         | 55%         | 55%         | 55%         |
| <b>Utilidad Bruta</b>                           | <b>23%</b>               | <b>22%</b>   | <b>45%</b>  | <b>45%</b>  | <b>45%</b>  | <b>45%</b>  | <b>45%</b>  | <b>45%</b>  |
| Gastos Operativos                               |                          |              |             |             |             |             |             |             |
| Gastos de Ventas                                | -12%                     | -17%         | -14%        | -14%        | -14%        | -14%        | -14%        | -14%        |
| Gastos Administrativos                          | -13%                     | -11%         | -19%        | -19%        | -19%        | -19%        | -19%        | -18%        |
| Total gastos operativos                         | -25%                     | -21%         | -33%        | -33%        | -33%        | -33%        | -33%        | -32%        |
| <b>Utilidad Operativa</b>                       | <b>-2%</b>               | <b>1%</b>    | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>13%</b>  |
| Ingresos financieros                            | 1%                       | 0%           | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          |
| Otros ingresos                                  | 3%                       | 4%           | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Gastos financieros                              | -2%                      | -3%          | -3%         | -3%         | -3%         | -3%         | -4%         | -4%         |
| Resultados Antes de Participaciones e Impuestos | <b>-1%</b>               | <b>1%</b>    | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  | <b>13%</b>  |
| Impuesto a la Renta                             | 0%                       | 0%           | -4%         | -4%         | -4%         | -3%         | -3%         | -4%         |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>              | <b>0.53%</b>             | <b>0.89%</b> | <b>9%</b>   | <b>9%</b>   | <b>9%</b>   | <b>9%</b>   | <b>9%</b>   | <b>9%</b>   |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 18, se observa en el análisis vertical que el costo de ventas disminuye en 55 % en proporción de las ventas desde el año 2019 hasta el año 2024, la proporción de la utilidad neta hasta el año 2024 será de 9 %, esta proyección se realizó en base al incremento de 4 % en las ventas en cada periodo.

**Objetivo 2:** Elaboración del flujo de caja proyectado en base a los escenarios: probable, optimista y pesimista con la finalidad de determinar la liquidez para los periodos programados.

**Plan de Actividades**

| <b>Nro</b> | <b>Actividad</b>                                 | <b>Inicio</b> | <b>Días</b> | <b>Fin</b> | <b>Logro parcial</b>       | <b>Responsable/s</b> |
|------------|--|---------------|-------------|------------|----------------------------|----------------------|
| 1          | Reunión con la Gerencia                          | 01/01/2020    | 1           | 02/01/2020 | Análisis de la propuesta   | Gerente General      |
| 2          | Plantear plan de trabajo                         | 03/01/2020    | 5           | 08/01/2020 | Evaluación de la propuesta | Administrador        |
| 3          | Revisión y aceptación de la Gerencia del plan de | 09/01/2020    | 4           | 13/01/2020 | Aceptación de la propuesta | Administrador        |

|    |  |            |    |            |  |                  |
|----|--|------------|----|------------|--|------------------|
|    | trabajo  |            |    |            |  |                  |
| 4  | Evaluar a los clientes según antigüedad                        | 14/01/2020 | 5  | 19/01/2020 | Medir la capacidad de pago de los clientes               | Administrador    |
| 5  | Evaluar a los clientes según capacidad de pago                 | 20/01/2020 | 5  | 25/01/2020 | Medir el cumplimiento de pago de los nuevos clientes     | Contador General |
| 6  | Determinar la variación del efectivo y equivalente de efectivo | 26/01/2020 | 5  | 31/01/2020 | Análisis vertical del efectivo y equivalente de efectivo | Contador General |
| 7  | Descuento por pronto pago                                      | 01/02/2020 | 5  | 06/02/2020 | Determinar la morosidad de depósito de los clientes      | Administrador    |
| 8  | Determinar el ratio de liquidez absoluta                       | 07/02/2020 | 1  | 08/02/2020 | Análisis vertical de la liquidez absoluta                | Contador General |
| 9  | Plantear las políticas de cobranzas                            | 09/02/2020 | 10 | 19/02/2020 | Mejoras en el desarrollo de las cobranzas                | Administrador    |
| 10 | Presentación de las políticas de cobranzas                     | 20/02/2020 | 2  | 22/02/2020 | Análisis de la presentación de las políticas de cobranza | Administrador    |
| 11 | Aceptación de las políticas de cobranzas                       | 23/02/2020 | 4  | 27/02/2020 | Puesta en práctica de las políticas de cobranza          | Administrador    |

*Cuadro 6.* Plan de actividades de elaboración del flujo de caja proyectado. Elaboración propia.

En el cuadro 6, muestra el plan de actividades que se efectúa para lograr el objetivo de elaboración de flujo de caja proyectado.

### **Indicador N.-1: Liquidez absoluta**

Para proyectar el flujo de caja se empleó el ratio de liquidez absoluta, para medir la capacidad de pago a sus acreedores con el efectivo más disponible dentro del periodo, por ser un índice más exacto de liquidez.

Tabla 19

*Indicador N.- 1: Liquidez absoluta*

**Indicador 1: Liquidez absoluta**

$$Liquidez\ absoluta = \frac{Caja\ y\ Banco}{Pasivo\ corriente} * 100$$

$$Liquidez\ absoluta = \frac{2,858,448.53}{1,403,597.90} * 100 = 0.94\ soles$$

g (tasa de crecimiento) = -10. %

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

Tabla 20

*Proyección de Indicador N.-1*

| Año  | Indicador 1:      |
|------|-------------------|
|      | Liquidez absoluta |
| 2016 | -5.04             |
| 2017 | 0.97              |
| 2018 | 0.94              |
| 2019 | 0.85              |
| 2020 | 0.76              |
| 2020 | 0.69              |
| 2020 | 0.62              |
| 2020 | 0.56              |
| 2024 | 0.50              |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

En las tablas 19 y 20, al aplicar el ratio de liquidez absoluta, se observa que en el año 2018 fue de 0.94 soles, es por ello que se proyecta que hasta el año 2024 la liquidez absoluta sea 0.50 soles, este resultado demuestra que la entidad podrá cumplir sus obligaciones con terceros y el Administrador será la persona encargada de cumplir este objetivo.

### **Indicador N.-2: Liquidez General**

Para estudiar e interpretar la liquidez general, se precisa realizar el análisis para hallar el indicador dentro de los pasivos corrientes, esto demuestra cuanto efectivo disponible posee la entidad en cada periodo para cumplir sus compromisos en el corto plazo.

Tabla 21

*Indicador 2: Liquidez general*

### **Indicador 2: Liquidez general**

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$$

$$\text{Liquidez general} = \frac{2,858,448.53}{1,403,597.90} * 100 = 2.04 \text{ soles}$$

g (tasa de crecimiento) = -4. %

---

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

Tabla 22

*Proyección Indicador N.- 2*

| Año  | Indicador 2:     |
|------|------------------|
|      | Liquidez general |
| 2016 | -10.13           |
| 2017 | 2.70             |

|             |      |
|-------------|------|
| <b>2018</b> | 2.04 |
| <b>2019</b> | 1.96 |
| <b>2020</b> | 1.88 |
| <b>2020</b> | 1.80 |
| <b>2020</b> | 1.73 |
| <b>2020</b> | 1.66 |
| <b>2024</b> | 1.59 |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

En las tablas 21 y 22, al aplicar el ratio de liquidez General, se observa que en el año 2018 fue de 2.04 soles y se proyecta que hasta el año 2024 el efectivo sea 1.59 soles, se pretende llegar a este resultado, pues es el valor promedio para la liquidez. El administrador es responsable e llevar a cabo este objetivo.

### **Presupuesto de Egresos**

| <b>Código</b> | <b>Descripción</b>                                  | <b>Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Total</b>      |
|---------------|---|---------------|-----------------|-------------------|
| 1             | Seguimiento del Asistente por una hora extra diaria | 10            | 60              | 600               |
| 2             | Útiles de oficina                                   | 1             | 100             | 100               |
| 3             | Costo de alimentación                               | 1             | 300             | 300               |
| 4             | Energía eléctrica                                   | 1             | 100             | 100               |
|               |   |               | <b>Total</b>    | <b>S/1,100.00</b> |

*Cuadro 7.* Presupuesto de egresos del objetivo n.- 2. Elaboración Propia.

En el cuadro 7, con respecto al presupuesto para la propuesta del diseño de la elaboración de flujo de caja proyectado, son necesarios para medir los gastos que este conlleva, es por ello que se fijó que la inversión será de S/. 1,100.00. La Gerencia establecerá la puesta en marcha de la propuesta.

## Cronograma de acciones

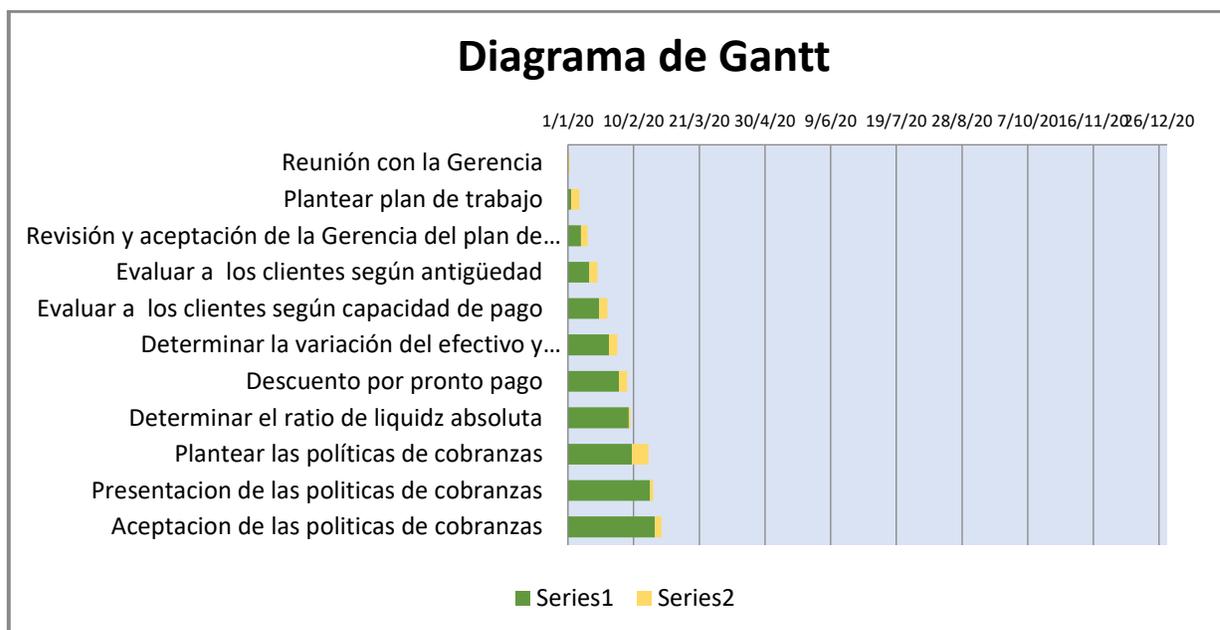


Figura 16. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la figura 16, muestra el cronograma de actividades que se realizarán para lograr el objetivo de la elaboración de los flujos de caja proyectado.

Tabla 23

*Estados Financieros proyectados objetivo N.- 2*

| Estado de Situación Financiera Comparativos                |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                 | 2023                 | 2024                 |
| <b>ACTIVOS</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>Activos Corrientes</b>                                  | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                  | S/.                  | S/.                  |
| <b>Caja y Bancos</b>                                       | <b>739,859.96</b>   | <b>1,315,764.52</b> | <b>1,543,274.57</b> | <b>1,697,884.18</b> | <b>1,867,983.81</b> | <b>2,055,125.42</b>  | <b>2,261,016.54</b>  | <b>2,539,728.61</b>  |
| Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros                    | 447,611.51          | 1,010,562.90        | 1,469,683.61        | 1,802,450.54        | 2,211,214.22        | 2,713,450.11         | 3,321,627.68         | 4,234,111.63         |
| Cuentas por Cobrar Diversas Terceros                       | 385,984.43          | 265,328.05          | 298,378.00          | 285,678.00          | 246,890.00          | 204,389.00           | 301,475.06           | 334,567.00           |
| Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas Servicios y Otros | 337,611.51          | 70,749.00           | 65,847.66           | 204,708.04          | 306,513.87          | 482,992.37           | 532,177.18           | 601,988.61           |
| Contratados por Anticipado                                 | 160,401.87          | 196,044.06          | 189,230.00          | 194,567.00          | 278,954.00          | 307,898.00           | 347,759.17           | 393,978.00           |
| <b>Total Activos Corrientes</b>                            | <b>2,071,469.28</b> | <b>2,858,448.53</b> | <b>3,566,413.84</b> | <b>4,185,287.76</b> | <b>4,911,555.89</b> | <b>5,763,854.91</b>  | <b>6,764,055.63</b>  | <b>8,104,373.85</b>  |
| <b>Activos No Corrientes</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias                    | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00            | 22,656.00            | 22,656.00            |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo                             | 1,847,314.89        | 534,662.06          | 1,973,405.52        | 3,536,660.58        | 5,130,030.24        | 6,755,158.92         | 8,411,594.81         | 10,356,393.65        |
| Intangibles  | 216,429.48          | 76,991.00           | 76,991.00           | 76,991.00           | 76,991.00           | 76,991.00            | 76,991.00            | 76,991.00            |
| Depreciación, Amortización Acumulados                      | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
|  | 1,819,429.15        | 383,281.34          | 383,281.34          | 383,281.34          | -383,281.34         | -383,281.34          | 383,281.34           | 383,281.34           |
| Activos Diferidos  | 107,864.17          | 76,319.72           | 72,503.73           | 68,878.55           | 65,434.62           | 62,162.89            | 59,054.74            | 56,102.01            |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>                         | <b>374,835.39</b>   | <b>327,347.44</b>   | <b>1,762,274.91</b> | <b>3,321,904.79</b> | <b>4,911,830.52</b> | <b>6,533,687.47</b>  | <b>8,187,015.21</b>  | <b>10,128,861.32</b> |
| <b>Total Activos</b>                                       | <b>2,446,304.67</b> | <b>3,185,795.97</b> | <b>5,328,688.76</b> | <b>7,507,192.54</b> | <b>9,823,386.42</b> | <b>12,297,542.37</b> | <b>14,951,070.84</b> | <b>18,233,235.17</b> |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>                                |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                                  |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| Sobregiros Bancarios                                       | 3,592.10            | 330.51              | 1,520.90            | 1,690.00            | 1,598.00            | 1,678.00             | 1,798.00             | 1,826.00             |
| Tributos por Pagar   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| Remuneraciones por Pagar                                   | 959,526.06          | 1,115,403.89        | 1,143,403.89        | 1,230,403.89        | 1,249,403.90        | 1,334,403.60         | 1,345,789.90         | 1,356,876.00         |
| Cuentas por Pagar Comerciales                              | 121,361.61          | 124,391.94          | 154,624.09          | 160,624.09          | 166,654.09          | 170,508.14           | 180,669.00           | 185,269.00           |
| Cuentas por Pagar Diversas                                 | 1,152,814.47        | 1,897,542.13        | 2,188,606.96        | 2,595,784.90        | 3,082,271.83        | 3,667,830.00         | 4,345,135.61         | 5,364,205.31         |
|  | 447,153.39          | 496,737.21          | 622,853.56          | 702,255.24          | 724,828.97          | 826,659.44           | 891,646.19           | 889,562.34           |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                            | <b>765,395.51</b>   | <b>1,403,597.90</b> | <b>1,824,201.62</b> | <b>2,229,950.33</b> | <b>2,725,948.99</b> | <b>3,332,271.98</b>  | <b>4,073,458.90</b>  | <b>5,083,986.65</b>  |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>                               | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0</b>             |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>                         | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>            | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0</b>             |
| <b>Total Pasivos</b>                                       | <b>765,395.51</b>   | <b>1,403,597.90</b> | <b>1,824,201.62</b> | <b>2,229,950.33</b> | <b>2,725,948.99</b> | <b>3,332,271.98</b>  | <b>4,073,458.90</b>  | <b>5,083,986.65</b>  |
| <b>Patrimonio</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
| Capital  | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00         | 1,700,000.00         | 1,700,000.00         |
| Reservas   | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41           | 169,151.41           | 169,151.41           |
| Resultados Acumulados                                      | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| Resultados del Ejercicio                                   | 114,565.68          | 230,281.11          | -86,953.34          | 1,635,335.73        | 3,408,090.80        | 5,228,286.02         | 7,096,118.99         | 9,008,460.53         |
|  | 73,676.57           | 143,327.77          | 1,722,289.07        | 1,772,755.07        | 1,820,195.22        | 1,867,832.97         | 1,912,341.54         | 2,271,636.58         |
| <b>Total Patrimonio</b>                                    | <b>1,680,909.16</b> | <b>1,782,198.07</b> | <b>3,504,487.14</b> | <b>5,277,242.21</b> | <b>7,097,437.43</b> | <b>8,965,270.40</b>  | <b>10,877,611.94</b> | <b>13,149,248.52</b> |
| <b>Total Pasivos y Patrimonios</b>                         | <b>2,446,304.67</b> | <b>3,185,795.97</b> | <b>5,328,688.76</b> | <b>7,507,192.54</b> | <b>9,823,386.42</b> | <b>12,297,542.37</b> | <b>14,951,070.84</b> | <b>18,233,235.17</b> |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 23, para el estado de situación financiera, se utilizaron los ratios financieros de liquidez absoluta, el cual fueron plasmados mediante la reducción del 10 % desde el año 2019 hasta el año 2024, pues en el año 2018 la empresa presentó 0.94 soles, este resultado representa la proporción del efectivo disponible de caja y los pasivos corrientes. El predominio tiene como resultado la reducción hasta el año 2024 en 0.50 soles que es el límite máximo, pues si fuese menor la empresa no podría cumplir sus compromisos con los terceros.

|  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| $Liquidez\ absoluta = \frac{Caja\ y\ Bancos}{Pasivo\ corriente}$ | <u>1,543,274.57</u> | <u>1,697,884.18</u> | <u>1,867,983.81</u> | <u>2,055,125.42</u> | <u>2,261,016.54</u> | <u>2,539,728.61</u> |
|  | 1,824,201.62        | 2,229,950.33        | 2,725,948.99        | 3,332,271.98        | 4,073,458.90        | 5,083,986.65        |
|  | <b>=0.85</b>        | <b>=0.76</b>        | <b>=0.69</b>        | <b>=0.62</b>        | <b>= 0.56</b>       | <b>= 0.50</b>       |

Asimismo, se realizó la proyección del indicador liquidez general, este indicador muestra la capacidad de pago que tiene la entidad con sus activos corrientes incluyendo las cuentas por cobrar, se estableció el porcentaje de reducción de 4 % desde el año 2019 hasta el año 2024, siendo de 1.59 soles días para este último año. Considerando que el activo corriente fue incrementando de manera progresiva en 17 % cada año.

|   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| $Liquidez\ general = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$ | <u>3,566,413.84</u> | <u>4,185,287.76</u> | <u>4,911,555.89</u> | <u>5,763,854.91</u> | <u>6,764,055.63</u> | <u>8,104,373.85</u> |
|   | 1,824,201.62        | 2,229,950.33        | 2,725,948.99        | 3,332,271.98        | 4,073,458.90        | 5,083,986.65 =      |
|   | <b>=1.96</b>        | <b>=1.88</b>        | <b>=1.80</b>        | <b>=1.73</b>        | <b>= 1.66</b>       | <b>1.59</b>         |

Tabla 24

*Estado de Situación Financiera proyectado: Análisis horizontal*

| Estado de Situación financiera: Análisis Horizontal |             |             |            |            |            |            |            |
|---|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 2018        | 2019        | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       |
| <b>ACTIVOS</b>                                      |             |             |            |            |            |            |            |
| <b>Activos Corrientes</b>                           |             |             |            |            |            |            |            |
| Caja y Bancos                                       | 78%         | 17%         | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 12%        |
| Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros             | 126%        | 45%         | 23%        | 23%        | 23%        | 22%        | 27%        |
| Cuentas por Cobrar Diversas Terceros                | -31%        | 12%         | -4%        | -14%       | -17%       | 48%        | 11%        |
| Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas            | -79%        | -7%         | 211%       | 50%        | 58%        | 10%        | 13%        |
| Servicios y Otros Contratados por Anticipado        | 22%         | -3%         | 3%         | 43%        | 10%        | 13%        | 13%        |
| <b>Total Activos Corrientes</b>                     | <b>38%</b>  | <b>25%</b>  | <b>17%</b> | <b>17%</b> | <b>17%</b> | <b>17%</b> | <b>20%</b> |
| <b>Activos No Corrientes</b>                        |             |             |            |            |            |            |            |
| Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias             | 0%          | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo                      | -71%        | 269%        | 79%        | 45%        | 32%        | 25%        | 23%        |
| Intangibles   | -64%        | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Depreciación, Amortización Acumulados               | -79%        | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Activos Diferidos                                   | -29%        | -5%         | -5%        | -5%        | -5%        | -5%        | -5%        |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>                  | <b>-13%</b> | <b>438%</b> | <b>89%</b> | <b>48%</b> | <b>33%</b> | <b>25%</b> | <b>24%</b> |
| <b>Total Activos</b>                                | <b>30%</b>  | <b>67%</b>  | <b>41%</b> | <b>31%</b> | <b>25%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>                         |             |             |            |            |            |            |            |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                           |             |             |            |            |            |            |            |
| Sobregiros Bancarios                                | -91%        | 360%        | 11%        | -5%        | 5%         | 7%         | 2%         |
| Tributos por Pagar                                  | 16%         | 3%          | 8%         | 2%         | 7%         | 1%         | 1%         |
| Remuneraciones por Pagar                            | 2%          | 24%         | 4%         | 4%         | 2%         | 6%         | 3%         |
| Cuentas por Pagar Comerciales                       | 65%         | 15%         | 19%        | 19%        | 19%        | 18%        | 23%        |
| Cuentas por Pagar Diversas                          | 11%         | 25%         | 13%        | 3%         | 14%        | 8%         | 0%         |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                     | <b>83%</b>  | <b>30%</b>  | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>25%</b> |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>                        |             |             |            |            |            |            |            |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>                  | <b>0%</b>   | <b>0%</b>   | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |
| <b>Total Pasivos</b>                                | <b>83%</b>  | <b>30%</b>  | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> | <b>25%</b> |
| <b>Patrimonio</b>                                   |             |             |            |            |            |            |            |
| Capital   | 0%          | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Reservas  | 0%          | 0%          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Resultados Acumulados                               | 101%        | -62%        | -1981%     | 108%       | 53%        | 36%        | 27%        |
| Resultados del Ejercicio                            | -295%       | 1102%       | 3%         | 3%         | 3%         | 2%         | 19%        |
| <b>Total Patrimonio</b>                             | <b>6%</b>   | <b>97%</b>  | <b>51%</b> | <b>34%</b> | <b>26%</b> | <b>21%</b> | <b>21%</b> |
| <b>Total Pasivos y Patrimonios</b>                  | <b>30%</b>  | <b>67%</b>  | <b>41%</b> | <b>31%</b> | <b>25%</b> | <b>22%</b> | <b>22%</b> |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 24, seguidamente se observa la tendencia del análisis horizontal en caja y bancos del 10 % para el año 2019 hasta el año 2024, en los activos corrientes la transición es

constante del 17 % en el año 2019 hasta el año 2023 y del 20 % para el año 2024. Los porcentajes están contrastados con los indicadores antes expuestos.

Tabla 25

*Estado de Resultados proyectados: Objetivo N.- 2.*

| Estado de Resultados proyectados                       |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                 | 2023                 | 2024                 |
|  | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                 | S/.                  | S/.                  | S/.                  |
| <b>Ventas Netas</b>                                    | 13,781,472.05       | 16,083,579.68       | 19,887,758.66       | 20,732,146.60       | 21,618,753.93       | 22,549,691.62        | 23,463,275.68        | 25,422,538.94        |
| Costo de ventas  | 10,678,798.71       | 12,578,583.14       | 10,938,267.27       | 11,402,680.63       | 11,890,314.66       | 12,402,330.39        | 12,904,801.62        | 13,982,396.42        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                  | <b>3,102,673.34</b> | <b>3,504,996.54</b> | <b>8,949,491.40</b> | <b>9,329,465.97</b> | <b>9,728,439.27</b> | <b>10,147,361.23</b> | <b>10,558,474.06</b> | <b>11,440,142.52</b> |
| Gastos de Ventas                                       | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| Gastos Administrativos                                 | 1,608,543.89        | 1,652,487.15        | 2,790,456.02        | 2,930,037.14        | 3,076,597.32        | 3,230,485.51         | 3,381,601.21         | 3,540,272.69         |
| <b>Total gastos operativos</b>                         | <b>3,414,250.73</b> | <b>3,412,658.27</b> | <b>6,597,031.51</b> | <b>6,881,339.04</b> | <b>7,184,872.19</b> | <b>7,503,519.22</b>  | <b>7,813,698.78</b>  | <b>8,142,230.43</b>  |
| <b>Utilidad Operativa</b>                              | <b>311,577.39</b>   | <b>92,338.27</b>    | <b>2,352,459.89</b> | <b>2,448,126.93</b> | <b>2,543,567.08</b> | <b>2,643,842.01</b>  | <b>2,744,775.28</b>  | <b>3,297,912.09</b>  |
| Ingresos financieros                                   | 140,735.51          | 24,197.75           | 637,280.03          | 669,144.03          | 702,601.23          | 737,731.29           | 774,617.86           | 813,348.75           |
| Otros ingresos   | 378,206.87          | 606,933.36          | 25,407.64           | 26,678.02           | 28,011.92           | 29,412.52            | 30,883.14            | 32,427.30            |
| Gastos financieros                                     | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    | -                    |
| <b>Resultados Antes de Participaciones e Impuestos</b> | <b>123,023.13</b>   | <b>203,301.80</b>   | <b>2,442,963.22</b> | <b>2,514,546.21</b> | <b>2,581,837.19</b> | <b>2,649,408.47</b>  | <b>2,712,541.19</b>  | <b>3,222,179.54</b>  |
| Impuesto a la Renta                                    | 49,346.56           | 59,974.03           | 720,674.15          | 741,791.13          | 761,641.97          | 781,575.50           | 800,199.65           | 950,542.97           |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>                     | <b>73,676.57</b>    | <b>143,327.77</b>   | <b>1,722,289.07</b> | <b>1,772,755.07</b> | <b>1,820,195.22</b> | <b>1,867,832.97</b>  | <b>1,912,341.54</b>  | <b>2,271,636.58</b>  |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

En la tabla 25, visualiza el estado de resultados proyectados, el cual presenta la tendencia de incremento de las ventas del 4 % del año 2019 hasta el año 2023 y del 8 % para el año 2024.

Tabla 26

*Estado de Resultados proyectado: Análisis horizontal.*

| <b>Análisis Horizontal</b>                      |              |              |             |             |             |             |             |
|---|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| <b>Ventas Netas</b>                             | <b>17%</b>   | <b>24%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>8%</b>   |
| Costo de ventas                                 | 18%          | -13%         | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          | 8%          |
| <b>Utilidad Bruta</b>                           | <b>13%</b>   | <b>155%</b>  | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>8%</b>   |
| Gastos Operativos                               |              |              |             |             |             |             |             |
| Gastos de Ventas                                | 3%           | 69%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          |
| Gastos Administrativos                          | -3%          | 116%         | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          |
| Total gastos operativos                         | 0%           | 93%          | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          |
| <b>Utilidad Operativa</b>                       | <b>-130%</b> | <b>2448%</b> | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   | <b>20%</b>  |
| Ingresos financieros                            | -83%         | 2534%        | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          |
| Otros ingresos                                  | 60%          | -96%         | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          |
| Gastos financieros                              | 57%          | 10%          | 10%         | 10%         | 10%         | 10%         | 10%         |
| Resultados Antes de Participaciones e Impuestos | -265%        | 1102%        | 3%          | 3%          | 3%          | 2%          | 19%         |
| Impuesto a la Renta                             | 22%          | 1102%        | 3%          | 3%          | 3%          | 2%          | 19%         |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>              | <b>95%</b>   | <b>1102%</b> | <b>3%</b>   | <b>3%</b>   | <b>3%</b>   | <b>2%</b>   | <b>19%</b>  |

*Fuente:* Elaboración propia (2019).

En la tabla 26, se observa que en el análisis horizontal la utilidad neta tendrá una tendencia del 3 % del año 2020 hasta el año 2023, en el año 2024 aumentará en 19 % la utilidad neta del ejercicio, esta proyección se realizó en base al incremento del 4 % en las ventas de cada año, si el porcentaje de incremento aplicado a las ventas es mayor, el resultado neto del ejercicio será mejor.

Tabla 27

*Flujo de caja proyectado optimista.*

| Datos                             | Importes    |
|-----------------------------------|-------------|
| Tasa de crecimiento               | 0.15        |
| Promedio de ingresos 2016-2018    | 14328580.78 |
| Tasa: cuentas por cobrar/ventas   | 0.10        |
| Gastos de ventas y administrativo | 0.05        |
| Costo de ventas                   | 0.05        |

| Partidas               |     | 2018                 | 2019                  | 2020                  | 2021                  | 2022                  | 2023                  | 2024                  |
|------------------------|-----|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas proyectadas     | S/. | 16,083,579.68        | 18,496,116.63         | 21,270,534.13         | 24,461,114.25         | 28,130,281.38         | 32,349,823.59         | 37,202,297.13         |
| <b>Total Ingresos</b>  | S/. | <b>16,083,579.68</b> | <b>18,496,116.63</b>  | <b>21,270,534.13</b>  | <b>24,461,114.25</b>  | <b>28,130,281.38</b>  | <b>32,349,823.59</b>  | <b>37,202,297.13</b>  |
| Cobranzas vigentes     | S/. | 1,010,562.90         | 1,849,611.66          | 2,127,053.41          | 2,446,111.42          | 2,813,028.14          | 3,234,982.36          | 3,720,229.71          |
| <b>Total cobranzas</b> | S/. | <b>1,010,562.90</b>  | <b>1,849,611.66</b>   | <b>2,127,053.41</b>   | <b>2,446,111.42</b>   | <b>2,813,028.14</b>   | <b>3,234,982.36</b>   | <b>3,720,229.71</b>   |
| Egresos proyectados    |     |                      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Gastos de Ventas       | S/. |                      | -12,578,583.14        | -13,207,512.30        | -13,867,887.91        | -14,561,282.31        | -15,289,346.42        | -16,053,813.74        |
| Gastos Administrativos | S/. |                      | -1,652,487.15         | -1,735,111.51         | -1,821,867.08         | -1,912,960.44         | -2,008,608.46         | -2,109,038.88         |
| Gastos de Ventas       | S/. |                      | -1,760,171.12         | -1,848,179.68         | -1,940,588.66         | -2,037,618.09         | -2,139,499.00         | -2,246,473.95         |
| <b>Total egresos</b>   | S/. |                      | <b>-15,991,241.41</b> | <b>-16,790,803.48</b> | <b>-17,630,343.65</b> | <b>-18,511,860.84</b> | <b>-19,437,453.88</b> | <b>-20,409,326.57</b> |
| <b>Sub total</b>       | S/. | <b>15,073,016.78</b> | <b>2,504,875.22</b>   | <b>4,479,730.65</b>   | <b>6,830,770.59</b>   | <b>9,618,420.55</b>   | <b>12,912,369.71</b>  | <b>16,792,970.56</b>  |
| <b>Saldo Inicial</b>   | S/. |                      | 15,073,016.78         | 17,577,892.00         | 22,057,622.65         | 28,888,393.24         | 38,506,813.79         | 51,419,183.50         |
| <b>Saldo Final</b>     | S/. | <b>15,073,016.78</b> | <b>17,577,892.00</b>  | <b>22,057,622.65</b>  | <b>28,888,393.24</b>  | <b>38,506,813.79</b>  | <b>51,419,183.50</b>  | <b>68,212,154.05</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 28

*Flujo de caja proyectado probable.*

| <b>Datos</b>                      | <b>Importes</b> |
|-----------------------------------|-----------------|
| Tasa de crecimiento               | 0.04            |
| Promedio de ingresos 2016-2018    | 14328580.78     |
| Gastos de ventas y administrativo | 0.04            |
| Costo de ventas                   | 0.04            |

| <b>Partidas</b>        |            | <b>2018</b>           | <b>2019</b>           | <b>2020</b>           | <b>2021</b>           | <b>2022</b>           | <b>2023</b>           | <b>2024</b>          |
|------------------------|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Ingresos proyectadas   | S/.        | 16,083,579.68         | 19,887,758.66         | 20,732,146.60         | 21,618,753.93         | 22,549,691.62         | 23,463,275.68         | 25,422,538.94        |
| <b>Total Ingresos</b>  | <b>S/.</b> | <b>16,083,579.68</b>  | <b>19,887,758.66</b>  | <b>20,732,146.60</b>  | <b>21,618,753.93</b>  | <b>22,549,691.62</b>  | <b>23,463,275.68</b>  | <b>25,422,538.94</b> |
| Cobranzas pendiente    | S/.        | 1,010,562.90          | 1,469,683.61          | 1,802,450.54          | 2,211,214.22          | 2,713,450.11          | 3,321,627.68          | 4,234,111.63         |
|                        | <b>S/.</b> | <b>1,010,562.90</b>   | <b>1,469,683.61</b>   | <b>1,802,450.54</b>   | <b>2,211,214.22</b>   | <b>2,713,450.11</b>   | <b>3,321,627.68</b>   | <b>4,234,111.63</b>  |
| Egresos proyectados    |            |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                      |
| Costo Directos         | S/.        | -12,578,583.14        | -13,081,726.47        | -13,604,995.52        | -14,149,195.35        | -14,715,163.16        | -15,303,769.69        |                      |
| Gastos de Ventas       | S/.        | -1,652,487.15         | -1,718,586.64         | -1,787,330.10         | -1,858,823.31         | -1,933,176.24         | -2,010,503.29         |                      |
| Gastos Administrativos | S/.        | -1,760,171.12         | -1,830,577.96         | -1,903,801.08         | -1,979,953.13         | -2,059,151.25         | -2,141,517.30         |                      |
| <b>Total egresos</b>   | <b>S/.</b> | <b>-15,991,241.41</b> | <b>-16,630,891.07</b> | <b>-17,296,126.71</b> | <b>-17,987,971.78</b> | <b>-18,707,490.65</b> | <b>-19,455,790.27</b> |                      |
| <b>Sub total</b>       | <b>S/.</b> | <b>15,073,016.78</b>  | <b>3,896,517.25</b>   | <b>4,101,255.53</b>   | <b>4,322,627.22</b>   | <b>4,561,719.85</b>   | <b>4,755,785.03</b>   | <b>5,966,748.67</b>  |
| <b>Saldo Inicial</b>   | <b>S/.</b> |                       | 15,073,016.78         | 18,969,534.03         | 23,070,789.56         | 27,393,416.78         | 31,955,136.63         | 36,710,921.66        |
| <b>Saldo Final</b>     | <b>S/.</b> | <b>15,073,016.78</b>  | <b>18,969,534.03</b>  | <b>23,070,789.56</b>  | <b>27,393,416.78</b>  | <b>31,955,136.63</b>  | <b>36,710,921.66</b>  | <b>42,677,670.33</b> |

Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 29

*Flujo de caja proyectado pesimista.*

| <b>Datos</b>                    |  | <b>Importes</b> |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|-----------------|--|--|--|--|--|--|
| Tasa de crecimiento             |  |                 |  |  |  |  |  |  |
| Promedio de ingresos 2016-2018  |  |                 |  |  |  |  |  |  |
| Tasa: cuentas por cobrar/ventas |  |                 |  |  |  |  |  |  |
| Gasto Administrativo y Ventas   |  |                 |  |  |  |  |  |  |
| Costo de ventas                 |  |                 |  |  |  |  |  |  |

| <b>Partidas</b>        |     | <b>2018</b>          | <b>2019</b>           | <b>2020</b>           | <b>2021</b>           | <b>2022</b>           | <b>2023</b>           | <b>2024</b>           |
|------------------------|-----|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos proyectadas   | S/. | 16,083,579.68        | 16,566,087.07         | 17,063,069.68         | 17,574,961.77         | 18,102,210.63         | 18,645,276.94         | 19,204,635.25         |
| <b>Total Ingresos</b>  | S/. | <b>16,083,579.68</b> | <b>16,566,087.07</b>  | <b>17,063,069.68</b>  | <b>17,574,961.77</b>  | <b>18,102,210.63</b>  | <b>18,645,276.94</b>  | <b>19,204,635.25</b>  |
| Cobranzas pendientes   | S/. | 1,010,562.90         | 1,987,930.45          | 2,047,568.36          | 2,108,995.41          | 2,172,265.28          | 2,237,433.23          | 2,304,556.23          |
| <b>Total cobranzas</b> | S/. | <b>1,010,562.90</b>  | <b>1,987,930.45</b>   | <b>2,047,568.36</b>   | <b>2,108,995.41</b>   | <b>2,172,265.28</b>   | <b>2,237,433.23</b>   | <b>2,304,556.23</b>   |
| Egresos proyectados    |     |                      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Gastos de Ventas       | S/. |                      | -12,578,583.14        | -13,207,512.30        | -13,867,887.91        | -14,561,282.31        | -15,289,346.42        | -16,053,813.74        |
| Gastos Administrativos | S/. |                      | -1,652,487.15         | -1,735,111.51         | -1,821,867.08         | -1,912,960.44         | -2,008,608.46         | -2,109,038.88         |
| Gastos de Ventas       | S/. |                      | -1,760,171.12         | -1,848,179.68         | -1,940,588.66         | -2,037,618.09         | -2,139,499.00         | -2,246,473.95         |
| <b>Total egresos</b>   | S/. |                      | <b>-15,991,241.41</b> | <b>-16,790,803.48</b> | <b>-17,630,343.65</b> | <b>-18,511,860.84</b> | <b>-19,437,453.88</b> | <b>-20,409,326.57</b> |
| <b>Sub total</b>       | S/. | <b>15,073,016.78</b> | <b>574,845.66</b>     | <b>272,266.20</b>     | <b>-55,381.88</b>     | <b>-409,650.21</b>    | <b>-792,176.93</b>    | <b>-1,204,691.32</b>  |
| <b>Saldo Inicial</b>   | S/. |                      | 15,073,016.78         | 15,647,862.44         | 15,920,128.64         | 15,864,746.76         | 15,455,096.55         | 14,662,919.62         |
| <b>Saldo Final</b>     | S/. | <b>15,073,016.78</b> | <b>15,647,862.44</b>  | <b>15,920,128.64</b>  | <b>15,864,746.76</b>  | <b>15,455,096.55</b>  | <b>14,662,919.62</b>  | <b>13,458,228.30</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 27, en el flujo de caja proyectado optimista, se observa la proporción de las cuentas por cobrar del 10 % en relación a los ingresos proyectados, los ingresos muestran incremento horizontal del 15 % desde del año 2019 hasta el año 2024.

|                             | AÑO 2019            | AÑO 2020            | AÑO 2021            | AÑO 2022            | AÑO 2023            | AÑO 2024            |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Análisis vertical</i>    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| =                           | <u>1,849,611.66</u> | <u>2,127,053.41</u> | <u>2,446,111.42</u> | <u>2,813,028.14</u> | <u>3,234,982.36</u> | <u>3,720,229.71</u> |
| <i>Cuentas por cobrar</i>   | 18,496,116.63       | 21,270,534.13       | 24,461,114.25       | 28,130,281.38       | 32,349,823.59       | 37,202,297.13       |
| <i>Ingresos proyectados</i> | =10 %               | =10 %               | =10 %               | =10 %               | = 10 %              | = 10 %              |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 28, en el flujo de caja proyectado probable, se observa la proporción del 7 % de las cuentas por cobrar en relación a los ingresos proyectados para el año 2019 y posterior se incrementa hasta el año 2024 en 17 %, los ingresos muestran incremento horizontal del 4 % desde el año 2019 hasta el año 2023 y del 8% para el año 2024.

|                             | AÑO 2019            | AÑO 2020            | AÑO 2021            | AÑO 2022            | AÑO 2023            | AÑO 2024            |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Análisis vertical</i>    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| =                           | <u>1,469,683.61</u> | <u>1,802,450.54</u> | <u>2,211,214.22</u> | <u>2,713,450.11</u> | <u>3,321,627.68</u> | <u>4,234,111.63</u> |
| <i>Cuentas por cobrar</i>   | 19,887,758.66       | 20,732,146.60       | 21,618,753.93       | 22,549,691.62       | 23,463,275.68       | 25,422,538.94       |
| <i>Ingresos proyectados</i> | =7 %                | =9 %                | =10 %               | =12 %               | = 14 %              | = 17 %              |

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 29, en el flujo de caja proyectado pesimista, se observa la proporción de las cuentas por cobrar del 12 % en relación a los ingresos proyectados, los ingresos muestran incremento horizontal del 3 % desde del año 2019 hasta el año 2024.

|                             | AÑO 2019            | AÑO 2020            | AÑO 2021            | AÑO 2022            | AÑO 2023            | AÑO 2024            |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Análisis vertical</i>    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| =                           | <u>1,987,930.45</u> | <u>2,047,568.36</u> | <u>2,108,995.41</u> | <u>2,172,265.28</u> | <u>2,237,433.23</u> | <u>2,304,556.23</u> |
| <i>Cuentas por cobrar</i>   | 16,566,087.07       | 17,063,069.68       | 17,574,961.77       | 18,102,210.63       | 18,645,276.94       | 19,204,635.25       |
| <i>Ingresos proyectados</i> | =12 %               | =12 %               | =12 %               | =12 %               | = 12%               | = 12 %              |

Fuente: Elaboración propia (2019).

Según el estudio realizado en los escenarios de optimista, proyectiva y probable, muestra la proyección del flujo de caja de efectivo del año 2019 hasta el año 2024, teniendo en cuenta que las cuentas por cobrar exponen la proporción en relación a las ventas proyectadas y el efectivo y equivalente de efectivo, incrementan de manera favorable en los tres escenarios

**Objetivo 3:** Establecer los procesos y políticas de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, para que el personal tenga conocimiento de los pasos a seguir para que sea efectiva la cobranza.

### Plan de Actividades

| Nro. | Actividad   | Inicio     | Días | Fin        | Logro parcial  | Responsable/s                                 |
|------|---|------------|------|------------|--|---|
| 1    | Solicitar autorización al Administrador           | 01/01/2020 | 1    | 02/01/2020 | Pactar la propuesta  | Administrador                                 |
| 2    | Diseñar la propuesta                              | 03/01/2020 | 5    | 08/01/2020 | Compromiso del personal con la organización                | Administrador                                 |
| 3    | Revisar la inclusión de bonos e incentivos        | 09/01/2020 | 10   | 19/01/2020 | Mejor desempeño de su labor                                | Administrador                                 |
| 4    | Implementar estrategias de comunicación asertiva  | 20/01/2020 | 10   | 30/01/2020 | Evitar la falta de comunicación entre las diferentes áreas | Administrador/<br>Finanzas/<br>Área de ventas |
| 5    | Definir los procesos de cobranzas                 | 31/01/2020 | 5    | 05/02/2020 | Verificar el desenvolvimiento de las cobranzas             | Contador General                              |
| 6    | Control de calidad del servicio de cobranza       | 06/02/2020 | 5    | 11/02/2020 | Evaluar la atención del gestor de cobranzas                | Administrador                                 |
| 7    | Reunión con Gerencia para presentar el plan final | 12/02/2020 | 2    | 14/02/2020 | Logar la meta establecida por la empresa                   | Administrador                                 |
| 8    | Revisión y aceptación de la Gerencia              | 15/02/2020 | 2    | 17/02/2020 | Medir la liquidez a corto plazo                            | Administrador                                 |
| 9    | Efectuar capacitación al personal                 | 18/02/2020 | 5    | 23/02/2020 | Mayor ingreso de liquidez                                  | Asistente de Administración                   |
| 10   | Evaluar al personal                               | 24/02/2020 | 5    | 29/02/2020 | Medir el conocimiento del personal                         | Administrador                                 |
| 11   | Capacitación al personal de cobranzas             | 01/03/2020 | 5    | 06/03/2020 | El personal posee conocimiento de los procesos             | Asistente de Administración                   |
| 12   | Poner en práctica                                 | 07/03/2020 | 10   | 17/03/2020 | Se logra cambios positivos dentro del periodo              | Administrador                                 |

*Cuadro 8.* Plan de actividades del Proceso y políticas de cobranza. Elaboración propia.

En el cuadro 8, muestra el plan de actividades que se efectúa para lograr el objetivo de establecer procesos y políticas de gestión de cobranzas.

### Presupuesto Egresos

| Código | Descripción   | Unidad | Cantidad     | Total             |
|--------|---|--------|--------------|-------------------|
| 1      | Seguimiento del contador por dos horas extras diarias | 40     | 7            | 280               |
| 2      | Esquema del cronograma propuesto                      | 1      | 300          | 300               |
| 3      | Útiles de oficina                                     | 1      | 50           | 50                |
| 4      | Costo de alimentación                                 | 1      | 300          | 300               |
| 5      | Energía eléctrica                                     | 1      | 100          | 100               |
| 6      | Capacitación Operativa                                | 1      | 1500         | 1500              |
| 7      | Evaluación y control del Administrador                | 1      | 800          | 800               |
|        |   |        | <b>Total</b> | <b>S/3,330.00</b> |

Cuadro 9. Presupuesto de egresos del objetivo n.- 3. Elaboración Propia.

En el cuadro 9, con respecto al presupuesto para la propuesta de la ejecución del Manual de Cobranzas, serán necesarios para describir los gastos que implican, es por ello que se estableció que la inversión será de S/. 3,330.00. El Administrador establecerá la puesta en marcha de la propuesta.

### Cronograma de acciones

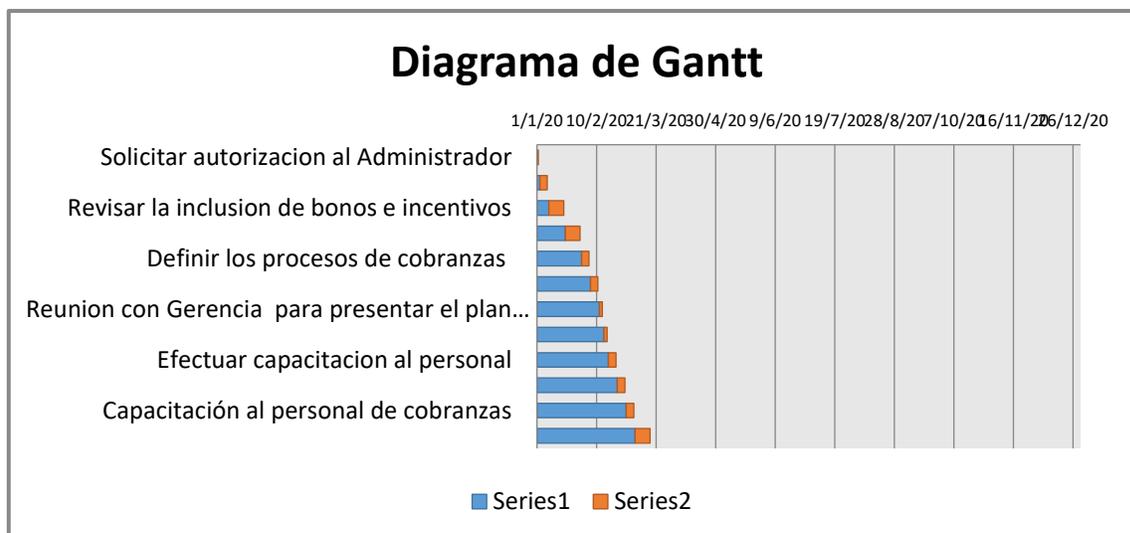
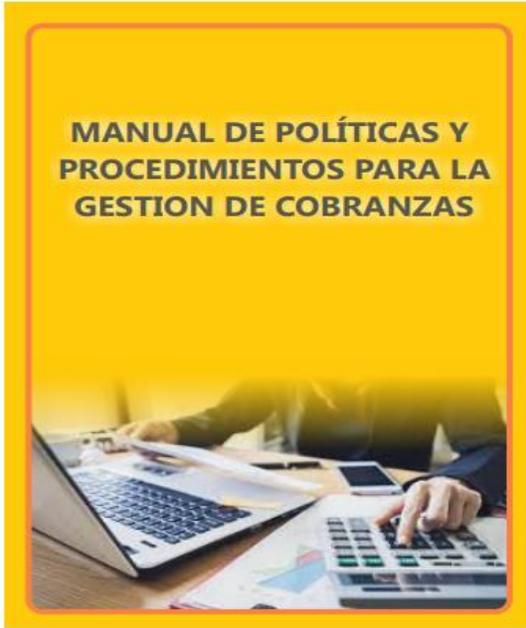


Figura 17. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la figura 17, muestra el cronograma de actividades que se realizarán para lograr el objetivo de establecer procesos y políticas de gestión de cobranzas.

### **Manual de políticas y procedimientos de cobranzas**



*Figura 18.* Manual de Políticas de cobranzas. *Fuente:* Elaboración propia (2019).

En la figura 18, muestra el manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas en la empresa de servicios.

## IV DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Discusión

De acuerdo al análisis del ratio de periodo de cobranza, este debe ser oportuno, en el menor tiempo posible y con el respectivo seguimiento (Molina, 2002). Asimismo, puede ser medido mediante la división de las cuentas por cobrar y las ventas anuales al crédito por 365 días. Por ello, se determinó que en la empresa de servicios la rotación para el año 2018 fue de 22.62 días, lo cual refleja el incremento en días a diferencia de años anteriores por la falta de adecuados procedimientos en las cobranzas para ese año.

Tirado (2015) refiere que esto se debe a la ausencia de un control interno que facilite un adecuado procedimiento y seguimiento a los clientes deudores para evitar la incobrabilidad. Asimismo, en la teoría de Contabilidad y Control (James, 1997) sustenta la importancia de desarrollar un adecuado control interno en todos los métodos de la contabilidad, verificando que se cumpla lo trazado en la organización.

La liquidez es la capacidad de efectivo con los que dispone la empresa para efectuar los compromisos de pago a los proveedores, empleados, entidades bancarias, entre otros (Horngren, Sundem y Elliott, 2000). Asimismo, en la teoría de la liquidez (Esteban y Serrano, 2006) sustenta que la liquidez muestra que la principal función de los mercados financieros es generar liquidez para los inversionistas y accionistas, cuando un mercado es más líquido suele ser más ordenado y garantizan del orden económico.

El resultado de liquidez absoluta obtenido en la empresa de servicios fue S/. 0.97 soles para el año 2017 y S/.0.94 soles para el año 2018, esto indica que, por cada sol de deuda, la entidad solo puede cumplir sus obligaciones corrientes con S/.0.94 soles con los efectivos más líquidos, este resultado podría afectar el cumplimiento de pagos de las reservas de hoteles, transportes, restaurantes y otros servicios involucrados, ya que los pagos se efectúan de manera semanal.

Granados, Latorre y Ramírez (1998) afirma que las cuentas por cobrar muestran un derecho para la organización y se originan cuando se realiza una venta al crédito, cuando se presta a un personal o cuando se presta a una empresa relacionada. En la empresa de servicios, en el año 2017 las cuentas por cobrar disminuyeron, esto representó el 18.30 %, el año 2018 no fue el más propicio porcentaje de las cuentas por cobrar del total de activo pues representó en 31.72 %, debido a la falta de un adecuado procedimiento en las cobranzas para ese año. Además, en el estudio de control en cuentas por cobrar, señala la necesidad de aplicar un adecuado control interno en la cartera de cobranzas para lograr el cumplimiento de todos los procesos para incrementar la liquidez y rentabilidad de la entidad (Durán, 2015).

Tal como lo afirma Fray Luca Pacioli Di en la teoría general de la contabilidad, es necesario realizar análisis detallados de las cuentas por cobrar y el efecto en las cuentas relacionadas (Granados, Latorre y Ramírez, 1998).

Emery, Finnerty y Stowe (2000) refieren que la rotación de cobranzas se mide utilizando el ratio de rotación que es igual al número de ventas anuales a crédito entre el número del saldo actual de las cuentas por cobrar. En la empresa de servicios en el año 2017 la rotación de cobros descendió a 30.79 veces, en el año 2018 el resultado fue de 15.92 veces, esta disminución se ve reflejada por la ausencia de políticas de cobranzas, las cuales no se realizaron de manera eficiente para el retorno del efectivo.

Tal como lo afirma Shyam Sunder en la teoría de Contabilidad y Control, es necesario establecer políticas de cobranzas claras en el momento de dar crédito a los clientes, reduciendo el nivel de morosidad. Esto ayudará a verificar que se cumpla lo trazado en el área de créditos y cobranzas. Para ello es importante la colaboración de todo el personal y de la gerencia general. Además, de capacitar al área de receptivo, pues son las personas encargadas de realizar las cobranzas (James, 1997).

## 4.2 Conclusiones

- Primera:** Se determinó que para mejorar las cuentas por cobrar y su inferencia en los estados financieros en la empresa de servicios, la necesidad de elaborar un manual de procesos de cobranzas con estrategias que detallen los procesos a seguir dentro de la cobranza operativa, definiendo la responsabilidad de cada colaborador en el área de Créditos y Cobranzas.
- Segunda:** La disminución de rotación en las cuentas por cobrar en la empresa de servicios generó incremento de las cuentas por cobrar para este año, disminuyendo el ingreso de efectivo para cumplir las obligaciones a corto plazo, pues los pagos a los proveedores se realizan de manera semanal.
- Tercera:** Los resultados tienen mayor significancia en la liquidez de la empresa de servicios, pues el periodo de cobro fue incrementando de manera progresiva de 7.48 días, 11.69 días y 22.62 días para este año, este aumento ocasionó que el retorno del efectivo tome más tiempo en efectuarse y el pago a los proveedores no se efectúe a tiempo.
- Cuarta:** En la empresa de servicios se detectó que no se emplea estrategias para la gestión de cobranzas que ayuden a mejorar los procesos de cobranzas, pues el personal que efectúa la función de cobro también realizan las ventas de los paquetes turísticos. Esto se da por la falta de organización y seguimiento necesario de la Administración.

### 4.3 Recomendaciones

- Primera:** La empresa de servicios para mejorar los procesos de cobranzas deberá de establecer los pasos a seguir en cada fase de cobro y las responsabilidades de los colaboradores mediante la creación de un Manual de Políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas, esto ayudará al gestor de cobranzas pueda llevar un buen control y seguimiento.
- Segundo:** El Gerente Administrativo convendrá aplicar las nuevas políticas de cobranzas, determinando los lineamientos a considerar para otorgar el crédito a los nuevos clientes, como analizar el historial crediticio del país de origen, descuento por pronto pago, límite de crédito, entre otros factores necesarios para mejoras.
- Tercera:** El Gerente de Finanzas considerará el flujo de caja proyectado en base al porcentaje que se requiere con los escenarios: optimista, regular y pesimista, con incremento del retorno del efectivo y reducción de las cuentas por cobrar. Esto ayudará a tener un escenario más claro de lo que se pretende conseguir con la reducción de las cuentas por cobrar.
- Cuarto:** Ante todo lo expuesto se sugiere a la Gerencia de la empresa de servicios considerar la propuesta planteada que fue aprobada por expertos en el tema. Mediante la propuesta se describe los lineamientos y pautas a seguir para reducir las cuentas por cobrar y mejorar la liquidez de la entidad para ser considerados en los posteriores años.

## REFERENCIAS

- Arroba, J., y Encalada, L. (2016). Provisión de las cuentas por cobrar y su efecto en los estados financieros de la compañía Intvescom S.A., *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. (Noviembre 2016). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador.
- Aznar, V. M. (2005). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. México: Empresa Líder.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, Tercera edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona, España: Bresca Editorial.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología de Investigación holística*. Ecuador: Cámara ecuatoriana del libro.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Culquicondor, G. (2018). *Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L.* Piura. Perú. Universidad Nacional de Piura.
- Déniz, J., Bona, C., Pérez, J., y Suárez, H. (2008). *Fundamentos de Contabilidad Financiera Teoría y Práctica*. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Durán, J. (2015). *El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., en el Cantón Camilo Ponce Enríquez*. (Tesis de Ingeniero de Contabilidad y Auditoría), Azuay, Ecuador.
- Emery, D., Finnerty, J., y Stowe, D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. España: Pearson educación.
- Esteban, M., y Serrano, F. (2006). *La política económica en tiempos de incertidumbre*. España: Gesbiblo, S.L.

- Fernández , M. (2003). *El control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la calidad total*. Madrid, España: ESIC .
- Flores, M., y Naval, Y. (2018). *Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, períodos 2010 al 2014*. (Tesis de Contador Público). Universidad Peruana Unión. Recuperado en: <http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v6i1>.
- García, S. *Teoría económica de la empresa*. España: Edición Díaz de Santos, 1994.
- García, J. *Historia economica de la empresa moderna*. España: Edición Ismo,SA., 1994.
- Gitman , L., y Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de Inversiones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación científica*. Cordoba: Brujas.
- Gonzáles, A. (2013). *Liquidez, volatilidad estocástica y saltos*. Santander: Editorial de la Universidad de Canabria.
- Gonzales, E., y Sanabria, S. (2018): Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular, Lima, periodo 2010-2015., *Revista de Investigación Universitaria; Vol. 5, Núm. 2* (2016). Universidad Peruana Unión. <http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v5i2>
- Granados, I., Latorre, L., y Ramirez, E. (1998). *Fundamentos, principios e introduccion a la contabilidad*. Colombia: Ismael Granados.
- Guzmán, A., Guzmán, D., y Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario .
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Horngren, C., Horrison, W., y Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. Mexico: Pearson Educación.

- Horngren, T., Sundem, G., y Elliott, J. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Pearson Prentice Hall.
- Huayta, P. (2018). *Administración de los Créditos Comerciales y su contribución en la Liquidez de las Empresas Comerciales en el Cercado de Lima. Periodo 2017*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Hurtado, J. (2000). *Metología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Irrarrazabal, A. (2010). *Contabilidad Fundamentos y Usos 6ta edición*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- James, F. (1997). *Teoría de la Contabilidad y el Control*. Colombia: South Western Publishing.
- Jaramillo, S. (2016). *Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la Industria de Distribución de Químicos en Colombia*. Manizales. Colombia. Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.6>
- Mantilla, D., y Ruiz, R. (2017). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., distrito Trujillo - año 2016*. (Tesis de contador Público), Trujillo, Perú. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría de Control Interno*. Colombia: Eco Ediciones.
- Mallo, C., y Pulido, A. (2008). *Contabilidad Financiera*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Mendivil, V. (2016). *Elementos de Auditoría*. México: Cengage Learning Editores SA.
- Mendoza, C., y Ortiz, O. (2016). *Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Molina, V. (2002). *Gestor de Cobranza*. México: ISEF Empresa líder.
- Molina, V. (2005). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. Mexico: Empresa Lider.
- Morales, J., y Morales, A. (2014). *Créditos y cobranzas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pacífico, I. (2016). Provision de Cobranza dudosa. *Actualidad Empresarial*, [https://issuu.com/johnsonlopez/docs/03\\_cobranza\\_dudosa](https://issuu.com/johnsonlopez/docs/03_cobranza_dudosa).

- Pacheco, J. (2011). *Gestión de cobranzas con Excel*. Lima, Perú: Empresa Editora Macro E.R.L.
- Piegay , P., y Philippe , L. (2006). *Teorias Monetarias Pskeynesianas*. Madrid: Ediciones Akal SA.
- Ramos, B. (2018). *Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambaico S.A.C Lima, 2018*. (Tesis de contador Público). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.
- Ruiz, P. (2018). Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso cooperativa de ahorro y crédito “El sol de los Andes”. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(1), 9-16. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.
- Rubio, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Madrid: IEGE-PUBLICACIONES.
- Selener, D., Zapata, G., y Purdy, C. (1996). *Manual de Sistematización participativa*. Argentina: ABYA YALA.
- Sinisterra, G., Polanco, L., y Harvey, H. (2011). *Contabilidad, Sistema de Información para las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Solorio, E. (2012). *Contabilidad Financiera*. Estados Unidos: Palibrio.
- Tapia, E., Reina, B., y Duque, A. (2019). *Análisis Financiero de las Cuentas por Cobrar y su afectación en la Liquidez*. (Tesis de Contabilidad). Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil, Ecuador. Recuperado en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/cuentas-cobrar-liquidez.html>
- Tirado, M. (2015). *Las Políticas De Crédito Y Cobranzas Y Su Incidencia En La Liquidez De La Fábrica De Calzado Fadicalza*. (Tesis de Economista). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

- Torres, J., y Avelino, M. (2017). Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecar Cía. Ltda, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (Mayo 2017). Universidad de Guayaquil., Ecuador.
- Tutillo, A. (2017). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Osella S.A. Guayaquil, Ecuador*. (Tesis de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.
- Umasi, B., y Choquepuma, V. (2018). *Tendencia de las cuentas por cobrar y ratios de actividad en la empresa Alpe Corporación S.A. en los periodos 2011 -2015*. (Tesis de Contador Público). Universidad Peruana Unión, Lima. Recuperado de: <http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v5i2>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

### Título: Estrategias para reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2018

| Problema general   | Objetivo general  | Categoría 1:   |   |
|--|---|--|---|
|  |   | Sub categorías   | Indicadores   |
| ¿Cómo mejorar la gestión de las cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa de servicios, Lima 2018?   | Proponer un sistema de control interno en los procesos de gestión en las cuentas por cobrar para incrementar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2018. | Liquidez   | 1. Efectivo disponible  |
|  |   |  | 2. Ratio de liquidez  |
|  |   | Gestión de cobranzas   | 3. Método de evaluación   |
|  |   |  | 4. Política de cobranza   |
|  |   | Periodo de cobro   | 5. Ratio periodo de cobro   |
|  |   |  | 6. Cuentas incobrables  |
| Problemas específicos  | Objetivos específicos   |  |   |
| ¿Cómo reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar empresa de servicios, Lima 2018?  | Reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar empresa de servicios, Lima 2018.   |  |   |
| ¿Cómo elaborar el flujo de caja proyectado en la empresa de servicios, Lima 2018?  | Elaborar el flujo de caja proyectado en la empresa de servicios, Lima 2018.   |  |   |
| ¿Cómo establecer el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios Lima 2018?  | Establecer el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, Lima 2018.  |  |   |
| Tipo, nivel y método   | Población, muestra y unidad informante  | Técnicas e instrumentos  | Procedimiento y análisis de datos   |
| Sintagma: Holístico (Hurtado, 2000)<br>Tipo: Proyectiva (Hurtado, 2000)<br>Nivel: Comprensivo (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).<br>Método: Inductivo y deductivo (Bernal, 2010). | Población: 6 personas<br>Muestra objeto: Documentos y Estados Financieros<br>Unidad informante: 3 personas  | Técnicas: Encuesta, y entrevista (Hurtado, 2000)<br>Instrumentos: Guía de entrevista (Hurtado, 2000) | Procedimiento: Recopilación de información,<br>Análisis de datos: SPSS Excel Atlas ti |

**Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA  
GESTION DE COBRANZAS**



**MANUAL DE POLITICAS Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA  
GESTIÓN DE COBRANZAS**

## **“MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS”**

### **1. FINALIDAD.-**

El siguiente Manual tiene como finalidad, normar el proceso de cobranzas con mora o vencida en la empresa de servicios turísticos y las actividades que deben efectuarse en el Área de Receptivo, de esta manera definir un modelo común de recuperación para ser ejecutado.

### **2. ALCANCE.-**

El proceso de cobranza deberá ser aplicado por la encargada el asistente de créditos, Jefe de cobranzas, Administrador y abogados de la empresa de servicios turísticos según corresponda.

### **3. OBJETIVOS.-**

- a. Reducir la cartera de facturas vencidas y disminuir el periodo de cobro, mediante la aplicación de las normas de cobranzas.
- b. Ayudar a mantener un índice de liquidez óptimo, mediante la ejecución de las normas de cobranzas.
- c. Mejorar el proceso de la recuperación de las facturas por cobrar de manera eficiente y oportuna, para evitar que sean incobrables.

### **4. MARCO LEGAL**

#### **4.1 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**

Son un conjunto de reglas generales que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.

#### **4.2 Plan Contable General Empresarial**

La cuenta 12 Cuentas por Cobrar Comerciales – Terceros del Plan Contable General para Empresas (PCGE) comprende las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio.

4.2 Ley N° 30641 Ley que fomenta la exportación de servicios y el turismo, Artículo 33.

Los servicios se considerarán exportados cuando cumplan concurrentemente con los siguientes requisitos:

- a) Se presten a título oneroso desde el país hacia el exterior, lo que debe demostrarse con el comprobante de pago que corresponda, emitido de acuerdo con el reglamento de la materia y anotado en el Registro de Ventas e Ingresos.
- b) El exportador sea una persona domiciliada en el país.
- c) El usuario o beneficiario del servicio sea una persona no domiciliada en el país.
- d) El uso, la explotación o el aprovechamiento de los servicios por parte del no domiciliado tengan lugar en el extranjero.

Para efecto de lo señalado en el párrafo precedente el exportador de servicios deberá, de manera previa, estar inscrito en el Registro de Exportadores de Servicios a cargo de la SUNAT.

4.3 Texto Único Ordenado de la Ley de Impuesto a la Renta art 7°  
Reglamento de la ley del Impuesto a la Renta.

Artículo 7°.- Se consideran domiciliadas en el país:

- a) Las personas naturales de nacionalidad peruana que tengan domicilio en el país, de acuerdo con las normas de derecho común.
- b) Las personas naturales extranjeras que hayan residido o en el país más de ciento ochenta y tres (183) días calendario durante un periodo cualquiera de doce (12) meses.
- c) Las personas que desempeñan en el extranjero funciones de representación o cargos oficiales y que hayan sido designadas por el Sector Público Nacional.
- d) Las personas jurídicas constituidas en el país.

e) Las sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el Perú de empresas unipersonales, sociedades y entidades de cualquier naturaleza constituidas en el exterior, en cuyo caso la condición de domiciliada alcanza a la sucursal, agencia u otro establecimiento permanente, en cuanto a su renta de fuente peruana.

## **5. DEFINICION**

- 5.1 CUENTAS POR COBRAR: Es un derecho exigible que posee la empresa frente a terceros por la prestación de un servicio.
- 5.2 PROFORMA: Este tipo de factura proforma no se registra en las cuentas de la contabilidad. Sirve para especificar en un documento una venta que aún no se ha concretado.
- 5.3 NOTA DE CRÉDITO: Es un documento legal que se utiliza en transacciones de compraventa donde se efectúa el descuento posterior a la emisión de la factura, una anulación total, un cobro de un gasto incurrido de más o devolución de bienes.
- 5.4 BOLETA DE VENTA: Es un comprobante de pago que se emite en operaciones con consumidores o usuarios finales.
- 5.5 FACTURA DE VENTA: Cuenta en la que se detallan las mercancías compradas o los servicios recibidos, junto con su cantidad y su importe, y que se entrega a quien debe pagarla.
- 5.6 FACTURA VENCIDA: Es la fecha de vencimiento máxima en una factura
- 5.7 COMPROBANTE ELECTRONICO: Es un documento que cumple con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para todos comprobantes de venta.
- 5.8 VENCIMIENTO: Es la fecha límite de pago de una deuda por parte de un cliente a un proveedor.
- 5.9 TURISMO RECEPTIVO: Es la acción de recibir a los visitantes de una determinada localidad o país con fines turísticos.
- 5.10 GRUPO TURISTICO: Son aquellos grupos de personas que realizan tours con características muy específicas, como seminarios, convenciones, Cultural, deportivo, musical, congresos o eventos especiales.

- 5.11 ANTICIPO: Parte del dinero que se anticipa o adelanta por los servicios turísticos.
- 5.12 GESTION: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
- 5.13 GESTOR DE COBRANZAS: Es la empresa que trabaja para empresas, realizando el seguimiento de las facturas no pagadas, o también para entidades bancarias, realizando el seguimiento de préstamos no devueltos en la fecha de vencimiento para conseguir el pago de la deuda.
- 5.14 PROCESO: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.
- 5.15 EMISION: Es la acción de emitir el comprobante de pago que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios.

## **6. ACRONIMOS**

- 6.1 CC: Cuentas por cobrar
- 6.2 GRP: Grupo Turístico
- 6.3 NC: Nota de crédito
- 6.4 BV: Boleta de venta
- 6.5 FT: Factura de venta
- 6.6 TR: Turismo Receptivo
- 6.7 UIT: Unidad Impositiva Tributaria
- 6.8 UC: Unidad de cobranza
- 6.9 EC: Emisión de Comprobantes
- 6.10 CE: Comprobante electrónico
- 6.11 EST: Empresa de Servicios Turísticos

## **7. PROCESO DE COBRANZA**

- 7.1 Segmentación de clientes: la segmentación está representada según la capacidad de pago de los clientes por las facturas por cobrar. La segmentación de los clientes siendo los siguientes:

| CLIENTES A   | CLIENTES B  |
|--|---|
| PARTIR<br>LA FRANCAISE DES<br>CIRCUITS<br>VOYAGEURS DU MONDE<br>CARACTERES DES AMERI | ERLEBNISREISEN<br>CONTACTOUR<br>DROMEN<br>AMERIQUE LATINE<br>VALTOURS LT, D A<br>RAMBLERS HOLIDAY<br>INCURSION VOYAGES<br>DELTA TOUR<br>WILSON TRAVEL |

*Fuente:* Elaboración propia. (2019).

- 7.1.1 Los clientes del sector A, representan el grupo de clientes con frecuencia constante de pago de las facturas por cobrar.
- 7.1.2 los clientes del sector B, representan el grupo de clientes con frecuencia lenta de pago de la facturas por cobrar.
- 7.2 Características del cliente: Los clientes existentes y nuevos que fueren captados por la EST tendrán que ser evaluado de acuerdo a las siguientes condiciones:

| GRUPO A   | GRUPO B  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas que superen las 30 UIT.</li> <li>- Historial crediticio impecable</li> <li>- Garantía de tener buena reputación en el país de origen.</li> <li>- Exista una empresa garante para otorgar el crédito.</li> <li>- El crédito se avalado por las propiedades del cliente.</li> <li>- No tener procesos judiciales por deudas no pagadas.</li> <li>- El plazo máximo de crédito será de 30 días.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas inferiores a 30 UIT</li> <li>- Garantía de tener buena reputación en el país de origen.</li> <li>- Verificación del historial crediticio en el país de origen.</li> <li>- El plazo máximo de crédito será de 20 días.</li> </ul> |

*Fuente:* Elaboración propia. (2019).

### 7.3 Procedimiento para la cobranza Operativa

A continuación se visualiza el proceso de gestión de cobranzas, el cual permite visualizar el Gráfico N.-1

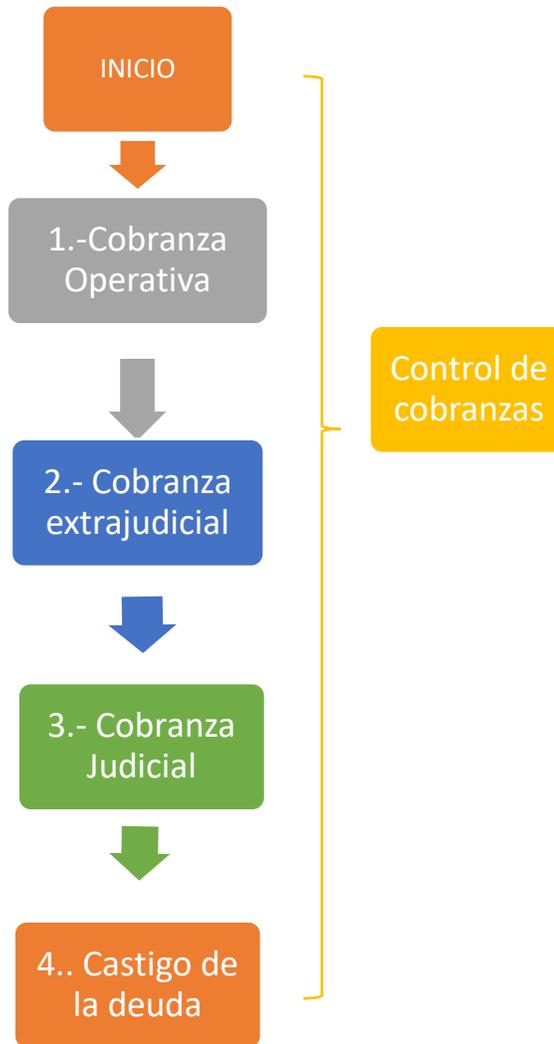


Grafico N.-1 Proceso de Gestión de cobranzas. Muestra las fases que comprenden las cobranzas en la empresa de servicios como: cobranza operativa, extrajudicial, judicial y castigo de la deuda.

*Fuente:* Elaboración propia. (2019).

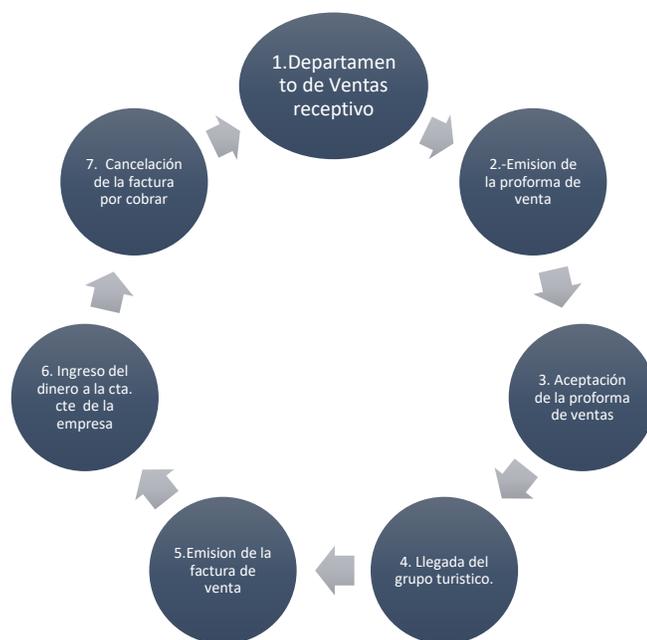


Grafico N.- 2 Proceso del origen de la venta del paquete turístico. Este proceso nos permite establecer las pautas a seguir para el recupero de las cobranzas, por su característica unica establece las etapas para el cumplimiento óptimo de las funciones.

Fuente: Elaboración propia. (2019).

#### 7.4 Responsabilidad de cada integrante

| ETAPA                | TRAMO | DIAS MORA  | GESTION A REALIZARSE   | RESPONSABLES                                 |
|----------------------|-------|--|--|--|
| <b>OPERATIVA</b>     | I     | 7 días antes<br>2 días antes<br>15 días<br>30 días | - Envío de correo electrónico.<br>-Llamada y envío de correo electrónico.<br>- Gestión telefónica de cobranza y envío de correo electrónico... | Gerente<br>Administrativo                    |
| <b>EXTRAJUDICIAL</b> | II    | Mayor 60 días                                      | - Llamada de negociación   | Gerente<br>Administrativo<br>Gerente General |
| <b>JUDICIAL</b>      | III   | Mayor 120 días                                     | -Gestión legal   | Abogado                                      |
| <b>CASTIGO</b>       | IV    | 12 meses   | Luego de vencida la deuda  | Contador General                             |

Fuente: Elaboración propia. (2019)

## 7.5 Etapas de cobranzas:

### 7.5.1 Etapa de cobranza Operativa:

#### Objetivos:

- Afirmar un oportuno cumplimiento de los compromisos asumidos por los clientes, para mantener la cartera de cobranzas al día, dentro de los objetivos de la entidad.
- Conseguir que el cliente se iguale en sus cuotas atrasadas y así evitar que sean incobrables.

#### Responsables:

Gerente Administrativo

#### Consideraciones Generales

- a. La gestión de cobranza inicia en el momento de brindar el crédito, se debe dar a conocer lo siguiente:
  - ✓ Se debe indicar al cliente el contrato que va suscribir y las implicancias de no cumplirlas cuando llegue el vencimiento de la deuda, así como las consecuencias jurídicas. El mismo procedimiento se seguirá en el caso de deudas con letras por cobrar, pagares, garantías que justifica la operación crediticia.
  - ✓ Se debe indicar al cliente o clientes, cuáles serán las acciones jurídicas que efectuara la empresa de servicios turísticos, cuando incumplan las condiciones de pago establecidas en el contrato.
  - ✓ Se debe indicar al deudor, o deudores solidarios, cuales son los criterios de calificación y calificación que se aplicaran para otorgar el crédito, así como la significancia y la implicancia que conllevan.
- b. La cobranza operativa continúa con la gestión preventiva, mediante el envío correos electrónicos a los clientes ubicados en el país de del exterior. Esta se efectuará por el gestor de créditos de manera cordial y oportuna, teniendo en cuenta que los clientes hablan en idioma del país de origen, precisan de información clara y comprensiva. El control de esta operación se realizará mediante la entrega de un reporte con el detalle de la deuda al Gerente Administrativo para validar la correcta información. Cuando se envía el correo electrónico debe contener el siguiente texto: “Estimad@ soci@ de la

empresa de servicios turísticos, le recordamos que su factura vence el día..., agradeceremos su pago puntual”.

- c. A partir del 1er día de mora se efectuará la cobranza de manera telefónica, las llamadas deberán ser breves, claras y cordiales. La persona responsable de la gestión deberá tener la capacidad de negociación, otorgando un plazo de 15 días para que cumpla las obligaciones de pago.

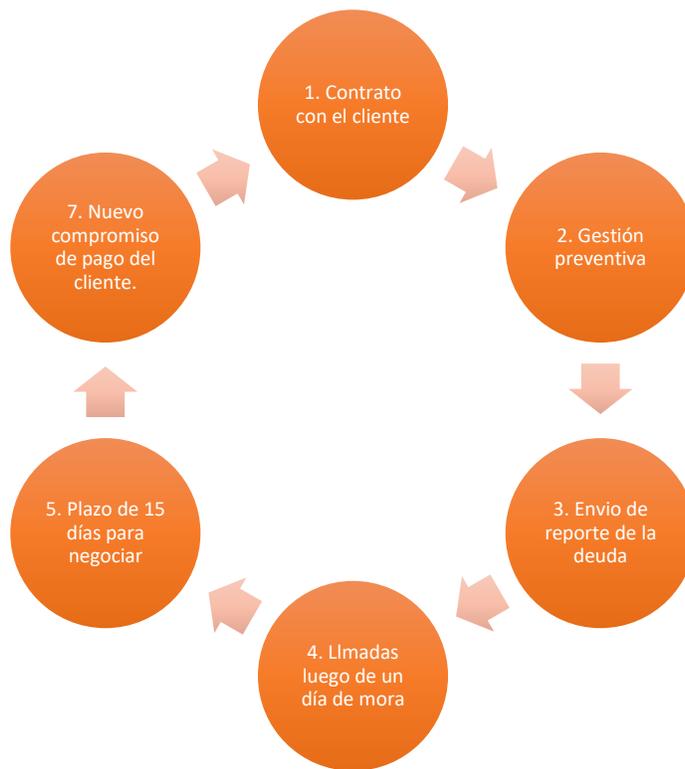


Grafico N.- 3 Proceso de Cobranza Operativa: Muestra todos los procesos en los que implica la cobranza operativa del el contrato con el cliente hasta el nuevo compromiso de pago del cliente.

*Fuente:* Elaboración propia. (2019).

### **7.5.2 Etapa de cobranza Extrajudicial:**

#### **Objetivos:**

- Mantener una constante relación con el cliente que cayó en mora con la finalidad de llegar a una negociación que prescinda los procesos judiciales, así como para comprobar la información que se necesitará en caso se efectúe una demanda.

#### **Responsables:**

Gerente General

#### **Consideraciones Generales**

- Luego de los 60 días vencida la deuda se procederá con la Cobranza Extrajudicial
- El Gestor de crédito continúa siendo responsable de la recuperación de la cobranza.

#### **Procedimiento**

- a. Al iniciar el mes el Gerente Administrativo recibirá la información de las facturas con más de 60 días de vencimiento.
- b. El Gerente Administrativo, recibirá en una hoja el resumen del seguimiento dado en la cobranza.
- c. Luego de obtener el documento de los créditos vencidos de 60 días, el Gerente administrativo, gestor de cobranza y el Abogado planificarán la ruta a seguir.
- d. Dentro de los 60 días a 120 días se procederá de la siguiente manera:
  - ✓ Mantener el contacto con el cliente con la finalidad de evitar la incobrabilidad.
  - ✓ Formular un mecanismo de negociación que permita regular los créditos otorgados.
  - ✓ Preparar la notificación para ser enviada por primera vez y segunda vez con copia a los 60 y 120 días de atraso. Las cartas de notificación formuladas servirán como evidencia de la recuperación del cobro, es por ello, que su entrega es obligatoria y no opcional.
  - ✓ Realizar de manera semanalmente el seguimiento respectivo.

- e. Los trabajos realizados por el gestor de cobranza y el Abogado deberán contar con la hoja de resumen de seguimiento de los procesos de cobranzas efectuados.
- f. Si a los 120 días de vencida la deuda, no se efectúa el cumplimiento del pago, el Gerente Administrativo deberá de remitir al Abogado asignado para proceder con la cobranza judicial con toda la información actualizada y detallada del deudor.

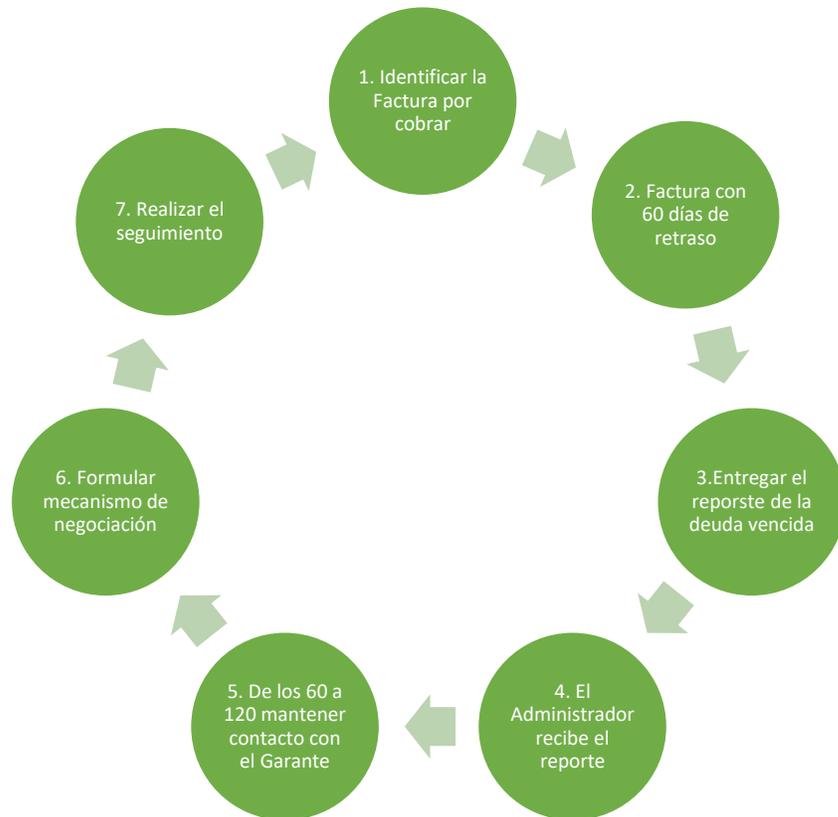


Grafico 4 Proceso de Cobranza Extrajudicial. Muestra los procesos desde identificar la factura por cobrar hasta el seguimiento debido al cliente.

*Fuente:* Elaboración propia. (2019).

### **7.5.3 Etapa de cobranza judicial:**

#### **Objetivos:**

- Recobrar la deuda por la vía judicial, se efectuará para todos aquellos deudores que no han pagado sus obligaciones de pago en los plazos establecidos.
- Ejecutar el control respectivo de los trámites judiciales en el ámbito nacional e internacional de los trámites judiciales planteados por el Abogado.

#### **Responsables:**

Abogado y Asesor de crédito.

#### **Consideraciones Generales**

- a. El Gerente Administrativo será responsable de seleccionar las deudas de los clientes que pasaran a trámite judicial y de remitir a la Gerencia el respectivo informe detallado del proceso.
- b. El gestor de crédito preparará un informe detallado donde indicará que la deuda se encuentra vencida en un tiempo menor al establecido en el manual para luego proceder con la demanda judicial.

#### **Procedimiento**

- El Abogado del país de origen del cliente, brindará los servicios respectivos para el proceso Judicial de la factura incobrable.

### **7.5.4 Castigo de la deuda:**

El castigo de deudas de cobranza dudosa mayores a 3 (UIT), debidamente provisionadas, a que se refiere el numeral 1 del inciso g) del artículo 21° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.

Al respecto, se deberá de acreditar con los siguientes documentos:

- a. Certificados de propiedad negativos, expedidos por los Registros Públicos;
- b. Resolución de declaratoria de quiebra de proceso no concluido;
- c. Medida precauteladora negativa sin iniciar proceso judicial;

- d. Declaratoria de reestructuración con proceso inconcluso o a largo plazo;
- e. Certificado domiciliario negativo del deudor;
- f. Copia certificada de incendio o robo total en el establecimiento del deudor;
- g. Partida de defunción del deudor;
- h. Condonación de deuda en conciliación, transacción judicial o notarial;
- i. Castigo parcial de la deuda (hasta 3 UIT) y la diferencia en el ejercicio siguiente;
- j. Diferencia de deuda no recuperada, con copia de la adjudicación o remate de embargo o sin necesidad de realizar embargo frustrado por la diferencia, entre otros casos.

Para efectuar el castigo por deudas incobrables se requiere, entre otros requisitos, que el contribuyente acredite mediante el ejercicio de las acciones judiciales pertinentes que la deuda es efectivamente incobrable.

Lo señalado en el párrafo anterior no es de aplicación cuando el importe de la deuda exigible a cada deudor no es mayor a 3 UIT o cuando se acredita que es inútil ejercitar las referidas acciones judiciales.

**Responsables:** Contador General

## **8. POLITICAS DE COBRANZAS**

- 8.1 Creación y actualización de la base de datos de los clientes (correo electrónico, dirección y teléfono, nombre de contacto).
- La persona encargada de la creación de los clientes será la Asistente Administrativo, la que ingresada los siguientes datos como:
  - o Nombre completo
  - o Numero de pasaporte
  - o Documento de no domiciliado
  - o Dirección
  - o País de Origen







- La notificación se realizará vía correo electrónico y llamadas indicando los días vencidos de la deuda, además de comentarles que podrá ser cortado el crédito en caso no se efectúe el pago.

8.6 Realizar cobranza preventiva a los clientes sobre su estatus de deuda, comprobante de pago y monto pendiente de pago.

- La cobranza preventiva será efectuará por el gestor de cobranzas dentro de los 7 días anteriores al vencimiento de la deuda con la finalidad de que sean pagadas a tiempo.

8.7 Descuento de pronto pago del 10% del monto total de la factura proforma del paquete turístico

El descuento del pronto pago se efectuará a la factura emitida dentro del mes y el porcentaje será el 10% del Importe de la venta.

8.8 Restringir el crédito a los clientes si el monto de deuda supera los 20 UIT luego de brindado el servicio turístico.

El monto de la UIT será del año en que se determine el límite de la deuda.

8.9 Restringir el crédito a los clientes si el monto de deuda supera los 30 días de mora luego de brindado el servicio turístico.

8.10 Efectuar cobranzas judiciales cuando se agotó todos los procedimientos de cobro. Para ello se pondrá en contacto con el Abogado del país de origen del cliente.

## Anexo 3: Artículo de investigación

### Evidencias del formulario de la Revista Científica Espíritu Emprendedor



REVISTA CIENTÍFICA Espíritu Emprendedor TES

Señores (as)  
Consejo Editorial  
Revista Espíritu Emprendedor TES

La(s) persona(s) Irma Lucila Ortiz Tarpe, Fernando Alexis Nolasco Lobajos e Irma Milagros Carhuanchu Menduza, abajo firmantes, en su condición de persona(s) autora(s) del artículo titulado:

**Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018**

Postulado para su evaluación ante la Revista arriba mencionada, respondiendo a la línea de investigación:  
Fortalecimiento de los Actores de la Economía y Desarrollo Empresarial.

**DECLARA(N) BAJO FE DE JURAMENTO que:**

1. Admite (as) que la postulación y posible publicación del artículo en la revista Espíritu Emprendedor TES se regirá por las políticas editoriales de esta.
2. El artículo es original e inédito, es decir constituye una producción intelectual propia de la(s) persona(s) arriba indicada(s) y no ha sido divulgado a terceros(as) de forma pública, por ningún medio de difusión impreso o digital.
3. El artículo no ha sido postulado simultáneamente para su publicación ante otra revista impresa, electrónica ni en ningún otro medio escrito o órgano editorial.
4. La(s) persona(s) autora(s) no ha(n) suscrito con anterioridad ante terceros contratos de cesión de derechos patrimoniales o licencias de uso en relación con los derechos de propiedad intelectual que concierne sobre el artículo postulado que les impida accederlos por medio de este acto.
5. Si el artículo posee más de un autor y máximo hasta 3, se considerará artículos elaborados como obras en colaboración. Todos los autores deben llenar y firmar los datos exigidos en esta carta. En este caso, las personas autoras abajo firmantes designamos a Fernando Alexis Nolasco Lobajos como la persona encargado de recibir correspondencia y con autoridad suficiente para representar, en condición de agente autorizado a los demás personas autoras.
6. La obra no presenta ningún tipo de conflictos de intereses que pueda influenciar en los resultados de la obra. Si el artículo sí presenta conflictos de intereses, estos deben ser declarados explícitamente en la obra.
7. Manifiesta(n) que todos los datos de citas dentro de la obra y sus respectivas referencias bibliográficas tienen a fuente y el crédito debidamente identificado.
8. Según la normativa de propiedad intelectual de su institución, las responsabilidades contractuales de los seres financiadores y cualesquiera otras disposiciones relacionadas, los autores del artículo manifiestan que están autorizados para someter el artículo a consideración la revista Espíritu Emprendedor TES de la información para que ésta realice cualquiera de las siguientes actividades:
  - a. La edición gráfica y de estilo de la obra o parte de esta a fin de que el artículo cumpla con los estándares de la Revista indicados en el sitio web <http://revistaespirituemprendedor.com/ondas/que-revista/>
  - b. La publicación y reproducción impresa de la obra o parte de esta, tanto por medios impresos como electrónicos, incluyendo internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.
  - c. La traducción a idioma inglés de la obra o parte de esta.
  - d. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o con alguna otra forma de capacidades especiales que les impide su acceso a la lectura convencional del artículo.
  - e. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija, a través de los mecanismos físicos

<http://revistaespirituemprendedor.com/index.php/revista> ISSN 2002-8093

- o electrónicos de que disponga.
- f. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines editoriales a los cuales se vincula la Revista.
- g. Todas las actividades anteriores serán realizadas siguiendo los principios de Acceso Abierto y mediante el uso de licencias Creative Commons u otro mecanismo equivalente.
9. Aporta(n) los permisos o autorizaciones de quienes poseen los derechos patrimoniales para el uso de cuadros y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) en el escrito.
10. En caso de que el artículo postulado sea aceptado para su publicación, permite(n) la cesión Gratuita, Exclusiva, De Ámbito Mundial y Por Plazo Indefinido de su(s) derecho(s) patrimonial(es) de autoría al Tecnológico Espíritu Santo de Guayaquil, Ecuador), lo que implica lo siguiente:
11. A su vez, Espíritu Emprendedor TES les concede a las PERSONAS AUTORAS el derecho de suutilizar para cualquier propósito y poder publicar en internet o cualquier sitio electrónico, la versión final aprobada y publicada (post press) del artículo siempre y cuando se mencione la fuente y autoría de la obra, no se comercialice y se comporte de la misma manera.
12. Acepta(n) que, con su colaboración, el artículo presentado sea ajustado por el equipo de edición de la Revista, a las "Normas para personas autoras" previamente establecidos en cuanto a procedimientos, formato, corrección, edición, traducción, publicación, duración del proceso editorial y otros requerimientos solicitados en dichas normas.
13. Autoriza a la Revista a publicar junto con el artículo, los datos personales necesarios (nombres y apellidos, puesto, especialidad, institución, ciudad/país, correo y el número ORCID).
14. Aparte de autores(as) y coautor(as). Por favor indique claramente el aporte de cada autor (a) en el renglón correspondiente, para ello utilice los códigos que se indican a continuación según corresponda: A- Análisis de los sustentos teóricos, B- Diseño metodológico del Estudio, C- Recolección de datos, D- Análisis estadístico y discusión resultados, E- Preparación de manuscrito y F- Financiamiento.

| Autor(a) 1 *   |   |
|--|---|
| Nombre y apellidos:  | Irina Lucía Ortiz Tsipe   |
| Aporte:  | A, B, C, D, E, F  |
| Firma (firmar manuscrito y escanear, o firmar electrónicamente y enviar documento PDF con todas firmas): |  |
| Institución:   | Universidad Privada Norbert Wiener  |
| Ciudad, país:  | Lima, Perú  |
| Fecha:   | 16/12/2019  |
| Código ORCID   | 0000-0003-5878-4226   |
| Correo electrónico institucional   | irina.ortiz@upnw.edu.pe   |
| ¿Es el autor(a) de correspondencia? **   | Si ( ) No (x)   |

| Autor(a) 2 *   |   |
|--|---|
| Nombre y apellidos:  | Fernando Alexia Nolazco Labajos   |
| Aporte:  | A, B, C, D, E, F  |
| Firma (firmar manuscrito y escanear, o firmar electrónicamente y enviar documento PDF con todas firmas): |  |
| Institución:   | Universidad Privada Norbert Wiener  |
| Ciudad, país:  | Lima, Perú  |
| Fecha:   | 16/12/2019  |

|  |  |
|--|--|
| Código ORCID                           | 0000-0001-8993-222X  |
| Correo electrónico institucional       | irma@losolivos.org.pe  |
| ¿Es el autor(a) de correspondencia? ** | SI ( <input checked="" type="checkbox"/> ) No ( <input type="checkbox"/> ) |

| Autor (1) *  |  |
|--|--|
| Nombre y apellidos:  | Irina Mihagros Carhuaccho Mendosa  |
| Apellidos:   | A, B, C, D, E, F   |
| Firma (firmar manualmente y escanear, o firmar electrónicamente y enviar documento PDF con todas firmas) |  |
| Institución  | Universidad Privada Norbert Wiener   |
| Ciudad, país   | Lima, Perú   |
| Fecha  | 16/12/2019   |
| Código ORCID   | 0000-0002-4660-5667  |
| Correo electrónico institucional   | irmahagros@unw.edu.pe  |
| ¿Es el autor(a) de correspondencia? **   | SI ( <input type="checkbox"/> ) No ( <input checked="" type="checkbox"/> )         |

## Evidencias del envío del artículo científico a la Revista Científica Espíritu Emprendedor

The screenshot shows the submission interface for 'Espíritu Emprendedor TES'. The user is logged in as 'fernando78'. The article title is 'Cuentas por cobrar Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018' by Fernando Alexis Nolazco Labajos. The submission process is in the 'Envío' stage. The 'Archivos de envío' section lists two files: a document file (536-1) and a PDF declaration (537-1), both dated December 17, 2019. A 'Descargar todos los archivos' button is visible at the bottom.

The screenshot shows the 'Mis envíos asignados' section of the submission interface. It displays a list of assigned submissions with their status and details:

| ID  | Author  | Title  | Status     | Comments |
|-----|---|--|------------|----------|
| 190 | Fernando Alexis Nolazco Labajos   | Precio de venta Precio de venta en una empresa importadora de prendas de vestir... | Envío      | 0        |
| 189 | Fernando Alexis Nolazco Labajos   | Cuentas por cobrar Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018   | Envío      | 0        |
| 179 | Fernando Alexis Nolazco Labajos   | Precio de venta en una empresa importadora de prendas de vestir, Lima 2018         | Envío      | 1        |
| 178 | Fernando Alexis Nolazco Labajos, Katherine Paola Mejia Huerta, Luis Guillerm... | La Liquidez en los procesos económicos de una empresa de decoración de interior... | Envío      | 2        |
| 188 | Fernando Alexis Nolazco Labajos   |  | Incompleto | 0        |

#### Anexo 4: Instrumento cuantitativo



#### Ficha de registro documental

| <b>Título del documento:</b>   |   |  | <b>Estados Financieros</b>  |         |  |          |   |
|--|---|--|---|---------|--|----------|---|
| <b>Período o año:</b>  |   |  | <b>2018</b>   |         |  |          |   |
| <b>Objetivo del documento:</b>   |   |  | <b>Descripción del documento:</b>   |         | <b>El documento responde al área de:</b>                                       |          |   |
| Este documento tiene como objetivo mostrar las variaciones en porcentajes de los ratios de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad de los periodos 2016, 2017 y 2018. Dando importancia al ratio de gestión en relación a la rotación y periodo de cobro para una adecuada interpretación del estudio. |   |  | Se realizó los análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera, así como los ratios de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad para representar las variaciones y tendencias de los tres periodos consecutivos de la empresa de servicios para una adecuada toma de decisiones. |         | Los documentos corresponden al área de Contabilidad de la empresa de servicios |          |   |
| <b>DOCUM<br/>ENT<br/>OS</b>  | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>REGISTR<br/>O<br/>DOCUME<br/>NTAL</b> | <b>FÓRMULA</b>  |         |  | <b>%</b> | <b>Análisis</b>   |
| Estado de situación financier a año 2016, 2017 y 2019  | Balance general o estado de situación financiera, el cual permite conocer los recursos económicos que utilizó la entidad para alcanzar sus objetivos, clasificados en | Análisis Horizontal 2017-2018            | <u>Efectivo y Equivalente de Efect. 2017</u>  | -       | <u>739,859.96</u>  | 8%       | Las partidas que muestran mayor relevancia en el Estado de Situación Financiera son las siguientes: en la sección de las cuentas del activo las partidas que representan mayor preferencia cada año han sido Efectivo y equivalente de efectivo, ya que del año 2016 al año |
|  |   |  | Efectivo y Equivalente de Efect. 2016   | 1*100   | 688,004.07   |          |   |
|  |   |  | <u>Efectivo y Equivalente de Efect. 2018</u>  | -       |  | 78%      |   |
|  |   |  | Efectivo y Equivalente de Efect. 2017   | 1*100 = | <u>1,315,764.52</u><br>739,859.96  |          |   |

|   |                               |  |   |
|---|-------------------------------|--|---|
| orden de su disponibilidad, y las fuentes de donde provienen, ya sean externas, que son las obligaciones para con los acreedores y proveedores de bienes y servicios clasificadas por su exigibilidad; o internas, que son la aportación de socios, dueños o propietarios de la empresa, todos ellos a una fecha.(Romero, 2014) |                               | <u>Cuentas por cobrar comerciales 2017</u> -<br>Cuentas por cobrar comerciales 2016 $1*100 = \frac{447,611.51}{272,508.69} = 64.26\%$    | 2017 esta partida representó una variación de incremento del 8% con un importe de S/. 51,855.89, mientras que en los años 2017 y 2018 esta partida representó una variación del 78% del mismo rubro, con un importe de S/. 575,904.56. También se observa que las cuentas por cobrar en los años del 2016 al 2017 representó una variación porcentual del 64.26% con un importe de S/. 175,102.82, mientras que en los años 2017 y 2018 esta partida representó una variación porcentual de adición del 125.77%, con un importe de S/.562,951.39, este aumento se debe a falta de una adecuada gestión de cobranzas y políticas de cobranzas en la entidad. |
|   |                               | <u>Cuentas por cobrar comerciales 2018</u> - $1*100 = \frac{1,010,562.90}{447,611.51} = 125.77\%$<br>Cuentas por cobrar comerciales 2017 |   |
|   | <b>Análisis Vertical 2016</b> | <u>Efectivo disponible =</u> $\frac{688,004.07}{1,667,790.41} = 41.2\%$<br>Total Activo  |   |
|   | <b>Análisis Vertical 2017</b> | <u>Efectivo disponible =</u> $\frac{739,859.96}{2,446,304.67} = 30.2\%$<br>Total Activo  |   |
|   |                               |  | Analizamos que el efectivo disponible en dependencia al total de activo para el año 2016 representó en 41.25%, para el año 2017 obtuvo 30.24% y para el año 2018 representó el 41.30 % este aumento refleja el incremento del   |

|  |  |                               |  |   |                                     |   |        |   |
|--|--|-------------------------------|--|---|-------------------------------------|---|--------|---|
|  |  | <b>Análisis Vertical 2018</b> | <u>Efectivo disponible</u><br>Total Activo | = | <u>1,315,764.52</u><br>3,185,795.97 | = | 41.3%  | activo corriente.   |
|  |  |                               | <b><u>Liquidez General 2016</u></b>        |   |                                     |   |        |   |
|  |  |                               | <u>Activo Corriente</u>                    |   | <u>1,383,087.02</u>                 | = | -10.13 | Estudiamos que la empresa no cuenta con activos corrientes para cumplir sus compromisos con los proveedores, ya que representó de liquidez -10.13 por cada sol de deuda para el año 2016. En el año 2017 cuenta con 2.71 por cada sol de deuda y en el año 2018 la liquidez representó en 2.04 por cada sol de deuda para cubrir los compromisos en el periodo. Asimismo, la liquidez inmediata para el año 2016 cuenta con -5.04 por cada sol de deuda, para el año 2017 dispone de 0.97 y en el año 2018 dispone de 0.94 por cada sol de deuda para cumplir sus compromisos en el año. Por consiguiente, en el capital de trabajo para el año 2016 dispone de S/. 1, 519,680.43 si pagan todo sus pasivos corrientes, en el año 2017 dispone de S/. 1, 306,073.77 y en el año 2018 dispone de S/. 1, 454,850.63 si pagan todas las obligaciones dentro del año. |
|  |  |                               | Pasivo Corriente                           | = | -136,593.41                         |   |        |   |
|  |  |                               | <b><u>Liquidez General 2017</u></b>        |   |                                     |   |        |   |
|  |  |                               | <u>Activo Corriente</u>                    |   | <u>2,071,469.28</u>                 | = | 2.71   |   |
|  |  | <b>Ratios de Liquidez</b>     | Pasivo Corriente                           | = | 765,395.51                          |   |        |   |
|  |  |                               | <b><u>Liquidez General 2018</u></b>        |   |                                     |   |        |   |
|  |  |                               | <u>Activo Corriente</u>                    |   | <u>2,858,448.53</u>                 | = | 2.04   |   |
|  |  |                               | Pasivo Corriente                           |   | 1,403,597.90                        |   |        |   |
|  |  |                               | <b><u>Liquidez Inmediata 2016</u></b>      |   |                                     |   |        |   |
|  |  |                               | <u>Caja y Bancos</u>                       |   | <u>688,004.07</u>                   |   |        |   |
|  |  |                               | Pasivo Corriente                           | = | -136,593.41                         | = | -5.04  |   |
|  |  |                               | <b><u>Liquidez Inmediata 2017</u></b>      |   |                                     |   |        |   |
|  |  |                               | <u>Caja y Bancos</u>                       |   | <u>739,859.96</u>                   | = | 0.97   |   |
|  |  |                               | Pasivo Corriente                           | = | 765,395.51                          |   |        |   |
|  |  |                               | <b><u>Liquidez Inmediata 2018</u></b>      |   |                                     |   |        |   |
|  |  |                               | <u>Caja y Bancos</u>                       |   | <u>1,315,764.52</u>                 | = | 0.94   |   |
|  |  |                               | Pasivo Corriente                           | = | 1,403,597.90                        |   |        |   |

|  |  |                          |   |  |  |
|--|--|--------------------------|---|--|--|
|  |  |                          | <p><b><u>Capital de Trabajo 2016</u></b><br/>Activo Corriente – Pasivo Corriente = 1383087.02-(-136593.41) = S/. 1,519,680.43</p>   |  |  |
|  |  |                          | <p><b><u>Capital de Trabajo 2017</u></b><br/>Activo Corriente – Pasivo Corriente = 2071469.28-765395.51 = S/. 1,306,073.77</p>  |  |  |
|  |  |                          | <p><b><u>Capital de Trabajo 2018</u></b><br/>Activo Corriente – Pasivo Corriente = 2858448.53-1403597.9 = S/. 1,454,850.63</p>  |  |  |
|  |  |                          | <p><b><u>Ratio de Rotación de Cobros 2016</u></b></p> <p><u>Cuentas por cobrar promedio*360 días</u><br/>Ventas = <math>\frac{272,508.69*360}{13,120.690.62}</math> = 7.48 días</p>   |  | <p>Se analiza que la rotación de cobros para el año 2016 se realizó cada 7.48 días, es decir fue optimo y favorable para ese año. Para el año 2017 la rotación de cobranzas fue de cada 11.69 días y para el año 2018 no fue favorable porque se realizó cada 22.62 días. Asimismo, la entidad tuvo una rotación de cobranza en el año 2016 de 48.15 veces, así como en el año 2017 fue de 30.79 veces y en el año 2018 fue de 15.92 veces, disminuyo por la falta de un seguimiento adecuado en la gestión de cobranzas. Consideramos que el costo de ventas para el año 2016</p> |
|  |  |                          | <p><b><u>Ratio de Rotación de Cobros 2017</u></b></p> <p><u>Cuentas por cobrar promedio*360 días</u><br/>Ventas = <math>\frac{447,611.51*360}{13,781.472.05}</math> = 11.69 días</p>  |  |  |
|  |  |                          | <p><b><u>Ratio de Rotación de Cobros 2018</u></b></p> <p><u>Cuentas por cobrar promedio*360 días</u><br/>Ventas = <math>\frac{1,010,562.9*360}{16,083.579.68}</math> = 22.62 días</p> |  |  |
|  |  | <b>Ratios de Gestión</b> |   |  |  |



## Anexo 5: Instrumento cualitativo



### Ficha de entrevista

Datos básicos:

|                                    |                        |
|------------------------------------|------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña |                        |
| Nombres y apellidos                |                        |
| Código de la entrevista            | Entrevistado1 (Entv.1) |
| Fecha                              |                        |
| Lugar de la entrevista             |                        |

| Nro. | Preguntas de la entrevista |
|------|----------------------------|
| 1    |                            |
| 2    |                            |
| 3    |                            |
| 4    |                            |
| 5    |                            |
| 6    |                            |
| 7    |                            |

Observaciones

|       |
|-------|
| ..... |
| ..... |
| ..... |

## Entrevistado1 (Entv.1)

| Nro. | Preguntas de la entrevista | Respuestas |
|------|----------------------------|------------|
| 1    |                            |            |
| 2    |                            |            |
| 3    |                            |            |
| 4    |                            |            |
| 5    |                            |            |
| 6    |                            |            |
| 7    |                            |            |

## Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)

| <b>EMPRESA DE SERVICIOS</b>                        |                     |                     |                     |  |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| <b>Estado de Situación Financiera Comparativos</b> |                     |                     |                     |  |
|  | 2016                | 2017                | 2018                |  |
| <b><u>ACTIVOS</u></b>                              |                     |                     |                     |  |
| <b>Activos Corrientes</b>                          | S/.                 | S/.                 | S/.                 |  |
| Caja y Bancos                                      | 688,004.07          | 739,859.96          | 1,315,764.52        |  |
| Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros            | 272,508.69          | 447,611.51          | 1,010,562.90        |  |
| Cuentas por Cobrar Diversas Terceros               | 411,523.97          | 385,984.43          | 265,328.05          |  |
| Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas           |                     | 337,611.51          | 70,749.00           |  |
| Servicios y Otros Contratados por Anticipado       | 116,616.48          | 160,401.87          | 196,044.06          |  |
| Estimación Cuentas Cobranza Dudosa                 | -105,566.19         | -                   | -                   |  |
| <b>Total Activos Corrientes</b>                    | <b>1,383,087.02</b> | <b>2,071,469.28</b> | <b>2,858,448.53</b> |  |
| <b>Activos No Corrientes</b>                       |                     |                     |                     |  |
| Inversiones Mobiliarias e Inmobiliarias            | 22,656.00           | 22,656.00           | 22,656.00           |  |
| Inmuebles, Maquinaria y Equipo                     | 1,782,720.77        | 1,847,314.89        | 534,662.06          |  |
| Intangibles  | 216,429.48          | 216,429.48          | 76,991.00           |  |
| Depreciación, Amortización Acumulados              | -1,795,650.47       | -1,819,429.15       | -383,281.34         |  |
| Activos Diferidos                                  | 58,547.61           | 107,864.17          | 76,319.72           |  |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>                 | <b>284,703.39</b>   | <b>374,835.39</b>   | <b>327,347.44</b>   |  |
| <b>Total Activos</b>                               | <b>1,667,790.41</b> | <b>2,446,304.67</b> | <b>3,185,795.97</b> |  |
| <b><u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u></b>                 |                     |                     |                     |  |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                          |                     |                     |                     |  |
| Sobregiros Bancarios                               | 0                   | 3,592.10            | 330.51              |  |
| Tributos por Pagar                                 | -2,240,514.81       | -                   | -                   |  |
|  |                     | 959,526.06          | 1,115,403.89        |  |
| Remuneraciones por Pagar                           | 128,840.63          | 121,361.61          | 124,391.94          |  |
| Cuentas por Pagar Comerciales                      | 1,312,265.61        | 1,152,814.47        | 1,897,542.13        |  |
| Cuentas por Pagar Diversas                         | 662,815.16          | 447,153.39          | 496,737.21          |  |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                    | <b>-136,593.41</b>  | <b>765,395.51</b>   | <b>1,403,597.90</b> |  |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>                       | 0.00                | 0.00                | 0.00                |  |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>                 | 0.00                | 0.00                | 0.00                |  |
| <b>Total Pasivos</b>                               | <b>-136,593.41</b>  | <b>765,395.51</b>   | <b>1,403,597.90</b> |  |
| <b>Patrimonio</b>                                  |                     |                     |                     |  |
| Capital  | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        | 1,700,000.00        |  |
| Reservas   | 169,151.41          | 169,151.41          | 169,151.41          |  |
| Resultados Acumulados                              | 44,505.23           | -                   | -                   |  |
|  |                     | 114,565.68          | 230,281.11          |  |
| Resultados del Ejercicio                           | -109,272.82         | -                   | -                   |  |
|  |                     | 73,676.57           | 143,327.77          |  |
| <b>Total Patrimonio</b>                            | <b>1,804,383.82</b> | <b>1,680,909.16</b> | <b>1,782,198.07</b> |  |
| <b>Total Pasivos y Patrimonios</b>                 | <b>1,667,790.41</b> | <b>2,446,304.67</b> | <b>3,185,795.97</b> |  |

Fuente: Elaboración propia. (2019).

**EMPRESA DE SERVICIOS**  
**Estado de Resultados comparativos**

|  | <b>2016</b>          | <b>2017</b>          | <b>2018</b>          |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
|  | S/.                  | S/.                  | S/.                  |
| <b>Ventas Netas</b>                                    | 13,120,690.62        | 13,781,472.05        | 16,083,579.68        |
| Costo de ventas  | 9,818,621.69         | 10,678,798.71        | 12,578,583.14        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                  | <b>3,302,068.93</b>  | <b>3,102,673.34</b>  | <b>3,504,996.54</b>  |
| <b>Gastos Operativos</b>                               |                      |                      |                      |
| Gastos de Ventas                                       | -1,770,881.74        | -1,608,543.89        | -2,790,456.02        |
| Gastos Administrativos                                 | -1,780,428.15        | -1,805,706.84        | -1,760,171.12        |
| <b>Total gastos operativos</b>                         | <b>-3,551,309.89</b> | <b>-3,414,250.73</b> | <b>-3,412,658.27</b> |
| <b>Utilidad Operativa</b>                              | <b>-249,240.96</b>   | <b>-311,577.39</b>   | <b>92,338.27</b>     |
| Ingresos financieros                                   | 895,153.19           | 140,735.51           | 24,197.75            |
| Otros ingresos   | 149,621.59           | 378,206.87           | 606,933.36           |
| Gastos financieros                                     | -900,853.47          | -330,388.12          | -520,167.58          |
| Otros Egresos  | -37,648.35           | 0.00                 | 0.00                 |
| <b>Resultados Antes de Participaciones e Impuestos</b> | <b>-142,968.00</b>   | <b>-123,023.13</b>   | <b>203,301.80</b>    |
| Impuesto a la Renta                                    | -33,695.18           | -49,346.56           | -59,974.03           |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>                     | <b>109,272.82</b>    | <b>73,676.57</b>     | <b>143,327.77</b>    |

*Fuente:* Elaboración propia. (2019).

## Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental



Universidad  
Norbert Wiener

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

|                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Gerente Administrativo          |
| Nombres y apellidos                | Miguel Ángel Castillejo Oblitas |
| Código de la entrevista            | Entrevistado1 (Entv.1)          |
| Fecha                              | 10/10/2019                      |
| Lugar de la entrevista             | Empresa de servicios            |

| Nro. | Preguntas de la entrevista  |
|------|---|
| 1    | ¿Cuáles son las dificultades para cumplir su compromiso de pago a los proveedores?                      |
| 2    | ¿Las cuentas por cobrar son convertibles fácilmente en efectivo disponible? ¿Por qué?                   |
| 3    | ¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranzas dentro de la organización?               |
| 4    | ¿Cuáles son las condiciones primordiales para mejorar la gestión de cobranzas?                          |
| 5    | ¿Se utilizan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento a los clientes? ¿Por qué? |
| 6    | ¿Cómo es la frecuencia de cobro a los clientes en relación al periodo de pago a los proveedores?        |
| 7    | ¿Cuál es el impacto económico de las cuentas incobrables en la organización?                            |

Observaciones

|                         |
|-------------------------|
| .....<br>.....<br>..... |
|-------------------------|

## Entrevistado1 (Entv.1)

| Nro. | Preguntas de la entrevista  | Respuestas   |
|------|---|--|
| 1    | ¿Cuáles son las dificultades para cumplir su compromiso de pago a los proveedores?                      | Las dificultades de no pagar a los proveedores, es por el pago que es retenido del exterior por las ventas de paquetes turísticos. En los años anteriores hubo retraso en los pagos, porque la empresa del exterior quebró, por ese motivo se alargaba el plazo de retorno del efectivo.   |
| 2    | ¿Las cuentas por cobrar son convertibles fácilmente en efectivo disponible? ¿Por qué?                   | Las cuentas por cobrar son convertibles en promedio de veinte días, porque los procesos no han sido muy eficientes, la empresa que opera como representante en Francia tuvo retrasos significativos en el momento de cancelar las facturas proformas.  |
| 3    | ¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranzas dentro de la organización?               | Están mejorando progresivamente en cada año, la finalidad es que se efectúe de manera más fluida para mejores resultados de liquidez dentro de la organización.  |
| 4    | ¿Cuáles son las condiciones primordiales para mejorar la gestión de cobranzas?                          | Las condiciones para mejorar la gestión de cobranzas es que las facturas proformas se realicen con 10 días de anticipación, antes de que llegue el grupo turístico, esto permitiría disponer del efectivo en un plazo más ventajoso.<br>Aplicar la eficiencia ayudaría a administrar los tiempos de manera oportuna para efectuar las cobranzas. |
| 5    | ¿Se utilizan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento a los clientes? ¿Por qué? | La estrategia que se utiliza es la fidelidad a la marca basada en la confianza y vínculo desarrollado con el pasar del tiempo, porque mantenemos trabajando 15 años con las empresas de los países de Francia, Canadá, España, entre otros.  |
| 6    | ¿Cómo es la frecuencia de cobro a los clientes en relación al periodo de pago a los proveedores?        | Luego de emitida la factura proforma pasan de veinte y veintidós días para recibir el efectivo a las cuentas corrientes de la empresa. El tiempo de pago a los proveedores de treinta a cuarenta cinco días.   |
| 7    | ¿Cuál es el impacto económico de las cuentas incobrables en la organización?                            | Las cuentas incobrables tienen un impacto negativo, financieramente y económico porque al no tener liquidez, afecta la capacidad de pago y peligra la existencia de la empresa. La finalidad es darle seguimiento constante para evitar que sean incobrables.  |

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

|                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Asistente de Cobranzas       |
| Nombres y apellidos                | Carlos Miguel Montoya Romero |
| Código de la entrevista            | Entrevistado 2 (Entv.2)      |
| Fecha                              | 04/10/19                     |
| Lugar de la entrevista             | Empresa de servicios         |

| Nro. | Preguntas de la entrevista  |
|------|---|
| 1    | ¿Cuáles son las dificultades para cumplir su compromiso de pago a los proveedores?                      |
| 2    | ¿Las cuentas por cobrar son convertibles fácilmente en efectivo disponible? ¿Por qué?                   |
| 3    | ¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranzas dentro de la organización?               |
| 4    | ¿Cuáles son las condiciones primordiales para mejorar la gestión de cobranzas?                          |
| 5    | ¿Se utilizan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento a los clientes? ¿Por qué? |
| 6    | ¿Cómo es la frecuencia de cobro a los clientes en relación al periodo de pago a los proveedores?        |
| 7    | ¿Cuál es el impacto económico de las cuentas incobrables en la organización?                            |

Observaciones

|  |
|--|
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
|--|

## Entrevistado1 (Entv.2)

| Nro. | Preguntas de la entrevista  | Respuestas   |
|------|---|--|
| 1    | ¿Cuáles son las dificultades para cumplir su compromiso de pago a los proveedores?                      | El retraso de nuestros clientes al realizar el pago de las facturas, debido a la falta de adecuada política de cobros, también otro factor es el menor seguimiento a las facturas de los proveedores, al ser electrónicas envían todo por correo electrónico y no se llegan a imprimir todos los documentos oportunamente. |
| 2    | ¿Las cuentas por cobrar son convertibles fácilmente en efectivo disponible? ¿Por qué?                   | Son convertibles en menos de un mes, a diferencia de años anteriores que eran semanalmente, es por ello que está faltando un seguimiento correcto en los proceso de las cobranzas ocasionando falta de liquidez.   |
| 3    | ¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranzas dentro de la organización?               | La ausencia de capacitación en el personal que realiza las cobranzas, para un adecuado proceso en los tiempos de cobranzas es necesaria para lograr los objetivos económicos. Los incentivos son necesarios para un eficiente desempeño y motivación para desempeñar su labor.   |
| 4    | ¿Cuáles son las condiciones primordiales para mejorar la gestión de cobranzas?                          | Las condiciones primordiales para mejorar es tener actualizada la contabilidad para hacer el debido cruce de las cuentas pendientes de cobro contra la documentación física para que sean más detallados.  |
| 5    | ¿Se utilizan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento a los clientes? ¿Por qué? | La vinculación de relaciones empresariales entre la empresa y los clientes del extranjero, hacen de que sigamos dando crédito a los clientes por la venta de paquetes turísticos, aunque no sean oportuno los pagos  |
| 6    | ¿Cómo es la frecuencia de cobro a los clientes en relación al periodo de pago a los proveedores?        | Se estaba cobrando cada veinte días, lo que ocasiona problema de cumplimiento porque pagamos a nuestros proveedores semanalmente, lo correcto sería realizar las cobranzas semanalmente para estar a la par con el pago a proveedores.   |
| 7    | ¿Cuál es el impacto económico de las cuentas incobrables en la organización?                            | El impacto es importante, al tener muchas cuentas incobrables genera pérdidas para la organización, pues se considera la proyección de las ventas para luego efectuar los pagos a los proveedores.   |

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

|                                    |                         |
|------------------------------------|-------------------------|
| Cargo o puesto en que se desempeña | Contador General        |
| Nombres y apellidos                | Violeta Cerrón          |
| Código de la entrevista            | Entrevistado 3 (Entv.3) |
| Fecha                              | 09/10/2019              |
| Lugar de la entrevista             | Empresa de servicios    |

| Nro. | Preguntas de la entrevista  |
|------|---|
| 1    | ¿Cuáles son las dificultades para cumplir su compromiso de pago a los proveedores?                      |
| 2    | ¿Las cuentas por cobrar son convertibles fácilmente en efectivo disponible? ¿Por qué?                   |
| 3    | ¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranzas dentro de la organización?               |
| 4    | ¿Cuáles son las condiciones primordiales para mejorar la gestión de cobranzas?                          |
| 5    | ¿Se utilizan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento a los clientes? ¿Por qué? |
| 6    | ¿Cómo es la frecuencia de cobro a los clientes en relación al periodo de pago a los proveedores?        |
| 7    | ¿Cuál es el impacto económico de las cuentas incobrables en la organización?                            |

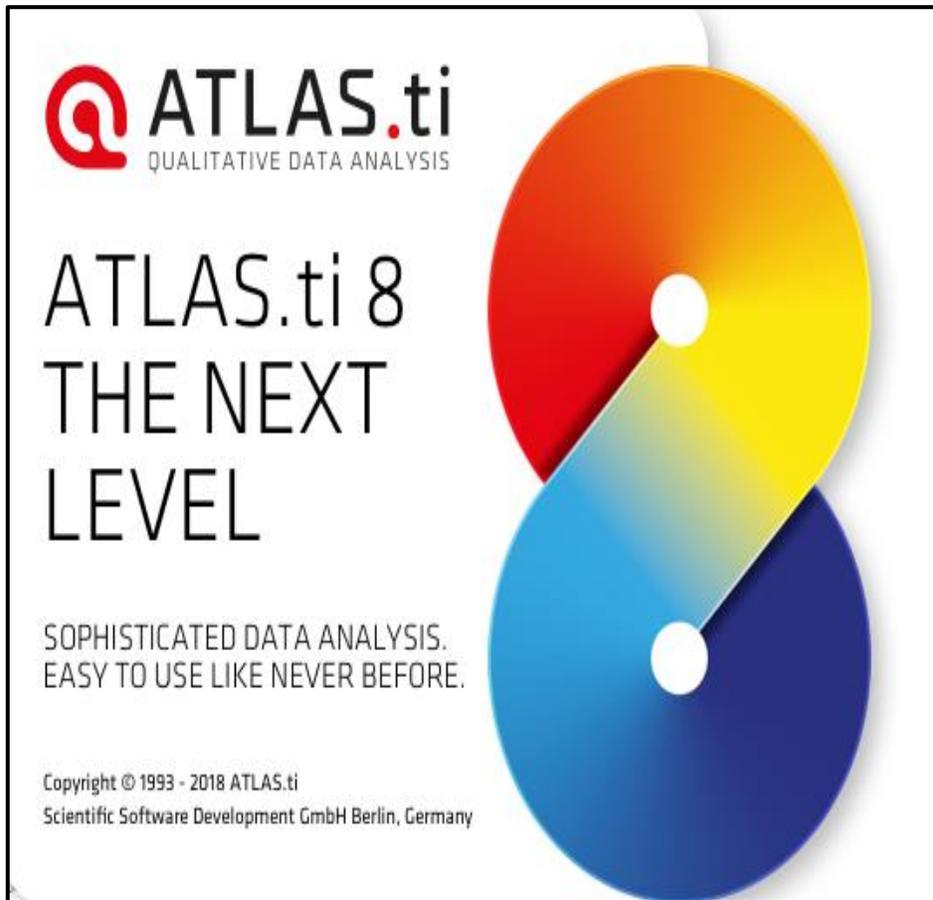
Observaciones

|  |
|--|
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
|--|

### Entrevistado1 (Entv.3)

| Nro. | Preguntas de la entrevista  | Respuestas   |
|------|---|--|
| 1    | ¿Cuáles son las dificultades para cumplir su compromiso de pago a los proveedores?                      | Las dificultades se presentan cuando los clientes no cancelan de manera oportuna los servicios, esto ocasiona el retraso para cumplir con la fecha de pago otorgado por los proveedores, por consiguiente las reservas serán anuladas y solo habrá la opción de realizar el pago de las reservas al contado. |
| 2    | ¿Las cuentas por cobrar son convertibles fácilmente en efectivo disponible? ¿Por qué?                   | Son convertibles en proporción lenta, porque los procedimientos de las política de cobranzas a los clientes no están aportando un adecuado desenvolvimiento del efectivo. Asimismo, los clientes realizan anticipos y terminan pagando dos semanas después de concluido el paquete turístico.                |
| 3    | ¿Cómo considera el procedimiento de las políticas de cobranzas dentro de la organización?               | El procedimiento de las políticas de cobranzas no fue muy bueno, los procesos de cobranzas no se lograron conforme a los objetivos trazados por la empresa, deberían de efectuarlos con presión y a la vez con sutileza para que el cliente no se sienta tan presionado.                                     |
| 4    | ¿Cuáles son las condiciones primordiales para mejorar la gestión de cobranzas?                          | Las condiciones para mejorar la gestión de cobranzas es sistematizar mediante un software que permita emitir reportes de las facturas vencidas y por vencer con indicadores de resultados, de esa manera se podrá anticipar antes de que sean facturas incobrables.  |
| 5    | ¿Se utilizan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento a los clientes? ¿Por qué? | Las estrategias que utilizamos es medir la capacidad económica y financiera del nuevo cliente, averiguar su historial crediticio para evitar el incumplimiento futuro de pago, de igual forma, solo brindarles créditos en pequeña proporción cuando son empresas nuevas.                                    |
| 6    | ¿Cómo es la frecuencia de cobro a los clientes en relación al periodo de pago a los proveedores?        | Para medir la frecuencia, se debe hallar el ratio de gestión, relacionado a la rotación de cobros para saber el período promedio de las cobranzas de las ventas; este ratio deber ser menor al período de pago a los proveedores. En la organización la frecuencia de cobro en promedio es cada veinte días. |
| 7    | ¿Cuál es el impacto económico de las cuentas incobrables en la organización?                            | Las cuentas incobrables tuvieron en la organización un impacto negativo, que tomó mucho tiempo recuperarse económicamente e incluso afecto de manera progresiva en los siguientes. Las cuentas incobrables siempre peligran la existencia de la organización.  |

**Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti**



*Figura 19. Atlas ti 8.*

# Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta



Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategia para reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2019  
 Nombre de la propuesta:

- Reducir la rotación y el período de las cuentas por cobrar
- Elaboración del flujo de caja proyectado
- Establecer el proceso y las políticas de la gestión de cobranza

Yo, Cynthia Poblet Garrigue Linares identificado con DNI Nro. 4.549.1996 Especialista en Contabilidad Financiera y Gob  
 Actualmente laboro en S. Privado Ubicado en Proceso a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los

critérios.

**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.

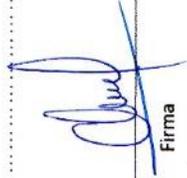
| Nº | INDICADORES DE EVALUACIÓN   | Pertinencia |    | Relevancia |    | Construcción gramatical |    | Observaciones | Sugerencias |
|----|---|-------------|----|------------|----|-------------------------|----|---------------|-------------|
|    |   | SI          | NO | SI         | NO | SI                      | 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                       |    |               |             |

|    |   |   |  |  |   |  |  |  |  |  |
|----|---|---|--|--|---|--|--|--|--|--|
| 7  | La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos                          | X |  |  |   |  |  |  |  |  |
| 8  | Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades | X |  |  | X |  |  |  |  |  |
| 9  | La propuesta es factible y tiene viabilidad   | X |  |  | X |  |  |  |  |  |
| 10 | Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito   | X |  |  | X |  |  |  |  |  |

Y después de la revisión opino que:

1. ... *se... motivación... no... apor... ten... o... le... reducción... de... los... cuantos... por... cobran... a... través... de...*
2. ... *las... sobre... que... plan... de... das...*
3. ....

Es todo cuanto informo:

  
Firma

Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias para reducir las Cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2018  
 Nombre de la propuesta:

- Reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar.
- Elaboración del flujo de caja proyectado
- Establecer el proceso y las políticas de la gestión de cobranzas.

Yo, Couranio Pedro Jiao identificado con DNI Nro 706099 Especialista en Adm. Fin.  
 Actualmente laboro en Lima ubicado en..... 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   |             |    |            |    |                         |    |               |             |





## Anexo 10: Evidencia de la visita a la empresa



*Figura 20. Entrevista al Gerente Administrativo.*



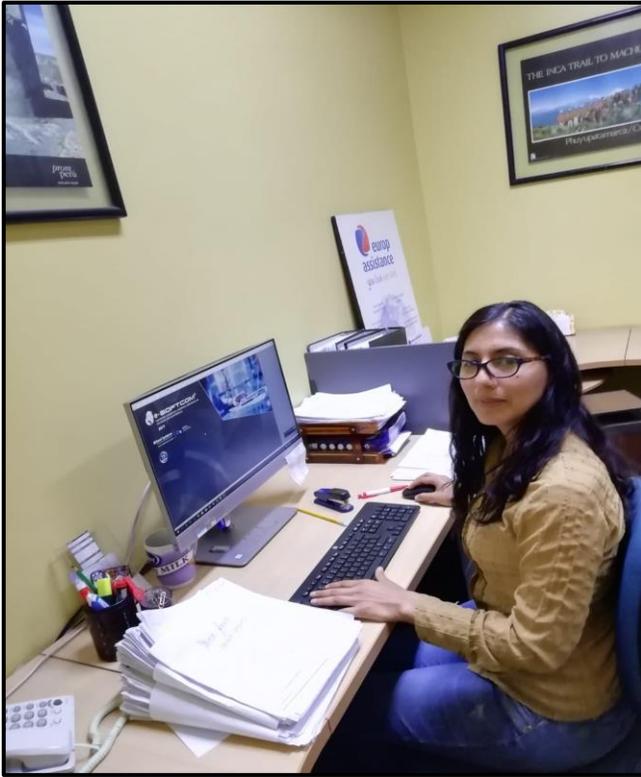
*Figura 21. Departamento de Receptivo.*



*Figura 22. El Asistente de cobranzas observando la guía de entrevista.*



*Figura 23. El Gerente Administrativo observando la guía de entrevista.*



*Figura 24. Realizando mis funciones de Tesorería.*

## Anexo 11: Matrices de trabajo

### Matriz del Problema

| Problema de investigación a nivel internacional   | Informe mundial #1  | Esencia del problema  | Consolidación del problema   |
|---|---|---|--|
|   | Cuentas por Cobrar  | La Empresa de distribución de productos y servicios de Ecuador, no cumplen con un adecuado análisis de los ratios en los Estados financieros, es por ello, que desconocen la falta de liquidez de la empresa y el ciclo de efectivo de cuentas por cobrar a los clientes, ya sea en días y veces de cobro.  | Internacional  |
|   | <b>Título del informe</b>   |   | En el ámbito internacional los problemas que surgen frecuentemente respecto a las cuentas por cobrar en el país de Ecuador, es que la entidad de distribución de productos y servicios, se desconoce la carencia de la liquidez en la entidad y el ciclo de días de cobro en las cuentas por cobrar. Además, no plasma un correcto análisis de los ratios financieros; de la misma manera, las Cooperativas de ahorro y crédito, presentan problemas económicos al no contar con una adecuada planificación y ejecución del presupuesto del año 2013, pues los ingresos frente a lo planificado se ejecutaron en 121.87 %, es decir, por encima de lo previsto; asimismo, la empresa comercializadora de Electrodomésticos y aparatos eléctricos y electrónicos, presenta un alto índice de morosidad, pues la compañía tarda 228 días en realizar el cobro a los clientes y el 62.6 % de las ventas son realizadas al crédito, con este resultado apenas pueden cumplir los compromisos en el menor tiempo posible (Torres y Avelino, 2017; Ruiz, 2018; Arroba y Encalada, 2016). |
|   | Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la Liquidez de la empresa Adeca Cía. Ltda.  |   |  |
|   | <b>Referencia</b>   |   |  |
|   | Torres, J.; Avelino, M. (2017). Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecar Cía. Ltda, <i>Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana</i> , (Mayo 2017). Universidad de Guayaquil., Ecuador.   |   |  |
|   | Informe mundial #2  | Esencia del problema  |  |
|   | Auditoría integral Financiera   | Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador, tiene como problema la inadecuada planificación y ejecución de su presupuesto durante el año 2013, pues los ingresos frente a lo planificado se ejecutaron en 121.87%, es decir, por encima de lo proyectado. La falta de liquidez se vio reflejada en el periodo mencionado y la ausencia de una persona capacitada para el debido control de la cooperativa. |  |
|   | <b>Título del informe</b>   |   |  |
|   | Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “El sol de los Andes” (Ecuador)  |   |  |
| <b>Referencia</b>   |   |   |  |
| Ruiz, P. (2018). Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso cooperativa de ahorro y crédito “El sol de los Andes”. <i>Killkana sociales: Revista de Investigación Científica</i> , 2(1), 9-16. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador. |   |   |  |
| Informe mundial #3  | Esencia del problema  |   |  |
| Provisión de las Cuentas por Cobrar   | La empresa comercializadora de Electrodomésticos y Aparatos Eléctricos y Electrónicos en Ecuador, relación al análisis de los indicadores financieros el 62.6% de las ventas realizadas fueron al crédito las cuales se encuentran pendiente de ser pagadas por los clientes. Igualmente, la compañía tarda 228 días en cobrar sus cuentas a los clientes, lo cual es un alto índice de morosidad y apenas puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. |   |  |
| <b>Título del informe</b>   |   |   |  |
| Provisión de las Cuentas por cobrar y su efecto en los Estados Financieros de la Compañía Intvescom S.A.  |   |   |  |
| <b>Referencia</b>   |   |   |  |
| Arroba, J.; Encalada, L. (2016): Provisión de las cuentas por cobrar y su efecto en los estados financieros de la compañía Intvescom S.A., <i>Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana</i> . (Noviembre 2016). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador.         |   |   |  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Problema de investigación a nivel nacional  | <b>Informe nacional #1</b>   | <b>Esencia del problema</b>  | <b>Consolidación del problema</b>   |
|   | Renta de Tercera Categoría   | <p>Con la finalidad de determinar la renta de tercera categoría, se deducirá de la renta bruta los gastos necesarios para mantener los ingresos de la empresa, vinculadas a la ganancia de capital, en respuesta a ello serán deducibles las cobranzas dudosas.</p> <p><b>Según el artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta, inciso i)</b><br/>Nos indica que cuando una deuda se encuentre vencida y se demuestre que no puede ser cobrada, por dificultades que presente el cliente en el momento de pagarlas, dicha morosidad, deberá ser sustentada con documentos fehacientes o procedimiento judicial con 12 meses de haber sido transcurrido desde la fecha de vencimiento.</p> <p>Pacifico, I. (2016). Provision de Cobranza dudosa. <i>Actualidad Empresarial</i>, <a href="https://issuu.com/johnsonlopez/docs/03_cobranza_dudosa">https://issuu.com/johnsonlopez/docs/03_cobranza_dudosa</a></p>   | Nacional  |
|   | <b>Título del informe</b>  |  | <p>En el ámbito nacional los problemas que surgen usualmente en las empresas comercializadoras ubicadas en el mercado de Lima, es que no cuentan con una adecuada reglamentación para otorgar y controlar los créditos, esto afecta la disponibilidad del efectivo de las empresas. Esta defectuosa gestión ocasiona altos costos comerciales, lo cual se ve manifestado en el Estado de Resultados de las empresas; del mismo modo, la facultad de una universidad brinda servicios educativos y concede crédito a los estudiantes mediante contratos financieros de pago al contado o en armadas. Sin embargo, no se efectúa la cobranza de manera oportuna y eficaz, e incluso teniendo facturas pendientes de cobro, siguen otorgando crédito a más estudiantes. A la vez, la falta de capacitación en el personal nuevo, no permite el desarrollo máximo de las capacidades; No obstante, tributariamente para que la provisión de cobranza dudosa sea considerada como gasto deducible, esta deberá de estar vencida y haber sido demostrada que no puede ser cobrada, por insolvencia económica que presente el cliente en el momento de pagarlas. Del mismo modo, dicha morosidad, deberá ser sustentada con documentos fidedignos o procedimiento judicial con 12 meses de haber sido transcurrido, desde la fecha de vencimiento (Huayta, 2018; Gonzales y Sanabria, 2018, Pacifico, 2016).</p> |
|   | Provisión de cobranza dudosa   |  |   |
|   | <b>Referencia</b>  |  |   |
|   | <b>Informe nacional #2</b>   | <b>Esencia del problema</b>  |   |
|   | Facturas por cobrar  | <p>La facultad de una Universidad brinda servicios educativos y otorga crédito a los estudiantes mediante contrato financiero de pago al contado o en armadas. Sin embargo, dichos pagos no son realizados en las fechas establecidas, generando cuentas por cobrar. Teniendo la existencia de facturas vencidas se siguen otorgando crédito a los estudiantes. Asimismo, se ha incorporado nuevo personal en el área de Créditos y cobranzas, pero por el momento no están siendo capacitadas, esto ocasiona la falta de conocimiento en los procedimientos.</p> <p>Gonzales, E.; Sanabria, S. (2018): Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular, Lima, periodo 2010-2015., <i>Revista de Investigación Universitaria</i>; Vol. 5, Núm. 2 (2016). Universidad Peruana Unión. <a href="http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v5i2">http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v5i2</a></p>  |   |
|   | <b>Título del informe</b>  |  |   |
|   | Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular, Lima, periodo 2010-2015 |  |   |
|   | <b>Referencia</b>  |  |   |
|   | <b>Informe nacional #3</b>   | <b>Esencia del problema</b>  |   |
|   | Administración de los Créditos Comerciales   | <p>Las empresas comercializadoras que se encuentran en el mercado de Lima, no administra correctamente los créditos comerciales otorgados a los clientes. Posee un manejo inadecuado para la aprobación de los créditos, no cuenta con una adecuada reglamentación para el control de los créditos de proveedores lo que afecta a la disponibilidad de efectivo para financiar el capital de trabajo. Además, con la finalidad de colocar sus productos otorgan créditos a los distribuidores e intermediarios lo que conlleva a una cartera morosa de pago, porque no se cuenta con una adecuada política de cobranzas. Por otro lado, la defectuosa gestión de créditos ha originado altos costos comerciales porque no tienen una tasa de interés en función a los plazos, incrementado los gastos financieros y afectando los estados de resultados.</p> <p>Huayta, P. (2018). <i>Administración de los Créditos Comerciales y su contribución en la Liquidez de las Empresas Comerciales en el Mercado de Lima. Periodo 2017</i>. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.</p> |   |
| <b>Título del informe</b>   |  |  |   |
| Administración de los Créditos Comerciales y su contribución en la Liquidez de las empresas comerciales en el Mercado de Lima. Periodo 2017   |  |  |   |
| <b>Referencia</b>   |  |  |   |
| Huayta, P. (2018). <i>Administración de los Créditos Comerciales y su contribución en la Liquidez de las Empresas Comerciales en el Mercado de Lima. Periodo 2017</i> . Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. |  |  |   |

| Causa                     | Sub causa   | ¿Por qué?  | Consolidación parcial del problema  | Consolidación del problema Local  |
|---------------------------|---|--|---|---|
| C1.<br>Personal           | 1. No existe una persona calificada para el puesto                    | 1. El área de Recursos humanos de la empresa, no evalúa de manera correcta la experiencia del postulante, antes de ser contratado. | El personal no se siente identificado con la cultura organizacional, por la falta de incentivos de una adecuada gestión de cobros. También, la ausencia de capacitación imposibilita la eficiente función de sus responsabilidades.                               | El problema de la investigación de la empresa de servicios es que no cuenta con una adecuada política de cobros, porque no mide oportunamente los días de plazo otorgado a los clientes, no realiza un correcto análisis de los ratios financieros para establecer la liquidez de la empresa en correlación a las cobranzas. Asimismo, el personal no se siente identificado con la cultura organizacional, por la ausencia de incentivos de la adecuada gestión de cobros, esto conlleva a la falta de eficiencia para el debido retorno del efectivo a la organización. |
|                           |   | 2. El trabajador no cuenta con una especialización en gestión de cobranzas.  |   |   |
|                           | 2. Falta de responsabilidad y organización para ejercer sus funciones | 3. No existe incentivos que motiven a realizar mejor sus funciones.  |   |   |
|                           |   | 4. No se cumple con lo planificado, porque muestran pretexto al no cumplir con lo señalado.  |   |   |
|                           | 3. Falta de una cultura organizacional.                               | 5. No conoce la cultura organizacional de la empresa en relación a la misión y visión.   |   |   |
|                           |   | 6. La comunicación con los jefes no es muy clara y eficaz para absolver sus dudas.   |   |   |
| C2.<br>Equipos            | 4. No cuenta con un software de cobranzas                             | 7. El temor a adquirir un nuevo sistema de un software de cobranzas, por lo complicado que puede ser.                              | La decisión de no adquirir un software de cobranzas, se debe a lo costoso que puede ser y por el tiempo que tomaría adecuarse a este nuevo sistema. La ausencia de este sistema no permite realizar un adecuado seguimiento a los deudores de la empresa          |   |
|                           |   | 8. Falta de disposición por aprender de un nuevo sistema.  |   |   |
|                           | 5. No existe sistematización de la información de los deudores        | 9. Falta un seguimiento óptimo a los deudores de la empresa.   |   |   |
|                           |   | 10. Poco interés de la sistematización de los potenciales deudores.  |   |   |
|                           | 6. Se piensa que la implementación tomara mucho tiempo                | 11. Se desconfía que la empresa proveedora estará disponible a capacitar.  |   |   |
|                           |   | 12. Por falta de tiempo para adecuarse al nuevo sistema.   |   |   |
| C3.<br>Procesos           | 7. No se cuenta con una política de cobranzas                         | 13. Las cobranzas son cobradas con muchos días de morosidad, se excede el plazo de cobro.  | No se cuenta con una adecuada política de cobros, porque no se mide oportunamente los días de plazo otorgado a los clientes. A la vez, la carencia de un manual de funciones no permite establecer claramente las ocupaciones del área.                           |   |
|                           |   | 14. En la condición de crédito no se respeta lo establecido en el contrato.  |   |   |
|                           | 8. No se cuenta con una manual para las actividades                   | 15. Falta de un manual que establezca las funciones para cada área.  |   |   |
|                           |   | 16. Falta de adecuación del perfil del trabajador para las funciones asignadas.  |   |   |
|                           | 9. Errores comunes en el procedimiento de cobranzas                   | 17. Falta del dominio de las herramientas para efectuar una adecuada cobranza a los clientes.                                      |   |   |
|                           |   | 18. Poco interés en desarrollar adecuadamente su labor.  |   |   |
| C4.<br>Gestión Financiera | 10. Se piensa que la implantación del sistema es costoso              | 19. Sin realizar las consultas, se piensa que es muy costoso.  | No se realiza un correcto análisis de los ratios financieros, para determinar la liquidez de la empresa en relación a las cuentas por cobrar. Además, falta un óptimo análisis de los estados de resultados para determinar el impacto de las cuentas por cobrar. |   |
|                           |   | 20. No se busca cotizaciones a las empresas proveedoras.   |   |   |
|                           | 11. No realiza un correcto análisis de los ratios financieras         | 21. Falta de interpretación oportuna de la ratios de liquidez  |   |   |
|                           |   | 22. Falta de interpretación oportuna de la ratios de gestión   |   |   |
|                           | 12. Falta de un adecuado análisis de las ventas                       | 23. No se analiza el impacto de las ventas en las cuentas por cobrar   |   |   |
|                           |   | 24. No se realiza un análisis vertical del Estado de Resultados  |   |   |

## Matriz de Antecedentes Nacionales

| Datos del antecedente 1: Nacional  |  |                             |  |
|------------------------------------|--|-----------------------------|--|
| Título                             | Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L.  | Metodología                 |  |
| Autor                              | Culquicondor Neira, Guisela  | Tipo                        | Aplicativo   |
| Año                                | 2018   | Enfoque                     | Cuantitativo   |
| Objetivo                           | Precisar e introducir un procedimiento de control interno, para que se pueda lograr un adecuado nivel de gestión de cuentas por cobrar en la empresa comercial.  | Diseño                      | No experimental, transversal   |
| Resultados                         | Los principales factores de que existe un riesgo de morosidad en la empresa Ventura Pallets Export E.I.R.L., es que la rotación de cuentas por cobranzas en el año 2016 se realizó cada 50 y 55 días para el año 2017. Este resultado conlleva a una asfixia financiera para la entidad, motivo para que la gerencia realice financiamiento de las entidades bancarias.  | Método                      | Descriptivo, deductivo, inductivo, analítico y explicativo   |
|                                    |  | Población                   | 53   |
|                                    |  | Muestra                     | 25   |
|                                    |  | Técnicas                    | Entrevista, observación, encuesta y revisión documental.   |
|                                    |  | Instrumentos                | Cuestionario   |
| Conclusiones                       | En la empresa Ventura Pallets Export E.I.R.L., uno de los motivos por los que no desarrolla una adecuada gestión en las cuentas, tiene que ver con la falta de un sistema de control interno que permita rescatar la cartera de clientes, esto genera que las operaciones se realicen de manera ineficiente. Otro aspecto, es la ausencia de un Jefe de Créditos y cobranzas permite que las cobranzas sean realizadas por los vendedores-cobradores lo cual no ayuda a las exigencias del flujo de caja, para hacer frente a sus obligaciones económicas.   | Método de análisis de datos | -Selección de recolección de información.<br>-Encontrar la población y muestra.<br>-Procesar la información interpretar y discutir los resultados. |
| Redacción final al estilo Tesis    | Culquicondor (2018) en su tesis titulada <i>Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L.</i> La investigación tiene como objetivo precisar e introducir un procedimiento de control interno, para que se pueda lograr un adecuado nivel de gestión de cuentas por cobrar en la empresa comercial. El estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, aplicando el método descriptivo, deductivo, inductivo, analítico y explicativo, con una muestra de 25 personas de un total de 53, utilizo técnicas de entrevista, observación, encuesta y revisión documental para la recolección de la información. Según los resultados, nos muestra que existe un alto riesgo de morosidad, porque las cuentas por cobrar son realizadas cada 50 días para el año 2016 y 55 días para el año 2017. Esto genera asfixia financiera para la entidad, motivo para que la gerencia realice financiamiento de las entidades bancarias. Este riesgo se debe a que las cuentas son cobradas por los vendedores –cobradores, personas que no cuentan con toda la preparación necesaria para realizar su función. |                             |  |
| Redacción final al estilo artículo | Culquicondor (2018) en la tesis de control interno se comprobó la ausencia de seguimiento para la gestión de cobranzas, esto responde a la necesidad de un Jefe de cobranzas para que pueda cumplir con los objetivos previstos de la entidad. Además, el alto riesgo de morosidad no permite que las cuentas sean cobradas a tiempo durante el año, esto genera asfixia financiera que conlleva a la gerencia a tomar decisiones de financiamiento para cumplir los deberes en el menor tiempo posible con los proveedores y empleados.   |                             |  |
| Referencia (tesis)                 | Culquicondor, G. (2018). <i>Sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L.</i> Piura. Perú. Universidad Nacional de Piura.  |                             |  |

Fuente: Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 1: Nacional  |  |                             |   |
|------------------------------------|--|-----------------------------|---|
| Título                             | Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., distrito Trujillo - año 2016   | Metodología                 |   |
| Autor                              | Mantilla Chávez, Dyana Karolyna y Ruiz Nuñez, Ruby Marilin   | Tipo                        |   |
| Año                                | 2017   | Enfoque                     | Cuantitativo  |
| Objetivo                           | Resolver cómo la gestión de cuentas por cobrar incide de manera relevante en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., Distrito Trujillo - Año 2016.  | Diseño                      |   |
| Resultados                         | Las principales razones por las que se necesita una adecuada gestión en las cuentas por cobrar en la empresa Nisira Systems S.A.C. del distrito Trujillo, es porque en los tres últimos meses del año 2016 tiene un retorno lento de recuperación en sus cuentas por cobrar y no existe un contrato de compra-venta por las ventas a crédito, esto imposibilita que el cliente tengo compromiso de pagar su deuda a tiempo.  | Método                      | Explicativo causal  |
|                                    |  | Población                   | 30 personas   |
|                                    |  | Muestra                     | 30 personas   |
|                                    |  | Técnicas                    | Observación, análisis documentas y Encuestas                    |
|                                    |  | Instrumentos                | Guía de Observación, guía de análisis documental y cuestionario |
| Conclusiones                       | En la empresa Nisira Systems S.A.C., una de las principales causas por la que no hay una adecuada gestión de cuentas por cobrar, tiene que ver con la omisión de análisis en las cuentas por cobrar y del impacto en la rentabilidad de la empresa. Por otra parte, se pudo determinar la disminución en las cuentas por cobrar en el año 2016 representado por S/. 126,394.35 a comparación del año 2015 que fue S/. 149,647.99, dicha disminución contribuyo a la rentabilidad de la entidad.  | Método de análisis de datos |   |
| Redacción final al estilo Tesis    | Mantilla y Ruiz (2017) en su tesis titulada <i>Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., distrito Trujillo - año 2016</i> . La investigación tiene como objetivo resolver cómo la gestión de cuentas por cobrar incide de manera relevante en la rentabilidad de la empresa. Tiene como enfoque cuantitativo, aplicando el método de explicativo causal, con una muestra de 30 trabajadores del área de ventas, cobranzas, administración, finanzas y contabilidad. Utilizó técnicas de observación, análisis documentas y encuestas y como instrumentos fueron la guía de observación, guía de estudio documental y el cuestionario. Dando como resultado que la entidad en los tres últimos meses del año 2016 tuvo un retorno lento en la recuperación en las cuentas por cobrar, lo que imposibilitó el retorno del efectivo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Además, los contratos son hechos de manera verbal y no con un contrato de compra-venta, aludiendo que por la antigüedad que se tiene con ellos no se requiere. El estudio de los ratios financieros permitió establecer que las cuentas por cobrar influyen de manera importante en la rentabilidad de la entidad para el año 2016. |                             |   |
| Redacción final al estilo artículo | Mantilla y Ruiz (2017) en el estudio de gestión de cobros se corroboraron que la entidad en los tres últimos meses del año 2016 obtuvo retorno lento en el desempeño de las cuentas por cobrar, esto no permitió el retorno del efectivo para efectuar los compromisos en el breve plazo. Cabe señalar, que la ausencia de contratos de compra-venta con los clientes, insinuando que por la antigüedad no se requiere y que es suficiente hacer el contrato de manera verbal. El examen a los ratios financieros permitió demostrar que las cuentas por cobrar influyen de manera significativa en la rentabilidad de la entidad para el año 2016.  |                             |   |
| Referencia (tesis)                 | Mantilla, D.; Ruiz, R. (2017). <i>Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Nisira Systems S.A.C., distrito Trujillo - año 2016</i> . (Tesis de contador Público). Trujillo, Perú. Universidad Privada Antenor Orrego.  |                             |   |

Fuente: Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 1: Nacional  |   |                             |  |
|------------------------------------|---|-----------------------------|--|
| Título                             | Tendencia de las cuentas por cobrar y ratios de actividad en la empresa Alpe Corporación S.A. en los periodos 2011 - 2015   | Metodología                 |  |
| Autor                              | Umasi Olarte, Betzabeth; Choquepuma Olarte, Virginia  | Tipo                        | Descriptivo, predictivo, longitudinal y retrospectivo  |
| Año                                | 2018  | Enfoque                     | Cuantitativo   |
| Objetivo                           | Determinar la tendencia de las cuentas por cobrar y ratios de actividad en la empresa Alpe Corporación S.A. en los periodos 2011 a junio 2015.  | Diseño                      | No experimental  |
| Resultados                         | En la empresa Alpe Corporación S.A, una de las principales razones para hallar la tendencia en las cuentas por cobrar y ratios fueron las siguientes:<br>La cartera de cobranzas vencida tuvo importes significativos y los problemas potenciales son la cantidad de comprobantes con demora de pago. Cabe señalar, que para el trimestre del año 2015 mejoro la política de cobranzas en comparación a los años 2012, 2013 y 2014. La tendencia de la cartera pesada respecto a la cobranza con problemas potenciales, en el cuarto trimestre del año 2017 fue el más bajo en comparación a los años anteriores, pues habrá disminuido en 80 comprobantes con un importe de S/.675, 140.                   | Método                      |  |
|                                    |   | Población                   | Cartera de clientes de la empresa  |
|                                    |   | Muestra                     |  |
|                                    |   | Técnicas                    | Observación y la revisión de registros históricos  |
|                                    |   | Instrumentos                | Evaluación, identificación, e interpretación de los hechos                                       |
| Conclusiones                       | En la empresa Alpe Corporación S.A una de las principales causas para determinar las tendencias en las cuentas por cobrar fue la eficiente gestión de cobranzas, porque a medida que los años pasan en cada trimestre se observa la disminución de la cuentas por cobrar y las cuentas incobrables habrán disminuido a 0% hasta el año 2017. Esto quiere decir que la gerencia de la empresa será eficiente para generar fondos de efectivo, administrando adecuando los servicios que fueron proyectados hasta el año 2017.  | Método de análisis de datos | Regresión lineal simple y uso de tablas de frecuencias, tablas porcentuales y tablas de índices. |
| Redacción final al estilo Tesis    |   |                             |  |
| Redacción final al estilo artículo | Umasi y Choquepuma (2018) en el estudio de tendencia de las cuentas por cobrar, se demostró que la cartera de cobranzas vencida tiene importes significativos y los problemas potenciales son la cantidad de comprobantes con demora de pago. Cabe señalar, que para el trimestre del año 2015 mejoró la política de cobranzas en comparación a los años 2012, 2013 y 2014. La tendencia es que las cuentas por cobrar y las cuentas incobrables habrán disminuido a 0 % hasta el año 2017. Esto se debe a la eficiente gestión de la gerencia para generar fondos de efectivo, capacidad de pago a los terceros y administrando de manera adecuada los servicios que fueron proyectados hasta el año 2017. |                             |  |
| Referencia (tesis)                 | Umasi, B; Choquepuma, V. (2018). <i>Tendencia de las cuentas por cobrar y ratios de actividad en la empresa Alpe Corporación S.A. en los periodos 2011 -2015</i> . (Tesis de Contador Público). Lima. Universidad Peruana Unión. Recuperado en: <a href="http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v5i2.978">http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v5i2.978</a>   |                             |  |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 1: Nacional  |   |                             |  |
|------------------------------------|---|-----------------------------|--|
| Título                             | Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, períodos 2010 al 2014.  | Metodología                 |  |
| Autor                              | Mitzy Katherine Flores Morales y Yanina Naval Carrasco  | Tipo                        | Descriptivo – correlacional                      |
| Año                                | 2018  | Enfoque                     |  |
| Objetivo                           | Determinar la relación de la gestión actividad y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima periodos 2010 al 2014   | Diseño                      | no experimental                                  |
| Resultados                         | En las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima en el periodo 2010 al 2014, una de las principales razones para determinar la relación en la gestión de actividad y la rentabilidad se debe a los resultados obtenidos, se observó que la rotación de cuentas por cobrar en veces, en mayor representación fue el nivel más bajo fue de 39.47% y el nivel más alto fue de 28.95 %. El nivel de periodo de días de cobranza, en mayor representación fue el nivel medio de 38.95%, es decir se realizó cada 74 días de frecuencia. Las rotación de cuentas por pagar en veces, en mayor representación fue el nivel más bajo fue de 42.63% en las empresas y el nivel de periodo de días de pago fue en el nivel medio de 41.58%, es decir se realizó cada 79 días de frecuencia. | Método                      | Hipótesis alterna y nula                         |
|                                    |   | Población                   | 44 empresas                                      |
|                                    |   | Muestra                     | 24 empresas                                      |
|                                    |   | Técnicas                    |  |
|                                    |   | Instrumentos                |  |
| Conclusiones                       | En las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, una de las principales causas para medir la gestión en las cuentas por cobrar y la rentabilidad, fue la poca relación significativa entre las cuentas por pagar y la rentabilidad económica financiera en las empresas industriales que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima en los años 2010 al 2014.<br><br>Asimismo, se concluyó que si existe relación importante entre la gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad económica y financiera en las empresas industriales en los periodo 2010 al 2014. Además, la rotación de cuentas por cobrar en días, veces y la rotación de inventarios afectan favorablemente en la rentabilidad de las empresas.  | Método de análisis de datos | Estadística Descriptiva<br>análisis de regresión |
| Redacción final al estilo Tesis    |   |                             |  |
| Redacción final al estilo artículo | Flores y Naval (2018) en la investigación de gestión de cobranzas y ganancias, se evidenció que si existe relación importante entre el desarrollo de la gestión de cobranzas y las ganancias económica financiera en las empresas industriales en los periodos 2010 al 2014. Además, el movimiento de cuentas por cobrar en días y veces, y el movimiento de inventarios se relacionan favorablemente en la rentabilidad de las empresas. Con respecto a las cuentas por pagar y la rentabilidad económica financiera no existió importancia, esto muestra la frecuencia de pagar a los deudores sin tomar en cuenta las utilidades de las entidades.   |                             |  |
| Referencia (tesis)                 | Flores, M; Naval, Y. (2018). Gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, períodos 2010 al 2014. (Tesis de Contador Público). Universidad Peruana Unión. Recuperado en: <a href="http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v6i1">http://www.dx.doi.org/10.17162/riu.v6i1</a>  |                             |  |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 1: Nacional  |   |                             |   |
|------------------------------------|---|-----------------------------|---|
| Título                             | Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C Lima, 2018  | Metodología                 |   |
| Autor                              | Ramos Armaulia, Briguith Sharon   | Tipo                        | Descriptiva, proyectiva, explicativa y exploratoria |
| Año                                | 2018  | Enfoque                     | Mixto   |
| Objetivo                           | Plantear un plan de mejoras en las cuentas por cobrar para aumentar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C. Lima 2018.   | Diseño                      | Transversal   |
| Resultados                         | La necesidad de proponer un plan de mejoras en las cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C, se debe a los resultados obtenidos en los ratios de liquidez de 1.1 para el año 2016 y de 1.08 para el año 2017, aun así, esta disminución no le permitió hacer frente a sus obligaciones financieras, con respecto al análisis de prueba de acidez en relación a los ratios de liquidez incide en 0.78, esto represento la carencia de insolvencia y de efectivo disponible. En el estudio de solvencia cuenta con un alto grado de endeudamiento de 1.11 para el año 2017, es decir tiene muchas cuentas pendientes de pago lo cual pone en el peligro el patrimonio de la entidad.   | Método                      | Hipotético deductivo y análisis crítico dialectico. |
|                                    |   | Población                   | 4 personas  |
|                                    |   | Muestra                     | 4 personas  |
|                                    |   | Técnicas                    | Entrevista y encuesta                               |
|                                    |   | Instrumentos                | Cuestionario  |
| Conclusiones                       | En la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C una de las principales razones para gestionar las cuentas por cobrar e incrementar la liquidez es que no cuenta con un adecuada política de cobranzas, por la alta morosidad de pago de los clientes y la poca capacitación a la persona que realiza la función de cobranzas, impide un efectivo seguimiento a los nuevos y antiguos clientes. Asimismo, la omisión de un adecuado registro de sus ingresos y egresos no le permite el control oportuno del efectivo disponible para cumplir sus obligaciones con terceros.   | Método de análisis de datos | Método de triangulación y categorización            |
| Redacción final al estilo Tesis    | Ramos (2018) en su tesis titulada Cuentas por cobrar para incrementar <i>la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C Lima, 2018</i> . La investigación tiene como objetivo plantear un plan de mejoras en las cuentas por cobrar para aumentar la liquidez en la empresa. El tipo de estudio fue descriptiva, proyectiva, explicativa y exploratoria, con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), diseño transversal, aplicando el método hipotético deductivo y análisis crítico dialectico., con una muestra de 4 trabajadores conformado por el gerente general, el asistente y personal de cargo. Las técnicas fueron entrevista y encuesta utilizando el instrumento de cuestionario y para analizar los datos se empleó el método de triangulación y categorización. Dando como resultado que los ratios de liquidez fueron de 1.1 para el año 2016 y de 1.08 para el año 2017. A la vez, esta disminución no le permitió hacer frente a sus obligaciones financieras, porque el examen de prueba de acidez en relación a los ratios de liquidez resultó en 0.78, esto representa la disminución de solvencia y de efectivo disponible. El ratio de solvencia cuenta con un alto grado de endeudamiento de 1.11 para el año 2017, es decir tiene muchas cuentas pendientes de pago lo cual pone en peligro el patrimonio de la entidad. |                             |   |
| Redacción final al estilo artículo | Ramos (2018) en la tesis de cuentas por cobrar, se demostró que los resultados derivados al análisis de los estados financieros en relación a los ratios de liquidez fueron de 1.1 para el año 2016 y de 1.08 para el año 2017, esta disminución no le permitió cumplir con los pagos financieros. Con respecto al examen de prueba de acidez en referencia a los ratios de liquidez resultó en 0.78, esto representa la insolvencia y el poco efectivo disponible. El ratio de solvencia contó con un alto grado de endeudamiento de 1.11 para el año 2017, es decir posee muchas cuentas pendientes de pago lo cual coloca en peligro el patrimonio de la entidad.  |                             |   |
| Referencia (tesis)                 | Referencia (tesis) Ramos, B. (2018). Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C Lima, 2018. (Tesis de contador Público). Lima. Universidad Privada Norbert Wiener.   |                             |   |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

## Matriz de Antecedentes Internacionales

| Datos del antecedente 2: Internacional |  |                             |   |
|--|--|-----------------------------|---|
| Título                                 | Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Osella S.A.  | Metodología                 |   |
| Autor                                  | Ana Jenifer, Tutillo Sornoza   | Tipo                        | Descriptivo, el documental y el de campo                          |
| Año                                    | 2017   | Enfoque                     | Mixto   |
| Objetivo                               | Evaluar la incidencia de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa OSELLA S.A” en el periodo 2015-2016.  | Diseño                      |   |
| Resultados                             | El motivo para analizar la incidencia en las cuentas por cobrar en la liquidez en la empresa Osella S.A, es que se brindó crédito a los clientes con la finalidad de mantener la fidelidad a la marca y mantener buena la relación con los ellos. El crédito excesivo a los clientes ayudo a no quedarse con la producción de cacao en stock, lo cual permitió el incremento excesivo en las cuentas por cobrar. Asimismo, la ausencia de un departamento de cobranzas y de políticas claras para evaluar la capacidad de pago de cada cliente afecta de manera significativa la liquidez de la empresa.   | Método                      |   |
|  |  | Población                   | 38 trabajadores   |
|  |  | Muestra                     | 7 trabajadores  |
|  |  | Técnicas                    | Documental y de campo   |
|  |  | Instrumentos                | libros, revistas de contenido científico e informes, cuestionario |
| Conclusiones                           | En la empresa Osella S.A una de las principales razones para evaluar la incidencia en las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa en el período 2015-2016, es que no tiene políticas claras de crédito y cobranzas para evaluar la capacidad de pago de cada cliente, por ello se implantará un departamento de cobranzas presidirá por el Administrador de la empresa, un analista de cobranzas y de un asistente. En los estados financieros no se registra adecuadamente la provisión de cuentas por cobrar, este error representa el 1%, ascendiendo a \$ 24.464,38 en el año 2016.   | Método de análisis de datos |   |
| Redacción final al estilo Tesis        | Tuttilo (2017) en su tesis titulada <i>Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Osella S.A. Guayaquil, Ecuador</i> . La investigación tiene como objetivo valuar la incidencia en las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa OSELLA S.A” en el periodo 2015-2016. El estudio es de tipo descriptivo, documental y de campo, mediante un enfoque mixto, con una muestra de 7 trabajadores de un total de 38, utilizó técnica documental y de campo y el instrumento fue el cuestionario para la recopilación de datos, dando como resultado que se brindó crédito a los clientes con la finalidad de mantener la fidelidad a la marca y conservar buena relación con ellos. El crédito excesivo a los clientes ayudó a no quedarse con la producción de cacao en stock, lo cual permitió el incremento enorme de las cuentas por cobrar. Asimismo, la ausencia de un departamento de cobranzas y de políticas claras para evaluar la capacidad de pago de cada cliente afecta de manera reveladora la liquidez de la empresa. Es por ello, que se implementará un departamento de cobranzas presidida por el Administrador de la empresa, un analista de cobranzas y de un asistente. |                             |   |
| Redacción final al estilo artículo     | Tuttilo (2017) en la investigación de cuentas de cobranzas y liquidez, se brindó crédito a los clientes con la finalidad de mantener la fidelidad a la marca y la buena relación con ellos. El crédito excesivo a los clientes ayudó a no quedarse con la producción de cacao en stock, lo cual permitió el aumento excesivo de las cuentas por cobrar. Asimismo, la ausencia del departamento de cobranzas y de políticas claras para evaluar la capacidad de pago de cada cliente afecta de manera significativa la liquidez de la empresa. Es por ello que se implementará un departamento de créditos y cobranzas.   |                             |   |
| Referencia (tesis)                     | Tuttilo, A. (2017). Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Osella S.A. Guayaquil, Ecuador. (Tesis de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría). Guayaquil, Ecuador. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  |                             |   |

Fuente: Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 2: Internacional |   |                             |   |
|--|---|-----------------------------|---|
| Título                                 | Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la Industria de Distribución de Químicos en Colombia.   | Metodología                 |   |
| Autor                                  | Sebastián Jaramillo Aguirre   | Tipo                        | Descriptivo   |
| Año                                    | 2016  | Enfoque                     | Cuantitativo  |
| Objetivo                               | Gestionar el nivel de inventarios y la recuperación de la cartera y las cuentas por pagar y cobrar, para evitar problemas de liquidez.  | Diseño                      |   |
| Resultados                             | En la Industria de Distribución de Químicos del periodo 2008 – 2014, del país de Colombia, se probó que existe relación entre los factores de capital y la rentabilidad en las empresas del sector industrial, a diferencia de las industrias de otros países, ya que se mostró dificultades cuando se comparó con los resultados económicos. Cabe señalar, que los países en vías de desarrollo pueden mostrar niveles distintos de rentabilidad a diferencia de otros países desarrollados. Para algunos sectores puede ser indispensable mantener más inventarios y para otros no, según el tipo de empresa si es minorista, productor o distribuidor. | Método                      |   |
|  |   | Población                   | 480 empresas del sector químico                                       |
|  |   | Muestra                     | 48 empresas del sector químico  |
|  |   | Técnicas                    |   |
|  |   | Instrumentos                |   |
| Conclusiones                           | En la Industria de Distribución de Químicos de Colombia del periodo 2008 – 2014 una de las principales razones para gestionar el nivel de inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, es que existe una relación significativamente negativa entre los días de cuentas por cobrar y la rentabilidad empresarial GOP. Se constató que existe muchos días de espera para el retorno del efectivo en las cuentas por cobrar, esto genera problemas de financiamiento y liquidez para cumplir sus obligaciones con terceros.   | Método de análisis de datos | Regresión descriptiva, análisis de corrección y análisis de regresión |
| Redacción final al estilo Tesis        |   |                             |   |
| Redacción final al estilo artículo     | Jaramillo (2016) en la investigación de gestión de capital se demostró la relación entre los elementos de capital y la renta en las empresas del sector industrial de Colombia, a diferencia de las dificultades que se mostró cuando se comparó con los resultados económicos de otros países. Además, otra de las principales razones para gestionar el horizonte de inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, es que afecta de manera negativa entre los días de cuentas por cobrar y la rentabilidad empresarial GOP (Beneficio operativo bruto). Esto genera problemas de financiamiento, de liquidez y solvencia para las industrias.            |                             |   |
| Referencia (tesis)                     | Referencia (tesis) Jaramillo, S. (2016). Relación entre la gestión del capital de trabajo y la rentabilidad en la Industria de Distribución de Químicos en Colombia. Manizales. Colombia .Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado en <a href="http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.6">http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.6</a>  |                             |   |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 2: Internacional |  |                             |  |
|--|--|-----------------------------|--|
| Título                                 | Las Políticas De Crédito Y Cobranzas Y Su Incidencia En La Liquidez De La Fábrica De Calzado Fadicalza   | Metodología                 |  |
| Autor                                  | María Gabriela Tirado Torres   | Tipo                        | Exploratorio, descriptivo                |
| Año                                    | 2015   | Enfoque                     | Mixto                                    |
| Objetivo                               | Determinar la incidencia de las políticas de crédito y cobranza en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA para aumentar la eficiencia en la gestión crediticia.  | Diseño                      |  |
| Resultados                             | En la Fábrica De Calzado Fadicalza, de la ciudad de Ambato del país de Ecuador, una las razones para determinar la incidencia de las políticas de crédito y cobranza en la liquidez, es la poca capacitación en aspectos financieros y administrativos ocasionando problemas para la entidad, Además, la carencia de políticas de cobranzas que ayuden a determinar las ventajas y desventajas en el momento de otorgar el crédito, el desconocimiento de la importancia del pago oportuno de los clientes, ocasiona problemas de liquidez para pagar a los proveedores.   | Método                      |  |
|  |  | Población                   | 36 trabajadores                          |
|  |  | Muestra                     |  |
|  |  | Técnicas                    | Encuesta                                 |
|  |  | Instrumentos                | Cuestionario                             |
| Conclusiones                           | En la Fábrica De Calzado Fadicalza, de la ciudad de Ambato del país de Ecuador, una las causas para determinar la incidencia en las políticas de crédito y cobranza en la liquidez, es que la entidad no se basa en políticas de cobranzas, sino en procedimientos empíricos, motivo que genero inconvenientes en el retorno del efectivo. Además, la escasa capacitación sobre temas financieros y económicos no permitió un eficiente trabajo. Asimismo, la carencia de un control interno que permita un adecuado procedimiento y seguimiento a los clientes deudores genero la incobrabilidad Cabe señalar, que los empleados se encuentran dispuestos a adaptarse al cambio de nuevas propuestas y mecanismos de cobranza.  | Método de análisis de datos | Análisis de los resultados estadísticos. |
| Redacción final al estilo Tesis        | Tirado (2015) en su tesis titulada Las Políticas De Crédito Y Cobranzas Y Su Incidencia En La Liquidez De La Fábrica De Calzado Fadicalza. El objetivo de la investigación es determinar la incidencia en las políticas de crédito y cobranza en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA para aumentar la eficiencia en la gestión crediticia. El estudio es de tipo exploratorio-descriptivo, mediante un enfoque mixto, con una población de 36 trabajadores, utilizó encuestas y cuestionario para la recopilación de datos, dando como resultado que la entidad no se basa en políticas de cobranzas, sino en procedimientos empíricos, motivo que generó inconvenientes en el retorno del efectivo. Por otra parte, la poca capacitación sobre temas financieros y económicos no permitió un eficiente trabajo. Asimismo, la carencia de un control interno que permita un adecuado procedimiento y seguimiento a los clientes deudores creó la incobrabilidad. Los empleados se encuentran dispuestos a adaptarse al cambio de nuevas propuestas y mecanismos de créditos y cobranza, para mejorar la liquidez de la entidad. |                             |  |
| Redacción final al estilo artículo     | Tirado (2015) en la tesis de los procesos de crédito se evidenció que la entidad no se basa en políticas de cobranzas, sino en procedimientos empíricos, motivo que generó inconvenientes en el retorno del efectivo. Otro aspecto, es la poca capacitación sobre temas financieros y económicos que no permitió un eficiente trabajo. Asimismo, la ausencia de un control interno que permita un adecuado procedimiento y seguimiento a los clientes deudores formó la incobrabilidad. Es por ello, que los empleados se encuentran dispuestos a adaptarse al cambio de nuevos mecanismos de crédito y cobranzas.   |                             |  |
| Referencia (tesis)                     | Tirado, M. (2015). Las Políticas De Crédito Y Cobranzas Y Su Incidencia En La Liquidez De La Fábrica De Calzado Fadicalza. (Tesis de Economista). Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.  |                             |  |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 2: Internacional |  |                             |                                     |
|--|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| Título                                 | Análisis Financiero de las Cuentas por Cobrar y su afectación en la Liquidez   | Metodología                 |                                     |
| Autor                                  | Evelyn Nathaly Tapia Soledispa, Bethsabe Mariela Reina Minda y Ángela Duque González   | Tipo                        | Descriptivo                         |
| Año                                    | 2019   | Enfoque                     | Cualitativo                         |
| Objetivo                               | Analizar financieramente las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa ABC S.A.  | Diseño                      |                                     |
| Resultados                             | Las principales razones para realizar el estudio financiero en las cuentas por cobrar de la empresa ABC SA de la provincia de Guayaquil, Ecuador, fueron: la ausencia de políticas de cobranzas para mejorar los procesos, también la falta de un manual de funciones no permite al personal realizar una adecuada función. En relación al tiempo de días de rotación de las cuentas por cobrar es de 60 días, pero se excede de 90 a 120 días. También, las cobranzas son realizadas vía telefónica de una base de datos de clientes desactualizados.   | Método                      | Inductivo y deductivo               |
|  |  | Población                   | 50 personas                         |
|  |  | Muestra                     | 8 personas                          |
|  |  | Técnicas                    | Encuesta y Observación directa      |
|  |  | Instrumentos                | Cuestionario y ficha de Observación |
| Conclusiones                           | En la empresa ABC SA de la provincia de Guayaquil, Ecuador, una de las principales causas para analizar financieramente las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez, es los altos niveles de morosidad en los clientes para realizar el abono en las cuentas, es por ello que se analizó el riesgo crediticio mediante la aplicación de los ratios financieros. Las ventas al crédito no contaban con documentos que sustenten la operación, es por ello que se agravó el deterioro de las cuentas por cobrar. Cabe señalar, que se diseñó una propuesta para mejorar la gestión de cobranzas y el riesgo crediticio en donde se analizó de manera detallada a cada cliente. | Método de análisis de datos |                                     |
| Redacción final al estilo Tesis        |  |                             |                                     |
| Redacción final al estilo artículo     | Tapia, Reina y Duque (2019) en el estudio de análisis financieros se comprobó que existe altos niveles de morosidad en los clientes para realizar el abono en las cuentas por cobrar, afectando el flujo económico de la empresa. Por lo tanto, se analizó el riesgo crediticio mediante el empleo de los ratios financieros. Las ventas al crédito no contaban con documentos que sustenten la operación, razón por la cual se agravó el deterioro en las cuentas por cobrar. Asimismo, se diseñó una proposición para mejorar la gestión de cobranzas y el riesgo crediticio en donde se analizará de manera detallada a cada cliente.   |                             |                                     |
| Referencia (tesis)                     | Tapia, E. Reina, B.; Duque, A. (2019). Análisis Financiero de las Cuentas por Cobrar y su afectación en la Liquidez. (Tesis de Contabilidad). Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil. Recuperado en: <a href="https://www.eumed.net/rev/oe/2019/01/cuentas-cobrar-liquidez.html">https://www.eumed.net/rev/oe/2019/01/cuentas-cobrar-liquidez.html</a>  |                             |                                     |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

| Datos del antecedente 2: Internacional |  |                             |  |
|--|--|-----------------------------|--|
| Título                                 | El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., en el Cantón Camilo Ponce Enríquez. Azuay, en el país de Ecuador.  | Metodología                 |  |
| Autor                                  | Juan Carlos Durán Carpio   | Tipo                        | Exploratorio, descriptivo y asociación de variables. |
| Año                                    | 2015   | Enfoque                     | Mixto  |
| Objetivo                               | Implementar un Control Interno de las Cuentas por Cobrar para poder aplicarse en el proceso económico contable, y así obtener resultados confiables en la presentación de los Estados Financieros de la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., del cantón Camilo Ponce Enríquez.  | Diseño                      |  |
| Resultados                             | Las principales razones para implementar el control interno en las cuentas por cobrar en los en la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., del cantón Camilo Ponce Enríquez., del país de Ecuador, es que no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas, no aplica el control interno en la cartera de cobranzas para asegurarse del cumplimiento en los procesos para lograr los objetivos trazados. Asimismo, la ausencia de un manual organizativo no permite mostrar adecuadamente las funciones del personal para aplicar correctamente el registro contable. A la vez, no cuenta con un sistema contable que le permita dar seguimiento y aplicar correctamente las normas internacionales de contabilidad.   | Método                      |  |
|  |  | Población                   | 52 contadores  |
|  |  | Muestra                     | 34 contadores  |
|  |  | Técnicas                    | Observación, encuesta y entrevista                   |
|  |  | Instrumentos                | Cuestionario   |
| Conclusiones                           | En la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Compañía, del cantón Camilo Ponce Enríquez, una de las principales causas de incluir el en control interno en las cuentas por cobrar, es que no cuenta con un adecuado seguimiento a la cartera de cobranza, siendo necesario para la liquidez y solvencia de la empresa. No cuenta con políticas de cobranzas para obtener mejores resultados económicos y los clientes no están seguros que los pagos realizados a la empresa están siendo descontados de la deuda total. La gestión administrativa no proporciona información confiable, porque es realizada con programas auxiliares y el personal de contabilidad no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la labor de cobranzas.   | Método de análisis de datos |  |
| Redacción final al estilo Tesis        | Durán (2015) en su tesis titulada El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., en el Cantón Camilo Ponce Enríquez. El objetivo de la investigación es implementar un control interno en las Cuentas por Cobrar para poder aplicarse en el proceso económico contable, y así obtener resultados confiables en la presentación de los Estados Financieros de la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., del cantón Camilo Ponce Enríquez. La metodología de estudio fue de tipo exploratorio, descriptivo y asociación de variables con enfoque mixto, con una muestra de 34 contadores de un total de 52, utilizó técnicas de encuestas, entrevista y observaciones e instrumento de cuestionario para la recopilación de datos, dando como resultado la ausencia de políticas de cobranzas para obtener mejores efectos económicos, es por ello, que los clientes no están seguros de que los pagos realizados a la empresa están siendo descontados de su deuda total. Además, no aplican correctamente las normas internacionales de contabilidad. La necesidad de aplicar un adecuado control interno en la cartera de cobranzas es para asegurar el cumplimiento en los procesos y lograr los objetivos trazados en referencia a la liquidez y solvencia de la empresa. |                             |  |
| Redacción final al estilo artículo     | Durán (2015) en el estudio de control en cuentas por cobrar se demostró la carencia de políticas de cobranzas para obtener mejores resultados económicos, es por ello, que los clientes no están seguros de que los pagos realizados a la empresa están siendo descontados de la deuda total. Sobre todo, la ausencia de un sistema contable que le permita dar seguimiento y aplicar correctamente las normas internacionales de contabilidad. Cabe señalar, la necesidad de aplicar un adecuado control interno en la cartera de cobranzas para asegurarse del cumplimiento en los procesos y así lograr los objetivos trazados, como la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.   |                             |  |
| Referencia (tesis)                     | Durán, J. (2015). El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa El Mundo Berrezueta Carmona y Cía., en el Cantón Camilo Ponce Enríquez. (Tesis de Ingeniero de Contabilidad y Auditoría). Azuay, Ecuador.  |                             |  |

**Fuente:** Rodríguez (2019)

## Matriz de problemas y objetivos

| Problema general   | Objetivo general  |
|--|---|
| ¿Cómo reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2018?  | Proponer una estrategia para mejorar las cuentas por cobrar y su inferencia en los estados financieros en la empresa de servicios, Lima 2018.   |
| Problemas específicos  | Objetivos específicos   |
| <p>¿Cómo reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar empresa de servicios, Lima 2018?</p> <p>¿Cómo elaborar el flujo de caja proyectado en la empresa de servicios, Lima 2018?</p> <p>¿Cómo establecer el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, Lima, 2018?</p> | <p>Reducir la rotación y el periodo de las cuentas por cobrar empresa de servicios, Lima 2018.</p> <p>Elaborar el flujo de caja proyectado en la empresa de servicios, Lima 2018.</p> <p>Establecer el proceso de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, Lima 2018.</p> |

Ficha de trabajo 1. *Matriz de problemas, objetivos*

## Matriz para la justificación

| <b>Justificación teórica</b>   |  |  |
|--|--|--|
| <b>Cuestiones</b>  | <b>Respuesta</b>   | <b>Redacción final</b>   |
| ¿Qué teorías sustentan la investigación?                             | Las teorías que sustentan la investigación son: la teoría General de Contabilidad, teoría de la Contabilidad y el Control y la teoría de las Relaciones Humanas.   | La justificación teórica está respaldada por tres teorías una de ellas es la teoría General de Contabilidad, la teoría de la Contabilidad y el Control y la teoría de las Relaciones Humanas. Estas teorías aportarán dando importancia al análisis de los estados financieros y las variaciones de estudio vertical y horizontal. Además, el control permitirá dar seguimiento en los procesos en el espacio de créditos y cobros, sin dejar de lado las relaciones interpersonales dentro de la organización. Cabe señalar, que esta exploración será útil para la empresa de servicios. |
| ¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?                      | Estas teorías aportan a mi investigación dando el énfasis de propuesta en el análisis de los estados financieros en relación a las cuentas por cobrar, así como el control de seguimiento en los procesos del área de Créditos y cobranzas y en las relaciones interpersonales que se pueden dar en la organización. |  |
| ¿Por qué realizar el trabajo de investigación?                       | Se realizará la investigación porque será útil para la empresa en estudio y para las personas que realicen exploración en referencia a este tema.  |  |
| <b>Justificación práctica</b>  |  |  |
| ¿Por qué hacer el trabajo de investigación?                          | Se realizará el trabajo de investigación, porque permitirá hacer un estudio detallado de la situación actual de la entidad.  | En la justificación práctica, el trabajo de investigación permitirá hacer un estudio detallado de la situación actual de la entidad, mediante la recolección de datos como entrevistas a las personas vinculadas en el área de créditos y cobranzas para proponer mejoras. Se espera que el análisis sea puesto en práctica para el beneficio de la empresa.   |
| ¿Cuál será la utilidad?  | El estudio será útil, porque permitirá identificar los problemas mediante la recolección de datos como entrevistas a las personas vinculadas en el área de créditos y cobranzas, de esa manera podrán ser aplicados y encontrar mejoras.   |  |
| ¿Qué espera con la investigación?                                    | Se espera que en la investigación la propuesta sea aceptada y puesta en práctica por la gerencia para aplicar medidas correctivas para el beneficio de la entidad.   |  |
| <b>Justificación metodológica</b>                                    |  |  |
| ¿Por qué investiga bajo ese diseño?                                  | El diseño de investigación es holístico, porque permite desarrollar los objetivos claros, los métodos y las técnicas a utilizar en el estudio. Además, el diseño holístico comprende el modo trascendente de análisis de acción integradora y proyectiva.  | El diseño de investigación es holístico, porque permitirá desarrollar objetivos claros de modo trascendente de estudios, de acción integradora y proyectiva. El resultado del análisis permitirá dar propuesta de mejoras para prosperar el flujo económico de la organización.  |
| ¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema? | El resultado de la investigación nos permitirá dar un dictamen del hallazgo encontrado, evaluando la gestión de las cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa de servicios.  |  |

Ficha de trabajo. *Matriz para la justificación*

## Matriz de teorías

| Teoría 1: TEORÍA GENERAL DE LA CONTABILIDAD |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
| Autor de la teoría                          | Año   | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis   | Redacción final   |
| Fray Luca Pacioli Di                        | 1998  | Luca Pacioli Di (citado en Granados, Latorre y Ramirez, 1998), indicó que “No se puede registrar una cantidad en él debe de una cuenta , sin aquella encuentre perfecta correspondencia en las cantidades a registrar simultáneamente en el haber de otra u otras cuentas” (p. 15)   | Luca Pacioli Di (citado en Granados, Latorre y Ramirez, 1998), señaló que en la teoría de la contabilidad predomina el sistema de partida doble, donde todo registro que se realice en el debe, también será registrado en el haber.<br>Dicho de otra manera, un comerciante que vende un determinado producto, recibe el efectivo, al mismo tiempo, el comprador al recibir la mercadería entrega el dinero. Esta dinámica se puede observar en el día a día en las organizaciones. | Esta teoría será aplicada, buscando el análisis detallado de las cuentas por cobrar y el efecto de las cuentas que se encuentren relacionadas en ella. De la misma forma, nos permitirá estudiar el sistema de partida doble en los estados financieros para determinar sus respectivas variaciones para la toma de decisiones en la organización.   | La teoría general de la contabilidad sustentada por Fray Luca Pacioli Di, mantiene que la dinámica de la contabilidad tiene como fundamento la partida doble, donde todo registro que se realice en el debe, tendrá que ser registrado en el haber, es decir, no existe deudor sin acreedor en una operación contable. La contabilidad es una ciencia que permite el registro y control de todos los ingresos y egresos de la organización. En consecuencia, la teoría de la contabilidad permitirá realizar un análisis detallado de las cuentas de cobro y el efecto de las cuentas que se encuentren relacionadas en ella. Además, se realizará el estudio de los ratios financieros a fin de determinar la situación económica y financiera de la organización (Granados, Latorre y Ramírez, 1998). |
| <b>Referencia:</b>                          | Granados, I. Latorre, L. y Ramirez, E. (1998). <i>Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad</i> . Colombia: Ismael Granados. |  |  |  |   |
| Autor/es                                    | Año   | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis   |   |
| Mattessich, Richard                         | 2008  | Mattessich, Richard (citado en Vásquez y Bongianino, 2008), mostró que “La contabilidad es una disciplina que se ocupa de la descripción y proyección cuantitativas de la circulación del ingreso y de la acumulación de riqueza por medio de un método basado en el siguiente conjunto de supuestos básicos (una vez que estos supuestos hayan sido completamente testeados, podrían ser considerados como condiciones necesarias y suficientes)”. (p.16) | Mattessich, Richard (citado en Vásquez y Bongianino, 2008), anunció que la teoría general de la contabilidad es una disciplina que se encarga de estudiar la dinámica del ingreso y la acumulación del efectivo en las respectivas cuentas bancarias de la entidad. Esta teoría nos permite analizar de manera sistematizada los movimientos financieros como los ingresos y gastos dentro de una organización, ayudando a determinar la liquidez disponible.                        | Esta teoría será aplicada, buscando el análisis del ingreso de efectivo, cuánto dinero disponible posee en el presente la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.<br>De la misma manera, se analizará el Estado de flujo de Efectivo y equivalentes de efectivo para determinar el ingreso en proporción a las cuentas por cobrar a fin de encontrar la liquidez con la que dispone la organización. |   |
| <b>Referencia:</b>                          | Vásquez, R., & Bongianino, C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Buenos aires: Aplicación Tributaria S.A.                       |  |  |  |   |
| Autor/es                                    | Año   | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis   |   |
| V.Masi                                      | 2008  | V. Masi (citado en Vásquez y Bongianino, 2008), indicó que “Una cosa es poseer la propiedad de la hacienda y otra distinta es administrarla, o no aparece un deudor sin que lo haga al mismo tiempo un acreedor y viceversa, o el debe y el haber del propietario no varía más que por el hecho de pérdidas o ganancias, o bien por aumentos o disminuciones a la primitiva aportación que el mismo propietario aporó a la hacienda”. (p.34-35)            | V. Masi (citado en Vásquez y Bongianino, 2008), señaló que la diferencia de administrar y poseer una propiedad, que no existe un deudor sin un acreedor o que el debe y haber pueden aumentar o disminuir por las ganancias o pérdidas.<br><br>Esta teoría permite evaluar el impacto de las ganancias y pérdidas dentro de la organización, ello se ve reflejado en el Estado de Pérdidas y Ganancias.  | Esta teoría será aplicada, analizando la facturación de las ventas en el periodo, que representan el ingreso del efectivo al contado y al crédito, que son las cuentas por cobrar. Esta información podrá ser analizara mediante los ratios financieros en el Estado de Resultados del periodo.  |   |
| <b>Referencia:</b>                          | Vásquez, R., & Bongianino, C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Buenos aires: Aplicación Tributaria S.A.                       |  |  |  |   |

| Autor/es  | Año   | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |
|---|---|--|--|---|
| Sinisterra V,<br>Polanco I y Harvey H   | 2011  | Financial Accounting Standard Bord (citado en Sinisterra, Polanco y Harvey, 2011), enseñó que “El principio de confiabilidad, los hechos económicos deben de reconocerse y presentarse de acuerdo con su importancia relativa, es decir, un hecho económico es importante cuando por su naturaleza, monto o circunstancias que lo rodean puede alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios internos y externos de la información”. (p. 9) | Financial Accounting Standard Bord (citado en Sinisterra, Polanco y Harvey, 2011), manifestó que el principio de confiabilidad, muestra que los hechos económicos dentro de una organización deben ser reconocidos en concordancia a la importancia relativa o significativa, de acuerdo a los montos y por su naturaleza, ello servirá para una adecuada toma de decisiones en beneficio de la entidad. | El principio de confiabilidad será aplicado, dando importancia significativa a los hechos económicos de la organización. De la misma forma, nos permitirá estudiar de manera fiable los ratios financieros de gestión y su efecto en las cuentas por cobrar y las ventas al crédito, para así medir la proporción de cobro en veces durante el año. |
| <b>Referencia:</b>  | Sinisterra , G., Polanco , L., & Hemo, H. (2011). <i>Contabilidad, Sistema de Informacion para las organizaciones</i> . Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.                     |  |  |   |
| Autor/es  | Año   | Cita   | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |
| José Juan Déniz Mayor, Carolina Bona Sánchez, Jerónimo Pérez Alemán y Heriberto Suárez Falcón | 2008  | Cañibano (citado en Déniz, Bona, Pérez y Suárez, 2011), indicó que “ La contabilidad se configura como un método de análisis de la realidad económica, llegando a definirla como una ciencia de naturaleza económica, cuyo objetivo es el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica”. (p. 8)   | Cañibano (citado en Déniz, Bona, Pérez y Suárez, 2011), señaló que la contabilidad es un método que nos permite analizar la realidad económica de la empresa en su pasado, presente y futuro. Dicho análisis es de suma importancia para la toma de decisiones.  | Esta teoría nos permitirá realizar análisis financieros vertical y horizontal con la finalidad de determinar la participación de cada una de las cuentas del estado de situación financiera, en proporción al total activo, pasivo, patrimonio y sobre el total de las ventas en el Estado de Resultados  |
| <b>Referencia:</b>  | Déniz , J., Bona, C., Pérez, J., & Suárez, H. (2008). <i>Fundamentos de Contabilidad Financiera Teoría y Práctica</i> . Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias. |  |  |   |

**Teoría 2: TEORÍA DE LA CONTABILIDAD Y EL CONTROL**

| <b>Autor de la teoría</b> | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  | <b>Redacción final</b>   |
|---------------------------|--|--|--|--|--|
| Shyam Sunder              | 1997   | Shyam Sunder (Citado por James Frank, 1997), señaló que “la teoría de la Contabilidad y el control son diseñados para asegurar que las fuerzas centrífugas del conflicto no dominen el instinto de cooperación”. (p. 28)   | Shyam Sunder (Citado por James Frank, 1997), determinó que la teoría de la Contabilidad y el Control busca un objetivo principal que las fuerzas de conflicto no dominen la cooperación de la organización.<br>Esta teoría también nos indica que ello se logra cuando se mide la contribución de todas las personas, se cumple con los derechos de cada miembro, se informa el grado de cumplimiento, se distribuye la información a potenciales empleadores para obtener liquidez y se comparte información para el beneficio de toda la organización. | Esta teoría será aplicada, buscado que se logre la cooperación de todos los miembros de la organización para un adecuado cumplimiento de procesos de control en la contabilidad. De la misma manera, respetando los derechos del colaborador, así como el cumplimiento adecuado de sus funciones para el beneficio de toda la entidad. | La teoría de Contabilidad y Control sustentada por Shyam Sunder, sustenta la importancia de desarrollar un adecuado control interno en todos los métodos de la contabilidad, verificando que se cumpla lo trazado en el área de créditos y cobranzas. Esto será posible con la colaboración del personal y de la gerencia. Además, consentirá mostrar a los encargados de cada área, cómo influye en el cumplimiento de los objetivos proyectados en el periodo. En consecuencia, la teoría de Control y contabilidad permitirán establecer políticas de cobranzas claras en el momento de dar crédito a los clientes, disminuyendo el grado de morosidad (James, 1997). |
| <b>Referencia:</b>        | James, F. (1997). <i>Teoría de la Contabilidad y el Control</i> . Colombia: South Western Publishing. (James 1997) |  |  |  |  |
| <b>Autor/es</b>           | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |  |
| Steven J. Root            | 2013   | Steven Root (citado en Mantilla Blanco, 2013 ), estableció que “El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinado que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia de las políticas prescritas”. (p .68) | Steven Root (citado en Mantilla Blanco, 2013), enseñó que en la teoría de control comprenden métodos y medidas aplicados por una organización con la finalidad de proteger los activos. Asimismo, verificar que los datos de la contabilidad sean confiables, como el cumplimiento de las políticas establecidas.  | Esta teoría será aplicada, dejando en claro las medidas y métodos que serán adoptados en el área de Cobranzas y Crédito. Estableciendo políticas de cobranzas claras y aplicables cuando se otorgue el crédito a los clientes, de esa manera el grado de morosidad disminuirá favorablemente.  |  |
| <b>Referencia:</b>        | Mantilla, B. (2013). <i>Auditoría de Control Interno</i> . Colombia: Eco Ediciones.                                |  |  |  |  |
| <b>Autor/es</b>           | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |  |
| Dimitris N. Chorafas      | 2013   | Dimitris Chorafas (citado en Mantilla Blanco, 2013), señaló que “Los controles le permiten a los ejecutivos principales administrar mediante el rastrear la exposición frente a: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo reputacional, riesgo legal, y otros riesgos relacionados con las transacciones, con los activos y con los pasivos”. (p. 15)                    | Dimitris Chorafas (citado en Mantilla Blanco, 2013), mostró que en la teoría de control permite rastrear el riesgo de crédito, riesgo de reputación, entre otros riesgos adherentes a las transacciones diarias de la organización. Cabe señalar, que el riesgo crediticio está relacionado a la capacidad de pago de la entidad con las instituciones bancarias.  | Esta teoría será aplicada, presentando de manera clara a los ejecutivos, la importancia de dar seguimiento al riesgo crediticio de la organización, seguido de un análisis de los activos, pasivos para determinar la capacidad de endeudamiento.  |  |
| <b>Referencia:</b>        | Mantilla, B. (2013). <i>Auditoría de Control Interno</i> . Colombia: Eco Ediciones.                                |  |  |  |  |

| Autor/es           | Año   | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |
|--------------------|---|--|---|--|
| James L. Frank     | 1997  | James Frank, 1997, estipuló que, “El control de las organizaciones implica que la organización es un instrumento de un agente o un grupo de agentes, quienes lo usan para lograr sus objetivos, destacando la disparidad en los poderes relativos de negociación entre los agentes que tienen el control y los demás”. (p. 26)                                     | Según James Frank, 1997, reveló que el control en las organizaciones es un instrumento muy utilizado por los agentes con la finalidad de lograr los objetivos claves para el crecimiento económico de la entidad. A la vez, este crecimiento económico beneficia a los colaboradores.   | Esta teoría será aplicada, mostrando de manera clara a los encargados de cada área, cómo influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización, es por ello que se creará un manual de funciones que permitirá un adecuado procedimiento en el área de créditos y cobranzas. |
| <b>Referencia:</b> | James, F. (1997). <i>Teoría de la Contabilidad y el Control</i> . Colombia: South Western Publishing.       |  |   |  |
| Autor/es           | Año   | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |
| Henry Fayol        | 2007  | Henry Fayol (Citado en Chiavenato, 2007), mostró que “La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados”. (p.151) | Henry Fayol (Citado en Chiavenato, 2007), denotó que la finalidad del control es cerciorarse que los hechos realizados dentro de la empresa, estén de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido para cumplir los objetivos trazados. El control cierra el proceso administrativo y la cobertura puede ser global, departamental y operacional en dependencia a los planes estratégicos y tácticos. | Esta teoría será aplicada, verificando que los hechos realizados en el área de créditos y cobranzas sean realizados de acuerdo a lo proyectado en el periodo, y así poder cumplir los objetivos trazados.  |
| <b>Referencia:</b> | Chiavenato, I. (2014). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill. |  |   |  |

| Teoría 3: TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS |      |   |   |  |   |
|--|------|---|---|--|---|
| Autor de la teoría                         | Año  | Cita  | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   | Redacción final   |
| Elton Mayo                                 | 2007 | Elton Mayo (Citado en Chiavenato, 2007), reveló que “La teoría de las relaciones humanas tiene como tarea básica en la Administración de formar una élite capaz de comprender y de comunicar, con dirigentes democráticos, persuasivos y simpáticos con todo el personal. En lugar de tratar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva élite de administradores debe percibir las limitaciones de esa lógica y entender la de los trabajadores. (p. 93) | Elton Mayo (Citado en Chiavenato, 2007), señaló que la teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo principal formar un grupo de líderes persuasivos y empáticos con los colaboradores de la empresa. Esta teoría también nos indica que ello se logra mediante una comunicación constante y no necesariamente por las rutinas preestablecidas  | Esta teoría será aplicada, buscando que se transmita la cultura organizacional, a través de jefes que sepan guiar al personal para un adecuado desenvolvimiento de sus funciones. De la misma forma, los colaboradores estarán identificados con la entidad para aportar conocimiento y cumplir los objetivos planeados. | La teoría de las relaciones humanas sustentada por Elton Mayo y Kurt Lewin, quienes sustentan la importancia de desarrollar relaciones interpersonales entre los empleados y el beneficio de reconocer los logros obtenidos en la organización. Es decir, la teoría de relaciones humanas ayudará que los colaboradores estén identificados con la visión y la cultura organizacional para conseguir el cumplimiento de las metas, fomentando la cooperación dentro del área de cobranzas, compartiendo sistemas de información y conocimiento relevante. Además, la amistad y el compañerismo permitirán un eficiente y eficaz desarrollo laboral en esta área (Chiavenato, 2007). |
| <b>Referencia:</b>                         |      | Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.   |   |  |   |
| Autor/es                                   | Año  | Cita  | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |   |
| Kurt Lewin                                 | 2007 | Kurt Lewin (Citado en Chiavenato, 2007), mostró que “El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás”.(p. 100)   | Kurt Lewin (Citado en Chiavenato, 2007), anunció que el comportamiento del ser humano está influenciado por el entorno físico. Esta teoría también nos indica que ello no depende del futuro ni presente, sino del ambiente psicológico de la persona.  | Esta teoría será aplicada, implementando un ambiente agradable para el colaborador. De la misma forma, fomentando un buen trato y el reconocimiento por los logros obtenidos en la organización.   |   |
| <b>Referencia:</b>                         |      | Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.   |   |  |   |
| Autor/es                                   | Año  | Cita  | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |   |
| Fritz J. Roethlisberger y William Dickson, | 2007 | Fritz Roethlisberger y William Dickson (Citado en Chiavenato, 2007), enseñó que “La organización técnica y la organización humana (formal e informal) son subsistemas interrelacionados e interdependientes. Una modificación en uno de ellos provoca una modificación en el otro”. (p. 94)   | Fritz Roethlisberger y William Dickson (Citado en Chiavenato, 2007), señaló que la organización técnica y humana están relacionadas de manera dependiente, y la modificación de una de ellas afecta a la otra. Esta teoría también nos indica que la organización técnica, está compuesta por la tecnología, maquinarias y equipos, entre otros. La organización humana, es representada por el personal que comparten ideas, vivencia y creencias dentro de la organización. | Esta teoría será aplicada, buscando que el personal pueda integrarse compartiendo sus conocimientos y experiencias dentro de la organización. De la misma manera, utilizando los sistemas de información cooperarán mutuamente para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo en la empresa.                        |   |
| <b>Referencia:</b>                         |      | Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.   |   |  |   |

| Autor/es           | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis  |
|--------------------|------|--|---|---|
| Amitai Etzioni     | 2007 | Amitai Etzioni (Citado en Chiavenato, 2007), mostró que “Los trabajadores no reaccionan a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y sanciones como individuos aislados, sino como miembros de grupos sociales, y sus actitudes están influenciadas por códigos de conducta grupales”. (p. 91) | Amitai Etzioni (Citado en Chiavenato, 2007), determinó que los trabajadores no están supeditados a las normas de la administración como individuos aislados, sino como miembros de un grupo integrado, Es por ello que la amistad y la agrupación social deben considerarse como aspectos importantes en la administración. | Esta teoría será aplicada, buscando la integración social dentro del área de Créditos y cobranzas. De la misma forma, la amistad y el compañerismo permitirán un eficiente trabajo en esta área.  |
| <b>Referencia:</b> |      | Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.  |   |   |
| Autor              | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis  |
| Ibid               | 2007 | Ibid (Citado en Chiavenato, 2007), enseñó que “Pasamos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social. Nuestra capacidad de colaborar con los otros se está deteriorando”. (p. 93)  | Ibid (Citado en Chiavenato, 2007), anunció que transitamos de una sociedad estable a otra adaptable descuidando la capacidad de colaborar mutuamente dentro del ámbito en el que uno se encuentra. Esta teoría también indica que el ser humano es competente para formar un grupo de participación organizacional.         | Esta teoría será aplicada, buscando la cooperación entre diferentes áreas de la entidad, con la finalidad que se pueda compartir información útil y válida para todo el personal. De la misma forma, los reportes e informes de cada área serán de útil información para evaluar el crédito a cada cliente. |
| <b>Referencia:</b> |      | Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.  |   |   |

**Teoría 4: TEORÍA DE LA PREFERENCIA DE LA LIQUIDEZ**

| <b>Autor de la teoría</b>              | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  | <b>Redacción final</b>  |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
| John Maynard Keynes                    | 1936   | John Maynard Keynes (Citado por Marisol Esteban y Felipe Serrano, 2006), señaló que “la principal función de los mercados financieros es generar liquidez para los tenedores de activos. Dado que un mercado líquido debe ser un mercado ordenado, deben desarrollarse reglas e instituciones que garanticen ese orden.”. (p. 74).   | John Maynard Keynes (Citado por Marisol Esteban y Felipe Serrano, 2006), determinó que la teoría de la preferencia de la liquidez tiene el objetivo principal de generar liquidez en los mercados, entre más ordenado sea será más líquido.<br>Esta teoría también nos indica que ello se logra. | Esta teoría será aplicada, buscado que se tome en cuenta la liquidez dentro de la organización, teniendo dinero disponible luego de hacer frente a sus obligaciones en el periodo de un año. De la misma manera, aplicando los respectivos análisis y ratios financieros en relación a la liquidez. John Maynard Keynes (Citado por Marisol Esteban y Felipe Serrano, 2006). | La teoría de la preferencia de la liquidez sustentada por John Maynard Keynes, sustenta la importancia de tomar en cuenta la liquidez dentro de la organización, del dinero disponible o líquido de los activos corrientes y de las cuentas por pagar de los pasivos corrientes. Asimismo, analizando el desenvolvimiento de cumplimiento en relación a tiempos y veces para cumplir las obligaciones a corto lapso (Esteban y Serrano, 2006).. |  |
| <b>Referencia:</b>                     | Esteban, M., & Serrano, F. (2006). <i>La política económica en tiempos de incertidumbre</i> . España: Gesbiblo, S.L.         |  |  |  |   |  |
| <b>Autor/es</b>                        | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |  |
| Pierre Piegay y Louis Philippe Rochon  | 2006   | John Maynard Keynes (Citado por Pierre Piegay y Louis Philippe Rochon, 2003), señaló que “la liquidez se define como la capacidad de hacer frente a las obligaciones contractuales nominales cuando vencen”. (p.42)  | John Maynard Keynes (Citado por Pierre Piegay y Louis Philippe Rochon, 2003), señala que la liquidez es la facultad que posee la empresa para cumplir con sus pasivos corrientes. Es decir, posee de efectivo líquido para realizar los pagos próximos a vencer.                                 | Esta teoría será aplicada, analizando el cumplimiento de la organización frente a sus pasivos más próximos durante el año. Es por ello, que se determinará cuanto de liquidez posee dentro del periodo.  |   |  |
| <b>Referencia:</b>                     | Piegay , P., & Philippe , L. (2006). <i>Teorias Monetarias Pskeynesianas</i> . Madrid: Ediciones Akal SA.                    |  |  |  |   |  |
| <b>Autor/es</b>                        | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |  |
| Lawrence J. Gitman y Michael D. Joehnk | 2005   | John Maynard Keynes (Citado por Lawrence Gitman y Michael Joehnk, 2004), señalaron que “esta teoría afirma que, debido al referencia de riesgo (real o nominal), entre los títulos de deuda a largo plazo y corto plazo, los inversores racionales preferirán las obligaciones a corto plazo, menos arriesgadas, a pesar de que puedan estar motivados, a través de mayores tiempos de interés, a invertir en los bonos a más largo plazo”. (p. 288) | John Maynard Keynes (Citado por Lawrence Gitman y Michael Joehnk, 2004), determinó que los inversores prefieren las obligaciones a corto plazo a pesar de que tengan la propuesta de pagarlas después.   | Esta teoría será aplicada, recomendando a los accionistas que las deudas deberán ser pagadas dentro del año para medir el desenvolvimiento económico en relación a la liquidez   |   |  |
| <b>Referencia:</b>                     | Gitman , L., & Joehnk, M. (2005). <i>Fundamentos de Inversiones</i> . Madrid: Pearson Educación S.A.                         |  |  |  |   |  |
| <b>Autor/es</b>                        | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |  |
| Pedro Rubio Domínguez                  | 2007   | Pedro Rubio Domínguez, 2007, señala que “el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corriente es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo”. (p.16)  | Pedro Rubio Domínguez, 2007, señala que la liquidez es capaz cambiar los activos en efectivo inmediatos para cumplir las obligaciones dentro del periodo.  | Esta teoría será aplicada, ayudando que la liquidez nos ayudará a convertir los activos para cumplir los compromisos dentro del año.   |   |  |
| <b>Referencia:</b>                     | Rubio, P. (2007). <i>Manual de Análisis Financiero</i> . Madrid: IEGE-PUBLICACIONES.   |  |  |  |   |  |
| <b>Autor/es</b>                        | <b>Año</b>   | <b>Cita</b>  | <b>Parafraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |  |
| Ana Gonzales Urteaga                   | 2013   | Ana Gonzales , 2013, indica, “un activo será más líquido cuando menores sean los costes de deshacer posiciones de forma inmediata (costes de inmediatez) y cuanto más podamos negociar sin observar importantes modificaciones en el precio (profundidad). (p.13)  | Ana Gonzales, 2013, muestra que un activo será más líquido cuando menores sean los costos y cuando más se pueda negociar sin visualizar alteraciones en el precio.   | Esta teoría será aplicada, mostrando que entre más bajos sean los gastos, el monto a pagar a los proveedores será menor y mayor será la liquidez.  |   |  |
| <b>Referencia:</b>                     | González, A. (2013). <i>Liquidez, volatilidad estocástica y saltos</i> . Santander: Editorial de la Universidad de Canabria. |  |  |  |   |  |

| Teoría 5: Teoría Económica de la empresa   |      |   |   |  |  |
|--|------|---|---|--|--|
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   | Redacción final  |
| Santiago García Echevarría   | 1994 | Santiago García Echevarría, 1994, sustenta que la teoría de económica de la empresa es: "la base para el diseño del cálculo económico, dado que constituye el fundamento para el desarrollo de una política empresarial en la que se incluya la multidimensionalidad que corresponde a la realidad en la que se mueve la empresa y sus procesos". .(p.18) | Consiste en precisar el origen para el diseño de la entidad económica, establece el motivo o argumento para el desarrollo de una política empresarial enfocándose a la realidad de la organización    | Esta teoría será aplicada, recomendando la importancia de desarrollar cálculos económicos dentro de la entidad, con la finalidad de plantear políticas empresariales que fomenten el desarrollo económico.             | García (1994) afirma que la teoría económica de la empresa, sustenta la importancia de desarrollar cálculos económicos dentro de la entidad, con la finalidad de plantear políticas empresariales que fomenten el desarrollo económico. Asimismo, muestra la definición, explicación, justificación, y predicción de los componentes que definen el sistema económico del sector empresarial, el grado de relación que existe entre ellos y su conducta, esta teoría científica permitirá que toda organización segmente todo el trabajo con la finalidad de pueda reducir sus costos, implicando el incremento de las funciones de operación ante la competencia. |
|  |      | García, S. <i>Teoría económica de la empresa</i> . España: Edición Díaz de Santos, 1994.  |   |  |  |
| Santiago García Echevarría   | 1994 | Santiago García Echevarría, 1994, la teoría de económica de la empresa es la descripción, la interpretación, la aclaración y el pronóstico de los elementos que definen la estructura económica de la institución empresarial, las relaciones entre ellos y sus compartimientos. (p. 87)  | Muestra la definición, explicación, justificación, y predicción de los componentes que definen el sistema económico de sector empresarial, el grado de relación que existe entre ellos y su conducta. | Muestra la definición, explicación, justificación, y predicción de los componentes que definen el sistema económico de sector empresarial, el grado de relación que existe entre ellos y su conducta.                  |  |
|  |      | García, S. <i>Teoría económica de la empresa</i> . España: Edición Díaz de Santos, 1994.  |   |  |  |
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parafraseo  | Aplicación en su tesis   |  |
| José Luis García Ruiz  | 1994 | Una mayor división de trabajo tendría menores costes para producciones mayores, y los empresarios obtendrían ganancias con una expansión de sus actividades que expulsara a los competidores. (p.14)  | La correcta segmentacion de trabajos fomentará menor costo para realizar las fabricaciones , el empresario tendrá mayor ganancia, lo cual generará competencia perfecta.                              | Se empleo la teoria cientifica porque permitirá que toda organización segmente todo el trabajo con la finalidad de pueda reeducir sus costos, implicando a incrementar las funciones de operación ante la competencia. |  |
| García, J. <i>Historia economica de la empresa moderna</i> . España: Edición Ismo,SA., 1994. |      |   |   |  |  |

## Matriz de conceptos

### Variable o categoría 1: CUENTAS POR COBRAR

| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   | Redacción final  |
|---|--|--|---|--|--|
| Ismael Granados, Leovigildo la Torre y Elbar Ramírez        | 1998   | Granados (1998) sostiene que las cuentas por cobrar “representa un derecho de la empresa originado por ventas a crédito, préstamos a empleados, en definitiva, por el cumplimiento de su objeto social. Se debita cuando adquiere el derecho o por las notas debito emitidas por la propia compañía”.(p. 177)  | Las cuentas por cobrar son originadas por las ventas al crédito y préstamos a los empleados, estas son debitadas cuando se realiza el respectivo cobro (Granados 1998).   | Nos ayudará a identificar la magnitud de las cuentas por cobrar de las ventas al crédito, así como los préstamos a los empleados realizados en la empresa.               | Las cuentas por cobrar (Granados, Latorre y Ramírez, 1998) muestra un derecho para la organización y se originan cuando se realiza una venta al crédito, cuando se presta a un personal o cuando se presta a una empresa relacionada. Los documentos por cobrar pueden ser letras o pagarés y corresponden al giro del negocio. Además, permitirá estudiar las políticas de cobranzas que están siendo utilizadas en la entidad, y si estas benefician positivamente (Irrazabal, 2010; Horngren, Horrison y Oliver, 2010), para la medición se utilizará el ratio de rotación que es igual al número de ventas anuales a crédito entre el número del saldo actual de las cuentas por cobrar (Emery, Finnerty y Stowe, 2000). |
| <b>Referencia:</b>  | Granados, I., La Torre, L., & Ramirez, E. (1998). <i>Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad</i> . Colombia: Ismael Granados. |  |   |  |  |
| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |  |
| Anibal Irrazabal C.   | 2010   | Irrazabal (2010) sustenta que “Las cuentas por cobrar son las ventas por cobrar provenientes de las operaciones comerciales de la empresa y los documentos por cobrar que corresponden al crédito documentado (letras y pagarés) otorgado a clientes a plazo”. (p.67)  | Las cuentas por cobrar representan las ventas por cobrar de operaciones relacionadas con el giro del negocio y los documentos que lo representan son las letras por cobrar y los pagarés (Irrazabal (2010).                                     | Permitirá distinguir si los documentos por cobrar son letras o pagarés y si corresponden al giro del negocio.  |  |
| <b>Referencia:</b>  | Irrazabal, A. (2010). <i>Contabilidad Fundamentos y Usos 6ta edición</i> . Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.           |  |   |  |  |
| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |  |
| Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe,                     | 2000   | Emery, Finnerty y Stowe (2000) mantiene que “El número de veces que las cuentas por cobrar cambian totalmente en un año, medido como el total de las ventas anuales a crédito dividido entre el saldo actual de cuentas por cobrar”. (p. 90)   | La rotación de cuentas por cobrar puede ser medida en número de veces dentro de un año, aplicando el ratio entre las ventas anuales a crédito y el saldo actual de las cuentas por cobrar (Emery, Finnerty y Stowe 2000).                       | Aplicar la razón de rotación de cuentas por cobrar.  |  |
| <b>Referencia:</b>  | Emery, D., Finnerty, J., & Stowe. (2000). <i>Fundamentos de administración financiera</i> . España: Pearson educación.                         |  |   |  |  |
| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |  |
| Mario A. Fernández Fernández                                | 2003   | Fernández (2003) sostiene que “En una auditoria operativa de Cuentas por cobrar no solo se comprobaba la probabilidad de cobro de los saldos de los clientes, sino también, si la política de crédito es la adecuada para potenciar las ventas y si el coste de crédito se ve compensado por los beneficios que producen las ventas adicionales que este crédito genera” (p. 88) | En la auditoria operativa a las cuentas por cobrar, se tomarán en cuentas las políticas de crédito para analizar si es eficiente para incrementar las ventas y si el costo de crédito es compensado por las ventas realizadas (Fernández 2003). | Nos facultará estudiar cuales son las políticas de crédito utilizadas, si están aportando de manera positiva las ventas del periodo.                                     |  |
| <b>Referencia:</b>  | Fernandez , M. (2003). <i>El control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la calidad total</i> . Madrid, España: ESIC.                     |  |   |  |  |
| Autor/es  | Año  | Cita   | Parfraseo   | Aplicación en su tesis   |  |
| Charles T. Horngren, Walter Horrison Jr., M. Suzanne Oliver | 2010   | Horngren, Horrison y Oliver (2010) sustenta que “Se tiene una cuenta por cobrar cuando se venden a crédito bienes o servicios a un cliente. Las cuentas por cobrar es el derecho del vendedor sobre el monto de la transacción. También se tiene una cuenta por cobrar cuando se presta dinero a otra parte”. (p. 430)   | Las cuentas por cobrar se originan cuando se realiza una venta de bienes o servicios a crédito o cuando se presta dinero a un trabajador o empresa relacionada (Horngren, Horrison y Oliver 2010).  | Nos admite comprender con mayor alcance si las cuentas por cobrar corresponde a un préstamo a un trabajador, si es del giro del negocio o es de una empresa relacionada. |  |
| <b>Referencia:</b>  | Horngren, C., Horrison, W., & Oliver, S. (2010). <i>Contabilidad</i> . Mexico: Pearson Educación.  |  |   |  |  |

**Variable subcategoría 1: LIQUIDEZ**

| <b>Autor/es</b>   | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  | <b>Redacción final</b>  |
|---|---|--|--|--|---|
| Charles T. Horngren, Gary L. Sudem, Jhon A. Elliott                       | 2006  | Horngren, Sundem y Elliott, (2000) “la liquidez a corto plazo indica de cuanto efectivo dispone una compañía para efectuar los pagos corrientes, como intereses, sueldos e impuestos, entre otros, según vayan vencién dose” (p. 542)  | La liquidez a corto plazo nos muestra cuanto de efectivo líquido posee la organización para realizar sus pagos corrientes (Horngren, Sundem y Elliott, 2000).  | Aportará para identificar cuanto efectivo posee la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.   | La liquidez (Horngren, Sundem y Elliott, 2000) mencionan que es la capacidad de efectivo con los que dispone la empresa para efectuar los compromisos de pago a los proveedores, empleados, entidades bancarias, entre otros. De igual modo, permitirá analizar cuánto representa las cuentas por cobrar en el activo corriente, ya que es muy importante para generar ingresos económicos. El estado de Efectivo y equivalente de efectivo, muestra el dinero disponible con el que cuenta la entidad, así como los activos convertibles rápidamente en efectivo (Mendoza y Ortiz, 2016; Solorio, 2012; Guzmán, Guzmán y Romero, 2005), para la medición se usa el ratio de liquidez es igual al total activo corriente del periodo entre total pasivo corriente del periodo (Mallo y Pulido, 2008). |
| <b>Referencia:</b>  | Charles T. Horngren, G. L. (2006). <i>Introducción a la Contabilidad Financiera</i> . México: Pearson Prentice Hall.                                |  |  |  |   |
| <b>Autor/es</b>   | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |
| Mendoza Roca Calixto y Ortiz Tovar Olson                                  | 2016  | Mendoza y Ortiz (2016) sostiene que “Los activos corrientes son de gran importancia para una empresa, ya que del volumen de ellos depende el capital de trabajo que tenga la empresa. Si no se tienen activos corrientes suficientes, la empresa puede presentar dificultades de liquidez.”. (p. 178)                              | Se refiere a que los activos corrientes cumplen un papel muy importante en la empresa, de ello depende el capital de trabajo. La empresa puede presentar problemas de liquidez sin activos corrientes (Mendoza y Ortiz, 2016). | Permite considerar cuanto de activo corriente posee la organización, pues sin ellos puede presentar problemas serios de liquidez.                        |   |
| <b>Referencia:</b>  | Mendoza , C., & Ortiz , O. (2016). <i>Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración</i> . Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. |  |  |  |   |
| <b>Autor/es</b>   | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |
| Eva Raquel Solorio Sánchez  | 2012  | Solorio (2012) “El estado de cambios en la situación financiera cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio, presentando una lista de las fuentes de efectivo y de los desembolsos del mismo, lo que constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes”. (p. 57) | El estado de efectivo y equivalentes de efectivo muestra la liquidez de la empresa, como las fuentes de ingreso y los respectivos desembolsos económicos (Solorio, 2012)   | Nos mostrará las fuentes del efectivo y los desembolsos realizados en el periodo, así como la capacidad de convertir los activos corrientes en efectivo. |   |
| <b>Referencia:</b>  | Solorio, E. (2012). <i>Contabilidad Financiera</i> . Estados Unidos: Palibrio.  |  |  |  |   |
| <b>Autor/es</b>   | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |
| Carlos Mallo y Antonio Pulido   | 2008  | Mallo y Pulido (2008) “Mediante la aplicación de este ratio se pretende realizar un análisis de la situación financiera de la empresa a corto plazo, y permite evaluar su capacidad para cumplir con sus compromisos financieros con vencimiento a corto plazo” (p- 152)   | La liquidez se mide a través de un ratio, total activo corriente del periodo /total pasivo corriente del periodo. Este ratio nos permite evaluar la capacidad de pago de la entidad (Mallo y Pulido, 2008)                     | Aplicar el ratio de liquidez   |   |
| <b>Referencia:</b>  | Mallo , C., & Pulido, A. (2008). <i>Contabilidad Financiera</i> . Madrid, España: Paraninfo S.A.  |  |  |  |   |
| <b>Autor/es</b>   | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>   | <b>Aplicación en su tesis</b>  |   |
| Alexander Guzmán Vásquez, David Guzmán Vásquez y Tatiana Romero Cifuentes | 2005  | Guzmán, Guzmán y Romero (2005) “En los activos corrientes deben ir relacionadas las cuentas más líquidas de la organización. Cuando se habla de liquidez de un activo se hace referencia a la facilidad con que la empresa puede convertir estos activos en efectivo”. (p.62)  | Los activos corrientes son considerados los activos más líquidos, es decir, los activos que pueden convertirse en efectivo fácilmente (Guzmán, Guzmán y Romero, 2005).   | Reforzará para analizar cuánto representa las cuentas por cobrar en el activo corriente y cómo pueden convertirse en efectivo.                           |   |
| <b>Referencia:</b>  | Guzmán , A., Guzmán , D., & Romero, T. (2005). <i>Contabilidad Financiera</i> . Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.                 |  |  |  |   |

| Variable subcategoría 3 : GESTIÓN DE COBRANZA       |   |   |  |  |   |  |
|---|---|---|--|--|---|--|
| Autor/es  | Año   | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis   | Redacción final   |  |
| Pere Brachfield                                     | 2009  | Brachfield (2009) mantiene que “la empresa debe establecer mecanismos que permitan una gestión pro-activa de los impagados. La pro-actividad consiste en adelantarse a los acontecimientos y evitar así los problemas mediante una acción adecuada”. (p.155)                          | La compañía deberá de implementar mecanismos que permitan el cobro de forma eficiente de las cuentas por cobrar (Brachfield, 2009).                | Nos apoyará en la mejora de los mecanismos en las políticas de cobranza, de esta manera será eficiente el cobro a los clientes.                                    | La gestión de cobranza (Brachfield, 2009) es un mecanismo que permitirá realizar la función con eficiencia para el beneficio económico de la entidad. Las deudas podrán categorizarse según el grado de recuperación para dar el seguimiento debido. Asimismo, la formulación de estrategias efectivas y aplicables, facilita el pronto cobro. El gestor de cobranzas deberá de intervenir en el caso que se complique el cobro. Asimismo, la energía y la educación son factores a tomar en cuenta para aplicar la gestión de cobranza (Morales y Morales, 2014; Molina, 2002; Pacheco, 2011; Molina, 2005). |  |
| <b>Referencia:</b>                                  | Brachfield, P. (2009). <i>Gestión del crédito y cobro</i> . Barcelona, España: Bresca Editorial.    |   |  |  |   |  |
| José Antonio Morales Castro y Arturo Morales Castro | 2014  | Morales y Morales (2014) “las estrategias que se usan para la cobranza se establecen de acuerdo con el grado de cumplimiento que haga en los pagos del crédito el cliente, es decir, de acuerdo con cómo será su cumplimiento en los pagos del crédito”. (p. 152)                     | Las estrategias que se usan en las cobranzas será de acuerdo al grado de cumplimiento de cada cliente (Morales y Morales, 2014).                   | Permite formular estrategias de cobro de acuerdo al cumplimiento y la capacidad de pago de cada cliente.   |   |  |
| <b>Referencia:</b>                                  | Morales , J., & Morales , A. (2014). <i>Creditos y cobranzas</i> . Mexico: Grupo Editorial Patria.  |   |  |  |   |  |
| Víctor E. Molina Aznar                              | 2002  | Molina (2002) “el gestor de cobranza tiene como única responsabilidad recuperar las cuentas y documentos por cobrar que no pudo hacer efectivo el cobrador, o bien que requieren de una persona de mayor jerarquía para lograr su recuperación”. (p. 30)                              | El gestor de cobranzas realizará las cobranzas cuando haya complicación en la recuperación del efectivo (Molina, 2002).                            | Nos admitirá dar la importancia necesaria a las cuentas incobrables, mediante la intervención del gestor de cobranza.  |   |  |
| <b>Referencia:</b>                                  | Molina . V. (2002). <i>Gestor de Cobranza</i> . Mexico: ISEF Empresa lider.                         |   |  |  |   |  |
| Johnny Pacheco Contreras                            | 2011  | Pacheco (2011) menciona que “se podrán categorizar las deudas en grupos según la probabilidad de cobro de las mismas y permitirá definir las acciones a seguir en cada caso y enfocar la gestión de cobranzas más acertadamente en los casos con mayor probabilidad de cobro” (p.205) | Las deudas se podrán categorizar según la probabilidad de cobro, así como dar el seguimiento debido para el recupero del efectivo (Pacheco, 2011). | Nos permitirá analizar y categorizar las deudas si son recuperables o son incobrables. En el caso de ser recuperables, deberá realizarse el seguimiento necesario. |   |  |
| <b>Referencia:</b>                                  | Pacheco, J. (2011). <i>Gestion de cobranas con excel</i> . Lima, Perú: Empresa Editora Macro E.R.L. |   |  |  |   |  |
| Víctor E. Molina Aznar                              | 2005  | Molina (2005) “la cobranza se puede tener al día con una combinación de la perseverancia con la energía, sin que esto signifique dejar de cubrir las formas debidas que marca la educación, y solo amenazarlo en caso extremo”. (p. 40)   | Las cobranzas se realizan con perseverancia y mucha energía, sin dejar de lado la educación para efectuarlas (Molina, 2005).                       | Admite tener en cuenta la educación, perseverancia y energía para efectuar la gestión de cobranzas.  |   |  |
| <b>Referencia:</b>                                  | Molina, V. (2005). <i>Estrategias de cobranza en epoca de crisis</i> . Mexico: Empresa Lider.       |   |  |  |   |  |

**Variable subcategoría 2: PERIODO DE COBRANZA**

| <b>Autor/es</b>                          | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  | <b>Redacción final</b>   |  |
|--|---|--|---|--|--|--|
| Víctor E. Molina Aznar                   | 2002  | Molina (2002) “Debe ser oportuna, o sea, no dejar pasar un largo tiempo para ejercer presión sobre el cobro. Dejar de cobrar es mal signo para el deudor. Significa que no hay apremio por el dinero y por ello no le importa no cubrir el pasivo que tiene con el proveedor”. (p. 29)                                     | El periodo de cobranza debe ser oportuno, y no debe de pasar mucho tiempo para efectuarlo. El dejar de hacerlo significa que no hay interés por el dinero (Molina, 2002).                 | Nos favorecerá para determinar cuán oportuno e importante son las cobranzas en la entidad.   | El periodo de cobranza (Molina, 2002) es el lapso de tiempo en el que es efectuado un cobro. Para ser efectivo deberá ser oportuno, acertado, adecuado y eficaz para realizar la cobranza y el espacio de tiempo habrá de ser menor o igual al periodo de pago a los proveedores. También, permitirá observar las cuentas incobrables, en el caso de quiebra, muerte o cambio de domicilio del cliente. Para validar la veracidad de los abonos realizados, se tendrá que verificar de manera periódica en las cuentas corrientes de la entidad (Mendoza y Ortiz, 2016; Mallo y Pulido, 2008; Mendivil, 2016), para la medición se usará el ratio de periodo promedio de cobranza que es igual a cuentas por cobrar entre ventas anuales a crédito por 365 días (Honrgren, Horrison y Oliver, 2010). |  |
| <b>Referencia:</b>                       | Molina, V. (2002). <i>Gestor de Cobranza</i> . México: ISEF Empresa líder   |  |   |  |  |  |
| <b>Autor/es</b>                          | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |  |  |
| Mendoza Roca Calixto y Ortiz Tovar Olson | 2016  | Mendoza y Ortiz (2016) “Del total de ventas realizadas a crédito, existe una alta probabilidad de que algunas de ellas no pueden ser recuperadas debido a quiebra del clientes, muerte o cambio de domicilio del mismo. (p. 198)   | Se refiere que las ventas a crédito no podrán ser cobradas, cuando la empresa del cliente quiebra, cuando se cambió de domicilio fiscal o en la muerte del mismo (Mendoza y Ortiz, 2016). | Permite estudiar el impacto de las cuentas incobrables y cómo podrían prevenirse en la organización.                                   |  |  |
| <b>Referencia:</b>                       | Mendoza , C., & Ortiz , O. (2016). <i>Contabilidad Financiera para Contaduría y Administración</i> . Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. |  |   |  |  |  |
| <b>Autor/es</b>                          | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |  |  |
| Carlos Mallo y Antonio Pulido            | 2008  | Mallo y Pulido (2008) “Que el cobro de los productos o servicios objeto de la actividad empresarial, añadiendo el periodo de cobro a los clientes, se efectúe en un plazo igual o inferior que el crédito obtenido de los proveedores”. (p. 129)   | Consiste en que el periodo de cobro de los servicios o productos, deberá de ser menor o igual al periodo de pago a los proveedores (Mallo y Pulido, 2008)                                 | Nos admitirá evaluar si el periodo de las cobranzas es menor o mayor al periodo de pagos a los proveedores.                            |  |  |
| <b>Referencia:</b>                       | Mallo , C., & Pulido, A. (2008). <i>Contabilidad Financiera</i> . Madrid, España: Paraninfo S.A.  |  |   |  |  |  |
| <b>Autor/es</b>                          | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |  |  |
| Honrgren, C. Horrison, W y Oliver, S.    | 2010  | Honrgren, Horrison y Oliver (2010) “Razón del promedio del saldo neto de las cuentas por cobrar a un día de ventas, indica cuantos días de ventas se necesitan para cobrar el nivel promedio de las cuentas por cobrar. (p. 451)   | El periodo de cobro se mide a través de un ratio, cuentas por cobrar/ ventas anuales a crédito *365 días (Honrgren, Horrison y Oliver, 2010).   | Aplicar el ratio de periodo promedio de cobranza   |  |  |
| <b>Referencia:</b>                       | Honrgren, C., Horrison, W., & Oliver, S. (2010). <i>Contabilidad</i> . Mexico: Pearson Educación.   |  |   |  |  |  |
| <b>Autor/es</b>                          | <b>Año</b>  | <b>Cita</b>  | <b>Parfraseo</b>  | <b>Aplicación en su tesis</b>  |  |  |
| Víctor M. Mendivil Escalante             | 2016  | Mendivil (2016) “Los cobros posteriores consiste en verificar los pagos o las entregas parciales (abonos) a las cuentas por cobrar efectuados por los clientes en esos días inmediatos siguientes, cuidando que el ingreso sea real y entregado efectivamente por el deudor para liquidar el saldo que se revisa”. (p. 73) | Los cobros posteriores consisten en analizar los abonos parciales realizadas por el cliente, a las cuentas por cobrar, verificando que estas sean real (Mendivil 2016).                   | Nos servirá para evaluar los abonos realizados por el cliente, validando que sea real el ingreso del efectivo a las cuentas bancarias. |  |  |
| <b>Referencia:</b>                       | Mendivil , V. (2016). <i>Elementos de Auditoría</i> . México: Cengage Learnig Editores SA.  |  |   |  |  |  |

**Matriz de categorización y sub categorías**

|                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| Categoría: Cuentas por cobrar |                        |
| Sub categorías apriorísticas  |                        |
| Liquidez                      | Periodo de cobro       |
| Gestión de cobranzas          |                        |
| Sub categorías emergentes     |                        |
| Retorno del efectivo          | Gestión Administrativa |
| Pendiente de cobro            |                        |

## Matriz de método

| Enfoque: Mixto     |   |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|
| Autor/es           | Año   | Cita   | Parafraseo   | Aplicación en su tesis   |
| Marcelo Gómez      | 2006  | Gómez (2006) sostiene que “en el enfoque mixto se suele presentar el método, la recolección y el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los resultados se muestran bajo el esquema de triangulación, buscando consistencia entre los resultados de ambos enfoques y analizando contradicciones o paradojas” (p. 176) | El enfoque mixto se muestra analizando la información cualitativa, estudiando la realidad del entorno e interpretando el fenómeno relacionado a las personas. A la vez, también analiza la información cuantitativa, que con la recolección de antecedentes puede interpretar de manera porcentual y estadística la investigación. (Gómez, 2006) | El estudio tiene enfoque mixto que admitirá analizar la información cualitativa y cuantitativa, mediante la recolección de datos relacionados con la investigación de la gestión por cobrar. Estudiando de manera porcentual las variaciones del periodo, así como observando y explicando los fenómenos relacionados al entorno de las personas en la organización (Gómez, 2006). |
| <b>Referencia:</b> | Gómez, M. (2006). <i>Introducción a la Metodología de la investigación científica</i> . Córdoba, Argentina: Brujas. |  |  |  |

| Tipo: Proyectiva              |   |  |  |   |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| Autor/es                      | Año   | Cita   | Parafraseo   | Aplicación en su tesis  |
| Jacqueline Hurtado de Barrera | 2000  | Hurtado (2000) mantiene que el tipo de investigación proyectiva “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futura”. (p. 343) | La investigación proyectiva consiste en elaborar una propuesta viable para solucionar un problema, la solución puede beneficiar a una institución, región o alguna área en particular (Hurtado, 2000). | El tipo de estudio proyectivo permitirá elaborar una propuesta viable y aplicable con la finalidad de aumentar la rotación de las cuentas de cobro en la entidad (Hurtado, 2000). Aplicando el método inductivo y deductivo, el cual permitirá deducir de lo general hacia lo particular la gestión en las cuentas. Además de estudiar el más mínimo detalle del procedimiento en la ejecución del cobro a los clientes (Bernal, 2010). |
| <b>Referencia:</b>            | Hurtado, J. (2000). <i>Metología de la Investigacion Holistica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. |  |  |   |

| Nivel: Comprensivo   |      |   |  |   |   |
|--|------|---|--|---|---|
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |   |
| Carhuacho Mendoza Irma Milagros, Fernando Alexis Nolazco Labajos, Sichei Monteverde Luis, Guerrero Bejarano María Auxiliadora y Casana Jara Kelly Milagritos | 2019 | Carhuacho, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana (2019) sustentan que el nivel comprensivo es "aquel nivel en donde se mezcla la interpretación con el análisis para comprender un contexto.   | El nivel comprensivo nos permite mezclar el análisis con la interpretación, es decir, se interpreta el suceso que está ocurriendo en el presente para luego analizar el porqué del acontecimiento (Carhuacho, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana, 2019). | Para una mejor asimilación del proyecto, será de nivel comprensivo, combinando el análisis con la interpretación. Estudiar la gestión de cobranza para percibir el desarrollo de los procedimientos y luego descifrar, ayudará crear posibles alternativas de solución para mejorar la liquidez en la compañía (Carhuacho, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana, 2019). |   |
| <b>Referencia:</b>   |      | Carhuacho , I., Nolazco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología de Investigación holística</i> . Ecuador: UIDE.  |  |   |   |
| Método: Inductivo y deductivo  |      |   |  |   |   |
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  |   |
| Cesar A. Bernal  | 2010 | Bernal (2010) sostiene que el método Inductivo y deductivo "se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).(p.60)  | El método Inductivo y deductivo estudia los hechos específicos, es deductivo porque considera de lo general a lo particular e inductivo porque reflexiona de lo particular a lo general (Bernal, 2010).  | El método inductivo y deductivo que permitirá deducir de lo general a lo particular la gestión en las cuentas por cobrar, además de estudiar el más mínimo detalle del procedimiento en la ejecución del cobro a los clientes (Bernal, Metodología de la Investigación, Tercera edición 2010).  |   |
| <b>Referencia:</b>   |      | Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación, Tercera edición</i> . Colombia: Pearson Educació   |  |   |   |
| Técnica: Entrevista  |      |   |  |   |   |
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  | Redacción final   |
| Jacqueline Hurtado de Barrera  | 2000 | Hurtado (2000) mantiene que "la entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información). (p. 461) | La entrevista es una dinámica realizada entre dos personas para que una de ellas pregunte y la otra responda de acuerdo a la estructuración del cuestionario (Hurtado, 2000).  | La entrevista será realizada por el entrevistador al entrevistado y nacerá de la subcategorías problemáticas que se está elaborando.  | La técnica de estudio será la entrevista, muestra la dinámica que se realiza entre dos o más personas, y se encuentran frente a frente, donde el entrevistador cuestiona y el entrevistado responde. Asimismo, surgirán de las subcategorías problemáticas del estudio (Hurtado, 2000). |
| <b>Referencia:</b>   |      | Hurtado, J. (2000). <i>Metología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.   |  |   |   |
| Instrumento: Guía de entrevista  |      |   |  |   |   |
| Autor/es   | Año  | Cita  | Parfraseo  | Aplicación en su tesis  | Redacción final   |
| Jacqueline Hurtado de Barrera  | 2000 | Hurtado (2000) ampara que "la guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación. (p. 463)  | La guía de entrevista contiene datos de personalización del entrevistado y está relacionado al tema de investigación que se está realizando (Hurtado, 2000)  | Nos ayudará para identificar los datos generales del entrevistado referente a la investigación que se está realizando, como la gestión de cuentas por cobrar.   | El instrumento a ejecutar será la guía de entrevista, que deberá contener datos que puedan identificar al entrevistado y estarán relacionadas a la investigación en curso, que son la gestión de cuentas por cobrar (Hurtado, 2000).  |
| <b>Referencia:</b>   |      | Hurtado, J. (2000). <i>Metología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.   |  |   |   |

| Población   |      |   |  |   | Redacción final   |
|---|------|---|--|---|---|
| Autor/es  | Año  | Cita  | Parafraseo   | Aplicación en su tesis  |   |
| Cesar A. Bernal   | 2010 | Jany (citado en Bernal, 2010), señala que “la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 160)  | La población es la totalidad de personas o individuos que tienen características, gustos o preferencias similares (Bernal, 2010).  | El total de individuos para la investigación estará representado por todas las personas que laboran en la organización de servicios.  | La población de estudio estará compuesta por el total de personas con características y cualidades similares. El total de las personas que se desempeñan en la entidad son veinte personas, ellos representan la población. Asimismo, la muestra objeto es en base a documentos y los estados financieros, esta muestra será centro de análisis para la investigación (Bernal, 2010). |
| <b>Número de colaboradores:</b>   |      | 20 personas   |  |   |   |
| <b>Referencia:</b>  |      | Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación, Tercera edición</i> . Colombia: Pearson Educación.   |  |   |   |
| <b>Muestra</b>  |      |   |  |   |   |
| Autor/es  | Año  | Cita  | Parafraseo   | Aplicación de la técnica de muestreo  |   |
| Cesar A. Bernal   | 2010 | Bernal (2010) sustenta que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.(p. 161)   | La muestra es la parte representativa de la población, de donde se obtendrá la información para realizar la investigación (Bernal, 2010).  | La muestra estará representada por las personas que laboran en el área de contabilidad que son: el Gerente General, el Contador y el asistente de créditos y cobranzas.   |   |
| <b>Número de colaboradores:</b>   |      | 3 personas  |  |   |   |
| <b>Referencia:</b>  |      | Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación, Tercera edición</i> . Colombia: Pearson Educación.   |  |   |   |
| Unidades informantes  |      |   |  |   |   |
| Autor/es  | Año  | Cita  | Parafraseo   | Descripción de cada unidad informante   | Redacción final   |
| Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio | 2014 | Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que las unidades informantes “busca en la indagación cualitativa en profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participaciones, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.). Que nos ayudan a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación. (p.384) | Las unidades informantes es la unidad física que se pretende estudiar, pueden ser personas, eventos, acontecimientos, entre otros. Nos ayudará comprender el suceso de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) | <p>a) Gerente Administrativo: Es una persona responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades dentro de la empresa de servicios, para lograr los objetivos planteados durante el año por la Gerencia. Además, se encarga de coordinar la llegada de los grupos turísticos, de establecer la relación de los proveedores que se pagarán en la semana y coordinar los créditos y cobranzas a realizarse.</p> <p>b) Contador General: Es un profesional que ejerce la disciplina de la contabilidad, elaborando los estados financieros para la toma de decisiones, presenciando las auditorías de la Sunat, gestiona la devolución del IGV por la exportación de servicios y efectúa la declaración mensual y anual de los impuestos. se desarrolla dentro de una entidad.</p> <p>c) Asistente de Créditos y Cobranzas: Es un profesional que lleva el control en las cuentas por cobrar, da seguimiento a las cobranzas a realizar y monitorea el movimiento de las que estén en vencimiento. Además, comunica al Gerente Administrativo el estatus de las deudas mediante la elaboración de un reporte mensual.</p> | No obstante, las unidades informantes tendrán investigación específica y está compuesto por personas, empresas, acontecimientos, eventos, entre otros, que permitirá realizar el estudio. En el estudio las unidades informantes serán tres personas: El Gerente General, el contador general y el asistente de Créditos y cobranzas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).         |
| <b>Número de personas:</b>  |      | 3 personas  |  |   |   |
| <b>Referencia:</b>  |      | Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> . Mexico: Mc Graw Hill.   |  |   |   |



| Problema 1:                    | Falta política de subvenciones a obras | Objetivo:     | Elaboración del flujo de caja proyectado en base a las variaciones probable, optimista y pesimista con la finalidad de determinar la liquidez para los próximos proyectados. | Alternativa de solución:  | Elaboración del flujo de caja proyectado.   |                     |         |               |          |     |          |
|--------------------------------|--|---------------|--|---|---|---------------------|---------|---------------|----------|-----|----------|
| <b>Actividades:</b>            |  |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| Mes                            | Actividad                              | Inicio        | Fin  | Logro parcial   | Responsable   | Ingresos            | Egresos | MICROPROYECTO |          |     |          |
| 1                              | Revisión en la Gerencia                | 01/01/2020    | 02/01/2020   | Realización de la propuesta                                     | Administrador   | 0.00                | 100.00  | -100.00       |          |     |          |
| 2                              | Plantear plan de trabajo               | 03/01/2020    | 04/01/2020   | Elaboración de la propuesta                                     | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 3                              | Revisión y aprobación de la G          | 05/01/2020    | 06/01/2020   | Aprobación de la propuesta                                      | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 4                              | Evaluar a los alivinos según           | 07/01/2020    | 08/01/2020   | Medir la capacidad de pago de los alivinos                      | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 5                              | Evaluar a los alivinos según           | 09/01/2020    | 10/01/2020   | Medir el cumplimiento de pago de los alivinos                   | Coordinador General   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 6                              | Determinar la variación del            | 11/01/2020    | 12/01/2020   | Medición actual del trabajo                                     | Coordinador General   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 7                              | Diseñar el plan de pago                | 01/02/2020    | 02/02/2020   | Determinar la necesidad de fondos de los alivinos               | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 8                              | Determinar el plan de liquidez         | 03/02/2020    | 04/02/2020   | Medición actual del flujo de liquidez                           | Coordinador General   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 9                              | Plantear las políticas de subv         | 05/02/2020    | 06/02/2020   | Mejorar en el desarrollo de las actividades                     | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 10                             | Presentación de las políticas          | 07/02/2020    | 08/02/2020   | Realización de la presentación de las políticas de subvenciones | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
| 11                             | Aprobación de las políticas de         | 09/02/2020    | 10/02/2020   | Presentación de las políticas de subvenciones                   | Administrador   | 0.00                | 0.00    | 0.00          |          |     |          |
|                                |  |               |  |   |   | SI                  | -       | SI            | 1,100.00 | -SI | 1,100.00 |
| <b>Plan de implementación:</b> |  |               |  |   |   | <b>Indicadores:</b> |         |               |          |     |          |
| Mes                            | Actividad                              | Justificación | Indicador 1:   | Líquidos absolutos  | Indicador 2:  | Líquidos general    |         |               |          |     |          |
| 1                              | Revisión en la Gerencia                |               | Líquidos absolutos = $\frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivos corrientes}} \times 100$  |   | Líquidos general = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$ |                     |         |               |          |     |          |
| 2                              | Plantear plan de trabajo               |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 3                              | Revisión y aprobación de la G          |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 4                              | Evaluar a los alivinos según           |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 5                              | Evaluar a los alivinos según           |               | Líquidos absolutos = $\frac{2800480.00}{1400240.00} \times 100 = 200$  |   | Líquidos general = $\frac{2800480.50}{1400240.25} \times 100 = 200$                     |                     |         |               |          |     |          |
| 6                              | Revisión del trabajo y aprobación      |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 7                              | Diseñar el plan de pago                |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 8                              | Determinar el plan de liquidez         |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 9                              | Plantear las políticas de subvenc      |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 10                             | Presentación de las políticas de subv  |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
| 11                             | Aprobación de las políticas de subv    |               |  |   |   |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | <b>Indicador 1:</b>  | <b>Indicador 2:</b>   |   |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | <b>Año</b>   | <b>Líquidos absolutos</b>                                       | <b>Líquidos general</b>   |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2016   | -5.84   | -8.5235   |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2017   | 0.37  | 2.7804  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2018   | 0.34  | 2.8302  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2019   | 0.82  | 4.9229  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2020   | 0.75  | 4.8729  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2021   | 0.53  | 4.8810  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2022   | 0.52  | 4.7227  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2023   | 0.55  | 4.6685  |                     |         |               |          |     |          |
|                                |  |               | 2024   | 0.58  | 4.5264  |                     |         |               |          |     |          |



**Problema 1:**  
Reducir en 10% el índice de líquidos absolutos en la empresa de subvenciones, de tal manera que alcance 0.85 antes de el mes de 2019. Asimismo, mostrar el índice líquido para los próximos proyectados.

**Problema 2:**  
Disminuir en 0% el índice de líquidos general en la empresa de subvenciones, de tal manera que sea el 4.55 en el mes de 2019. De tal manera, se mostrará el índice líquido para los próximos proyectados.

| <b>Problema 1:</b>           |   | <b>Falta de adecuada control de procesos</b> |              |                     | <b>Objetivo:</b>  |  | Establecer el proceso y política de gestión de cobranza en la empresa de servicios, para que el personal tenga conocimiento de la para a seguir para que sea efectiva la cobranza. |          |                  | <b>Alternativa de solución:</b>  |            | Diseño de proceso y política de gestión de cobranza en la empresa de servicios |  |
|------------------------------|---|--|--------------|---------------------|---|--|--|----------|------------------|--|------------|--|--|
| <b>Actividades:</b>          |   |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| Mra                          | Actividad   | Inicio                                       | Días         | Fin                 | Lugar parcial   | Responsable  | Ingresos   | Egresos  | Utilidad/Pérdida | Diagrama de Gantt  |            |  |  |
| 1                            | 1 Solicitar autorización al Administrador           | 01/01/2020                                   | 1            | 02/01/2020          | Factor la propuesta   | Administrador  | 0.00   | 3330.00  | -3330.00         | <p>1/1/2020 2/2020 3/2020 4/2020 5/2020 6/2020 7/2020 8/2020 9/2020 10/2020 11/2020 12/2020</p> <p>Solicitud autorización al Administrador<br/>Diseñar la propuesta<br/>Revisar la inclusión de bonos e incentivos<br/>Implementar estrategias de comunicación asertiva<br/>Definir los procesos de cobranzas<br/>Control de calidad del servicio de cobranza<br/>Reunión con Gerencia para presentar el plan final<br/>Revisión y aceptación de la Gerencia<br/>Efectuar capacitación al personal<br/>Evaluar al personal<br/>Capacitación al personal de cobranzas<br/>Poner en práctica</p> |            |  |  |
| 2                            | 2 Diseñar la propuesta                              | 03/01/2020                                   | 5            | 08/01/2020          | Compra de personal con la organización                      | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 3                            | 3 Revisar la inclusión de bonos e incentivos        | 09/01/2020                                   | 10           | 19/01/2020          | Mejorar desempeño de su labor                               | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 4                            | 4 Implementar estrategias de comunicación asertiva  | 20/01/2020                                   | 10           | 30/01/2020          | Evitar la falta de comunicación entre las áreas de finanzas | Administrador / Finanzas / Gerencia  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 5                            | 5 Definir los procesos de cobranza                  | 31/01/2020                                   | 5            | 05/02/2020          | Verificar el desempeño de los cobradores                    | Cantador General   | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 6                            | 6 Control de calidad del servicio de cobranza       | 06/02/2020                                   | 5            | 11/02/2020          | Evaluar la atención del cliente de cobranza                 | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 7                            | 7 Reunión con Gerencia para presentar el plan final | 12/02/2020                                   | 2            | 14/02/2020          | Lograr la meta establecida por la empresa                   | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 8                            | 8 Revisión y aceptación de la Gerencia              | 15/02/2020                                   | 2            | 17/02/2020          | Medir la liquidez a corto plazo                             | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 9                            | 9 Efectuar capacitación al personal                 | 18/02/2020                                   | 5            | 23/02/2020          | Mayor ingreso de liquidez                                   | Arbitro de Administración  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 10                           | 10 Evaluar al personal                              | 24/02/2020                                   | 5            | 29/02/2020          | Medir el conocimiento del personal                          | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 11                           | 11 Capacitación al personal de cobranza             | 01/03/2020                                   | 5            | 06/03/2020          | El personal posee conocimiento de las acciones              | Arbitro de Administración  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
| 12                           | 12 Poner en práctica                                | 07/03/2020                                   | 10           | 17/03/2020          | Se logra cambiar parámetros dentro del periodo              | Administrador  | 0.00   | 0.00     | 0.00             |  |            |  |  |
|                              |   |  |              |                     |   |  | <b>SI</b>  | <b>-</b> | <b>SI</b>        | <b>3,330.00</b>  | <b>-SI</b> | <b>3,330.00</b>  |  |
| <b>Plan de contingencia:</b> |   |  |              |                     | <b>Indicadores:</b>   |  |  |          |                  | <b>Productos:</b>  |            |  |  |
| Mra                          | Actividad   | Justificación                                | Indicador 1: | Indicador 2:        | Indicador 3:  | Productos:   |  |          |                  |  |            |  |  |
| 1                            | 1 Solicitar autorización al Administrador           |  |              |                     |   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>Producto 1:</b><br/>           Diseño el manual de proceso y política de cobranza para que sirva de guía a la empresa de servicios.         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <b>Producto 2:</b><br/>           Activar Windows         </div> |  |          |                  |  |            |  |  |
| 2                            | 2 Diseñar la propuesta                              |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 3                            | 3 Revisar la inclusión de bonos e incentivos        |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 4                            | 4 Implementar estrategias de comunicación asertiva  |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 5                            | 5 Definir los procesos de cobranza                  |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 6                            | 6 Control de calidad del servicio de cobranza       |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 7                            | 7 Reunión con Gerencia para presentar el plan final |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 8                            | 8 Revisión y aceptación de la Gerencia              |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
| 9                            | 9 Efectuar capacitación al personal                 |  |              |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |
|                              |   |  | <b>Año</b>   | <b>Indicador 1:</b> | <b>Indicador 2:</b>   | <b>Indicador 3:</b>  |  |          |                  |  |            |  |  |
|                              |   |  | 2016         | XXX                 | XXX   | 0  |  |          |                  |  |            |  |  |
|                              |   |  | 2017         |                     |   | 0  |  |          |                  |  |            |  |  |
|                              |   |  | 2018         |                     |   |  |  |          |                  |  |            |  |  |

## Matriz rosada de la propuesta

| Consolidación del problema  | Alternativas de Solución | Evaluación de alternativas                          |       |                   |                     |                | ✓ 1.00 | Puntaje Total | Categoría solución                   | Problemas   | Objetivos de la propuesta   |
|---|--------------------------|---|-------|-------------------|---------------------|----------------|--------|---------------|--------------------------------------|---|---|
|   |                          | Tiempo  | Costo | Impacto económico | Impacto tecnológico | Impacto social |        |               |                                      |   |   |
|   |                          | 0.10  | 0.40  | 0.30              | 0.10                | 0.10           |        |               |                                      |   |   |
| <p>Se analizaron los ratios de gestión que comprenden la rotación de cuentas por cobrar, la misma que según el análisis vertical han aumentado, siendo que las veces en la que se liquidan las cuentas por cobrar ha disminuido y el periodo de cobranza ha aumentado significativamente, observándose que es necesaria la implementación de nuevas políticas de cobranzas y adecuados controles de los procesos.</p> | 1                        | \$1 Análisis parcial de los ratios de gestión       | 3     | 4                 | 4                   | 1              | 1      | 3.300         | S2 Establecer políticas de cobranzas | <p>Periodo de cobro elevado</p> <p>Falta políticas de cobranzas claras</p> <p>Falta de adecuado control de procesos</p> | 1.- Reducir la rotación y periodo de cobro de la cuentas por cobrar, desarrollando el ratio financiero de gestión.  |
|   | 2                        | \$2 Establecer políticas de cobranzas               | 4     | 4                 | 5                   | 1              | 1      | 3.700         |                                      |   | 2.-Elaboración del flujo de caja proyectado en base a los escenarios: probable, optimista y pesimista con la finalidad de determinar la liquidez para los periodos proyectados.           |
|   | 3                        | \$3 Implementar control de procesos administrativos | 4     | 3                 | 5                   | 1              | 1      | 3.300         |                                      |   | 3.-Establecer el proceso y políticas de gestión de cobranzas en la empresa de servicios, para que el personal tenga conocimiento de los pasos a seguir para que sea efectiva la cobranza. |
|   | 4                        | \$4 Contratar personas idóneas para el área de      | 3     | 4                 | 5                   | 1              | 1      | 3.600         |                                      |   |   |

Robert Wiener (LGSN-INCM-FANL)