



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en  
la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019**

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

**AUTORA**

Br. Aranda Ostos, Claudia Rosse

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de Calidad

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dra. Rosa Ysabel Moreno Rodríguez

Secretario

Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez

Vocal

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesora

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

### **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a mis padres Carlos y Lorena quienes siempre velaron por mi bienestar y educación, siendo mi motivación constante para alcanzar mis sueños, y a mis hermanos que siempre me dieron su apoyo incondicional en el desarrollo de mi carrera profesional.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Privada Norbert Wiener y a los profesores por la educación brindada para desarrollarme como profesional; también al Sr. Robinson Jiménez por ser un buen alumno y compañero, mostrando siempre la voluntad de poder ayudar a los demás. Gracias a Dios por iluminar mi camino.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Aranda Ostos Claudia Rosse, estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019" para la obtención del Título Profesional de Contabilidad y Auditoría es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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



.....  
Firma  
Aranda Ostos Claudia Rosse  
DNI: 47404593



Huella

Lima, 15 de Julio de 2020.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	viii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I INTRODUCCIÓN	144
II MÉTODO	222
2.1 Enfoque y tipo	222
2.2 Población, muestra y unidades informantes	233
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	244
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	255
2.5 Proceso de recolección de datos	255
2.6 Método de análisis de datos	267
III RESULTADOS	277
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	277
3.1.2 Análisis Vertical	277
3.1.3 Análisis Horizontal	322
3.2 Descripción de resultados cualitativos	41
3.2.1 Factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar	41
3.3 Diagnóstico de las cuentas por cobrar	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
3.4 Propuesta	51
3.4.1 Priorización de los problemas	51
3.4.2 Consolidación del problema	51
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	522
3.4.4 Categoría solución	52

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	53
3.4.6 Actividades y cronograma	544
IV DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	677
4.1 Discusión	677
4.2 Conclusiones	71
4.3 Recomendaciones	72
REFERENCIAS	733
ANEXOS	777
Anexo 1: Matriz de la investigación	788
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	799
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	877
Anexo 4: Instrumento cualitativo	944
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	955
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	977
Anexo 7: Pantallazos del Atlas.Ti8	1077
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	1088
Anexo 9: Matrices de trabajo	110

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>	
Tabla 1	Matriz de categorías y subcategorías	24
Tabla 2	Análisis Vertical - Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros del 2017 al 2019	27
Tabla 3	Análisis Vertical - Otros activos corrientes del 2017 al 2019	29
Tabla 4	Análisis Vertical – Obligaciones Financieras del 2017 al 2019	30
Tabla 5	Análisis Vertical - Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019	31
Tabla 6	Análisis Horizontal - Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros del 2017 al 2019	32
Tabla 7	Análisis Horizontal - Otros activos Corrientes del 2017 al 2019	34
Tabla 8	Análisis Horizontal – Obligaciones Financieras del 2017 al 2019	35
Tabla 9	Análisis Horizontal - Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019	36
Tabla 10	Ratio de Gestión - Rotación de Cuentas por cobrar del 2017 al 2019	37
Tabla 11	Ratio de Gestión - Periodo promedio de cobro (días) del 2017 al 2019	38
Tabla 12	Ratio de Liquidez del 2017 al 2019	39
Tabla 13	Ratio de Liquidez Absoluta del 2017 al 2019	40
Tabla 14	Estados Financieros Proyectados – Objetivo N°1	55
Tabla 15	Ratio de Liquidez absoluta del año 2017 al año 2024	56
Tabla 16	Ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar del año 2017 al 2024	57
Tabla 17	Indicador de Ventas al Crédito del año 2017 al 2024	60
Tabla 18	Indicador de Rotación de Cuentas por cobrar del año 2017 al 2024	60
Tabla 19	Estados de Resultados Integrales – Objetivo N°3	63
Tabla 20	Indicador de Incremento de Ventas del año 2017 al 2024	64

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Representa la Variación de las Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros del 2017 al 2019	288
Figura 2. Representa la Variación de Otros activos corrientes del 2017 al 2019	299
Figura 3. Representa la Variación de las Obligaciones Financieras del 2017 al 2019	30
Figura 4. Representa la Variación de las Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019	32
Figura 5. Representa la Tendencia de las Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros del 2017 al 2019	33
Figura 6. Representa la Tendencia de Otros activos corrientes del 2017 al 2019	344
Figura 7. Representa la Tendencia de las Obligaciones Financieras del 2017 al 2019	355
Figura 8. Representa la Tendencia de las Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019	366
Figura 9. Variación en número de veces al año de la Rotación de cobranza del 2017 al 2019	388
Figura 10. Variación en número de días del periodo de cobro del 2017 al 2019	399
Figura 11. Variación en soles del Ratio de Liquidez del 2017 al 2019	40
Figura 12. Variación en soles de la Liquidez absoluta del 2017 al 2019	41
Figura 13. Análisis cualitativo de la sub categoría Políticas de crédito	43
Figura 14. Análisis cualitativo de la sub categoría Políticas de cobranza	44
Figura 15. Análisis cualitativo de la sub categoría Control de gestión	466
Figura 16. Análisis mixto de la categoría Cuentas por cobrar	50
Figura 17. Diagrama de Gantt	544
Figura 18. Diagrama de Gantt	588
Figura 19. Portada del Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas	599
Figura 20. Diagrama de Gantt	62
Figura 21. Proceso de Selección al Personal	655

Figura 22. Codificación de las cuentas por cobrar en Atlas.Ti 8 **¡Error! Marcador no definido.7**

Figura 23. Análisis del resultado mixto en Atlas.Ti 8 **¡Error! Marcador no definido.7**

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta.	53
Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para incrementar la liquidez inmediata	54
Cuadro 3. Presupuestos de egreso del Objetivo 1	57
Cuadro 4. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para establecer estándares de crédito	58
Cuadro 5. Presupuestos de egreso del Objetivo 2	61
Cuadro 6. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para aumentar las ventas en la empresa	62
Cuadro 7. Presupuestos de egreso del Objetivo	66

## Resumen

El trabajo de investigación se basa en el análisis de las cuentas por cobrar en la empresa de Servicios, que siendo la parte más delicada de la entidad no está siendo debidamente controlada, es por esta razón se inicia el proceso de estudio para conocer los factores que inciden en los procesos de gestión y recuperación de las cuentas por cobrar. La investigación tiene como objetivo proponer estrategias de gestión en las cuentas por cobrar que permitan minimizar el riesgo en la empresa.

La metodología utilizada en la investigación es el enfoque mixto con diseño holístico, de nivel comprensivo, además se utilizó el método inductivo y deductivo, de tipo proyectivo ya que se pretende contribuir a buscar soluciones y posteriormente puedan ser aplicados en el futuro. Para el análisis cualitativo se aplicó la técnica de la entrevista a 3 unidades informantes, siendo el Controller Financiero, el Contador general y la encargada de cobranzas, y para el análisis cuantitativo se empleó la ficha del análisis documental. Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados se procedió con la triangulación de la información haciendo uso de la herramienta Atlas Ti 8.

Los resultados evidencian la representación significativa en los Estados Financieros de las cuentas por cobrar del año 2017 al año 2019, siendo 48.53%, 69.83% y 63.06% seguidamente del total activo, por lo cual no están bien definidas las Políticas de Crédito y Cobranza generando un descontrol en las cuentas por cobrar, además presenta una lenta rotación de cobranza en el año 2017 al 2019 que varían entre 2 y 1 vez al año para realizar el proceso de cobro, siendo una señal de debilidad que se pretende mejorar.

*Palabras clave:* Cuentas por cobrar, políticas de crédito, políticas de cobranza, control de gestión.

## **Abstract**

The researching work is based on the analysis of accounts receivable from the Services Enterprise, in which it is being the most delicate part of the entity is not being properly controlled, for this reason the study process begins to know the factors that affect the management and recovery processes of accounts receivable. The research aims to propose management strategies in accounts receivable that allow minimizing risk in the enterprise.

The methodology used in the research is the mixed approach with a holistic design, of a comprehensive level, in addition the inductive and deductive method were used, of a projective type since it is intended to contribute to looking for solutions and can later be applied in the future. For the qualitative analysis, the interview technique was applied to 3 reporting units, being the Financial Controller, the General Accountant and the person in charge of collections, and for the quantitative analysis, the document analysis sheet was used. With the results obtained from the applied instruments, the information was triangulated using the Atlas.Ti 8 tool.

The results show the significant representation in the Financial Statements of the accounts receivable from the year 2017 to the year 2019, being 48.53%, 69.83% and 63.06% after the total assets, for which the Credit and Collection Policies are not well defined, generating a lack of control in the accounts receivable, also presents a slow rotation of collections in the year 2017 to 2019 that vary between 2 and 1 time a year to carry out the collection process, being a sign of weakness that is intended to improve.

*Key words:* Accounts receivable, credit policies, collection policies, management control.

## I. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, el estudio elaborado referente a las cuentas por cobrar se genera por la necesidad de reducir su alto índice, es decir; las políticas de control no se encuentran establecidas de manera apropiada, ocasionando un desconcierto en la gestión de recaudación de cobranza que afecta la disponibilidad del efectivo en la organización. En el informe “Tendencias Integrales de Capital Humano 2015”, sostuvieron que el 87% de las empresas tiene como dificultad común la falta de compromiso laboral, de manera que, la poca identificación y claridad de los objetivos no permite alcanzar el éxito organizacional; en este sentido, los colaboradores no velan por los intereses de la organización. Así mismo, la poca preparación exclusiva para el desempeño de las funciones y la sobrecarga laboral limita el tiempo para su aprendizaje, siendo recurrente las equivocaciones y/o modificaciones por no contar con herramientas que faciliten y automaticen la gestión de cobranza, en tal sentido, el método que utilizan las empresas para reducir las cuentas por cobrar no asegura la recuperación inmediata de las facturas vencidas.

De igual forma, otorgar créditos es una manera de arriesgar el capital, porque usualmente se concede el beneficio sin evaluación previa y a clientes nuevos, por lo tanto, el no saber negociar, ni tener clara la propuesta induce a cometer errores que puede ocasionar beneficiar más al cliente que a la propia empresa. Es importante precisar en el ámbito laboral, la falta de incentivos, la constante presión para cumplir responsabilidades a corto tiempo es una molestia que afecta al desempeño laboral, teniendo como efecto la dificultad de lograr cumplir los objetivos en la organización; otro aspecto es el estrés que conlleva a problemas de salud por las exigencias y/o conductas internas que disminuye la productividad laboral.

En el ámbito internacional es lamentable que diversas empresas enfrenten crisis de liquidez y/o solvencia, por largos periodos siendo difícil su recuperación; en Ecuador, un claro ejemplo es la empresa Poli distribuciones S.A. donde su mayor porcentaje de venta es al crédito, conforme a los estudios realizados presenta una inestabilidad financiera, ocasionando una situación inmanejable, todo esto, como resultado de la toma de decisiones no oportuna, ya que no se recupera de manera inmediata la cartera vencida, en efecto; se evidencia los saldos de Cuentas por cobrar a suma de \$645.103,90 cifra que corresponde al 30.7% del total activo en el año 2016 (García y Salazar, 2019). Cabe señalar que, la venta al

crédito es muy usual en el ámbito comercial por ser una forma de venta, la misma que se pone en conflicto su incobrabilidad, por esta razón se eleva las cuentas por cobrar, lo que en algún momento podría ser contraproducente y al no existir políticas que lo respalden pone en amenaza la economía empresarial (Izar y Ynzunza, 2017). Finalmente, la ausencia del personal encargado únicamente en el área de cobranzas y el poco compromiso laboral que existe no contribuye a la mejoría del crecimiento en la organización; así como también, la realización de cobranzas en plazos sobrepasados, el inconstante seguimiento a las cuentas por cobrar después de celebrado el contrato de venta, perjudica los intereses monetarios de la entidad (Viloria y Zapata, 2018).

En el ámbito nacional, las empresas de servicios no están ajenas a la ausencia de adecuadas normas internas, en efecto, la falta de creatividad para diseñar estrategias es un problema de gran relevancia, porque impide la fluidez en relación con el retorno de efectivo lo que ocasiona altos costos comerciales reflejándose en el Estado de Situación Financiera (Ortiz, Nolazco, y Carhuancho, 2020). Por otra parte, un alto índice de morosidad viene en aumento en el Perú, siendo la gestión y negociación no tan competente por la falta de implementación de control interno que influye en la rentabilidad de la organización (Gallegos, Galarreta, Ruiz, y Gutierrez, 2017). Como caso típico en la localidad de Trujillo, la empresa Consermet S.A.C sostiene que presenta deficiencias que afectan la posición financiera y administrativa de la empresa, en consecuencia del incumplimiento de los lineamientos establecidos retrasa de facturación de manera permanente, el periodo de cobro a los clientes es extenso, por ende se recomienda establecer políticas para un mejor mando en las cuentas por cobrar dado que, solo una persona que carece de experiencia en el rubro de gestión de cobranza se encarga de la cartera pendiente, lo que genera la falta de efectivo para hacer frente a sus obligaciones con las entidades bancarias (Vásquez y Vega, 2016).

Se considera importante precisar el estudio que las investigaciones nacionales por diferentes autores, como: Liviapoma (2018), señaló que la gestión de procesos de créditos se desarrolla de manera informal, de modo que; es usual dar crédito a los clientes afectando la liquidez corriente de la empresa; además las políticas no están debidamente definidas porque tardan mucho en iniciar el proceso, eso conlleva a un desorden continuo que toma tiempo reestablecer. Asimismo; Ortiz, Nolazco, y Carhuancho, (2020) evidenciaron que existe dificultades en el procedimiento de cobro, los plazos de días que manejan es muy

largo, en definitiva; no se realiza de manera competente la gestión. Es consecuencia, la cuenta de incobrables está elevada por ende genera pérdidas en la organización que se espera en algún momento se regularice.

Del mismo modo, Neira (2018) en el desarrollo del análisis del control contable se evidenció que existen múltiples carencias en la gestión de cobranza que impacta en los resultados económicos, además las estrategias de negociación no están siendo debidamente utilizadas al momento de fijar costos con el cliente; a pesar de todo, la comunicación es un factor importante en la gestión que en ocasiones no se lleva armónicamente. Así mismo, Vásquez y Vega (2016) en el desarrollo del análisis evidenciaron que la dirección de cuentas por cobrar es insuficiente por el Departamento de cobranzas, lo cual arrastra saldos de años anteriores sin ningún resultado positivo, es así como la deducción en la liquidez de empresa no disponga de efectivo inmediato y cubra sus deudas. No obstante, Ramos (2018) pudo evidenciar la inexperiencia del personal para aplicar políticas y normas de cobranza, dado que, en ciertas oportunidades no se tiene el control de estas, además los clientes se han reducido considerablemente, y el aumento de morosidad va de manera creciente presentando así problemas para cumplir con sus obligaciones.

Como referencias a nivel internacional, revelan lo siguiente: Carrera (2017) evidenció la falta de Control Interno que monitoree el cumplimiento de procedimientos y normas establecidas, además no es tan claro los procesos de crédito y cobranzas que existen, por tanto, no es efectiva el cobro de facturas. Así que, la gestión actual no garantiza la recuperación oportuna de la cartera. Seguidamente, Salazar (2015) demostró que la empresa no planteó objetivos estratégicos que facilitan el logro de metas organizacionales, además no existe una apropiada delegación de funciones en el área de Cobranza, por esto, se puede evidenciar que los clientes morosos no estaban debidamente identificados con documentos sustentatorios.

Así mismo, Briones, Ganchala y Castañeda (2019) en el estudio del efecto de la cartera vencida sobre rentabilidad, sostienen que su nivel de ventas en el ejercicio es aceptable y acorde al mercado, pero sus ingresos que proceden de la venta no se obtienen en el periodo económico y eso conlleva a una iliquidez momentánea, reflejándose la deficiente gestión por parte de la encargada del área de cobranza que no realiza un seguimiento

permanente en la recuperación de la cartera. De la misma manera, Vilorio y Zapata (2018) demostraron que el personal que está a cargo de las Cuentas por cobrar no se dedica sólo a las funciones propias del área, existe desconocimiento al responder con exactitud los saldos pendientes de cobro que resulta cada mes, es decir; no se enfoca exclusivamente a velar por el rendimiento económico de la empresa, por ello es de importancia establecer políticas de cobranza y llevar de una manera eficiente el proceso. Finalmente, Macías (2017) evidenció que tiene problemas de liquidez, el periodo de cobro es lento porque existen problemas de gestión de cobranza, además el seguimiento por medio de correos, llamadas u otros medios no es constante. El crédito que proporciona debe ser más analizado y limitar a quien no cumple con los requisitos previos.

El marco teórico que plantean diversos autores, permitirá sustentar el trabajo de investigación, como la Teoría General de Sistemas respaldado por Ludwig Von Bertalanffy, se refiere en unir las cosas más que en separarlas, es decir; la forma de organización es la que coordina armónicamente los distintos subsistemas y que trabaja de una manera sistematizada y de constante interacción entre la partes; en otras palabras, se propiciará en la organización estudiar las variables que influyen en la dirección de cobranza de la empresa se servicios, permitiendo llevar su contabilización y análisis oportuno con un trato directo con los clientes, en consecuencia, la teoría buscará establecer metas conjuntas, corrigiendo debilidades que existen en la gestión de Cobranza logrando así atenuar riesgos y aumentar la liquidez de la empresa (Von , 1968).

Seguidamente, la Teoría Clásica de la Administración, impulsado por Henry Fayol, refiriéndose de la administración como la acción de como programar u controlar las actividades de la empresa para un mejor desenvolvimiento de las tareas designadas, que parte de una visión conjunta de la organización, para poder comprender una situación en concreto en toda su amplitud, de este modo se desarrollarán estrategias de acción buscando resultados positivos. Por lo tanto, la teoría contribuye en la investigación debido a que los procesos son actividades fundamentales en cualquier área que se desempeñan los colaboradores, mediante una correcta estructura organizacional permite una mejor percepción de los objetivos planeados, es por ello se pondrá más énfasis en el área de cobranza, controlando constantemente la cartera de clientes, el registro confiable y la interacción con las demás áreas involucradas que contribuyan con desarrollo de la organización (Chiavenato, 2006).

Así mismo, La teoría de la Contabilidad y Control es sustentado por Shyam Sunder, que describe la magnitud de la contabilidad como esencial para el registro de la información y análisis de ellas, facilitando la interpretación de sus resultados; si no hubiera un registro ordenado no se sabría claramente si la empresa está obteniendo utilidades o si es rentable, además la contabilidad se adapta a cada organización y tamaño, por ello la información contable se clasifica ordenadamente, en cuanto al área de Cobranzas tiene por necesidad en coordinar con las áreas afines. Por ejemplo, recibirá un reporte del área de contabilidad para poder visualizar las cuentas en curso, con el fin de poder cumplir con la cobranza en su totalidad (James, 1997; Gómez, 2005).

Los conceptos que ratificará el proyecto de investigación serán los siguientes, en primer lugar; las cuentas por cobrar inician cuando un cliente adquiere un producto y/o servicio automáticamente se genera una factura a favor del cliente; es decir nace un derecho de cobro por parte de terceros, que generalmente no se salda en el momento. Por lo tanto, las cuentas por cobrar representan el favor brindado que la entidad concede según trato; mayormente se recurre a esta dinámica para lograr sostener relaciones empresariales y aumentar el volumen de ventas. Es fundamental conocer y analizar cuánto representa para la entidad las cuentas por cobrar ya que es un activo exigible, los cuales no se tendrá en libre disposición hasta que el cliente pague la factura y esto será expuesto en el Estado de Situación Financiera. Además, desde un punto de vista contable se va a contabilizar todas las ventas realizadas para poder determinar los saldos pendientes, es importante tener un control detallado de las cuentas por saldar y poder comunicar periódicamente el estado en que se encuentran cada documento pendiente de cobro (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019; Araiza, 2005; Stutely, 2000; Robles, 2012; Torres y Avelino, 2017).

Seguidamente, las políticas de crédito; es común que las actividades empresariales se manejen bajo medidas y criterios que proporcionen créditos a clientes, para ello se efectúa estudios previos para establecer pautas y obtener buenos resultados en la gestión de cobranza, la aplicación de políticas permitirá anticiparse a posibles errores que pueda ocurrir al ceder créditos, para ello se verifica el cumplimiento de sus obligaciones bancarias, evaluación de historial crediticio y realizar un análisis de las condiciones económicas y de negocios del cliente. En el trabajo de investigación permitirá estructurar y fijar los lineamientos y normas para conceder un crédito, y realizar la programación de cobranza,

haciendo un serio seguimiento de la misma. De este modo, las normas establecidas serán un apoyo importante para controlar y cumplir los objetivos propuestos por la organización (Belaúnde, 2016; Peñaloza, 2008; Van y Wachowicz, 2010).

Con respecto a las políticas de cobranza, son lineamientos y normas fijadas por la empresa como un mecanismo que se debe aplicar de manera eficiente, la combinación de una clara política de cobro que cubra los objetivos planeados tiene como mérito el éxito de una gestión de cobranza que logra recuperar el dinero de manera rápida, por ello, el agilizar el cobro de los documentos y minimizar el periodo de retorno de efectivo a la empresa evitará una cartera alta. Es de interés su aplicación para ejecutar las políticas, y poder asegurar eficazmente la recuperación de la cartera vencida, con ello la empresa se proyecta económicamente y podrá programarse futuros pagos siendo fundamental para la toma de decisiones. Mediante diversas maneras de gestionar el cobro (avisos escritos, llamadas telefónicas, visitas personales, acción legal u otros) se debe agotar las diferentes técnicas para un resultado positivo para la empresa. Así mismo, el gasto de la gestión debería ser menor a lo que se debería recibir para no perder significativamente, es importante aplicar todos los recursos necesarios para recuperar las cuentas por cobrar, dar un seguimiento constante (Higuerey, 2007; Morales y Morales , 2014; Van y Wachowicz, 2010).

Al respecto, el control de gestión es un punto que ninguna organización debe ser ajena, porque ayuda a determinar que tan eficientes son los sistemas, procesos y demás gestiones que son implementados en una organización. Por esta razón, se define como un proceso que influye en el comportamiento y dirección del propósito organizacional, teniendo como finalidad primordial incrementar el logro de metas propuestas y alcanzarlos de una forma correcta. El Control de Gestión busca la obtención de los objetivos dirigiéndose en el centro de los problemas que incurre en la organización. Siendo su propósito desarrollar estrategias seleccionadas, además por medio de la alta gerencia se asegura que los recursos se están utilizando responsablemente, por ejemplo; en la gestión de cobranza involucra diversos recursos para dar efectiva su control de cobro. Finalmente es importante desarrollar aspectos que puedan ser eficientes, siendo: la constante comunicación con los colaboradores de la empresa sobre expectativas organizacionales, analizar los factores de motivación que produzcan efectos positivos en el ambiente laboral, las relaciones entre los colaboradores de la entidad influyen en el clima laboral. Es de aplicación para relacionarse de manera conjunta

creando un ambiente sano, todos persiguiendo el mismo objetivo organizacional (Salgado y Calderón, 2014; Pérez, 2013; Pérez, Vásquez, y Levín, 2015).

Además se define las categorías emergentes encontradas, la liquidez se representa en el Estado de Situación Financiera como activo circulante capaz de poder convertir sus activos líquidos en el transcurso del año, contar con liquidez permite afrontar gastos con total respaldo y seguridad, además de conocer cuánto de efectivo goza la empresa, para poder tomar decisiones que mejore sus resultados (Ross, Westerfield, y Jeffrey 2010). Seguidamente, el Poder de negociación se refiere a un acuerdo entre ambas partes para la disminución o eliminación de algunos conflictos, en beneficio de manera conjunta, así que, la comunicación es muy importante en el área de cobranzas con los clientes morosos para decidir de que manera se subsanará las deudas pendientes y buscar llegar a un acuerdo (Fernández, 2012).

Siguiendo la justificación teórica, las Teorías que sustentan la investigación permitirán dar un apoyo importante en el soporte de la información, siendo las siguientes: La Teoría General de Sistemas se refiere en unir las cosas más que en separarlas, es decir; la coordinación permanente entre las áreas para juntos llegar a un solo objetivo. Otra teoría de gran importancia es la Teoría Clásica de la Administración, que se refiere a la estructura organizacional que deber alinear la entidad para obtener resultados optimos; y finalmente la Teoría la contabilidad y el control, es esencial para el registro de la información y análisis de ellas, facilitando la interpretación de sus resultados. Las 3 teorías es de gran importancia su estudio porque aportan conocimiento y se estudia con un propósito al que permitirá realizar un análisis, dando posibles mejoras en el ámbito financiero y económico de la entidad.

En la justificación práctica, se busca confirmar una realidad y conocer una verdad de la empresa de servicios, asimismo es una ventana de aprendizaje que aporta conocimientos durante su elaboración. Se espera disminuir el índice de las Cuentas por cobrar, mejorando cada proceso que incurre en la recuperación inmediata del problema en estudio, esto ayudará a subsanar problemas internos que no están siendo guiadas de manera correcta.

Con respecto a la justificación metodológica, se recaudará información enriquecida por datos confiables que servirán de soporte en el proceso de investigación, mediante el uso de instrumentos. Finalmente, con la investigación se espera que la propuesta de estudio sea factible, efectiva y que reduzca las contingencias a su mínima expresión, logrando poder ser aplicada en un futuro a la empresa.

La empresa de Servicios, realiza actividades de ingeniería, consultoría y diseño, presenta algunos problemas internos que se repite constantemente y es ahí donde se refleja altamente el índice de las cuentas pendientes de cobro, algunas razones es debido a la persona encargada de realizar la gestión de un gestor de cobranza por inexperiencia a menudo brinda a diferentes clientes las facilidades de pago para mantener las relaciones comerciales y/o por decisión de gerencia, sin filtrar y analizar su actual situación económica y financiera, maximizando el riesgo de cobro, además en según resultados, es lenta la rotación de cuentas por cobrar.

Para formular el problema general, se ha planteado lo siguiente: ¿Cómo recuperar las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019?; los problemas específicos fueron: a) ¿Como fue la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019; b)¿Cuáles son los factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.

Finalmente, el objetivo general del estudio fue: Proponer un Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019; seguidamente los objetivos específicos fueron: a) Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019; b) Determinar los factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque y tipo

Se define como investigación de tipo proyectiva porque permite establecer ideas que puedan contribuir a buscar soluciones a un determinado problema y posteriormente puedan ser adaptadas en un futuro, se considera importante su aplicación ya que se estudiará y buscará alternativas de solución respecto a las irregularidades que surgen en la gestión de cobro de la empresa de servicios (Hurtado, 2000).

Se utilizó el enfoque mixto en el proyecto, definiéndose como la composición del método cualitativo y cuantitativo, es así como nace, lo que involucra la recopilación y análisis de información; eso quiere decir que los métodos fusionados no cambian su configuración inicial y que juntos responden al problema en cuestión, por ello se obtendrá información del personal de las áreas involucradas y se utilizará las técnicas de estudio. Con esa información se podrá conocer cuáles son las deficiencias en cuanto a las Cuentas por Cobrar (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Además, para un análisis profundo el nivel comprensivo dará las pautas necesarias para realizar estudios cuidadosos y objetivos, esto lleva al investigador lograr anticiparse de situaciones que puedan suscitar, es decir; entra en contacto con el problema y puede dar propuestas de transformación. Su aplicación logrará tener un contacto directo con la empresa y poder acceder a su información financiera y económica (Hurtado, 2004).

La investigación holística analiza el todo de una manera completa e integrada que logra una perspectiva más amplia, además el resultado del análisis propondrá mejoras estructuradas que permitan el desarrollo de planificaciones, que serán sugeridas en el transcurso del tiempo. Así mismo, se crea oportunidades para desarrollar una investigación que propone nuevas ideas, en cuanto a las cuentas por cobrar se plantea poder disminuir la lentitud del cobranza y hacer más efectiva su recuperación (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019).

Aplicando el método deductivo, que se basa en lo racional que va de lo general a lo particular, es de aplicación para poder deducir conclusiones partiendo de una serie de teorías

y leyes que permite corroborar las hipótesis de un hecho en concreto; también el método inductivo es lo inverso al método deductivo, partiendo de lo individual o más específico a lo general. Su aplicación parte de un punto muy determinado siendo en el área de cobranza hasta llegar a lo más general que es la empresa por ello, el investigador realizará el estudio en campo para obtener información directa (Gómez , 2012).

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

Es importante identificar la población y la muestra en el proyecto de investigación, en líneas generales la población se describe como la cantidad de personas sobre el cual se podrá analizar y realizar los estudios necesarios para la investigación. En efecto, se determinó que la población total de la empresa es de treinta y cinco personas, que pertenecen al área administrativa e ingeniería (Tamayo, 2004).

Referido lo anterior, se define como muestra a una parte representativa que surge de la población y es materia de investigación, para obtener resultados. La muestra es equivalente a la información de financiera, anexos y todo documento probatorio que se relaciona con las cuentas por cobrar. Para la investigación el objeto de estudio es la población y la muestra donde se recaba información documental sobre el cual se efectuó la medición y observación (Bernal, 2010).

No obstante, para el desarrollo del estudio es fundamental determinar las unidades informantes que, se describen como el principal objeto de estudio, ya que a través de ellos se podrá dar respuestas a muchas interrogantes. Las unidades informantes están compuestas por tres personas, siendo: El jefe de finanzas, el contador general y la encargada de crédito y cobranzas (Hurtado, 2000).

### **Jefe de Finanzas :**

Es la persona responsable de administrar, supervisar y validar cada transacción económica y gestiones financieras de la entidad, además se encarga de realizar labores gerenciales solicitado por el representante legal.

### **Contador General:**

Tiene como rol principal el de analizar, interpretar y consolidar la información generando mensualmente los Estados Financieros que permitan tomar decisiones ante gerencia, atender fiscalizaciones ante Sunat, también realiza las coordinaciones permanentemente con el Jefe de Finanzas.

### **Encargada de Créditos y Cobranzas**

Es la persona que tiene como función registrar las facturas de ventas, tener el dominio de las cuentas incobrables, hacer el seguimiento de las mismas e informar los ingresos procedentes de las ventas.

## **2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes**

En la investigación se identificó el problema principal denominado como categoría a las Cuentas por cobrar, así mismo, después de recopilar información surgieron las subcategorías como: Políticas de crédito, Políticas de cobranza y Control de gestión. Para luego construir las dimensiones, siendo el riesgo de incobrabilidad, segmentación de clientes, periodo de cobro, procedimiento de cobranza, planeación de estrategias y dirección y seguimiento. Finalmente, luego del procesamiento de información cualitativo y cuantitativo surgieron los emergentes, como el poder de negociación y liquidez.

Tabla 1

*Matriz de categorías y subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Emergentes</b>
	Política de Crédito	Riesgo de incobrabilidad Segmentación de clientes	Poder de negociación
Cuentas por cobrar	Política de Cobranza	Periodo de cobro Procedimiento de cobranza	Liquidez
	Control de gestión	Planeación de estrategias Dirección y seguimiento	

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

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

Se empleó la entrevista como instrumento de estudio, lo cual se caracteriza por el diálogo entre 2 a más personas, donde intercambian ideas u opiniones, de tal manera que el entrevistador tiene como finalidad de recabar información que será útil en el estudio. Es de aplicación esta técnica para 3 personas de la organización, a través de una serie de preguntas se podrá consolidar todo lo manifestado por las partes cuestionadas, ellos son: el Controller financiero, el contador general y la encargada de cobranzas, ellos serán la pieza fundamental que revelarán información elemental (Arias, 2012).

Seguidamente, se aplicó la técnica del análisis documental, que consiste en analizar la información y conocer su contenido; de esta manera, se logró indagar datos de años anteriores y se dedujo temas de interés para la investigación. Esta técnica se aplica para analizar los saldos de los estados financieros, partiendo de ello se alcanzó a identificar sobre el alto porcentaje en las cuentas por cobrar, y validar la problemática que existe actualmente en la empresa de servicios (Dulzaides y Molina, 2004).

La guía de entrevista es el instrumento que sirvió de apoyo en la investigación, para ello se tendrá que disponer los datos generales del entrevistado y las preguntas en base al tema de investigación. Es de aplicación para poder comprender más a fondo las posibles dificultades y debilidades que pueden existir y en base a los resultados se podrá plantear mejoras en la empresa (Hurtado, 2000).

También, la guía del análisis documental, se refiere a la anotación de todos los aspectos de la información encontrada (documentos, procesos) que permite ampliar la visión de la realidad. Es un instrumento que se empleó en los Estados Financieros, siendo una fuente de información que aporta contenido importante en su desarrollo (Dulzaides y Molina, 2004).

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

Al efectuar la obtención de la información, se profundizó su estudio de forma cualitativa y cuantitativa. Para ello, en el análisis cualitativo se recabó información por medio de la entrevista a cada miembro seleccionado de la empresa, esto permite recoger información en base a ciertas preguntas que son de apoyo en la investigación; cabe decir que, se optó por utilizar el medio virtual la técnica de la entrevista dado la coyuntura que enfrenta el país, por otro lado, en el análisis cuantitativo se estudió cada partida que comprende los Estados Financieros, también la documentación de años anteriores que puedan dar alguna visión más clara de la problemática en estudio.

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

Al recabar la información por medio de los Estados Financieros se evaluó los resultados de años anteriores por medio de cálculos con gráficos y tablas, incluyendo los anexos que corroboran los resultados obtenidos, y posteriormente se realizó su interpretación. Además, se analizó cada manifestación de las personas entrevistadas resaltando puntos claves que sirvió como resultado para su consolidación.

Luego, de aplicar las técnicas de recolección de datos se procedió a la triangulación con el uso de la herramienta Atlas.Ti 8, con la finalidad de interpretar de forma analítica; para ello se realizó esquemas por cada Subcategoría y finalmente se consolidó la información creándose una macro red siendo el resultado mixto de la investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Para determinar los resultados del proyecto de investigación se realizó el análisis de manera Horizontal y Vertical, para visualizar las variaciones año tras año para poder interpretar cada partida con mayor relevancia en los Estados Financieros; así mismo se prosiguió con la aplicación de Ratios de gestión y liquidez para un mayor entendimiento. Para un análisis Financiero se desgregó cada componente de los estados financieros y cada partida será examinada, es importante lograr conocer como el comportamiento va cambiando en cada periodo por las decisiones internas, con ello se conoce la estructura económica y financiera de la empresa (Robles, 2012).

Para el inicio del análisis, se identificó las partidas con mayor significancia en los Estados Financieros, siendo: Las cuentas por cobrar comerciales - terceros, Otros activos corrientes, obligaciones financieras y Cuentas por pagar comerciales - relacionadas.

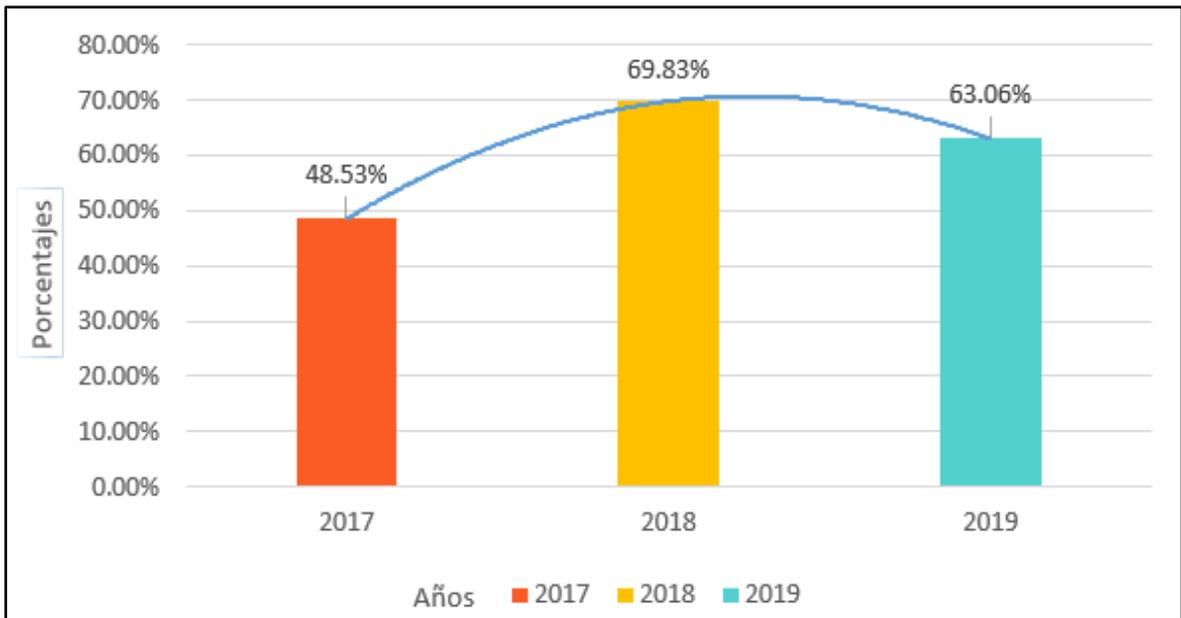
#### 3.1.2 Análisis Vertical

Tabla 2

*Análisis Vertical - Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros del 2017 al 2019*

Periodo	Análisis	Fórmula	Variación %
2017	Análisis	Cuentas por cobrar comerc. Terc. = 7,372,376.22	48.53%
		Total Activo = 15,192,675.90	
2018	Vertical	Cuentas por cobrar comerc. Terc. = 10,556,808.52	69.83%
		Total Activo = 15,116,798.91	
2019		Cuentas por cobrar comerc. Terc. = 8,841,205.03	63.06%
		Total Activo = 14,021,032.12	

Fuente: Elaboración propia (2020)



*Figura 1.* Representa la variación de las Cuentas por cobrar comerciales - terceros del 2017 al 2019

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

Según el análisis realizado de manera Vertical en el Estado de Situación Financiera de los 3 últimos años, la tabla 2 y figura 1 demuestra que en las Cuentas por Cobrar Comerciales – Terceros en el año 2017 representa un 48.53% del Total Activo, ascendió para el año 2018 con el 69.83% siendo poco favorable su representación y para el año 2019 se redujo al 63.06%; de manera que, lo que representa del Total Activo es elevado debido a los créditos concedidos por las ventas realizadas, lo que produce que la partida Cuentas por cobrar no disminuya su significancia.

Según muestra la tabla 3 y figura 2 de la partida Otros activos corrientes, muestra que en el año 2017 representa para el Total activo un 13.71% siendo un valor aceptable, seguido el año 2018 representa un 20.38% y finalmente para el año 2019 asciende a 21.59% del Total Activo; esto representa el préstamo al Gerente y el pago de garantía por el alquiler del local.

Tabla 3

*Análisis Vertical - Otros activos corrientes del 2017 al 2019*

Periodo	Análisis	Fórmula	Variación %
2017		$\frac{\text{Otros Activos Corrientes}}{\text{Total Activo}} = \frac{2,082,306.00}{15,192,675.90}$	13.71%
2018	Análisis Vertical	$\frac{\text{Otros Activos Corrientes}}{\text{Total Activo}} = \frac{3,080,575.85}{15,116,798.91}$	20.38%
2019		$\frac{\text{Otros Activos Corrientes}}{\text{Total Activo}} = \frac{3,026,571.11}{14,021,032.12}$	21.59%

Fuente: Elaboración propia (2020)

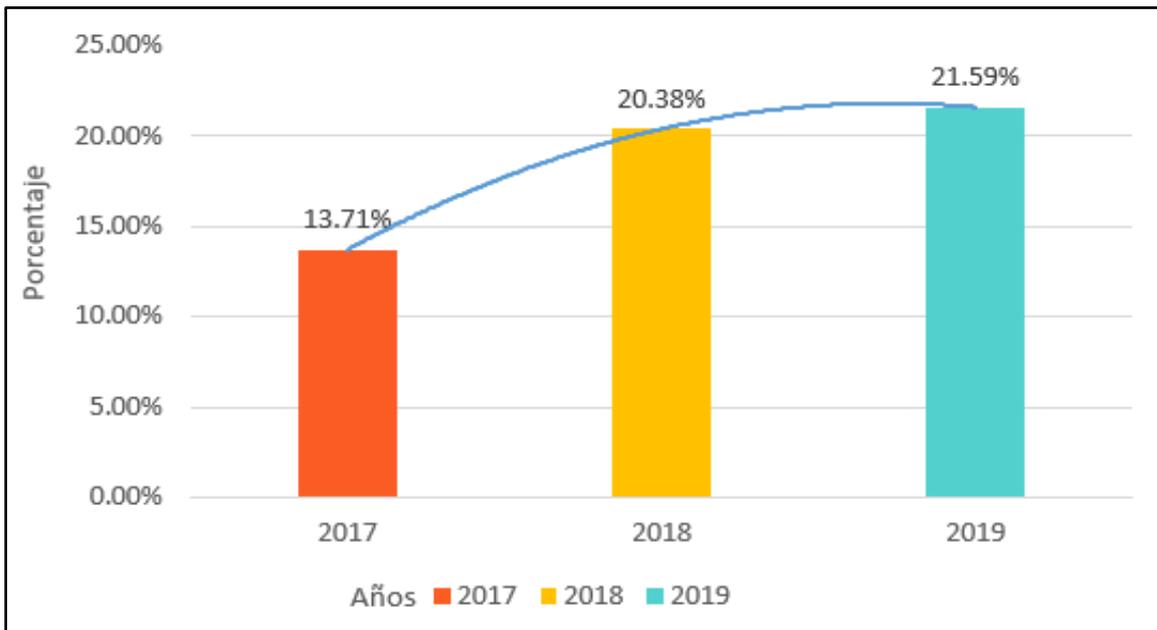


Figura 2. Representa la Variación de Otros activos corrientes del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 4

*Análisis Vertical – Obligaciones Financieras del 2017 al 2019*

Periodo	Análisis Documental	Fórmula	Variación %
		Obligaciones Financieras	
<b>2017</b>	Análisis Vertical	$\frac{3,057,164.11}{10,378,497.24}$	29.46%
		Obligaciones Financieras	
<b>2018</b>	Análisis Vertical	$\frac{3,509,481.81}{9,468,775.46}$	37.06%
		Obligaciones Financieras	
<b>2019</b>	Análisis Vertical	$\frac{2,417,901.89}{8,026,264.10}$	30.12%

Fuente: Elaboración propia (2020)

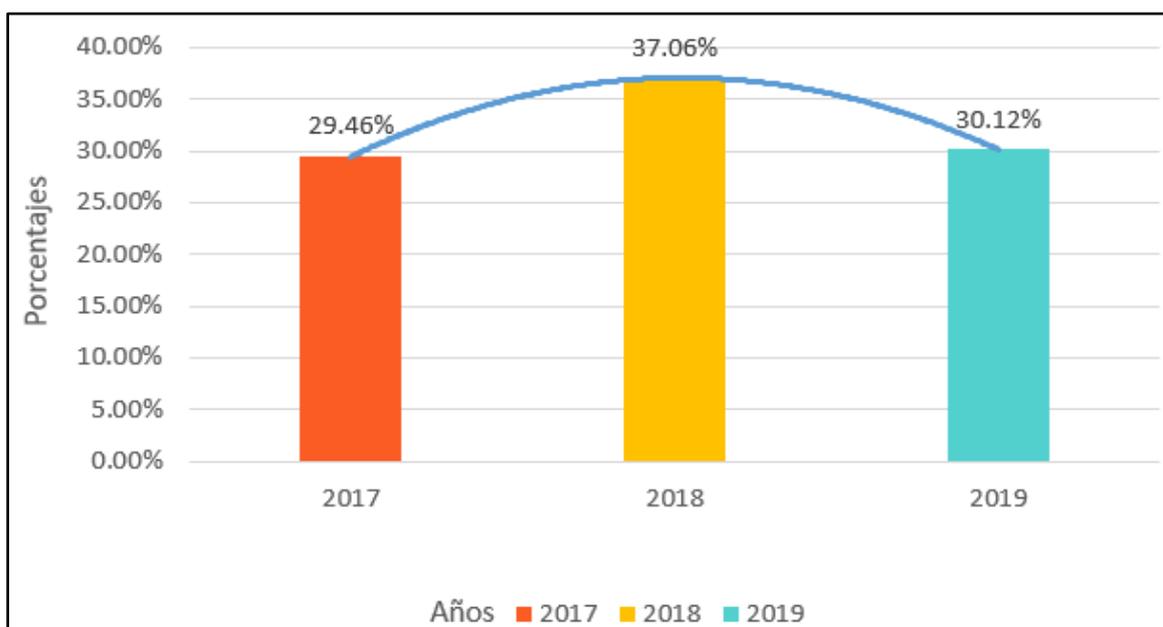


Figura 3. Representa la Variación de las Obligaciones Financieras del 2017 al 2019.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según la tabla 4 y figura 3, en la partida de Obligaciones Financieras en dependencia con el Total Pasivo Corriente, se observa que para el año 2017 representa un

29.46%, seguido en el periodo 2018 aumentó su representación en 37.06% y finalmente para el año 2019 representa 30.12% del Total Pasivo Corriente, esto es debido a que no se contaba con liquidez por el alto índice de cuentas incobrables, por ello se recurrió al préstamo bancario originado en Holanda para cubrir pagos con sucursales lo que actualmente se está pagando proporcionalmente.

Según muestra la tabla 5 y figura 4, las Cuentas por pagar Comerciales relacionadas en el año 2017 representa un 26.91% del Total pasivo corriente, en el año 2018 representa un 42.61% y del año 2019 representa un 54.58% del Total pasivo corriente aumentando cada año su representación en el Estado de Situación financiera, manteniéndose actualmente la deuda con las partes relacionadas.

Tabla 5

*Análisis Vertical - Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019*

Periodo	Análisis	Fórmula	Variación %	
2017		Cuentas por pagar comerc. - Relac.	= 2,793,010.03	26.91%
		Total Pasivo Corriente	10,378,497.24	
2018	Análisis Vertical	Cuentas por pagar comerc. - Relac.	= 4,034,359.93	42.61%
		Total Pasivo Corriente	9,468,775.46	
2019		Cuentas por pagar comerc. - Relac.	= 4,380,627.02	54.58%
		Total Pasivo Corriente	8,026,264.10	

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

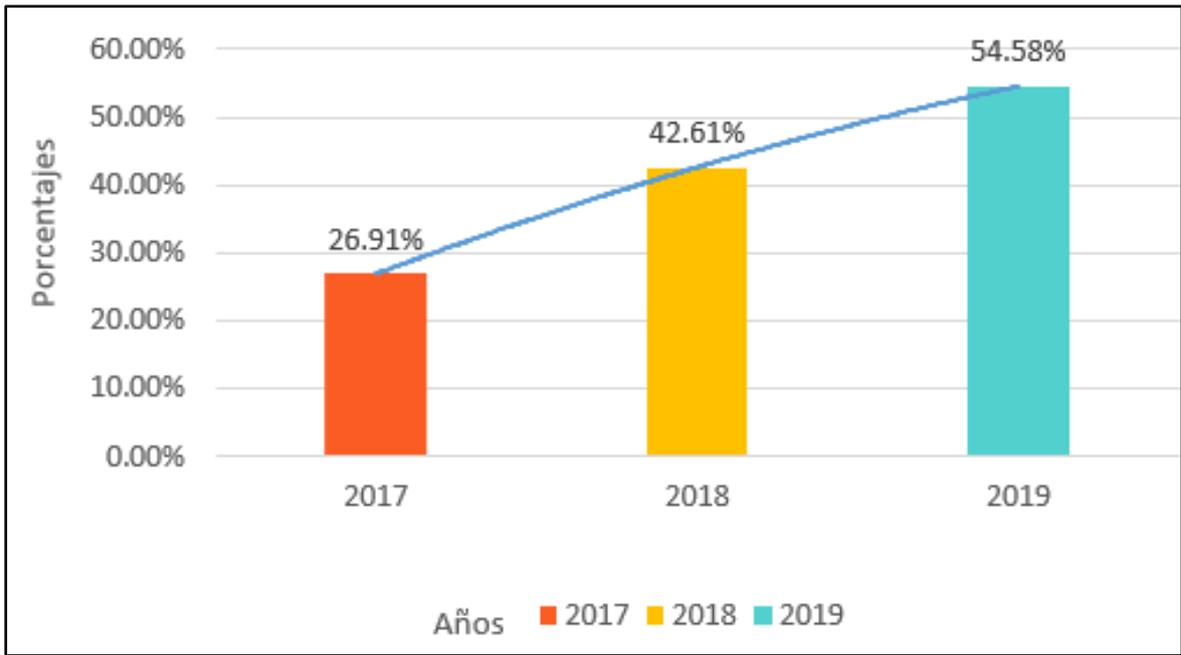


Figura 4. Representa la Variación de las Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 3.1.3 Análisis Horizontal

Tabla 6

Análisis Horizontal - Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros del 2017 al 2019

Periodo	Análisis	Fórmula	Variación %
2017- 2018	Cuentas por cobrar	-	43.19%
	2018	$1 \times 100$	
2018- 2019	Cuentas por cobrar 2017	$\frac{10,556,808.52}{7,372,376.22}$	-16.25%
	2019	$1 \times 100$	
	Cuentas por cobrar 2018	$\frac{8,841,205.03}{10,556,808.52}$	

Fuente: Elaboración propia (2020)

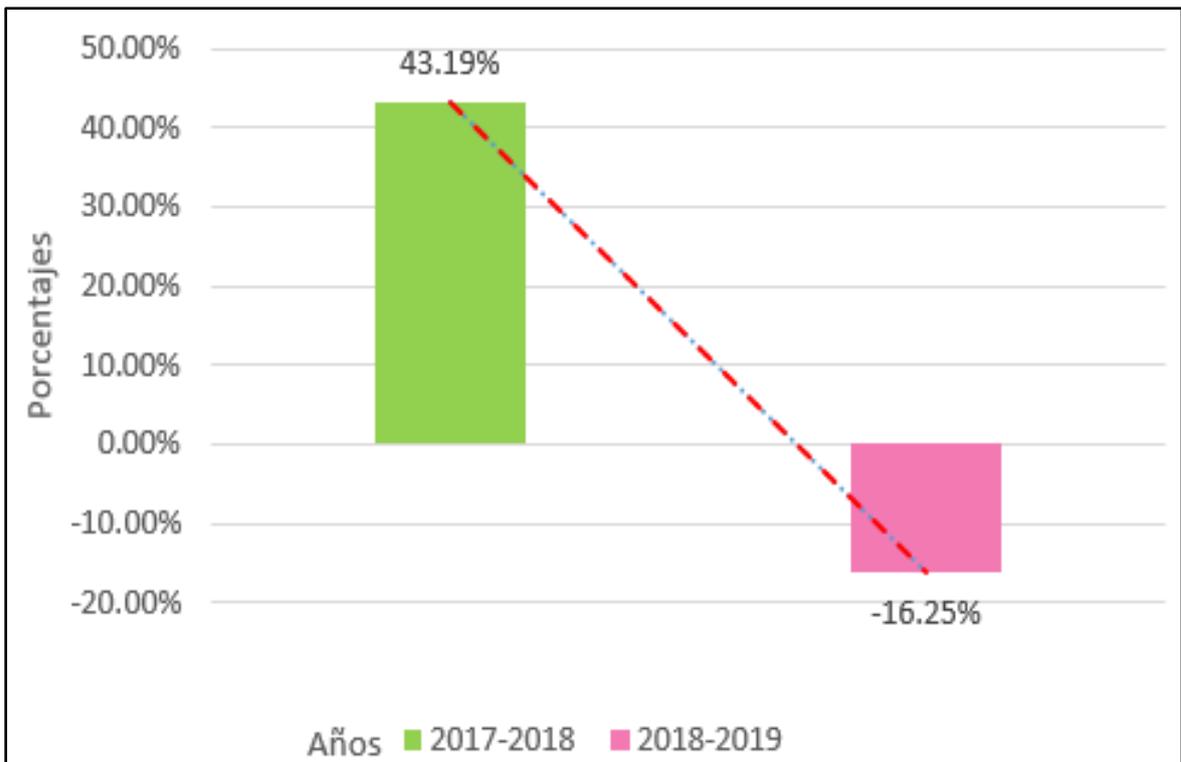


Figura 5. Representa la Tendencia de las Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Seguidamente, en el análisis horizontal; según la tabla 6 y figura 5 muestra sobre las Cuentas por Cobrar Comerciales del año 2017 al año 2018 reflejando un aumento en 43.19% siendo el valor de S/3,184,432.30 resaltando la falta de procesos y efectividad en las gestiones para reducir la partida; así mismo en el año 2018 al 2019 se redujo favorablemente en -16.25% siendo el valor de S/-1,715,603.49 produciéndose por las disminución de ventas (servicios).

Según muestra la tabla 7 y figura 6, dado en el análisis de los tres últimos años; la partida de otros activos corrientes del año 2017 al año 2018 aumentó en 47.94% siendo el valor en S/998,269.85, además del año 2018 al año 2019 disminuyó un -1.75% siendo el valor de -54,004.74 debido al alquiler de garantía del local, y al préstamo al representante legal de la empresa.

Tabla 7

*Análisis Horizontal - Otros activos Corrientes del 2017 al 2019*

Análisis		Variación		
Periodo	Documental	Fórmula		%
<b>2017-2018</b>	Horizontal	Otros Activos Corrientes 2018	-1*100	
		=	3,080,575,85	47.94%
		Otros Activos Corrientes 2017		2,082,306.00
<b>2018-2019</b>	Horizontal	Otros Activos Corrientes 2019	-1*100	
		=	3,026,571.11	-1.75%
		Otros Activos Corrientes 2018		3,080,575.85

Fuente: Elaboración propia (2020)

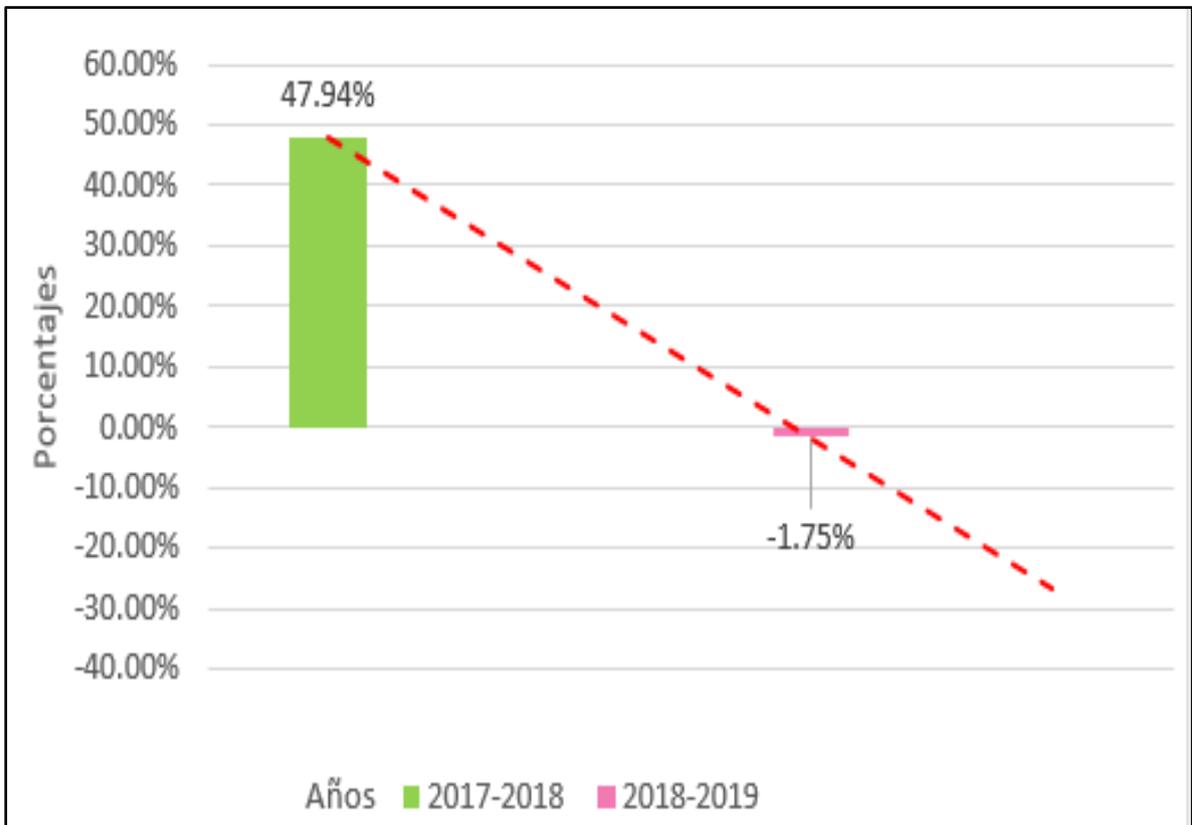


Figura 6. Representa la Tendencia de Otros activos corrientes del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 8

*Análisis Horizontal – Obligaciones Financieras del 2017 al 2019*

Análisis		Fórmula		Variación
Periodo	Documental			%
<b>2017-2018</b>	Horizontal	Obligaciones Financieras 2018	$-1 * 100$	14.80%
		Obligaciones Financieras 2017	$= \frac{3,509,481}{3,057,164}$	
<b>2018-2019</b>	Horizontal	Obligaciones Financieras 2019	$-1 * 100$	-31.10%
		Obligaciones Financieras 2018	$= \frac{2,417,901}{3,509,481}$	

Fuente: Elaboración propia (2020)

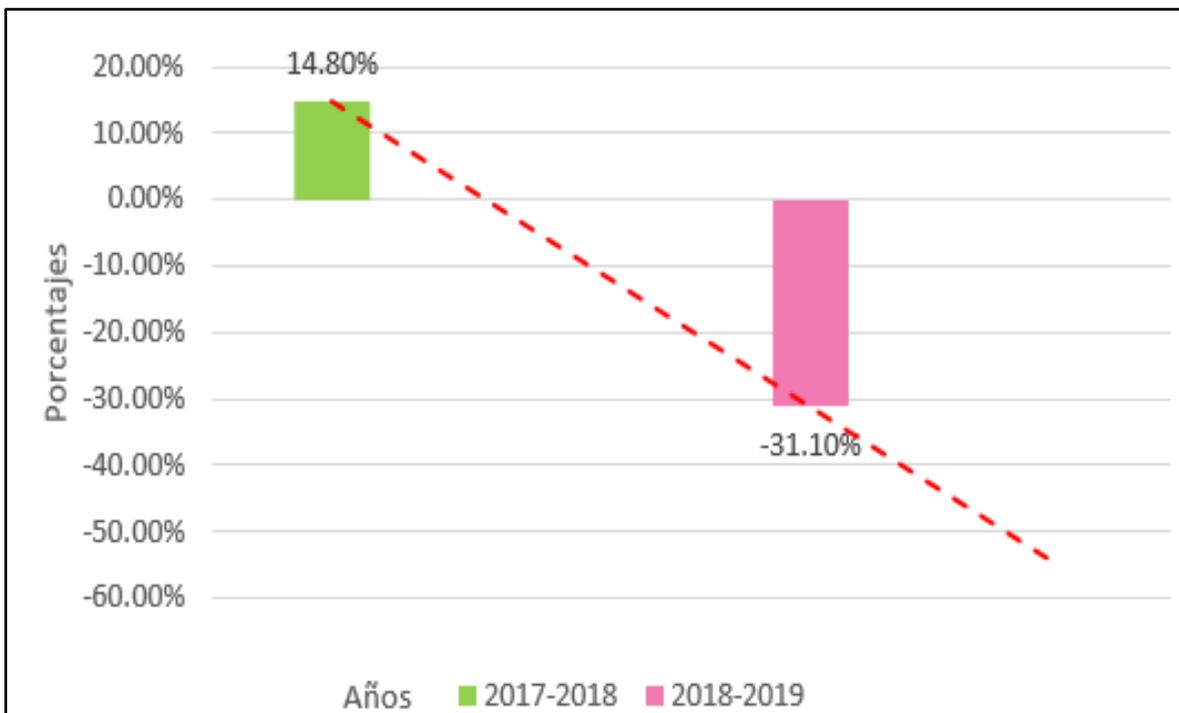


Figura 7. Representa la Tendencia de las Obligaciones Financieras del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según la tabla 8 y figura 7, en el Pasivo Corriente tenemos las Obligaciones Financieras de los tres últimos periodos, resultando que en el año 2017 al 2018 hay un

aumento del 14.80% siendo un valor de S/ 452,317.70, mientras que en el año 2018 al 2019 representó una variación que disminuye un -31.10% siendo un valor de S/-1,091,579.92 debido al pago que se está realizando para reducir la deuda con el banco del exterior.

Tabla 9

*Análisis Horizontal - Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019*

Periodo	Análisis	Fórmula	Variación %
2017-2018	Horizontal	Cuentas por pagar comerc. –	
		Relac. 2018	$-1*100$ 4,034,359.93
		Cuentas por pagar comerc. – Relac. 2017	2,793,010.03
2018-2019	Horizontal	Cuentas por pagar comerc. –	
		Relac. 2019	$-1*100$ 4,380,627.02
		Cuentas por pagar comerc. – Relac. 2018	4,034,359.93

Fuente: Elaboración propia (2020)

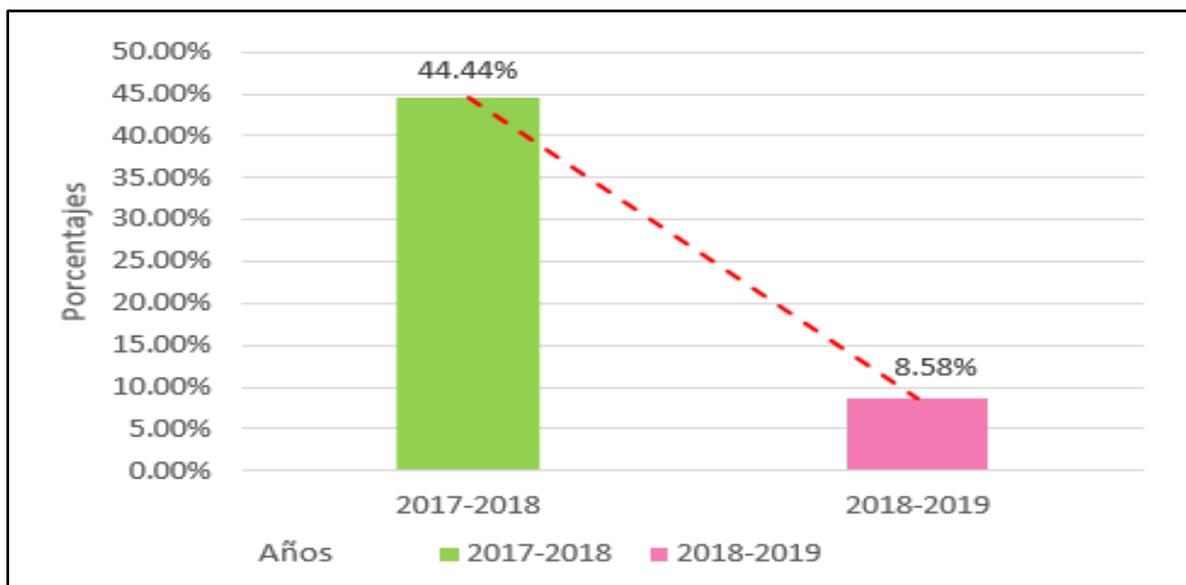


Figura 8. Representa la Tendencia de las Cuentas por pagar Comerciales Relacionadas del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Finalmente, analizando la última partida del análisis horizontal, observamos en la Tabla 9 y figura 8 que, las Cuentas por pagar comerciales relacionadas del 2017 al 2018 se han elevado significativamente un 44.44% siendo un valor de S/1, 241,349.90, de la misma manera comparando los años 2018 al 2019 tiene la misma variación de aumento por 8.58% siendo el valor de S/346,267.09 por lo que no se pudo cumplir totalmente con el pago entre relacionadas debido a la falta de liquidez.

El ratio de gestión se encarga de medir la eficiencia de la actividad, por ello según el análisis en los tres últimos periodos se muestra en la tabla 10 y figura 9 el resultado de la Rotación de cobro; siendo que para el año 2017 las veces que somos capaces de cobrar durante el año son 2 veces, y para el año 2018 y 2019 es muy desfavorable ya que muestra que solo 1 vez por año efectúan la cobranza; lo que se estima la poca o baja gestión y compromiso para ser más activo en la acción de cobro.

Tabla 10

*Ratio de Gestión - Rotación de Cuentas por cobrar del 2017 al 2019*

Periodo	Análisis	Fórmula	Nº veces
2017	Rotación de cobro	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$	2
		$= \frac{15,754,581.17}{7,372,376.22}$	
2018	Rotación de cobro	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$	1
		$= \frac{14,159,837.68}{10,556,808.52}$	
2019	Rotación de cobro	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales Terc.}}$	1
		$= \frac{12,284,043.18}{8,841,205.03}$	

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

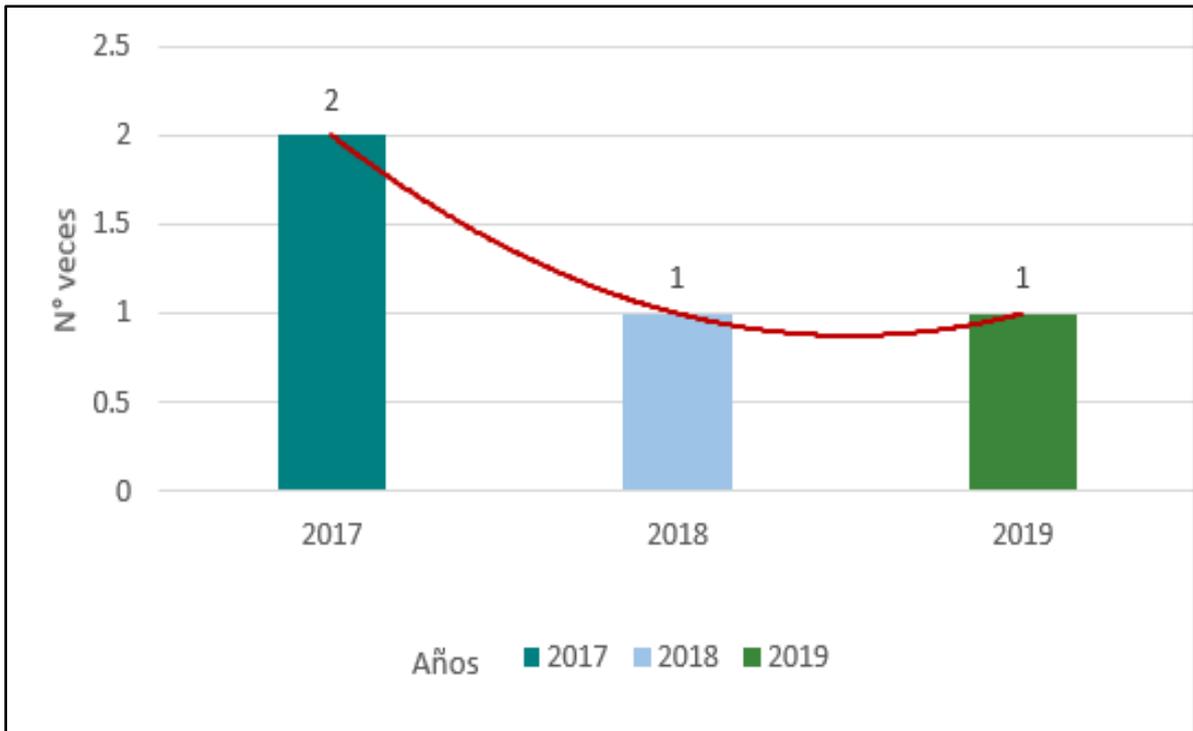


Figura 9. Variación en número de veces al año de la Rotación de cobranza del 2017 al 2019  
Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 11

Ratio de Gestión - Periodo promedio de cobro (días) del 2017 al 2019

Periodo	Análisis	Fórmula	Días
2017	Rotación cobranza	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} = \frac{365}{2}$	183
2018	Rotación cobranza	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} = \frac{365}{1}$	365
2019	Rotación cobranza	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} = \frac{365}{1}$	365

Fuente: Elaboración propia (2020)

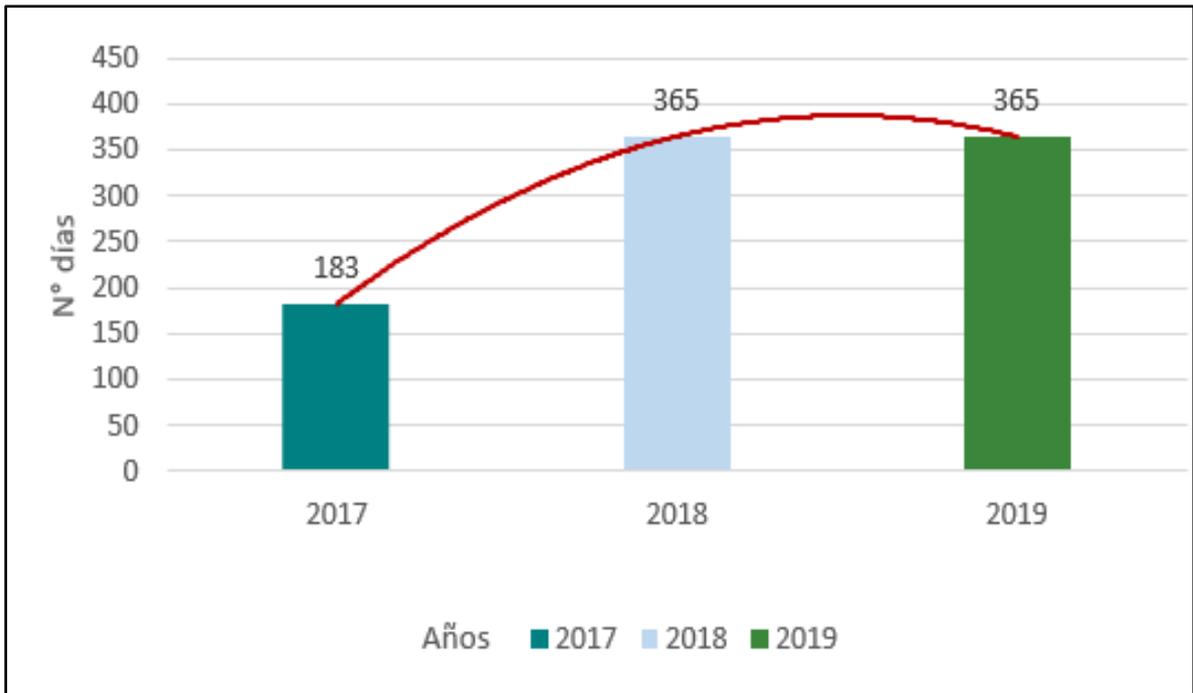


Figura 10. Variación en número de días del periodo de cobro del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según la tabla 11 y figura 10 analizando los días que se demora en cobrar la empresa, resulta que para el periodo 2017 se efectúa el cobro cada 183 días y para el año 2018 y el año 2019 se requiere 365 días para realizar la cobranza, siendo una señal de debilidad en la empresa por la falta de procedimientos de cobranza que no se logra reestablecer.

Tabla 12

Ratio de Liquidez del 2017 al 2019

Periodo	Análisis	Fórmula	Monto S/
<b>2017</b>	Liquidez General	Activo Corriente =	13,392,004.76
		Pasivo Corriente	10,378,497.24
<b>2018</b>	Liquidez General	Activo Corriente =	13,219,361.77
		Pasivo Corriente	9,468,775.46
<b>2019</b>	Liquidez General	Activo Corriente =	12,507,363.13
		Pasivo Corriente	8,026,264.10

Fuente: Elaboración propia (2020)

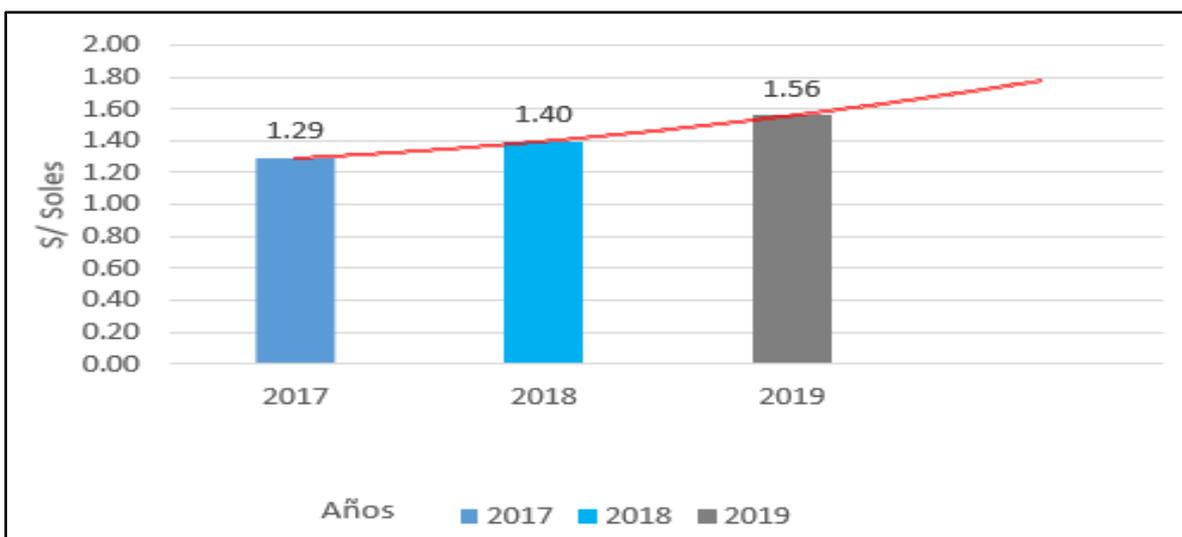


Figura 11. Variación en soles del Ratio de Liquidez del 2017 al 2019

Fuente: Elaboración propia (2020)

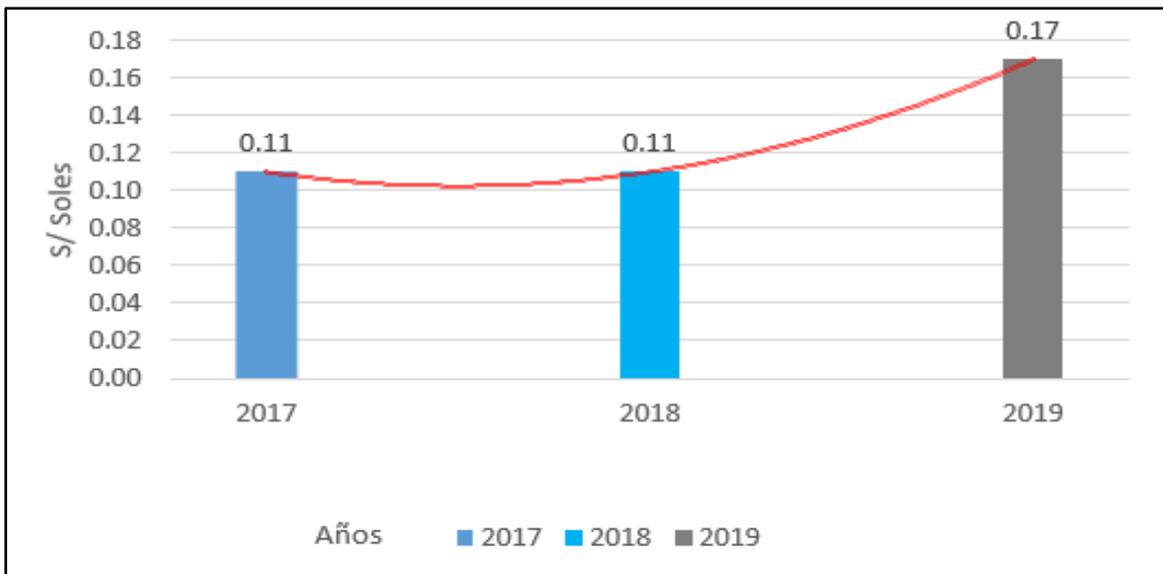
Según el análisis del ratio de liquidez de los tres últimos años (2017, 2018 y 2019) en la tabla 12 y figura 11 se muestra que; en el año 2017 por cada S/1.00 de deuda la empresa cuenta con 1.29 siendo un resultado positivo para la empresa; seguido para el año 2018 representa 1.40 y lo que corresponde para el 2019 es 1.56; siendo mayor a S/1.00 por ello éste análisis muestra disponibilidad que sostiene la empresa para cubrir gastos.

Tabla 13

Ratio de Liquidez Absoluta del 2017 al 2019

Periodo	Análisis	Fórmula	Monto S/
2017	Liquidez Inmediata	Caja y Banco =	1,124,761.93
		Pasivo Corriente	10,378,497.24
2018	Liquidez Inmediata	Caja y Banco =	1,087,286.28
		Pasivo Corriente	9,468,775.46
2019	Liquidez Inmediata	Caja y Banco =	1,377,403.92
		Pasivo Corriente	8,026,264.10

Fuente: Elaboración propia (2020)



*Figura 12.* Variación en soles de la Liquidez absoluta del 2017 al 2019

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

Finalmente, la tabla 13 y figura 12 muestran en cuanto a la liquidez inmediata, se analiza la partida Caja y Bancos con el Pasivo Corriente, interpretándose que para el año 2017 dispone de 0.11, y el mismo resultado para el año 2018 además para el año 2019 dispone de 0.17; cabe decir que un resultado óptimo es mayor a 0.5 por ello; se deduce que la empresa no puede cumplir próximamente sus obligaciones momentáneas, ya que mantiene deuda con el banco que es fruto a un préstamo para pagar a una empresa vinculada, además los intereses se están pagando esporádicamente.

### **3.2 Descripción de resultados cualitativos**

#### **3.2.1. Factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar**

##### **Análisis de la Subcategoría Política de Crédito**

Según muestra la figura 13, la Subcategoría son las Políticas de crédito, con ello surge los indicadores de Riesgo de incobrabilidad y Segmentación de clientes. Realizando previamente las entrevistas al Controller Financiero, Contador general y la encargada de cobranza; se obtuvo sus manifestaciones para su análisis; interpretándose que para la empresa de servicios es un riesgo financiero el conceder créditos permanentemente a los clientes ya que muchos de ellos condicionan el pago a pesar de estar vencidas las facturas,

sosteniendo que existen modificaciones de último momento y/o no responden al recordatorio de vencimiento, lo cual alarga el plazo de cobranza; al día de hoy se mantienen cuentas incobrables de aproximadamente el año 2014, y un porcentaje se consideró como cobranza dudosa; a raíz de que la empresa cuenta con políticas de crédito y cobranza básicas que ciertamente falta considerar más lineamientos y su aplicación de las normas que sean de apoyo para reducir la cartera vencida.

La evaluación para conceder el crédito lo realiza la encargada de facturación y cobranza, esto depende mucho de los trabajos a realizar, la antigüedad del cliente y las relaciones que se mantiene entre ambos; si el cliente es una empresa grande nos acogemos a los plazos que dictan ellos además se solicita un adelanto para mantener la caja o de lo contrario se brinda un plazo de 21 días calendario; lo cual ahí veces se cumple. Además, la alta Gerencia es criticada por las decisiones finales y apresuradas al aceptar en seguir brindando servicios a clientes morosos con tal de no perder clientes, siendo económicamente perjudicial, a raíz de la problemática surge la subcategoría emergente denominado Poder de negociación.

La empresa de Servicios necesita realizar una segmentación de clientes, para considerar aspectos que logre identificar que empresas pueden tener mayor significancia en el crecimiento de la empresa de servicios, por ejemplo: la capacidad de pago que sostienen las empresas, nivel de ingresos, comportamiento, u otros factores que permitirá revelar los riesgos y las oportunidades; teniendo un efecto en la reducción del periodo de cobro, disminución de las carteras vencidas y mejoras internas.

### **Análisis de la Subcategoría Política de Cobranza**

Según se observa en la figura 14, luego de los resultados de las entrevistas a cada participante, se obtuvo información referida a la Subcategoría Políticas de cobranza donde surgen los indicadores Procedimiento de cobranza y Periodo de cobro.

Es indudable que los procedimientos de cobranza se tienen que mejorar en cuanto al manejo de procesos, organización de actividades y relación con el cliente; porque no están debidamente establecidos conforme a lo observado al área, es decir; las técnicas de cobranza

que utilizan no son aplicadas de manera permanente, por ende, no fluye de manera exitosa la recuperación de las carteras pendientes de cobro.

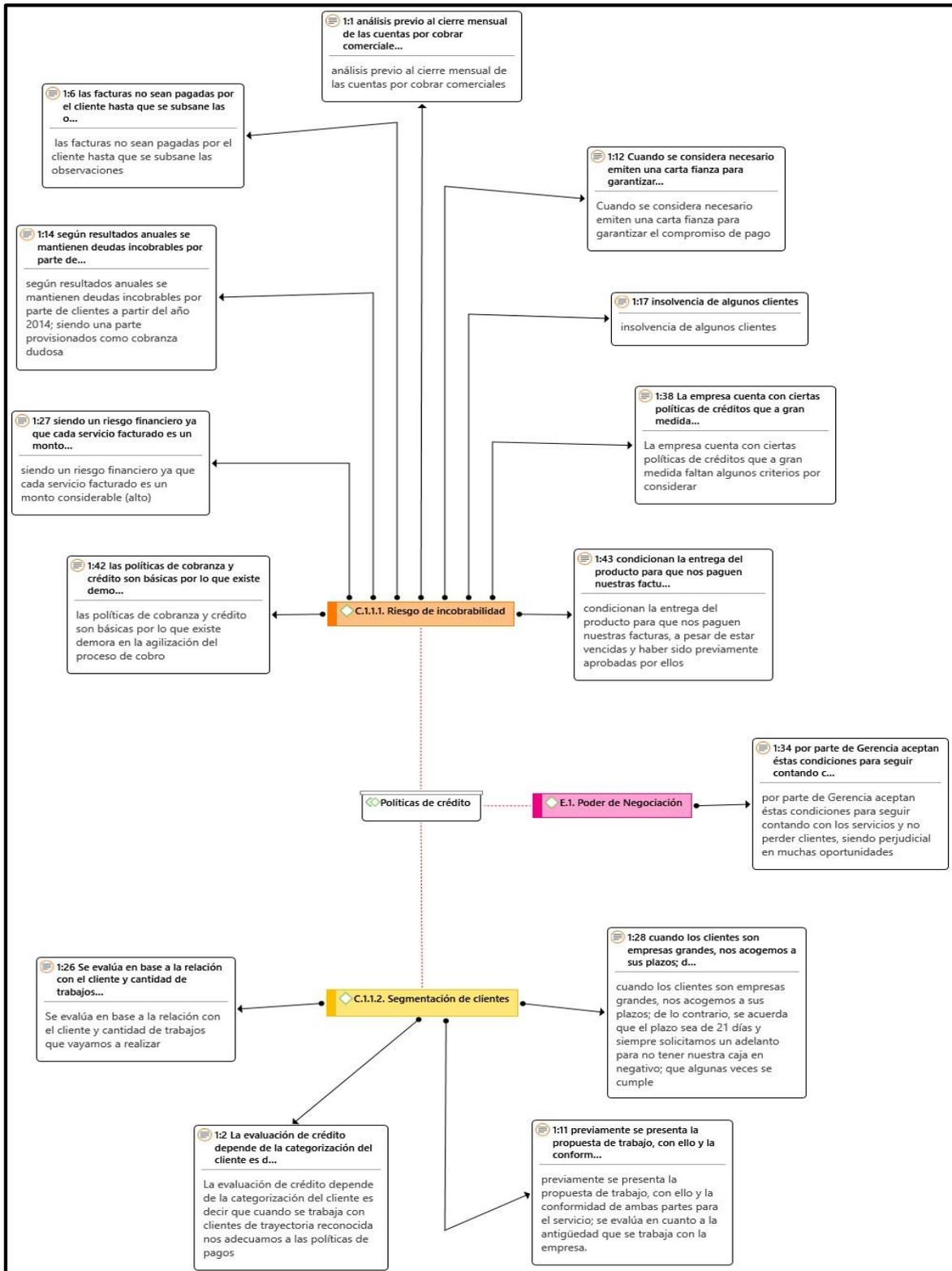


Figura 13. Análisis cualitativo de la subcategoría Políticas de crédito.

Mayormente se demoran los clientes en pagar las facturas cuando existen algunas observaciones o modificaciones a último momento del servicio que no son contemplados; siendo retenidas hasta la culminación de éste; en varias oportunidades se extiende el plazo y no cumplen con el pago. La emisión de la factura es después de terminar el servicio y luego empieza a correr el crédito de 30, 60 días.

Con la demora de obtener el retorno de efectivo de manera inmediata que causa la partida Cuentas por cobrar, los ingresos se han reducido los años 2017, 2018 y 2019 producto de la disminución de servicios y la falta de efectividad en la gestión de cobranza, esto indica que es necesario implementar nuevos procesos para convertir el activo en efectivo y seguir cumpliendo con las obligaciones; surgiendo un emergente en el análisis denominado Liquidez.

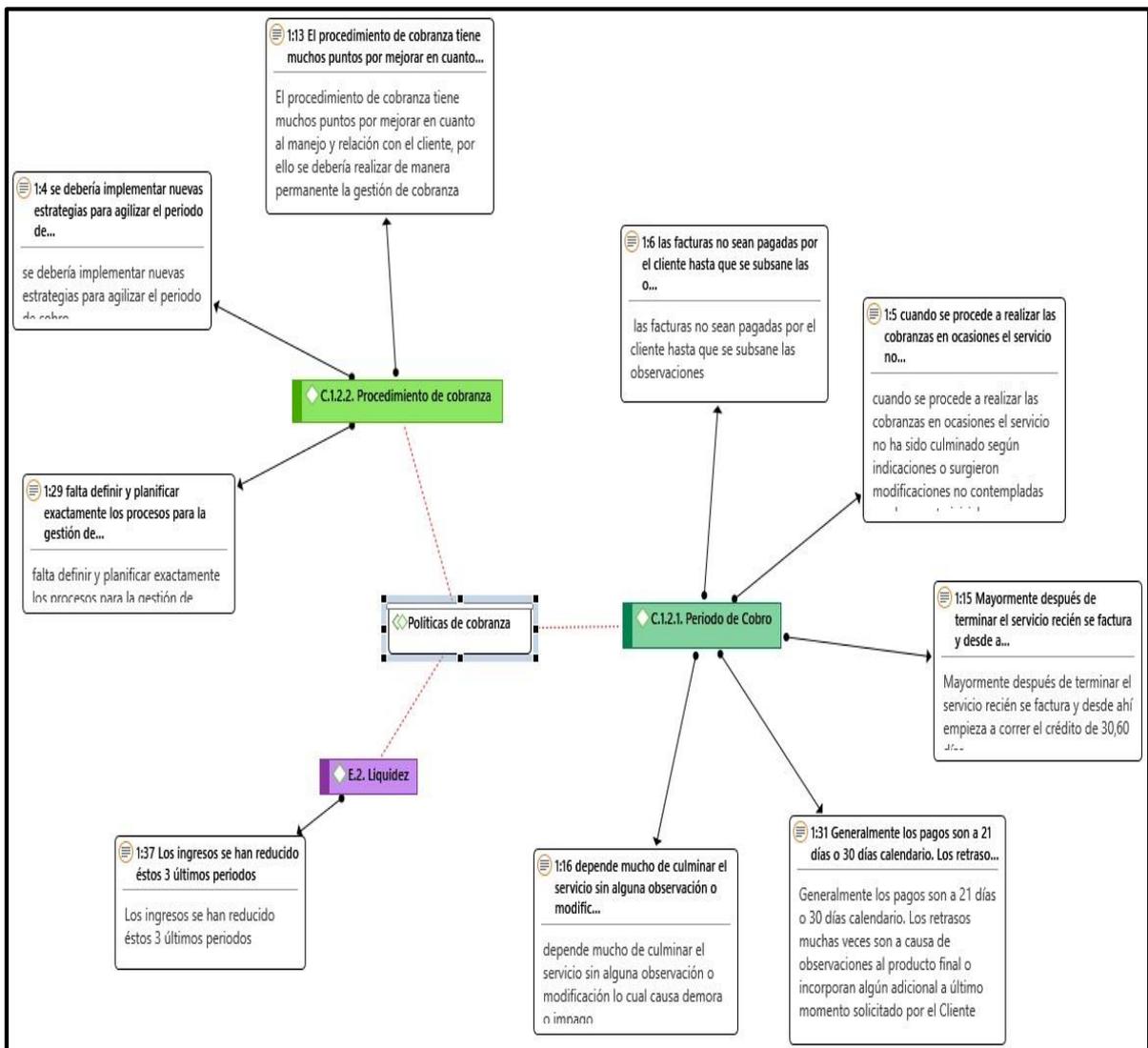


Figura 14. Análisis cualitativo de la subcategoría Políticas de cobranza

## **Análisis de la Subcategoría Control de gestión**

Según muestra la figura 15, la Subcategoría es el Control de gestión, con ello surge los indicadores de Planear estrategias y Dirección y seguimiento.

Para conocer las facturas por cobrar se realiza un análisis previo, siendo realizado por el Controller Financiero, gerente de proyecto y la encargada de cuentas por cobrar, con esa información actualizada se toma decisiones. De forma esporádica se realiza las llamadas a los clientes para conocer el estatus de las facturas pendientes y además se consulta por correo electrónico. De la misma manera, el área de contabilidad realiza la conciliación de cuentas por cobrar cruzando información con el Estado de Cuenta y con el apoyo de la encargada del área.

Cabe señalar, que la persona que realiza las gestiones de cobro no está netamente realizando la función de un gestor de cobranza ya que también realiza trabajos de asesoría legal; siendo un apoyo simultáneo designado por la alta gerencia, esto significa que no se cumple cuidadosamente las labores como tal, siendo un indicador que refleja el bajo rendimiento en desempeñar sus funciones, lo que es observado por el área de Finanzas.

Para un buen manejo se requiere analizar los puntos débiles del estudio y planear, por ejemplo el trabajar con carta fianza que garantice el compromiso de pago de los deudores, ser más estrictos al enviar correos realizando de manera permanente antes y después del vencimiento, el implementar cláusulas en el contrato que incluya interés y/o mora por cada día después de la fecha de vencimiento, el perfeccionar los lineamientos y plasmarlos en un manual, finalmente se debe tener un acercamiento más activo y dinámico entre la empresa y el cliente que marque la diferencia.

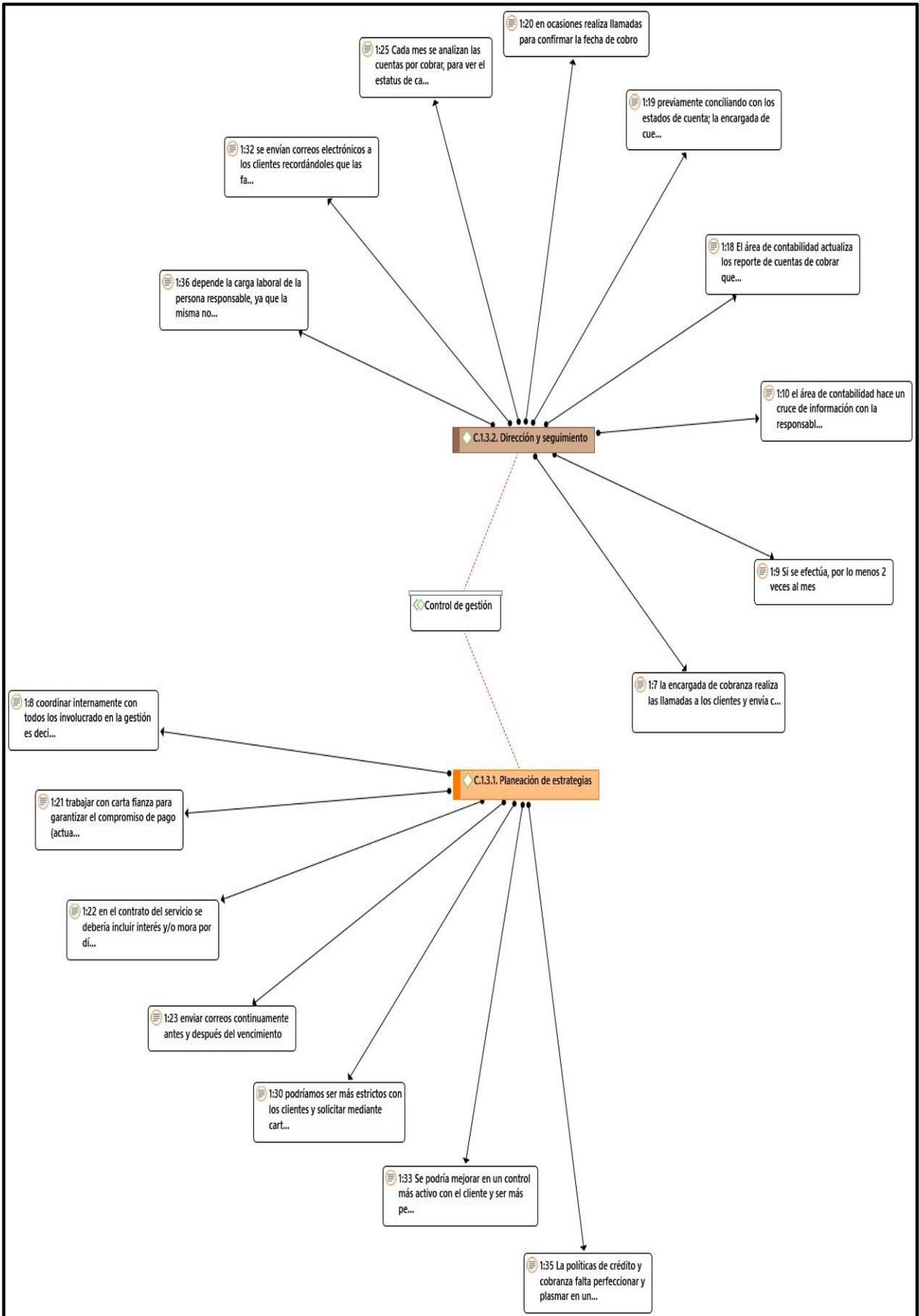


Figura 15. Análisis cualitativo de la subcategoría Control de gestión

### **3.3 Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar**

Según se observa en la figura 16, es el resultado al análisis en relación con la subcategoría Políticas de crédito, Políticas de cobranza y Control de gestión, siendo conclusiones de la interpretación Cuantitativa y Cualitativa, que parte de un análisis de los Estados Financieros y entrevistas a los colaboradores de la empresa, es así como problema inicial son las Cuentas por Cobrar en la empresa de servicios.

La empresa de servicios es una empresa transnacional que lleva 125 años de creación con sede en el Perú desde hace 12 años, brindando servicios de asesoría, ingeniería y diseño. Actualmente no están debidamente definidas las políticas de crédito y cobranza, teniendo como necesidad recuperar el monto de los créditos para poder disminuir el pago que se mantiene entre la entidad bancaria y proveedores.

#### **Subcategoría: Políticas de Crédito**

Como resultado de las entrevistas, sostienen que los procesos para otorgar créditos a los clientes no están plasmados en un manual de carácter formal siendo actualmente normas básicas, el proceso administrativo no está correctamente determinado; lo que origina en ocasiones la mala selección de clientes al brindar créditos sin ser previamente evaluados, limitando conocer su capacidad financiera, historial crediticio, cantidad de activos que posee la empresa u otros datos que puedan servir de apoyo para la evaluación del crédito, es decir algunos requisitos se maneja depende la antigüedad de los clientes, y si es grande de amplia trayectoria la empresa se acoge a los plazos que dictan ellos; de lo contrario el plazo es de 21 días; es variable sin ninguna formalidad en la aplicación.

Según el análisis de los Estados Financieros, las cuentas por cobrar al año 2019 es la suma de S/6'914,200.21 representando el 63.06% del Total activo, lo que indica que el crédito que se concedió a los clientes fue acumulándose desde el año 2014, motivo por el cual se analiza el proceso de la gestión del personal encargado de las Cuentas por cobrar, la cuenta indica la incobrabilidad que existe actualmente y que trae como consecuencia cumplir oportunamente las obligaciones con los proveedores; su reducción depende mucho de la gestión y habilidad de la persona encargada.

El riesgo a la incobrabilidad es un problema al realizar ventas al crédito, según informes de los encargados de diferentes proyectos existen retrasos de los pago, además de existir observaciones al producto final (servicio) o incorporan algún adicional a último momento solicitado por el Cliente, además por un mal manejo interno existe sobrecostos que no fueron considerados inicialmente, los cuales condicionan el pago de las facturas, a pesar de estar vencidas y haber sido previamente aprobadas por ellos.

Cabe señalar que el Gerente General toma decisiones apresuradas y sin ser evaluado con la parte administrativa, dando la aprobación de seguir brindando servicios a clientes deudores, con tal de no perder clientes y/o ser clientes de confianza lo manejan internamente, siendo medidas que pueden traer muchas contingencias a futuro, es allí donde surge el emergente denominado Poder de Negociación, debido a que no se llega a un acuerdo donde ambas partes sean beneficiadas económicamente.

### **Subcategoría: Políticas de Cobranza**

La falta de incorporación de políticas de cobro genera un problema habitual en las empresas, lo que puede conducir a problemas financieros y/o quiebra por la falta de proactividad para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, por eso es muy importante la eficiencia en la cobranza (Morales & Morales, 2014). Los resultados de las entrevistas mostraron que, la empresa cuenta con políticas básicas y no son claras, en efecto no se cumplen de manera constante y perseverante.

Según resultados de los Estados Financieros las cuentas por cobrar comerciales del año 2017 al año 2018 aumentó en 43.19% y para el año 2018 al 2019 se redujo favorablemente en -16.25% produciéndose por las disminución de ventas (servicios); además según muestra el análisis del indicador de Gestión presenta que la rotación de cobranza es alarmante porque muestra que del año 2017 al 2019 varían entre 2 y 1 vez al año, interpretándose la velocidad con que se cobra durante el año es lenta, evidenciando los problemas internos que recae en el área de créditos y cobranzas que, según los resultados Cualitativos, señalan que no existe una persona encargada exclusivamente para realizar la labor de evaluación de créditos, ni utiliza las herramientas para efectuar la labor de cobranza, en consecuencia no se realiza de manera efectiva la gestión.

En el proceso de análisis surgió la categoría emergente denominado Liquidez; según análisis de los Ratios de Liquidez General muestra un índice dentro de lo adecuado, a diferencia del Ratio de Liquidez Absoluta que representa solo el efectivo que se mantiene en Caja y banco, muestra resultados de 0.11 y 0.17 entre los años 2017 al 2019 conociéndose que un resultado óptimo es 0.5, interpretándose la dificultad de cumplir con los compromisos a corto vencimiento.

Según el Estado de Resultados integrales, se muestra el decremento que existe en las Ventas del año 2017 al año 2019, siendo el valor de S/3'470,537.99, lo que provoca la disminución de liquidez que podría afectar económicamente a la empresa, esto se interpreta que la labor del área comercial no está dando resultados óptimos para conseguir con mayor efectividad la aceptación de clientes.

### **Subcategoría: Control de gestión**

El Control de gestión contribuye a controlar el negocio y asegura que los recursos adquiridos se están empleando correctamente (Pérez, 2013). Dado las manifestaciones de las personas interrogadas, se refirieron que se realiza un análisis previo al cierre mensual de los clientes con deuda, realizado por el Controller financiero y la encargada de Cobranzas; corroborando saldos con el área Contable.

Son diversas las actividades de cobranza que aún falta perfeccionar en el área, por ejemplo, las constantes, pero no acosadoras llamadas a los clientes, envío de estado de cuenta detallando cada factura pendiente de cobro, visitas previas con el cliente, programar visitas con abogados u otros (Morales & Morales, 2014). Cabe decir, que en oportunidades no realiza de manera permanente la gestión de llamar a los clientes, enviar correos y usar técnicas de cobranza, por ello los resultados aún siguen siendo poco favorables.

Es resaltante que falta planificar los procesos de cobranza, debería ser evaluada y monitoreada continuamente para convertir el activo circulante en efectivo. Es fundamental prevenir el riesgo del impago por parte del cliente, ser estrictos y no perder la amabilidad además de reaccionar de manera inmediata para encaminar a una cobranza eficiente, el trabajo de la encargada de cobranza es tedioso, pero se requiere paciencia, control,

persistencia y mucho ingenio para obtener resultados efectivos que se verán reflejados en la situación financiera de la empresa.

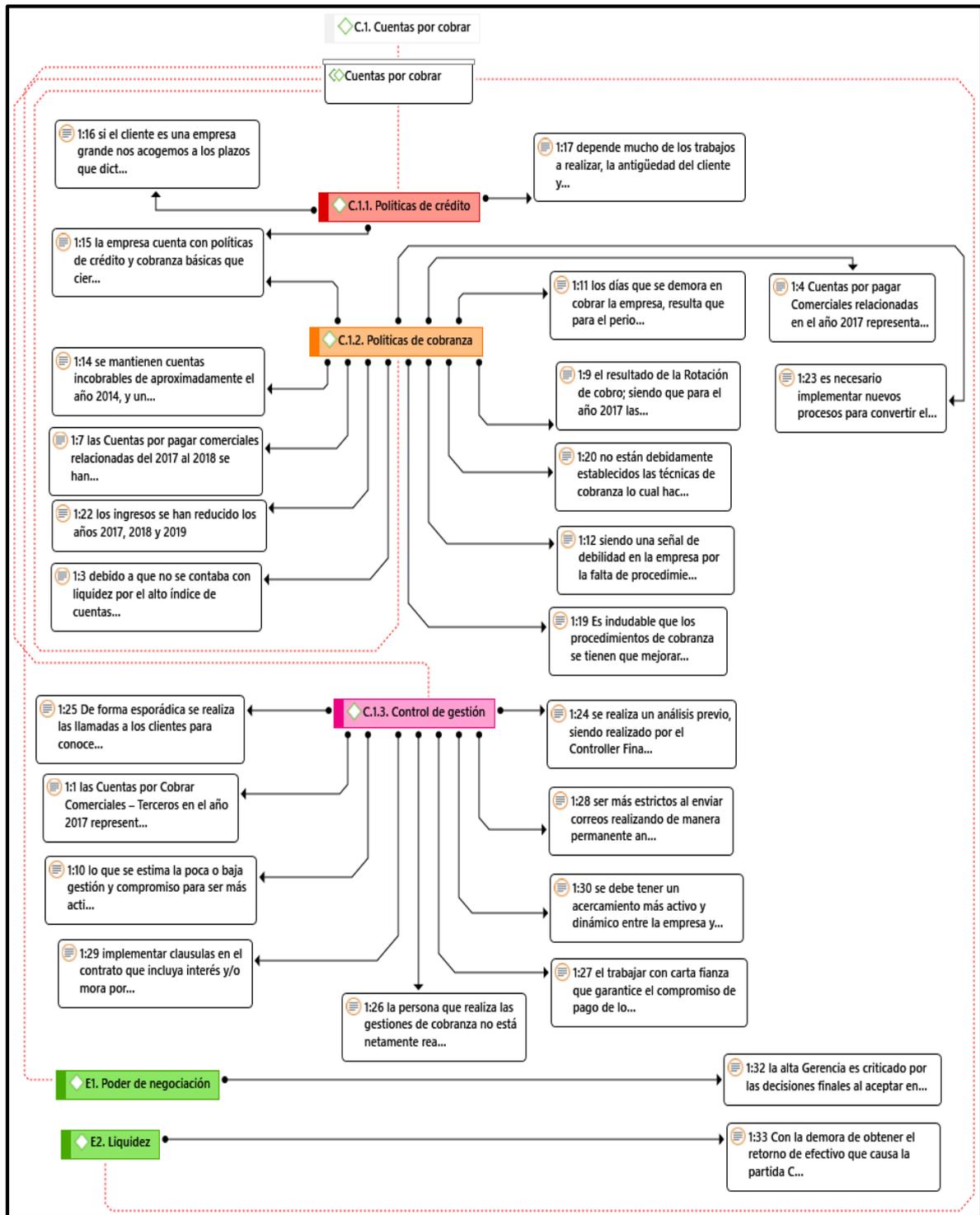


Figura 16. Análisis mixto de la categoría Cuentas por cobrar

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Priorización de los problemas**

Para identificar la problemática de la empresa de Servicios, se seleccionó los problemas más relevantes, que son hallados desde el análisis cuantitativo y cualitativo, priorizando lo siguiente:

Problema 1. Disminución de la liquidez en la empresa de Servicios.

Problema 2. Exceso de confianza en los créditos concedidos.

Problema 3. Disminución en las ventas al año 2019.

#### **3.4.2 Consolidación del problema**

En la empresa que brinda servicios de ingeniería se identificó 3 problemas de gran importancia, los cuales son:

- a) Disminución de la liquidez, es el primer problema identificado; las principales razones que influyen en la iliquidez de la empresa, es por la falta de técnicas en el proceso de cobranza, limitando en convertir el efectivo de manera activa, también existe una deuda con el banco del exterior que aún se está pagando de forma proporcional, en efecto según resultados del análisis del ratio de liquidez inmediata, se interpreta que sus pasivos corrientes son mayores a la partida de efectivo por ello no se puede cumplir con las exigencias a corto plazo.
- b) El exceso de confianza por los créditos concedidos es el segundo problema; que para seguir manteniendo lazos comerciales y/o haber trabajado antes con el cliente, se omite la revisión previa de los requisitos fundamentales para conceder el crédito, siendo un acto que ocurre de manera permanente, los vínculos amicales con los clientes morosos exponen a un riesgo económico y financiero de la empresa.
- c) Disminución en las ventas al año 2019, es el tercer problema; se produce debido a la reducción de contratos con clientes, falta más dinamismo en el área Comercial que permita captar nuevos clientes y poder incrementar los servicios.

### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

En la propuesta presentada, primordialmente se enfoca en los problemas que se incurre por la falta de procedimientos de gestión para recuperar la cartera pendiente de cobro, es así como afecta la liquidez inmediata para cumplir con los compromisos de urgencia.

Es sustentada por la Teoría General de Sistemas (Von, 1968), lo cual busca estudiar todos factores que influyen en un todo estando recíprocamente relacionados, en la organización es necesario coordinar de manera activa, armónica e interactuar con las diversas áreas para establecer metas conjuntas y unidos lograr minimizar posibles riesgos.

Por otro lado, la teoría de Contabilidad y Control (Shyam Sunder, 1997), se relaciona con la presente investigación debido a lo esencial que es la contabilidad en la entidad para que sea aplicada con el fin de analizar resultados previo registro de información, en cuanto al área de cobranza se podrá interpretar e informar claramente las cuentas por cobrar (créditos otorgados) para poder tomar decisiones ante gerencia y el personal encargado.

Por último, la teoría de la Administración (Chiavenato, 2006) respalda la propuesta porque se busca conseguir la eficiencia en la organización, planificando estrategias, trabajar de manera conjunta con un solo objetivo; controlando y planificando las funciones que contribuyan a mejorar económicamente a la empresa.

### **3.4.4 Categoría solución**

Luego de priorizar los problemas encontrados y consolidar la información, se definió la posible solución al problema, es así como, para el desarrollo de la propuesta corresponde realizar un Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa; lo que permitirá tener un mejor dominio, con menos probabilidad que los clientes sean morosos y sobre todo percibir las cuentas pendientes de cobro. La gestión de la deuda se refiere a lograr recuperar la cartera provechando los recursos designados, dándole las facilidades necesarias al cliente para llegar a un acuerdo y minimizar la cartera vencida. El trabajo con

profesionalismo de un gestor de cobranza marca significativamente los resultados, por lo que una gestión activa y de forma presencial será decisivo (Velasteguí & Sánchez, 2017).

La función del jefe del área tiene la potestad de supervisar y organizar cada proceso realizado por el gestor de cobranza, en muchas entidades cuentan con auxiliares de control y cobrador o de lo contrario una sola persona hace la función de cobro, es importante realizar un seguimiento permanente y vigilar que se cumplan los objetivos propuestos que conlleva a perseguir el éxito esperado (Morales & Morales, 2014).

### 3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>KPI</b>
Objetivo 1. Incrementar la liquidez inmediata a 0.42 en la empresa de servicios.	Estrategia 1. Gestionar la recuperación de las Cuentas por cobrar Comerciales.	Táctica 1. Mayor comunicación con los clientes para la recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar 12%	KPI 1. Ratio de Liquidez Inmediata:  Caja/Pasivo Corriente
		Táctica 2. Negociar con los clientes la deuda (plazos, tasa de descuentos).	KPI 2. Rotación de Cuentas por Cobrar:  Ventas/Promedio de Cuentas por cobrar
Objetivo 2. Establecer estándares para conceder créditos.	Estrategia 2. Supervisar el proceso de otorgamiento de créditos.	Táctica 3. Establecer políticas de crédito	KPI 3. Indicador de Ventas al Crédito:  Cuentas por cobrar/Ventas
		Táctica 4. Aplicar las políticas de crédito diseñadas.	KPI 4. Ratio de rotación de cuentas por cobrar (días):  360/Rotación de Cuentas por cobrar
Objetivo 3. Aumentar las ventas en la empresa de Servicios un 4%	Estrategia 3. Mejorar la gestión del área de Comercial	Táctica 5. Contratación del personal	KPI 5. Incremento de ventas:  Ingresos Netos / Año base - año anterior
		Táctica 6. Capacitación al personal sobre licitación al estado	

Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta

Fuente: Elaboración propia (2020)

### 3.4.6 Actividades y cronograma

#### Objetivo N° 1

Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsables	Presupuesto de la implementación	Evidencia
<b>Objetivo 1.</b> Incrementar la liquidez inmediata a 0.42 en la empresa de servicios.	<b>Estrategia 1.</b> Gestionar la recuperación de las Cuentas por cobrar Comerciales.	<b>Táctica 1.</b> Mayor comunicación con los clientes para la recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar 12%	A1 Visita a los clientes	02/01/2021	30	01/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	84	<b>Evidencia 1.</b> Estado de Situación Financiera
			A2 Envío de Cartas comunicando su situación actual.	02/01/2021	30	01/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	374	
			A3 Coordinación permanente antes y después de la facturación.	01/02/2021	300	28/11/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	0	
		<b>Táctica 2.</b> Negociar con los clientes la deuda (plazos, tasa de descuentos).	A4 Programación de reuniones con los clientes	02/01/2021	30	01/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	105	
			A5 Creación de un plan de negociación de la deuda.	15/01/2021	30	14/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	21	
			A6 Seguimiento al plan de negociación.	14/02/2021	180	13/08/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	280	

Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para incrementar la liquidez inmediata

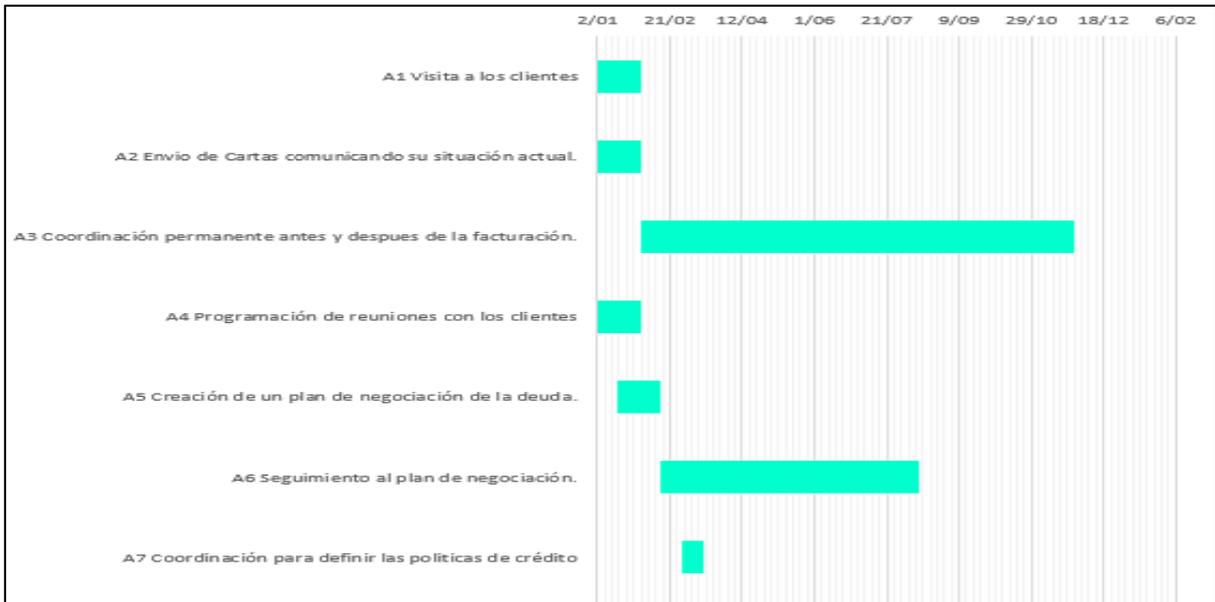


Figura 17. Diagrama de Gantt

Según muestra el cuadro 2 se plantea las actividades para cumplir el objetivo N°1 Incrementar la liquidez inmediata a 0.42 en la empresa de Servicios.

Según la figura 17 muestra la programación de actividades designando fechas que se realizará para cumplir con el objetivo propuesto.

Tabla 14

Estados Financieros Proyectados – Objetivo N°1

<b>Estado de Situación Financiera Proyectado</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>ACTIVO CORRIENTE</b>								
Caja y Bancos	1,124,761.93	1,087,286.28	1,377,403.92	1,667,271.91	1,931,812.68	2,154,597.39	2,341,610.69	2,497,543.68
Cuentas por Cobrar Comerciales - Relacionadas	2,897,751.31	86,940.20	244,357.40	268,793.14	295,672.45	325,239.70	357,763.67	393,540.04
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	7,372,376.22	10,556,808.52	8,841,205.03	7,780,260.43	6,846,629.18	6,025,033.67	5,302,029.63	4,665,786.08
Estimación de Cuentas cobranza dudosa	-908,897.66	-2,474,983.66	-1,927,004.82	-1,927,004.82	-1,927,004.82	-1,927,004.82	-1,927,004.82	-1,927,004.82
Cuentas por cobrar Diversas - terceros	370,726.55	386,899.55	356,000.92	391,601.01	430,761.11	473,837.22	521,220.95	573,343.04
Cuentas por cobrar al personal		2,021.55	13,520.00	14,872.00	16,359.20	17,995.12	19,794.63	21,774.10
Otros Activos Corrientes	2,082,306.00	3,080,575.85	3,026,571.11	3,389,759.64	3,728,735.61	4,101,609.17	4,511,770.09	4,962,947.09
Gastos pagados por adelantado	18,676.88	36,387.29	-	-	-	-	-	-
Impuesto Diferido	434,303.53	457,426.19	575,309.58	632,840.53	696,124.59	765,737.04	842,310.75	926,541.82
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13,392,004.76</b>	<b>13,219,361.77</b>	<b>12,507,363.14</b>	<b>12,218,393.84</b>	<b>12,019,089.99</b>	<b>11,937,044.50</b>	<b>11,969,495.58</b>	<b>12,114,471.03</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	144,846.20	42,047.81	13,466.70	12,120.03	10,908.03	9,817.22	8,835.50	7,951.95
Intangibles neto	133,254.94	107,139.33	70,208.76	35,104.38	31,593.94	28,434.55	25,591.09	23,031.98
Otros Activos No Corrientes (Pago a cta. IR)	1,522,570.00	1,748,250.00	1,429,993.53	1,572,992.88	1,730,292.17	1,903,321.39	2,093,653.53	2,303,018.88
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,800,671.14</b>	<b>1,897,437.14</b>	<b>1,513,668.99</b>	<b>1,620,217.29</b>	<b>1,772,794.14</b>	<b>1,941,573.16</b>	<b>2,128,080.12</b>	<b>2,334,002.82</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,192,675.90</b>	<b>15,116,798.91</b>	<b>14,021,032.13</b>	<b>13,838,611.13</b>	<b>13,791,884.13</b>	<b>13,878,617.66</b>	<b>14,097,575.70</b>	<b>14,448,473.85</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Obligaciones Financieras	3,057,164.11	3,509,481.81	2,417,901.89	2,176,111.70	1,958,500.53	1,762,650.48	1,586,385.43	1,427,746.89
Tributos y aportes por pagar	340,746.46	533,834.76	306,689.32	337,358.25	371,094.08	408,203.48	449,023.83	493,926.22
Remuneraciones y Participaciones por pagar	1,606,871.10	765,802.08	374,095.17	411,504.69	452,655.15	497,920.67	547,712.74	602,484.01
Otros Pasivos Corrientes	2,137,782.00	173,657.89	474,872.99	522,360.29	574,596.32	632,055.95	695,261.54	764,787.70
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	442,923.53	451,638.99	72,077.71	64,869.93	58,382.94	52,544.65	47,290.18	42,561.16
Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	2,793,010.03	4,034,359.93	4,380,627.02	3,942,564.32	3,548,307.89	3,193,477.10	2,874,129.39	2,586,716.45
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10,378,497.24</b>	<b>9,468,775.46</b>	<b>8,026,264.10</b>	<b>7,454,769.19</b>	<b>6,963,536.91</b>	<b>6,546,852.33</b>	<b>6,199,803.12</b>	<b>5,918,222.43</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Provisiones	230,925.75	567,389.43	421,256.78	463,382.46	509,720.70	560,692.77	616,762.05	678,438.26
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>230,925.75</b>	<b>567,389.43</b>	<b>421,256.78</b>	<b>463,382.46</b>	<b>509,720.70</b>	<b>560,692.77</b>	<b>616,762.05</b>	<b>678,438.26</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital	300,500.00	300,500.00	300,500.00	300,500.00	300,500.00	300,500.00	300,500.00	300,500.00
Resultados Acumulados	5,284,965.09	5,319,679.31	4,845,499.55	5,273,011.25	5,619,959.49	6,018,126.52	6,470,572.56	6,980,510.53
Resultado del ejercicio	-1,002,215.18	-539,545.29	427,511.70	346,948.24	398,167.03	452,446.04	509,937.98	570,802.63
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,583,249.91</b>	<b>5,080,634.02</b>	<b>5,573,511.25</b>	<b>5,920,459.49</b>	<b>6,318,626.52</b>	<b>6,771,072.56</b>	<b>7,281,010.53</b>	<b>7,851,813.16</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15,192,672.90</b>	<b>15,116,798.91</b>	<b>14,021,032.13</b>	<b>13,838,611.13</b>	<b>13,791,884.13</b>	<b>13,878,617.66</b>	<b>14,097,575.70</b>	<b>14,448,473.85</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Objetivo 1:** Incrementar la liquidez inmediata a 0.42 en la empresa de servicios.

**01 Indicador: Liquidez Absoluta**

Fórmula:

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 15

*Ratio de Liquidez absoluta del año 2017 al año 2024*

01. Liquidez Absoluta	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caja y bancos =	1,124,761.93	1,087,286.28	1,377,403.92	1,667,271.91	1,931,812.68	2,154,597.39	2,341,610.69	2,497,543.68
Pasivo Corriente	10,378,497.24	9,468,775.46	8,026,264.10	7,454,769.19	6,963,536.91	6,546,852.33	6,199,803.12	5,918,222.43
Resultado	0.11	0.11	0.17	0.22	0.28	0.33	0.38	0.42
Tasa de crecimiento %		6.0%	49.5%	30.3%	24.0%	18.6%	14.8%	11.7%
Promedio								22.1%

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

En la tabla 15 muestra que según los Estados Financieros proyectados del año 2020 al año 2024, se aplicó el ratio de liquidez absoluta, en los datos de periodos anteriores se fijó que en el año 2017 al año 2019 la empresa tuvo resultados desfavorables siendo de 0.11 a 0.17, lo que evidentemente se interpreta que la entidad no lograba efectuar las obligaciones inmediatas siendo el principal problema identificado, por ello posterior a los años proyectados según su evolución desde el año 2020 al año 2024 se notó un pequeño incremento de 0.42 con una tasa de crecimiento promedio de 22.1%, lo cual se estima que al año 2024 la entidad pueda incrementar su efectivo y hacer más efectivas sus cobranzas para poder solventar sus obligaciones.

**02 Indicador: Rotación de Cuentas por Cobrar**

Fórmula:

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

Prom. de Cuentas por cobrar

Tabla 16

*Ratio de Rotación de Cuentas por Cobrar del año 2017 al 2024*

02: Rotación	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas =	15,754,581.17	14,159,837.68	12,284,043.18	12,775,404.91	13,286,421.10	13,817,877.95	14,370,593.07	14,945,416.79
Prom. de Cuentas por cobrar		8,964,592.37	9,699,006.78	8,310,732.73	7,313,444.80	6,435,831.42	5,663,531.65	4,983,907.86
Veces al año		1.58	1.27	1.54	1.82	2.15	2.54	3.00
Tasa de crecimiento %			-19.8%	21.4%	18.2%	18.2%	18.2%	18.2%
Promedio								12.4%

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

En la aplicación del Ratio de gestión según la tabla 16, se deduce la veces que se cobra a los clientes, lo cual en los año históricos del año 2017 al 2019 evidencia que solo 1 vez se hizo efectivo la cobranza, lo que se interpreta la lentitud que existe en la gestión de cobranza representando un problema en la cobranza, según los años proyectados del año 2020 al año 2024 se plasmó un pequeño incremento de 1 a 3 veces anuales con una tasa de crecimiento promedio de 12.4%, siendo un resultado que favorecería a la entidad si se siguiera un plan de negociación a fin de recuperar el total o parcial los pendientes de cobro que arrastran de años anteriores.

Presupuesto				
Código	Descripción	P.U.	Cantidad	Total
1	Movilidad del gestor	12	7	84.00
2	Servicio de movilidad	20	7	140.00
3	Honorarios de mensajería	30	7	210.00
4	Impresiones	0.5	40	20.00
5	Útiles de oficina	4	15	60.00
6	Servicio de Teléfono	0.5	10	5.00
7	Energía eléctrica	1	100	100.00
8	Supervisión extra del Jefe de Finanzas	1	280	280.00
Total				S/ 900.00

*Cuadro 3.* Presupuestos de egreso del Objetivo 1

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

El cuadro 3, detalla los gastos necesarios que incurren en la propuesta para el desarrollo del Objetivo 1, es por ello se precisa la inversión que asumirían por parte de Gerencia siendo el valor de S/900.00.

### Objetivo N° 2

Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Objetivo 2. Establecer estándares para conceder créditos.	Estrategia 2. Supervisar el proceso de otorgamiento de créditos.	Táctica 3. Establecer políticas de crédito	A7 Coordinación para definir las políticas de crédito	01/03/2021	15	16/03/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	25	Evidencia 2. Manual de Políticas DE Crédito y Cobranza
			A8 Revisión de los lineamientos planteados	16/03/2021	5	21/03/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	150	
			A9 Aprobación de las políticas propuestas por parte de gerencia.	21/03/2021	3	24/03/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	0	
		Táctica 4. Aplicar las políticas de crédito diseñadas.	A10 Evaluación previa a los clientes para el otorgamiento de crédito	24/03/2021	250	29/11/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	15	
			A11 Actualización de base de datos y análisis de segmentación de clientes	01/04/2021	15	16/04/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	100	
			A12 Seguimiento continuo del cumplimiento de normas.	31/03/2020	250	06/12/2020	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	10	

Cuadro 4. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para establecer estándares de crédito

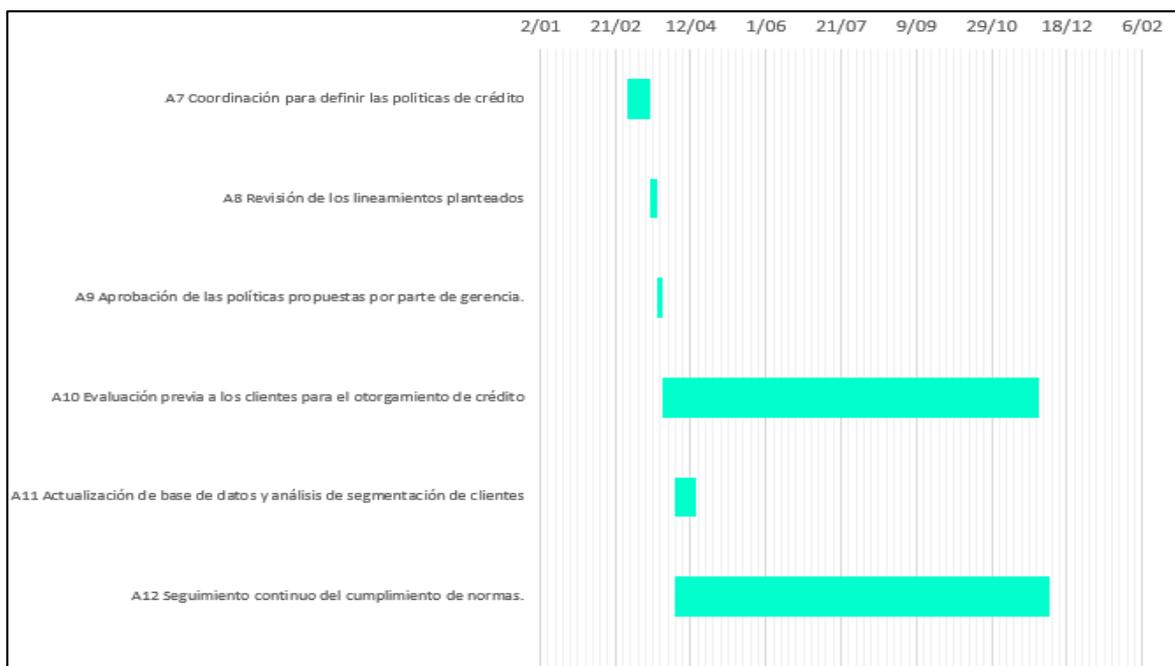


Figura 18. Diagrama de Gantt

Según muestra el cuadro 4, muestra las tácticas y actividades a realizar para cumplir el objetivo N°2; siendo el establecer estándares para conceder crédito, seguidamente la Figura 18, muestra el programa de funciones que son designados por fechas para lograr cumplirlo hacia el objetivo propuesto.



*Figura 19.* Portada del Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

La figura 19 es la portada del Manual que permitirá lograr el objetivo N°2, se procedió a definir los lineamientos para conceder créditos a todos los clientes sin excepción y establecer políticas de cobranza, en efecto; lo que se pretende es disminuir los riesgos de impago y reducir las cuentas vencidas.

**Objetivo 2:** Establecer estándares para conceder crédito

**03 indicador: Ventas al Crédito**

Fórmula:

$$\text{Ventas al crédito} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 17

*Indicador de Ventas al Crédito del año 2017 al 2024*

03: Ventas al Créditos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuentas por cobrar	7,372,376.22	10,556,808.52	8,841,205.03	7,780,260.43	6,846,629.18	6,025,033.67	5,302,029.63	4,665,786.08
Ventas	15,754,581.17	14,159,837.68	12,284,043.18	12,775,404.91	13,286,421.10	13,817,877.95	14,370,593.07	14,945,416.79
% de Ventas al crédito	0.47	0.75	0.72	0.61	0.52	0.44	0.37	0.31
Tasa de crecimiento %		59.3%	-3.5%	-15.4%	-15.4%	-15.4%	-15.4%	-15.4%
Promedio								-3.0%

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

En la aplicación del indicador, se deduce el equivalente de ventas al crédito en cada periodo, según datos anteriores desde el periodo 2017 al año 2019 las Ventas al crédito representaron un 47%, 75% y 72% respectivamente siendo un resultado elevado, que indica cómo fue evolucionando el otorgamiento de créditos a los clientes, por ello según los años proyectados del 2020 al 2024 se pretende disminuir la representación de los créditos concedidos, como resultados pronosticados del año 2020 al año 2024 se obtuvo el 31% con una tasa de disminución de -15.4% siendo un resultado favorable, que para lograrlo se debería aplicar con responsabilidad los procedimientos propuestos.

**04 indicador: Rotación de Cuentas por cobrar en días**

Fórmula:

$$\text{Rotación (días)} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Tabla 18

*Indicador de Rotación de Cuentas por cobrar del año 2017 al 2024*

<b>04: Rotación (días)</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>
Días al año	360	360	360	360	360	360	360	360
Rotacion		1.58	1.27	1.54	1.82	2.15	2.54	3.00
Rotación en días		228	284	234	198	168	142	120
Tasa de crecimiento %			24.7%	-17.6%	-15.4%	-15.4%	-15.4%	-15.4%

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

Así mismo, se realizó la proyección del indicador del tiempo de rotación de las cuentas por cobrar en días, en la tabla 18 muestra como dato histórico del año 2018 al 2019 el resultado de 228 a 284 días, siendo desfavorable la cantidad de días que se tarda en cobrar las cuentas pendientes de pago por parte del cliente; por ende se efectuó la estimación de proyección del año 2020 al 2024 reduciendo a 120 días con una tasa de disminución de -15.4%, es un resultado que se espera disminuir cada año, con la capacidad de gestionar los procedimientos de cobranza, cumplir con las normas y dar un seguimiento continuo de la gestión.

<b>Presupuesto</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Útiles de oficina	3	5	15.00
2	Impresiones	0.5	20	10.00
3	Alimentación	1	150	150.00
4	Copias	0.1	50	5.00
5	Folder manilo	1	10	10.00
6	Electricidad	1	100	100.00
7	Servicio de teléfono	0.5	20	10.00
Total				S/ 300.00

*Cuadro 5.* Presupuestos de egreso del Objetivo 2

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

El cuadro 5, muestra los desembolsos que se espera utilizar en propuesta para el desarrollo del Objetivo 2, es por ello se precisa la inversión que asumirían por parte de Gerencia siendo el valor de S/300.00.

### Objetivo N° 3

Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Objetivo 3. Aumentar las ventas en la empresa de Servicios un 4%	Estrategia 3. Mejorar la gestión del área de Comercial	Táctica 5. Contratación del personal	A13 Convocatoria al personal en base a un perfil establecido	01/05/2021	15	16/05/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	560	Evidencia 3. Estado de Resultados Integrales
			A14 Entrevista al personal	20/05/2021	5	25/05/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	86	
			A15 Reclutamiento del personal	01/06/2021	3	04/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0	
		Táctica 6. Capacitación al personal sobre licitación al estado	A16 Revisión de temas relacionados a la licitación del estado	01/06/2021	10	11/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	30	
			A17 Programación de cronograma de capacitación.	11/06/2021	1	12/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0	
			A18 Ejecución de cronograma de capacitación	12/06/2021	1	13/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0	

Cuadro 6. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para aumentar las ventas en la empresa.

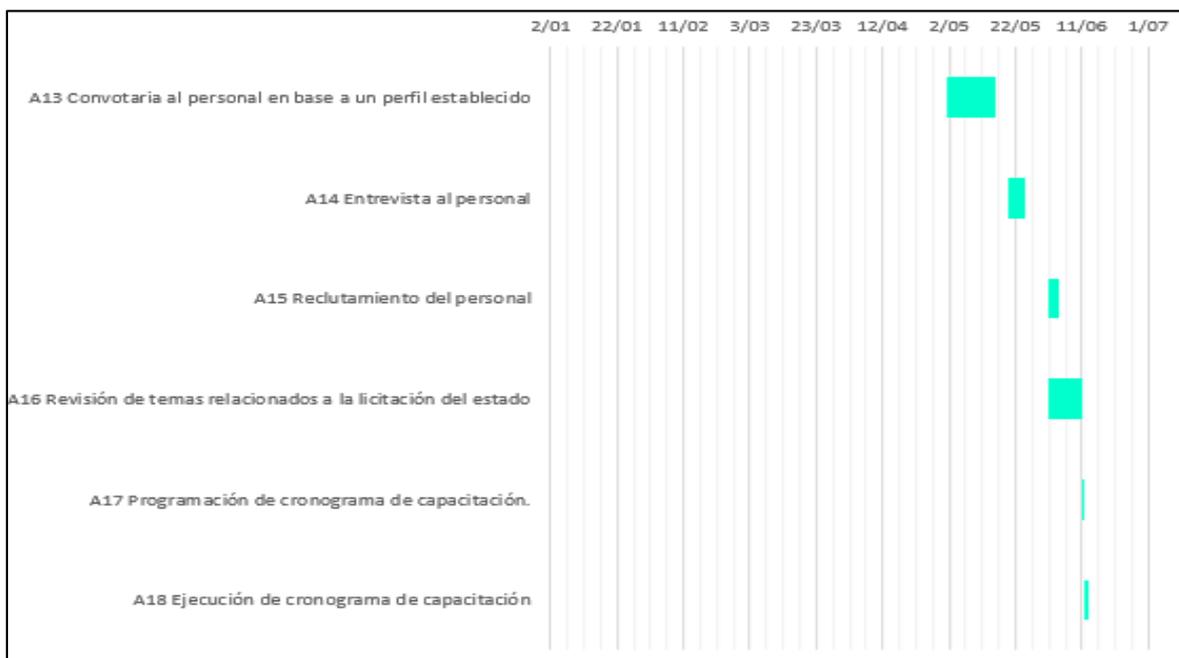


Figura 20. Diagrama de Gantt.

El cuadro 6 y figura 20, muestra las tácticas y actividades a realizar para cumplir el objetivo N°3; siendo el aumentar las ventas en la empresa de Servicios un 4%, además detalla el cronograma de funciones que son designados por fechas para lograr cumplirlo hacia el objetivo propuesto.

Tabla 19

Estados de Resultados Integrales – Objetivo N°3

<b>Estado de Resultados Integrales Projectados</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>
Ingresos por Servicios Prestados	15,754,581.17	14,159,837.68	12,284,043.18	12,775,404.91	13,286,421.10	13,817,877.95	14,370,593.07	14,945,416.79
(-) Costos Operativos	-13,032,394.39	-12,547,702.62	-10,046,090.86	-10,427,842.31	-10,824,100.32	-11,235,416.13	-11,662,361.95	-12,105,531.70
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,722,186.78</b>	<b>1,612,135.06</b>	<b>2,237,952.32</b>	<b>2,347,562.59</b>	<b>2,462,320.78</b>	<b>2,582,461.81</b>	<b>2,708,231.12</b>	<b>2,839,885.09</b>
(-) Gastos Administrativos	-2,507,305.71	-1,959,678.51	-1,574,022.97	-1,605,503.43	-1,637,613.50	-1,670,365.77	-1,703,773.08	-1,737,848.54
<b>Resultado de la Operación</b>	<b>214,881.07</b>	<b>-347,543.45</b>	<b>663,929.35</b>	<b>742,059.17</b>	<b>824,707.28</b>	<b>912,096.05</b>	<b>1,004,458.04</b>	<b>1,102,036.54</b>
Ingresos Financieros	54166.38	349795.25	52,625.27	54,730.28	56,919.49	59,196.27	61,564.12	64,026.69
(-) Gastos Financieros	-206185.62	-363969.97	-371,851.25	-386,725.30	-402,194.31	-418,282.08	-435,013.37	-452,413.90
Otros ingresos	176334.51	946.2	202,982.20	207,041.84	215,323.52	223,936.46	232,893.92	242,209.67
(-) Gastos Diversos	-359979.95	-167351.7	-120,173.87	-124,980.82	-129,980.06	-135,179.26	-140,586.43	-146,209.89
Enajenación de Activo Fijo (neto)	-2932.65	-11421.62						
Ingreso por venta de Activo Fijo	13601.69							
<b>Utilidad antes de participaciones e impuestos</b>	<b>-110,114.57</b>	<b>-539,545.29</b>	<b>427,511.70</b>	<b>492,125.17</b>	<b>564,775.92</b>	<b>641,767.43</b>	<b>723,316.28</b>	<b>809,649.11</b>
(-) Impuesto a la Renta 29.5%		0	- -	145,176.92 -	166,608.90 -	189,321.39 -	213,378.30 -	238,846.49
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>-110,114.57</b>	<b>-539,545.29</b>	<b>427,511.70</b>	<b>346,948.24</b>	<b>398,167.03</b>	<b>452,446.04</b>	<b>509,937.98</b>	<b>570,802.63</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Objetivo 3:** Aumentar las ventas en la empresa de Servicios un 4%

**05 indicador: Incremento de Ventas**

Fórmula:

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Año base} - \text{Año anterior}}$$

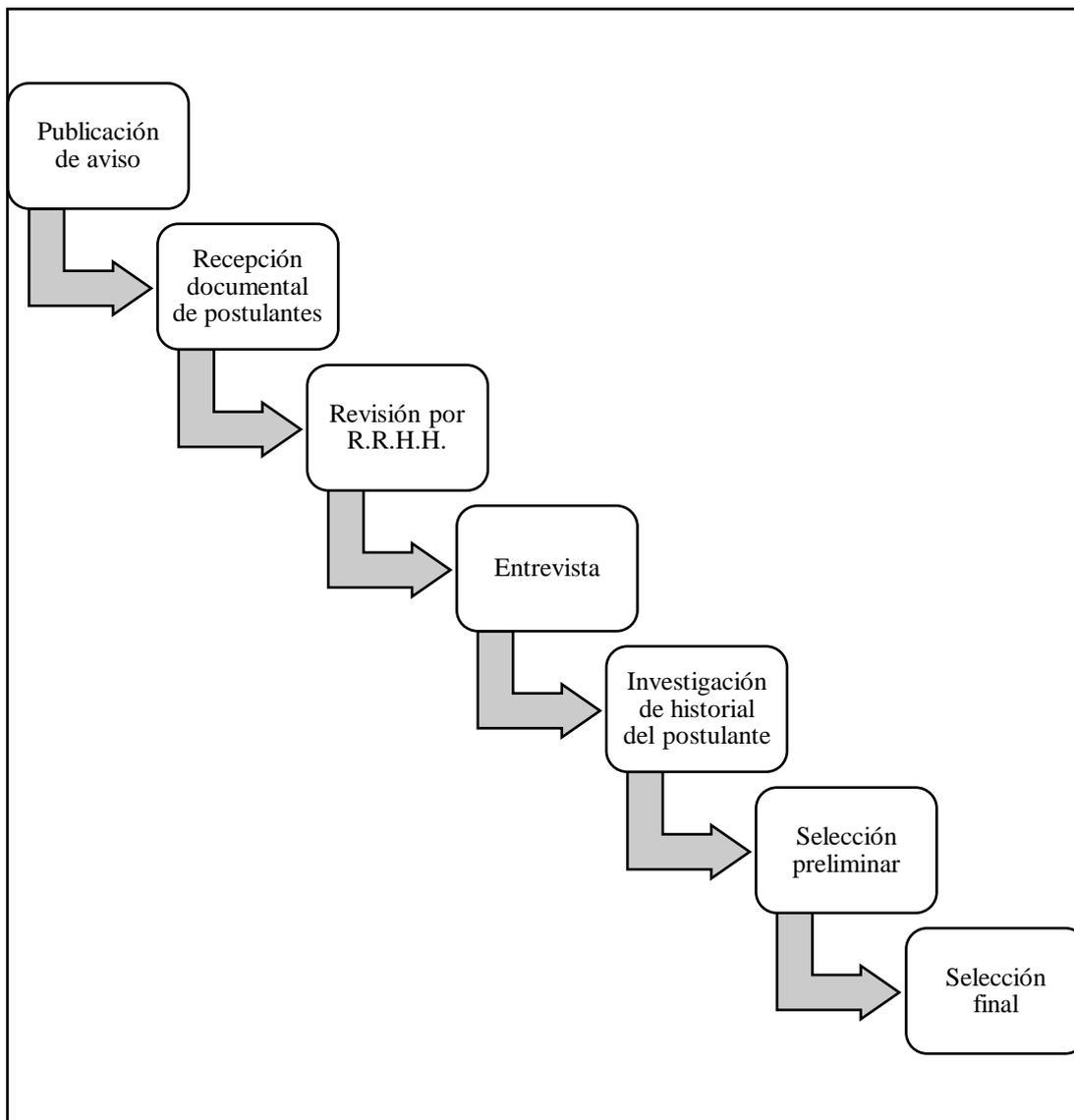
Tabla 20

*Indicador de Incremento de Ventas del año 2017 al 2024*

05: Incremento en ventas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos netos	15,754,581.17	14,159,837.68	12,284,043.18	12,775,404.91	13,286,421.10	13,817,877.95	14,370,593.07	14,945,416.79
Diferencia Año base - Año anterior		-1,594,743.49	-1,875,794.50	491,361.73	511,016.20	531,456.84	552,715.12	574,823.72
Variación % de ingresos		-10%	-13%	4%	4%	4%	4%	4%

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

La tabla 20 muestra la aplicación del indicador de incremento de ventas, se obtuvo como datos anteriores los años 2018 al 2019, además los resultados fue de -10% y -13% seguidamente, mostrando la disminución de un periodo a otro por problemas internos que no permitían captar y/o ganar propuestas con el Estado, la falta de criterios y experiencia por los encargados del área afectaban económicamente a la empresa, mostrando cada año en los resultados finales; por ello identificando ese problema, la propuesta quiere contribuir al incrementar las ventas un 4% pronosticando del año 2020 al año 2024 su alza, se contempla beneficioso para la organización buscar estrategias que pueda mejorar la gestión comercial, donde se obtenga resultados positivos e incrementarán la liquidez de la empresa.



*Figura 21.* Proceso de Selección al Personal.

Según la figura 21, nos indica el proceso incurrido para la Contratación del personal idóneo para el área Comercial, debido al bajo rendimiento y capacidad que muestra según resultados la encargada del área en mención; para ello se iniciará desde la convocatoria hasta la selección final, mediante esta propuesta se requiere mejorar la gestión del área Comercial para aumentar las Ventas (Servicios), es decir; contar con un perfil habilidoso que promocióne, con conocimientos suficientes para informar a los posibles clientes sobre nuestra actividad, ello será clave para cumplir el objetivo planteado.

<b>Presupuesto</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Publicación en Web Computrabajo	250	2	500.00
2	Útiles de Oficina	3	15	45.00
3	Impresiones	0.5	30	15.00
4	Folder manilo	1	10	10.00
5	Horas extras del personal encargado	1	70	70.00
6	Copias	0.1	60	6.00
7	Servicio de teléfono	0.5	10	5.00
8	Energía eléctrica	1	25	25.00
Total				S/ 676.00

*Cuadro 7.* Presupuestos de egreso del Objetivo 3

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

El cuadro 7, muestra los gastos que se espera utilizar en propuesta para el desarrollo del Objetivo 3, es por ello se precisa la inversión que asumirían por parte de Gerencia siendo el valor de S/676.00.

## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

El presente trabajo de investigación, llamada Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019; se basa en el análisis de la cobranza, es así como; la razón de la problemática surge por diferentes carencias y deficiencias en el proceso de cobro, lo que origina un elevado índice de la cartera. Los resultados más significativos después del análisis Cuantitativo y Cualitativo muestran que, según el Estado de Situación Financiera la partida Cuentas por Cobrar equivale a S/6'914,200.21 lo que representa el 63.06% del Total activo, indicando que no está siendo debidamente controlada la gestión de cobranza, además las Ventas del año 2017 al año 2019 se han reducido a S/3'470,537.99 causando la disminución en la liquidez absoluta para poder cumplir con sus compromisos. También, en los resultados de las entrevistas aseguraron que las políticas son básicas, no se cumple de forma permanente ya que la persona encargada de la función de cobranza no está enfocada solo en esa labor, teniendo como consecuencia el mal manejo que afecta económicamente a la empresa.

Luego del análisis realizado, según las entrevistas al personal sostuvieron que no existe un Manual de Políticas de Crédito y Cobranza que sea formal, siendo lineamientos que al día de hoy se mantienen sin ninguna modificación u criterio, coincidiendo con el punto de vista de Liviapoma (2018), que refiere la gestión de cobranza no sigue procedimientos, de manera que los créditos concedidos no son previamente analizados porque no existe políticas que lo respalde causando un desorden en los procesos.

Similar el caso de Ortiz, Nolzco, y Carhuancho (2020), quienes sostuvieron que el proceso de cobranza presenta dificultades, teniendo como consecuencia la lentitud de la rotación de cobro, lo que influye en los Estados Financieros por el aumento de las cuentas incobrables, en la empresa de Servicio también tiene un proceso de rotación de cobro débil con falta de dinamismo para recuperar la cartera vencida, además de generar pérdidas en la entidad por el bajo desempeño en la gestión de cobranza.

Del mismo modo, se coincide con los resultados de Neira (2018), que en el desarrollo del procedimiento de cobranza se evidencia que existen muchos errores y vacíos que no están siendo llevados correctamente, además los métodos y la falta de capacidad para negociar con los clientes hace que la entidad arriesgue indebidamente, por lo mismo, la empresa de Servicios tiene esa debilidad de negociar incorrectamente y seguir brindando servicios a clientes morosos.

En la investigación manifestada por Vasquez y Vega (2016), señalan que la deficiente gestión en la administración de cobranza influye de manera directa en la liquidez de la entidad ya que impide cumplir con los compromisos con terceros, es así que, guardan relación con los resultados de la investigación al no contar con un personal capacitado para la labor de un gestor de cobranza que vele correctamente por los intereses de la organización.

El resultado demostrado por Ramos (2018) coincide con la investigación, la causa de la mala gestión en la empresa es por la inexperiencia de la persona encargada al no aplicar las políticas, y no tener el control oportuno de las cuentas pendientes que va en aumento; siendo un acto similar que es reconocido por el personal de Finanzas, esto hace que el problema va creciendo y se va descontrolando la cartera vencida.

Por otro lado, mantienen una relación en los resultados obtenidos con Carrera (2017), evidenciando la falta de procedimientos y normas alineadas a la necesidad de la empresa, además de no contar con un monitoreo constante en el desarrollo de las funciones del personal de cobranza, la falta de conocimiento retrasa la evolución económica de la empresa, es así como en la empresa de Servicios los controles que realizan al personal de créditos y cobranzas no son permanentes siendo una situación que debe mejorar.

En la investigación realizada por Salazar (2015) coincide con los resultados de la investigación, la existencia de riesgos en el procedimiento de cobranza es crucial, los resultados alcanzados debido a las funciones del personal encargado desempeñándose de manera empírica, además de no existir permanentemente comunicación y coordinación con las demás áreas involucradas.

Se coincide con lo referido por Briones, Ganchala y Castañeda (2019), donde sostienen que las ventas realizadas en el ejercicio son razonables y acorde al sector económico, pero sus ingresos no se obtienen en el mismo periodo lo que responde a una iliquidez momentánea, que es producido por la no tan activa gestión del área de cobranza que no realiza un seguimiento permanente de la cartera; la problemática que mantiene la empresa de servicios según el ratio de liquidez absoluta para el año 2017 resulta que dispone de 0.11 soles, además el mismo resultado para el año 2018, y finalmente para el año 2019 dispone de 0.17 soles; siendo resultados desfavorables ya que el óptimo es mayor o igual 0.5 por ésta razón; se deduce que la empresa lograría pagar sus compromisos urgentes.

Es concordante los resultados obtenidos por Vilorio y Zapata (2018), al carecer de un manual formal de los lineamientos en cuanto a las actividades y procesos de cobranza, en consecuencia; existe demora constante de aplicar los procesos empíricos de cobranza, además de tener desactualizado los reportes con los saldos finales y poder iniciar con seguridad la labor de cobro, la empresa de Servicios no tiene formalmente una manual de procesos que pone limitaciones al mantener ordenadamente la labor de cobranza.

Así mismo, lo referido por Macías (2017), guarda relación con los resultados de la investigación al tener influencia significativa con la liquidez de la empresa, producto de ello es por no tener una adecuada gestión al brindar créditos a los clientes y no ser analizados previamente, con ello disminuiría la lentitud de la recuperación del efectivo.

Durante la fase de búsqueda de información, se recurrió a distintas Teorías que tengan relación con la Categoría problema, según sostiene Von Ludwing en la Teoría General de Sistemas (Von, 1968), busca estudiar todos factores que influyen en un todo estando recíprocamente relacionados, en la organización es necesario coordinar de manera dinámica, armónica e interactuar con las diversas áreas para establecer metas conjuntas y que juntos logren minimizar posibles dificultades, lo referido es importante para mantener buena relación con todo el personal, respetando las direcciones establecidas que influye en el crecimiento profesional de los colaboradores para que la empresa lograr sus fines propuestos.

En relación con el objetivo general de la investigación, se propone un Modelo GSM para recuperar las cuentas por cobrar, los resultados obtenidos de manera cualitativa y cuantitativa afirmó cada proceso indeficiente que surgía, además de las limitaciones del estudio al requerir información. El Modelo GSM será de importancia para planear las actividades de coordinación y función con un seguimiento permanente en las áreas involucradas de Créditos y Cobranzas.

Al diagnosticar la situación actual de la empresa, se logró recopilar la información de estudio mostrando cada situación real que se mantiene actualmente, hechos que son cuestionados según resultados cualitativos por seguir brindando servicios a clientes morosos, siendo aceptados por la alta gerencia y no cuidar los intereses de la entidad.

Los factores relevantes con mayor significancia, se relacionan la obtención de información con la mala gestión de cobranza, siendo resultados de montos significantes que está contenido en la cartera vencida sin ninguna propuesta de solución a ello por parte del área encargada, en los últimos periodos se a reducido a liquidez de la empresa por ello sería conveniente activar medidas estratégicas que fluyan de manera asertiva y refleje cambios en los resultados económicos y financieros de la entidad.

Finalmente, el aporte que expresa la investigación sobre las cuentas por cobrar es el brindar una correcta distribución de funciones, la buena administración y colaboración mutua permitirá una gestión dinámica con buenos resultados reflejándose en la liquidez de la organización.

## 4.2 Conclusiones

- Primera** : Al identificar los problemas de estudio, se desarrolló la propuesta que corresponde en crear un modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar, teniendo la finalidad de manejar y controlar los procedimientos del área de créditos y cobranzas, con menos probabilidad de riesgo con los clientes deudores, sobre todo recibir la liquidez de las cuentas pendientes de cobro. Establecer los estándares y lineamientos para conceder los créditos y adaptar un manual de políticas de créditos y cobranzas tendrá influencia en la situación económica y financiera de la organización; además de conservar empatía e inteligencia en la negociación con los clientes mejorará las relaciones con resultados favorables.
- Segunda** : Los procedimientos de cobranza que mantiene la empresa son deficientes debido a la falta de planificación y control que no están bien estructurados, además de reconocer que la rotación de cobranza no está siendo efectiva reflejando un índice demasiado lento para cobrar sus facturas pendientes, lo que pone en peligro económico a la entidad.
- Tercera** : Se comprobó que el personal encargado de la labor de cobranza realiza otras funciones ajenas a lo establecido según contrato, además de dar créditos a los clientes sin ser evaluados considerándose un riesgo económico en la solvencia de la empresa, finalmente las políticas y lineamientos que se aplica son básicos sin ninguna formalidad, que no obliga a acatar equitativamente.

### 4.3 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda a la empresa considerar la propuesta para tener un mejor manejo en cuanto a la gestión, supervisión y mejoramiento de los procedimientos de cobranza; además de utilizar técnicas de cobranza que reduzca la morosidad de los clientes y coordinar permanentemente con los encargados de cada proyecto la situación de avance u término del servicio para estar alineados, el saber negociar con los clientes morosos es clave para llegar a un acuerdo mutuo y poder favorecer económicamente a la entidad.
- Segunda** : Se sugiere que la empresa implemente un manual de políticas de créditos y cobranzas, para identificar y conocer detalladamente la historia de cada cliente moroso e iniciar el proceso de cobranza, enviando cartas comunicando su estatus actual y/o recordar la deuda, las llamadas telefónicas con inteligencia y trato será una herramienta importante en la gestión, además de visitas al domicilio fiscal de los deudores; cada paso dado debe ser monitoreado por el Jefe de Finanzas que conducirá a reducir los riesgos que causa el alto índice de las cuentas por cobrar.
- Tercera** : Finalmente se recomienda, capacitar al personal encargado de la labor de un gestor de cobranza, el tener dominio y mantener una relación cordial con los clientes da mayor seguridad en la recuperación parcial o total de la deuda.

## REFERENCIAS

- Araiza, V. (2005). Administración de las cuentas por cobrar. *Boletín técnico*, 20.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica* (Vol. Sexta edición). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Belaúnde, G. (13 de Diciembre de 2016). *Políticas de créditos de una entidad financiera*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (T. edición, Ed.) Colombia: Pearson Educación. Obtenido de ISBN: 978-958-699-128-5
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. España: Pearson Educación.
- Briones, K., Ganchala, F., & Castañeda, L. (2019). Impacto del rubro de cuentas por cobrar a la rentabilidad neta anual de la constructora Prohorizon S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cuentas-cobrar-rentabilidad.html>
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador - Guayaquil: UIDE.
- Carrera, S. (2017). *Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Tesis de Contador Público, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&nrm=iso)
- Fernández, L. (Julio - diciembre de 2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, 9(2), 296-314.
- Gallegos, S., Galarreta, G., Ruiz, P., & Gutiérrez, J. (2017). Estudio de Métodos para disminuir el índice de morosidad en una Empresa Prestadora de Servicios de cobranza e inversiones S.A.C. *Revista INGnosis*, 4(1).

- García , V., & Salazar, A. (Marzo de 2019). El efecto en la liquidez de la empresa Poli distribuciones Técnicas S.A. “Polidist” y sus cuentas por cobrar. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/liquidez-empresa-polidist.html>
- Gómez, M. (2005). Teoría de la contabilidad y el control de Shyam Sunder. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 140-143.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Obtenido de ISBN 13: 9781456223960
- Higuerey, A. (Enero de 2007). *Administración de Cuentas por cobrar*. Obtenido de [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/ahahigo/guias\\_finanzas1\\_pdf/tema5.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/ahahigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf)
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Venezuela: Sypal.
- Hurtado, J. (2004). *Cómo formular objetivos de investigación*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf>
- Izar, J., & Ynzunza, C. (Agosto de 2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. *Revista Poliantea*, XIII(24), 47-62.
- James, F. (1997). *Teoría de la contabilidad y el control*. Colombia: South Western Publishing.
- Liviapoma, D. (2018). *Impacto de las cuentas por cobrar en el Estado de Flujo de Efectivo de la empresa Distribuciones Elera S.R.L*. Universidad Señor de Sipán, Lambayeque. Chiclayo: Facultad de Ciencias Empresariales.
- Macías, P. (2017). *Control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Globalolimp S.A*. Tesis de Contador Público, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador, Guayaquil.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan contable general empresarial - MEF*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/documentac/PCGE\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/documentac/PCGE_2019.pdf)
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.

- Neira, H. (2018). *Control contable de las cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de las Palmeras S.A.C. Los Olivos*. Universidad Privada del Norte. Lima: Facultad de Negocios.
- Ortiz, I., Nolazco, F., & Carhuanchu, I. (2020). Las Cuentas por cobrar en una empresa de Servicios, Lima 2018. *Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espiritu Santo*, 4(1), 13-27. doi:10.33970/eetes.v4.n1.2020.189
- Peñalosa, M. (2008). Administración del capital de trabajo. *Revista Científica de América Latina. Perspectivas*(21), 161-172.
- Pérez, A., Vásquez, Á., & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33. doi:10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01
- Pérez, J. (2013). *Control de la gestión empresarial* (Octava ed.). Madrid: ESIC editorial.
- 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.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jeffrey, F. (2010). *Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Salazar, C. (2015). *El sistema de Control Interno en el ciclo de cuentas por cobrar*. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. La Paz: Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.
- Salgado, J., & Calderón, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: Una revisión conceptual. *Revista Anfeca*.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios la estrategia inteligente*. México: Pearson.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de Investigación Científica*. (C. Edición, Ed.) México: Edición Limusa.
- Torres, J., & 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*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/empresa-ade-car.html>
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Vol. Decimotercera edición). México: Pearson Educación.

- Vásquez, L., & Vega, E. (2016). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Velasteguí, E., & Sánchez, C. (2017). La gestión de cobranza y la automatización por una base de datos. *Visionario Digital*, 1(3), 1-68. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v1i3.257>
- Viloria, A., & Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A.". *Revista Enfoques*, 2(6), 138-148. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i6.36>
- Von, L. (1968). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de la investigación**

**Título: Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.**

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Cuentas por cobrar		
		Sub categorías	Indicadores	
¿Cómo recuperar las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019?	Proponer un Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.	Políticas de crédito	1. Riesgo de incobrabilidad	
			2. Segmentación de clientes	
		Políticas de cobranza	3. Periodo de cobro	
			4. Procedimientos de cobranza	
		Control de gestión	5. Planeación de estrategias	
			6. Dirección y seguimiento	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría Solución: Modelo GSM		
¿Cómo fue la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019?	Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.	Para el desarrollo de la propuesta se propuso realizar un Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar; para lograr obtener un mejor control y dominio de la gestión con menos probabilidades de riesgos sobre todo hacer efectiva las cuentas pendientes de cobro.		
¿Cuáles son los factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019?	Determinar los factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.	<b>Sub categorías emergentes:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder de Negociación, surge al seguir brindando servicios a clientes deudores, por decisiones poco asertivas de la alta gerencia.</li> <li>2. Liquidez, surge por los resultados en la aplicación de los indicadores financieros, reflejándose la demora de obtener el retorno de efectivo de manera inmediata que causa la partida Cuentas por cobrar,</li> </ol>		
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico (Hurtado, 2013) Tipo: Proyectiva (Hurtado, 2000) Nivel: Comprensivo (Hurtado, 2004) Método: Inductivo y deductivo (Gómez, 2012)		Población: 7 personas Muestra: Documentos y Estados Financieros Unidad informante: 3 personas	Técnicas: Entrevista, Análisis documental. Instrumentos: Guía de entrevista, guía de análisis documental.	Procedimiento: Recopilación de datos Análisis de datos: Excel, Triangulación Atlas ti 8.



**MANUAL  
DE  
CRÉDITO  
Y  
COBRANZAS  
2021**

## “Manual de Créditos y cobranzas 2021”

### Objetivos:

- ✓ Se realiza el Manual de Políticas para la empresa de servicios de ingeniería, con el fin de cumplir cada proceso señalado al otorgamiento de crédito y control de la cobranza.
- ✓ Aplicar los lineamientos establecidos a todo tipo de cliente, esto permitirá disminuir la partida cuentas por cobrar.

### Alcance:

Está diseñado el manual de políticas de créditos y cobranzas para el procedimiento desde el inicio del vínculo comercial con el cliente, hasta el término del cumplimiento de esta; siendo utilizado por la encargada de Cobranzas.

### Valores del área de crédito y cobranza:

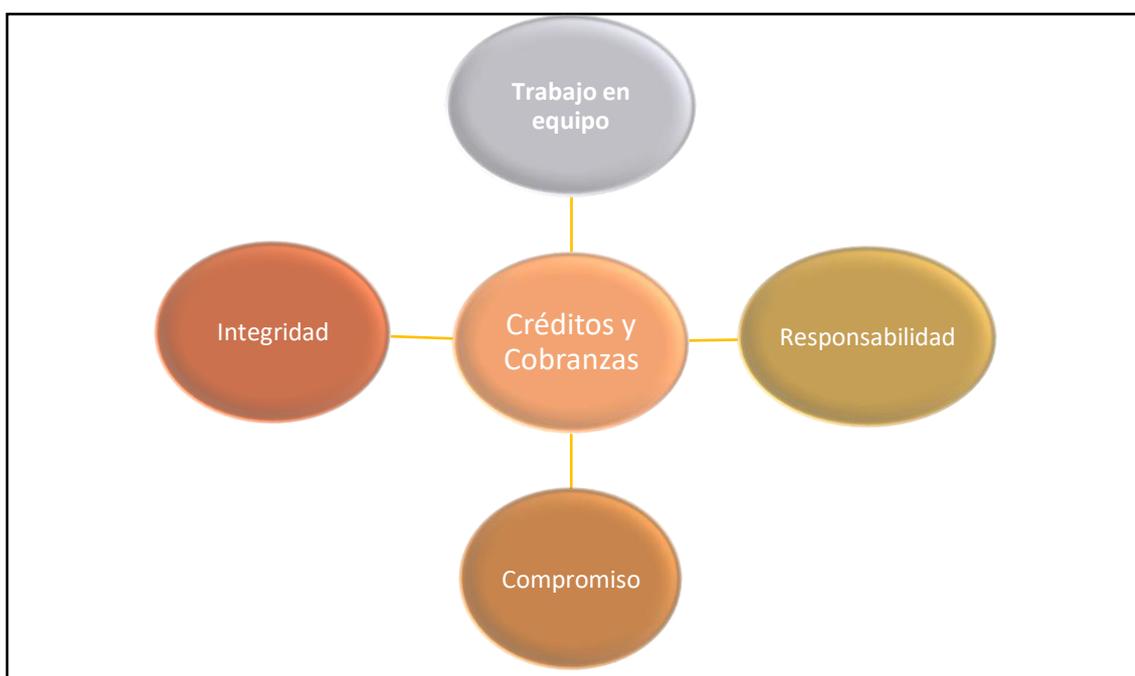


Gráfico 01. Valores Corporativos en el área de Créditos y cobranzas.

## **Políticas de Crédito**

Es importante precisar, que todo crédito es un riesgo para la empresa, por ello debe ser motivo de evaluación por más simple que sea para tomar las decisiones correctas.

Procedimiento de Crédito:

Todo proceso es vía correo que partirá desde la solicitud del crédito por parte del cliente.

### 1. Solicitud del Crédito

El cliente solicita el crédito, los cuales debe cumplir con ciertos requisitos que serán entregados al área de Crédito y cobranza para su análisis.

### 2. Requisitos para acceder al crédito

Antes de iniciar el servicio contratado, para poder acceder al crédito, el cliente debe presentar obligatoriamente los siguientes requisitos:

- Ficha RUC de la empresa
- Referencias crediticias
- Referencias comerciales
- Estados Financieros de los 3 últimos meses

### 3. Recepción y análisis de la información

El área de cobranzas recepciona, analiza y verifica cada documento enviado por el cliente, si está incompleto algún requisito se comunica el faltante.

### 4. Procesamiento por plataforma

Para determinar si el cliente está apto para conceder el crédito, se procederá a revisar por Infocorp (pág. de Equifax <https://soluciones.equifax.com.pe/efx-portal-web/>) la cual han sido obtenida de la Superintendencia de Banca y Seguros, Sunat, Cámara de Comercio y otras entidades particulares.

### 5. Antigüedad del cliente

Un punto importante es la antigüedad en el mercado del cliente, no debe ser menor a 1 año.

### 6. Aceptación o Rechazo del Crédito

La respuesta de aceptación o rechazo por parte del área de Créditos y cobranzas es no mayor a 2 días.

### **Categorías de Clasificación Crediticia**

Para conocer la situación actual de la empresa, se clasifica de la siguiente manera:

Categoría de riesgo	Cumplimiento	Solvencia
C. Normal (0)	Puntual en los pagos	Situación Financiera Liquida
C. Problemas potenciales (1)	No excede 1-60 días	Buena Situación Financiera
C. Deficiente (2)	Atraso de 60 a 120 días	Débil Situación Financiera
C. Dudoso (3)	Atraso de 120 días a 365 días	Crítica Situación Financiera
C. Pérdida (4)	Atraso mayor a 365 días	Insolvencia decretada

*Fuente:* Elaboración propia (2020).

Esta información nos permite conocer claramente, el comportamiento del cliente con las entidades bancarias que servirá de apoyo en la toma de decisiones.

Según análisis se determinará:

- Su historial crediticio.
- La cantidad de activos que posee la empresa.
- El nivel de endeudamiento, riesgo que enfrenta.
- Capacidad de pago.

La encargada de crédito y cobranzas, al evaluar la información concederá el otorgamiento del crédito; si el riesgo que presenta es elevado no procede y se le comunica de manera inmediata al cliente; caso contrario se establece las formas de pago y plazos que se presentará formalmente frente al cliente.

### **Plazos del Crédito**

- Luego de la aceptación del crédito, se establece los plazos de cancelación que son de 30, 60 días.

Esto podría variar según el proyecto que es detallado por el contrato entre ambas partes, y previa aprobación por parte de gerencia.

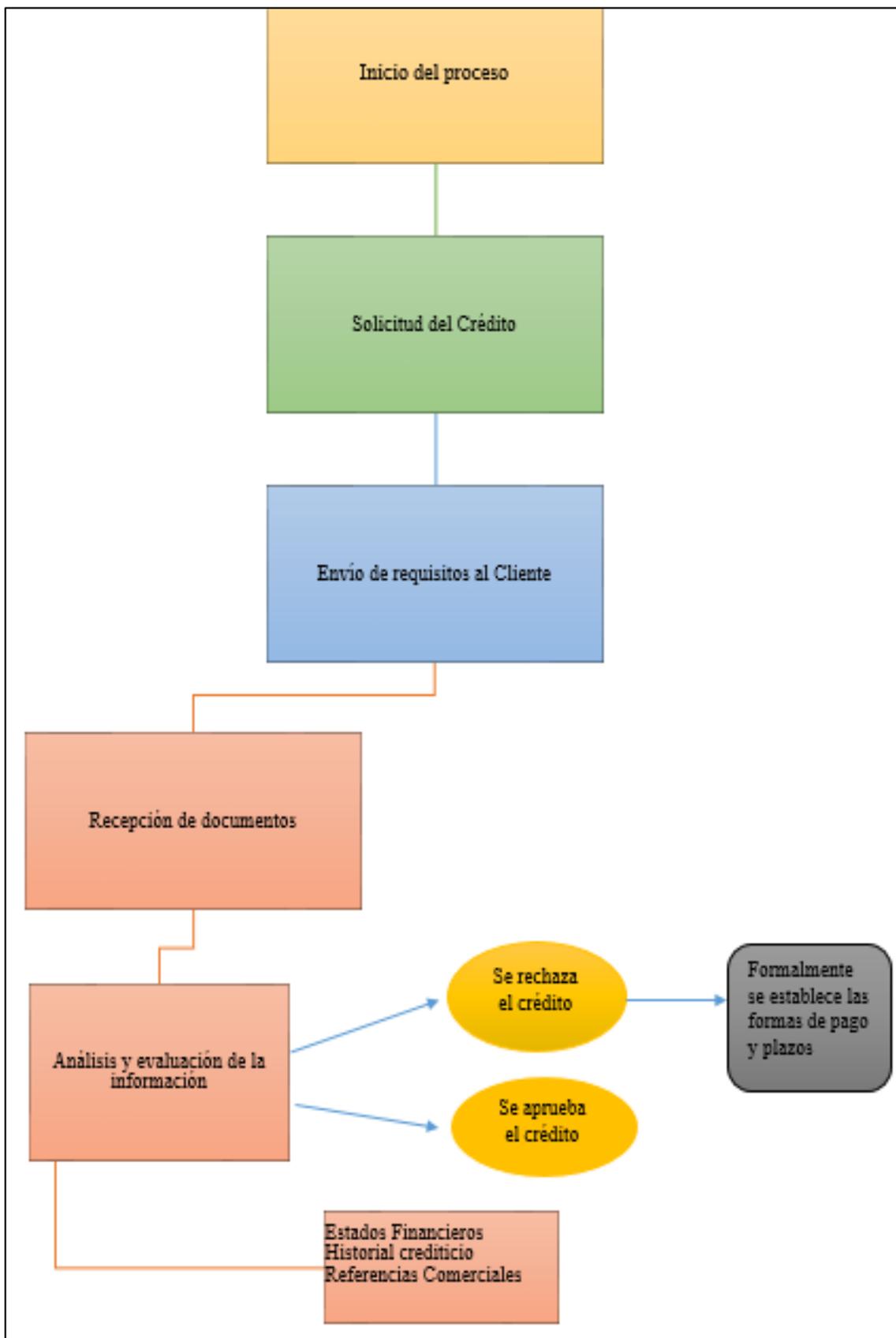


Gráfico 02. Proceso para el otorgamiento de Crédito

## **Políticas de Cobranza**

El siguiente proceso después del desarrollo de la política de crédito; es la decisión respecto a la forma de cobranza, donde el cliente tiene la obligación de cancelar su deuda, existiendo la posibilidad de que incumpla lo estipulado.

Procedimiento de Cobranza:

1. Control y actualización

La encargada de Cobranza tendrá la labor de actualizar diariamente el reporte de las cuentas por cobrar vencidas y por vencer, siendo presentado a los jefes de Finanzas y Gerente General.

La encargada de cobranzas realizara para cada cliente un expediente con toda la información requerida desde la solicitud de crédito hasta la emisión de la factura como parte de un control interno.

2. Llamadas telefónicas

Luego de la emisión del reporte, la encargada de Cobranza realizará de forma permanente llamadas telefónicas a los clientes antes y después del vencimiento de la deuda sin perder la amabilidad; a fin de que tenga conocimiento de los plazos programados, además las llamadas se efectuarán en horario de Oficina; de lunes a viernes de 9:00 a 5:00 pm.

3. Correo Electrónico, redes sociales

Antes y después del vencimiento es importante recordar por correo, WhatsApp el resumen de pagos pendientes, para que puedan resolver y/o manejar apropiadamente sus deudas.

4. Descuento por pronto pago

Esta facilidad de pago se brinda a los clientes que cancelan su deuda en el mismo mes que se emite la factura (posterior a 30 días) siendo en valor de 10% del monto total de la factura.

5. Seguimiento luego del Vencimiento

La encargada de cobranza deberá dar seguimiento y controlar la antigüedad de las cuentas por cobrar. Se esperará 15 días luego de su vencimiento, vencido el plazo se procederá a recurrir al domicilio del cliente.

#### 6. Visitas al Cliente

La encargada de Cobranza se encargará de asistir a su domicilio fiscal, llevando una carta de “Aviso de Cobranza” y de ser posible llegar a un acuerdo sobre la cobranza pendiente. Se solicitan los datos y sello de la persona que recepciona el documento.

#### 7. Informe

Si no existe alguna respuesta por parte del cliente después de 1 mes de retraso, se procederá a comunicar a Infocorp sobre la deuda vencida que mantiene con nosotros.

#### 8. Después del vencimiento

Todo cliente que haya pasado los 60 días de vencimiento, se le cobrará intereses, se le notificará al deudor indicándole la deuda pendiente y los intereses transcurridos dándole 5 días para su regularización, siendo la tasa de 0.5% mensual y 6% anual. Además, se pausará todo servicio que aún esté pendiente finalizar.

#### 9. Judicial

Después de transcurridos 90 días sin ninguna respuesta y habiendo agotado los procedimientos de cobranza, pasará a un proceso judicial. La persona encargada de Cobranza, el Controller financiero y el abogado se encargarán de seguir con lo siguiente:

- Proceder en contactarse con el cliente a fin de evitar la incobrabilidad.
- Es necesario optar por la opción de negociación sobre la deuda pendiente.
- Se realiza la notificación refiriendo los días de retraso, siendo enviada a la empresa deudora, siendo información importante que sirve como evidencia de la gestión administrativa.

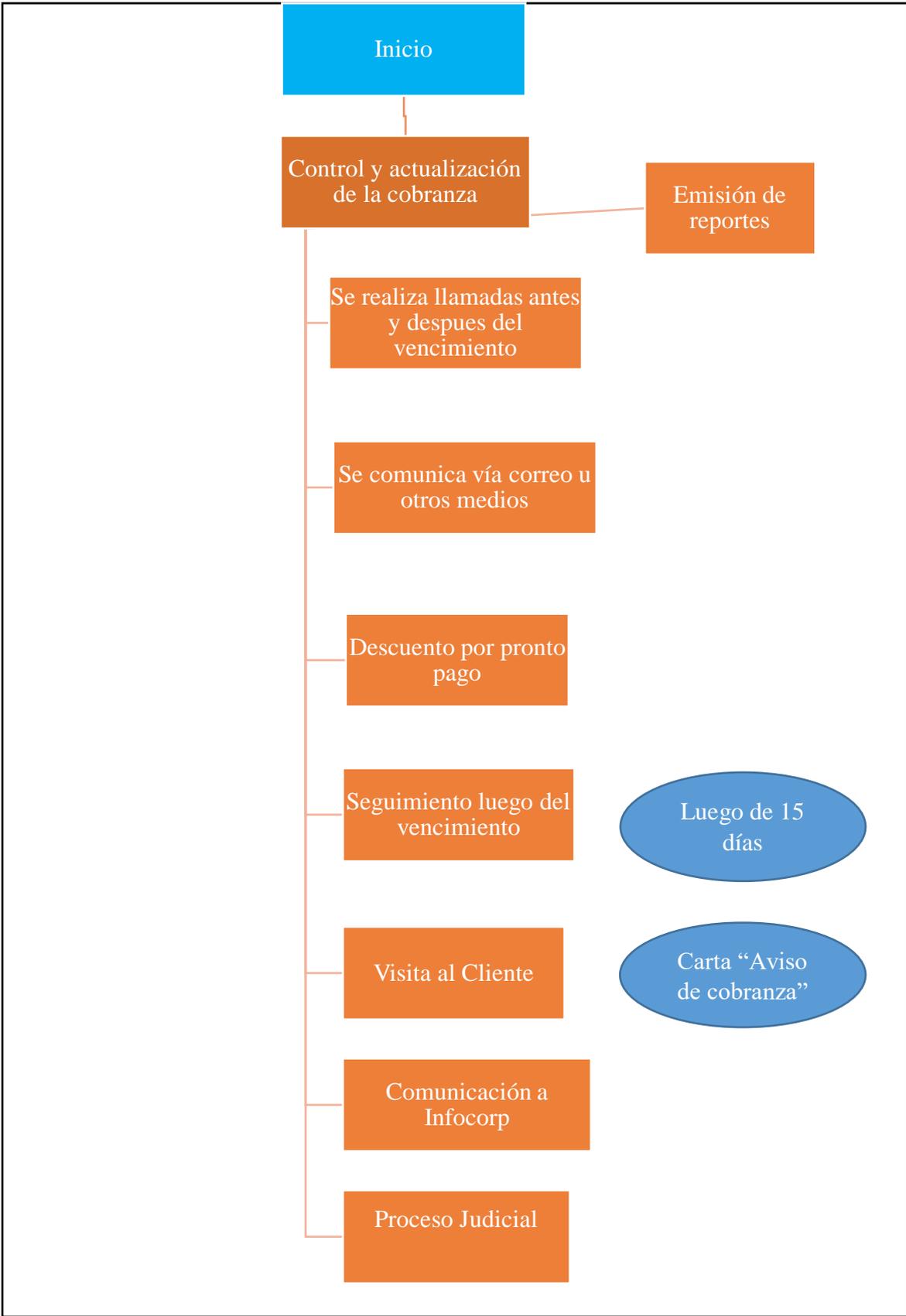


Gráfico 03. Proceso para el proceso de Cobranza.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo



Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>		<b>Estados Financieros</b>			
<b>Período o año:</b>		<b>2019</b>			
<b>Objetivo del documento:</b>		<b>Descripción del documento:</b>		<b>El documento responde al área de:</b>	
El objetivo es analizar cada partida relacionada a las cuentas por cobrar y relacionadas para profundizar el efecto que produce, asimismo se mostrará las variaciones que existe en el periodo 2017 al 2019 y luego serán interpretadas con los indicadores financieros dando énfasis en el indicador de gestión para un mejor resultado.		Los documentos presentados son el Estado de Situación Financiera, donde se realizará un análisis Horizontal y vertical para comparar cifras y analizar su tendencia, después se realizará la aplicación de ratios que permitirán esclarecer los resultados para la toma de decisiones en la organización.		Los documentos son extraídos del área de Contabilidad y Finanzas; siendo autorizados por el jefe inmediato.	
<b>Nro.</b>	<b>Documentos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Registro Documental</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Análisis</b>
<b>1</b>	Estado de Situación Financiera del año 2017, 2018 y 2019	El Estado de Situación Financiera representa la estructura económica y	Análisis Horizontal del año 2017 al 2019	<p><b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b></p> $\frac{\text{Cuentas por cobrar comerc. Terc.2018}}{\text{Cuentas por cobrar comerc. Terc.2017}} \cdot 100 = \frac{10,556,808.52}{7,372,376.22} \cdot 100 = 43.19\%$	Según el análisis realizado, se puede determinar algunas partidas que tienen mayor significancia para el estudio, siendo las siguientes: las cuentas por cobrar

		<p>financiera de la organización, dicho esto, brindará la información necesaria para interpretar cada componente del activo, pasivo y patrimonio, además es un instrumento muy significativo que será utilizado para la toma de decisiones de la entidad. (Bonsón, Cortijo &amp; Flores 2009).</p>	<table border="0"> <tr> <td><u>Cuentas por cobrar comerc. Terc.2019</u></td> <td>-1*100 =</td> <td><u>8,841,205.03</u></td> <td>-16.25%</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar comerc. Terc.2018</td> <td></td> <td>10,556,808.52</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b></td> </tr> <tr> <td><u>Otros Activos Corrientes 2018</u></td> <td>-1*100 =</td> <td><u>3,080,575.85</u></td> <td>47.94%</td> </tr> <tr> <td>Otros Activos Corrientes 2017</td> <td></td> <td>2,082,306.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Otros Activos Corrientes 2019</u></td> <td>-1*100 =</td> <td><u>3,026,571.11</u></td> <td>-1.75%</td> </tr> <tr> <td>Otros Activos Corrientes 2018</td> <td></td> <td>3,080,575.85</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b></td> </tr> <tr> <td><u>Obligaciones Financieras 2018</u></td> <td>-1*100 =</td> <td><u>3,509,481.81</u></td> <td>14.80%</td> </tr> <tr> <td>Obligaciones Financieras 2017</td> <td></td> <td>3,057,164.11</td> <td></td> </tr> <tr> <td><u>Obligaciones Financieras 2019</u></td> <td>-1*100 =</td> <td><u>2,417,901.89</u></td> <td>-31.10%</td> </tr> <tr> <td>Obligaciones Financieras 2018</td> <td></td> <td>3,509,481.81</td> <td></td> </tr> </table>	<u>Cuentas por cobrar comerc. Terc.2019</u>	-1*100 =	<u>8,841,205.03</u>	-16.25%	Cuentas por cobrar comerc. Terc.2018		10,556,808.52		<b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b>				<u>Otros Activos Corrientes 2018</u>	-1*100 =	<u>3,080,575.85</u>	47.94%	Otros Activos Corrientes 2017		2,082,306.00		<u>Otros Activos Corrientes 2019</u>	-1*100 =	<u>3,026,571.11</u>	-1.75%	Otros Activos Corrientes 2018		3,080,575.85		<b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b>				<u>Obligaciones Financieras 2018</u>	-1*100 =	<u>3,509,481.81</u>	14.80%	Obligaciones Financieras 2017		3,057,164.11		<u>Obligaciones Financieras 2019</u>	-1*100 =	<u>2,417,901.89</u>	-31.10%	Obligaciones Financieras 2018		3,509,481.81		<p>comerciales del año 2017 al año 2018 aumentó en 43.19% siendo el valor de S/3,184,432.30 debido a que no se hizo las gestiones prudentes para reducir la partida; así mismo en el año 2018 al 2019 se redujo favorablemente en -16.25% siendo el valor de S/-1,715,603.49 produciéndose por las disminución de ventas (servicios); del mismo modo, la partida de otros activos corrientes del año 2017 al año 2018 aumentó en 47.94% siendo el valor de S/998,269.85 además del año 2018 al año 2019 disminuyó un -1.75% siendo el valor de -54,004.74. En el Pasivo Corriente tenemos las Obligaciones Financieras de los tres últimos periodos, resultando que en el año 2017 al 2018 hay un aumento del 14.80% siendo un valor de S/ 452,317.70, mientras que en el año 2018 al 2019 representó una</p>
<u>Cuentas por cobrar comerc. Terc.2019</u>	-1*100 =	<u>8,841,205.03</u>	-16.25%																																																	
Cuentas por cobrar comerc. Terc.2018		10,556,808.52																																																		
<b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b>																																																				
<u>Otros Activos Corrientes 2018</u>	-1*100 =	<u>3,080,575.85</u>	47.94%																																																	
Otros Activos Corrientes 2017		2,082,306.00																																																		
<u>Otros Activos Corrientes 2019</u>	-1*100 =	<u>3,026,571.11</u>	-1.75%																																																	
Otros Activos Corrientes 2018		3,080,575.85																																																		
<b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b>																																																				
<u>Obligaciones Financieras 2018</u>	-1*100 =	<u>3,509,481.81</u>	14.80%																																																	
Obligaciones Financieras 2017		3,057,164.11																																																		
<u>Obligaciones Financieras 2019</u>	-1*100 =	<u>2,417,901.89</u>	-31.10%																																																	
Obligaciones Financieras 2018		3,509,481.81																																																		

			<p style="text-align: center;"><b><u>Periodo 2017 al 2019:</u></b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2018</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-1*100=</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">4,034,359.93</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">44.44%</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2017</td> <td></td> <td style="text-align: right;">2,793,010.03</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2019</td> <td style="text-align: center;">-1*100=</td> <td style="text-align: right;">4,580,627.02</td> <td style="text-align: right;">8.58%</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2018</td> <td></td> <td style="text-align: right;">4,034,359.93</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b><u>Periodo 2017</u></b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">7,372,376.22</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">48.53%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total Activo</td> <td></td> <td style="text-align: right;">15,192,675.90</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b><u>Periodo 2018</u></b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">10,556,808.52</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">69.83%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total Activo</td> <td></td> <td style="text-align: right;">15,116,798.91</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b><u>Periodo 2019</u></b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">8,841,205.03</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">63.06%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total Activo</td> <td></td> <td style="text-align: right;">14,021,032.12</td> <td></td> </tr> </table>	Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2018	-1*100=	4,034,359.93	44.44%	Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2017		2,793,010.03		Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2019	-1*100=	4,580,627.02	8.58%	Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2018		4,034,359.93		Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =		7,372,376.22	48.53%	Total Activo		15,192,675.90		Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =		10,556,808.52	69.83%	Total Activo		15,116,798.91		Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =		8,841,205.03	63.06%	Total Activo		14,021,032.12		<p>variación que disminuye un - 31.10% siendo un valor de S/-1, 091,579.92 debido al pago que se está realizando para reducir la deuda con el banco del exterior.</p> <p>Finalmente, las Cuentas por pagar comerciales relacionadas del 2017 al 2018 se han elevado significativamente un 44.44% siendo un valor de S/1, 241,349.90, de la misma manera comparando los años 2018 al 2019 tiene la misma variación de aumento por 8.58% siendo el valor de S/346,267.09 por lo que no se pudo cumplir con el pago entre relacionadas debido a la falta de liquidez.</p> <p>Seguidamente, en el análisis vertical se observa que en las cuentas por cobrar representa del total activo para el año 2017 un 48.53%; para el año 2018 obtuvo un 69.83% y para el año 2019 las cuentas por cobrar comerciales con terceros</p>
Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2018	-1*100=	4,034,359.93	44.44%																																									
Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2017		2,793,010.03																																										
Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2019	-1*100=	4,580,627.02	8.58%																																									
Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas 2018		4,034,359.93																																										
Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =		7,372,376.22	48.53%																																									
Total Activo		15,192,675.90																																										
Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =		10,556,808.52	69.83%																																									
Total Activo		15,116,798.91																																										
Cuentas por Cobrar Comerc. - Terceros =		8,841,205.03	63.06%																																									
Total Activo		14,021,032.12																																										

			<p><b><u>Periodo 2017</u></b></p> <p>Obligaciones Financieras = <u>3,057,164.11</u> 29.46%</p> <p>Total Pasivo Corriente 10,378,497.24</p> <p><b><u>Periodo 2018</u></b></p> <p>Obligaciones Financieras = <u>3,509,481.81</u> 37.06%</p> <p>Total Pasivo Corriente 9,468,775.46</p> <p><b><u>Periodo 2019</u></b></p> <p>Obligaciones Financieras = <u>2,417,901.89</u> 30.12%</p> <p>Total Pasivo Corriente 8,026,264.10</p> <p><b><u>Periodo 2017</u></b></p> <p>Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas = <u>2,793,010.03</u> 26.91%</p> <p>Total Pasivo Corriente 10,378,497.24</p> <p><b><u>Periodo 2018</u></b></p> <p>Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas = <u>4,034,359.93</u> 42.61%</p> <p>Total Pasivo Corriente 9,468,775.46</p>	<p>representan un 63.06% del Total activo.</p> <p>También en la partida de Obligaciones Financieras en dependencia con el total pasivo corriente, se observa que para el año 2017 representa un 29.46%, seguido para el periodo 2018 obtuvo 37.06% y finalmente para el año 2019 representa 30.12% del Total pasivo corriente, esto es debido a que no se contaba con liquidez por el alto índice de cuentas incobrables se recurrió al préstamo bancario originado en Holanda para cubrir pagos con sucursales por ende se está pagando proporcionalmente.</p> <p>De igual manera, las cuentas por pagar comerciales relacionadas en el año 2017 representan un 26.91% del Total pasivo corriente, en el año 2018 representa un 42.61% y del año 2019 representa un 54.58% del</p>
--	--	--	---	---

				<p><b><u>Periodo 2019</u></b></p> <p>Cuentas por pagar comerc. - Relacionadas = <math>\frac{4,380,627.02}{8,026,264.10}</math> 54.58%</p> <p>Total Pasivo Corriente</p> <p><b><u>Rotación de Cuentas por Cobrar 2017</u></b></p> <p><math>\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales Terc.}} = \frac{15,754,581.17}{7,372,376.22}</math> 2 veces</p> <p><b><u>Periodo promedio de cobro - días 2017</u></b></p> <p><math>\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} = \frac{365}{2}</math> 183 días</p> <p><b><u>Rotación de Cuentas por Cobrar 2018</u></b></p> <p><math>\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales Terc.}} = \frac{14,159,837.68}{10,556,808.52}</math> 1 vez</p> <p><b><u>Periodo promedio de cobro - días 2018</u></b></p> <p><math>\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} = \frac{365}{1}</math> 365 días</p>	<p>Total pasivo corriente siendo mayor con respecto al año 2018 manteniéndose actualmente la deuda con las partes relacionadas.</p> <p>El indicador de gestión mide la eficiencia de la actividad, por ello según el análisis de rotación de cobro para el año 2017 las veces que somos capaces de cobrar durante el año son 2 veces, resultando 183 días para cobrar; siendo tardío su periodo de cobro. Para el periodo 2018 las veces en el año que realizamos el cobro es 1 vez; quiere decir que se requiere 365 días para realizar la cobranza. Finalmente, en el año 2019 se realiza 1 vez al año el cobro, por ello se espera 365 días, siendo una señal débil en la empresa por la falta de procedimientos de cobranza que no se logra reestablecer.</p> <p>Según el análisis del indicador de liquidez, muestra que cada S/1.00 de deuda la empresa cuenta con</p>
--	--	--	--	--	--

			<p><b><u>Rotación de Cuentas por Cobrar 2019</u></b></p> $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales Terc.}} = \frac{12,284,043.18}{8,841,205.03} = 1 \text{ vez}$ <p><b><u>Periodo promedio de cobro - días 2019</u></b></p> $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}} = \frac{365}{1} = 365 \text{ días}$ <p><b><u>Liquidez General 2017</u></b></p> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{13,392,004.76}{10,378,497.24} = 1.29$ <p><b><u>Liquidez General 2018</u></b></p> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{13,219,361.77}{9,468,775.46} = 1.40$ <p><b><u>Liquidez General 2019</u></b></p> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{12,507,363.13}{8,026,264.10} = 1.56$ <p><b><u>Liquidez Absoluta 2017</u></b></p> $\frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,124,761.93}{10,378,497.24} = 0.11$ <p><b><u>Liquidez Absoluta 2018</u></b></p> $\frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,087,286.28}{9,468,775.46} = 0.11$	<p>1.29 para el año 2017; para el año 2018 representa 1.40 y lo que corresponde para el 2019 es 1.56; siendo mayor a S/1.00 por ello este análisis muestra disponibilidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la liquidez inmediata, se analiza la partida Caja y Bancos con el Pasivo Corriente, interpretándose que para el año 2017 dispone de 0.11, y el mismo resultado para el año 2018 además para el año 2019 dispone de 0.17; cabe decir que un resultado óptimo es mayor a 0.5 por ello; se deduce que la empresa no puede cumplir próximamente sus obligaciones a corto plazo, ya que mantiene deuda con el banco que es fruto a un préstamo para pagar a una empresa vinculada, además los intereses se están pagando esporádicamente.</p>
--	--	--	---	---

				<p><b><u>Liquidez Absoluta 2019</u></b></p> <p>Caja y Banco = <math>\frac{1,377,403.92}{8,026,264.10} = 0.17</math></p> <p>Pasivo Corriente</p>	
--	--	--	--	---	--

Fecha: 30/04/2020 – Lugar: Lima

## Anexo 4: Instrumento cualitativo



## Guía 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

..... ..... .....
-------------------------

**Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)**

**EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA**

<b>Estado de Situación Financiera - Comparativos</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos	1,124,761.93	1,087,286.28	1,377,403.92
Cuentas por Cobrar Comerciales - Relacionadas	2,897,751.31	86,940.20	244,357.40
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	7,372,376.22	10,556,808.52	8,841,205.03
Estimación de Cuentas cobranza dudosa	-908,897.66	-2,474,983.66	-1,927,004.82
Cuentas por cobrar Diversas - terceros	370,726.55	386,899.55	356,000.92
Cuentas por cobrar al personal		2,021.55	13,520.00
Otros Activos Corrientes (WIP)	2,082,306.00	3,080,575.85	3,026,571.11
Gastos pagados por adelantado	18,676.88	36,387.29	-
Impuesto Diferido	434,303.53	457,426.19	575,309.58
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13,392,004.76</b>	<b>13,219,361.77</b>	<b>12,507,363.14</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	144,846.20	42,047.81	13,466.70
Intangibles neto	133,254.94	107,139.33	70,208.76
Otros Activos No Corrientes (Pago a cta. IR)	1,522,570.00	1,748,250.00	1,429,993.53
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,800,671.14</b>	<b>1,897,437.14</b>	<b>1,513,668.99</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15,192,675.90</b>	<b>15,116,798.91</b>	<b>14,021,032.13</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Financieras	3,057,164.11	3,509,481.81	2,417,901.89
Tributos y aportes por pagar	340,746.46	533,834.76	306,689.32
Remuneraciones y Participaciones por pagar	1,606,871.10	765,802.08	374,095.17
Otros Pasivos Corrientes (WIP)	2,137,782.00	173,657.89	474,872.99
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	442,923.53	451,638.99	72,077.71
Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	2,793,010.03	4,034,359.93	4,380,627.02
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10,378,497.24</b>	<b>9,468,775.46</b>	<b>8,026,264.10</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Provisiones	230,925.75	567,389.43	421,256.78
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>230,925.75</b>	<b>567,389.43</b>	<b>421,256.78</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	300,500.00	300,500.00	300,500.00
Resultados Acumulados	5,284,965.09	5,319,679.31	4,845,499.55
Resultado del ejercicio	-1,002,215.18	-539,545.29	427,511.70
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4,583,249.91</b>	<b>5,080,634.02</b>	<b>5,573,511.25</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15,192,672.90</b>	<b>15,116,798.91</b>	<b>14,021,032.13</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15,192,672.90</b>	<b>15,116,798.91</b>	<b>14,021,032.13</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

## EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA

Estado de Resultados Integrales - Comparativos			
	2017	2018	2019
Ingresos por Servicios Prestados	15,754,581.17	14,159,837.68	12,284,043.18
(-) Costos Operativos	-13,032,394.39	-12,547,702.62	-10,046,090.86
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,722,186.78</b>	<b>1,612,135.06</b>	<b>2,237,952.32</b>
(-) Gastos Administrativos	-2,507,305.71	-1,959,678.51	-1,574,022.97
<b>Resultados de la Operación</b>	<b>214,881.07</b>	<b>-347,543.45</b>	<b>663,929.35</b>
Ingresos Financieros	54166.38	349795.25	52,625.27
(-) Gastos Financieros	-206185.62	-363969.97	-371,851.25
Otros ingresos	176334.51	946.2	202,982.20
(-) Gastos Diversos	-359979.95	-167351.7	-120,173.87
Enajenación de Activo Fijo (neto)	-2932.65	-11421.62	
Ingreso por venta de Activo Fijo	13601.69		
<b>Utilidad antes de particip. e impuestos</b>	<b>-110,114.57</b>	<b>-539,545.29</b>	<b>427,511.70</b>
(-) Impuesto a la Renta			-
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>-110,114.57</b>	<b>-539,545.29</b>	<b>427,511.70</b>

*Fuente:* Elaboración propia (2020)

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

### Entrevista

Concepto de entrevista	Para el desarrollo de la investigación se utilizará la técnica de la entrevista, donde se estructurará una serie de preguntas para poder recolectar información en base a sus opiniones, que será útil en el estudio. Será aplicada a 3 personas de la organización, siendo: el Controller financiero, el contador general y la encargada de cobranzas, ellos serán la pieza clave para obtener información valiosa. (Arias, 2012)	
Entrevistados		
<b>Entrevistado (Entv.1)</b>	<b>Entrevistado (Entv.2)</b>	<b>Entrevistado (Entv.3)</b>
<p><b>Controller Financiero:</b> Es la persona responsable de administrar, supervisar y validar cada movimiento económico y financiero de la empresa, además se encarga de realizar labores gerenciales solicitado por el representante legal.</p>	<p><b>Contador general:</b> Tiene como rol principal el de manejar e interpretar la contabilidad; generando mensualmente los Estados Financieros que permitan tomar decisiones ante gerencia y también realiza las coordinaciones permanentemente con el Jefe de Finanzas.</p>	<p><b>Encargada de cobranzas:</b> Es la persona que tiene como función registrar las facturas de ventas, tener el control de las cuentas por cobrar, hacer el seguimiento de estas e informar los ingresos procedentes de las ventas.</p>

### Categoría problema:

Cuentas por cobrar
--------------------

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Controller Financiero
Nombres y apellidos	Fernando Macedo Abreu
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	16/04/2020
Lugar de la entrevista	Vía e-mail

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa emplea políticas de crédito y cobranza, en qué medida se cumplen?
2	¿Se efectúa un análisis de las cuentas pendientes de cobro, cada cuánto tiempo?
3	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación para otorgar créditos a los clientes?
4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?
5	¿Cuánto se demoran los clientes en pagar las facturas después de realizado el servicio? ¿Cuál crees que es la causal del retraso?
6	¿Cómo se da seguimiento a las cuentas por cobrar?
7	¿De qué manera considera que debe mejorar el control de las Cuentas por cobrar?

Observaciones

.....
.....
.....

## Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa emplea políticas de crédito y cobranza, en qué medida se cumplen?	La empresa cuenta con ciertas políticas de créditos que a gran medida faltan algunos criterios por considerar, el área encargada de analizar el otorgamiento de crédito a los clientes realiza estudios primordiales como la antigüedad del cliente y si ha trabajado antes con nosotros; dando un plazo de 21 días de cancelación. Lo cual no asegura el cumplimiento de estas, es importante mencionar que por parte de Gerencia aceptan estas condiciones para seguir contando con los servicios y no perder clientes, siendo perjudicial en muchas oportunidades.
2	¿Se efectúa un análisis de las cuentas pendientes de cobro, cada cuánto tiempo?	El área de Finanzas efectúa un análisis previo al cierre mensual de las cuentas por cobrar comerciales, se tiene una reunión con cada gerente de proyecto que están al mando de la realización del servicio, lo cual brindan información sobre el estatus de las facturas y poder tomar decisiones en base a sus resultados.
3	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación para otorgar créditos a los clientes?	La evaluación de crédito depende de la categorización del cliente es decir que cuando se trabaja con clientes de trayectoria reconocida nos adecuamos a las políticas de pagos, sin embargo, cuando se trabajó con clientes de menor jerarquía solicitamos adelantos mediante carta fianza para asegurar el cobro por el servicio.
4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?	La persona encarga de Facturación y Cobranza debería aplicar otros criterios para tener buenos resultados en cuanto a su gestión, no considero que sea deficiente, pero si se debiera implementar nuevas estrategias para agilizar el periodo de cobro, en muchos casos podríamos optar por aplicar de forma más estricta las cláusulas del contrato para poder asegurar la caja suficiente para seguir laborando.

4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?	La persona encarga de Facturación y Cobranza debería aplicar otros criterios para tener buenos resultados en cuanto a su gestión, no considero que sea deficiente, pero es necesario implementar nuevas estrategias para agilizar el periodo de cobro, en muchos casos podríamos optar por aplicar de forma más estricta las cláusulas del contrato para poder asegurar la caja suficiente para seguir laborando.
5	¿Cuánto se demoran los clientes en pagar las facturas después de realizado el servicio? ¿Cuál crees que es la causal del retraso?	Se tiene como problema común con algunos clientes, que cuando se procede a realizar las cobranzas en ocasiones el servicio no ha sido culminado según indicaciones o surgieron modificaciones no contempladas en el proyecto inicial lo que lleva a que las facturas no sean pagadas por el cliente hasta que se subsane las observaciones.
6	¿Cómo se da seguimiento a las cuentas por cobrar?	Según procedimientos de cobranzas posteriores al vencimiento de la cuenta por cobrar, la encargada de cobranza realiza las llamadas a los clientes y envía correos a fin de poder coordinar con ellos una fecha de pago.
7	¿De qué manera considera que debe mejorar el control de las Cuentas por cobrar?	Considero que para el correcto manejo de las cuentas por cobrar es necesario coordinar internamente con todos los involucrado en la gestión es decir desde el gerente del proyecto hasta el área de cobranzas a fin de poder cumplir con todos los requisitos del cliente y no esperar a último momento para resolverlos.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Contador General
Nombres y apellidos	Richard Ñahuincopa
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	16/04/2020
Lugar de la entrevista	Vía e-mail

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa emplea políticas de crédito y cobranza, en qué medida se cumplen?
2	¿Se efectúa un análisis de las cuentas pendientes de cobro, cada cuánto tiempo?
3	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación para otorgar créditos a los clientes?
4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?
5	¿Cuánto se demoran los clientes en pagar las facturas después de realizado el servicio? ¿Cuál crees que es la causal del retraso?
6	¿Cómo se da seguimiento a las cuentas por cobrar?
7	¿De qué manera considera que debe mejorar el control de las Cuentas por cobrar?

Observaciones

.....
.....
.....

## Entrevistado2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa emplea políticas de crédito y cobranza, en qué medida se cumplen?	Las políticas de crédito y cobranza faltan perfeccionar y plasmar en un manual que sirva como apoyo para realizar la gestión; actualmente las políticas de crédito son de 30,60 y 90 días, en algunas oportunidades se solicita el pago desde 1 semana antes el vencimiento; es depende la carga laboral de la persona responsable, ya que la misma no está netamente realizando la función de un gestor de cobranza (realiza trabajos de asesoría legal u otros).
2	¿Se efectúa un análisis de las cuentas pendientes de cobro, cada cuánto tiempo?	Si se efectúa, por lo menos 2 veces al mes; previo a esto el área de contabilidad hace un cruce de información con la responsable de cobranza y corrobora saldos para un resultado exacto.
3	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación para otorgar créditos a los clientes?	Para iniciar el otorgamiento de Crédito previamente se presenta la propuesta de trabajo, con ello y la conformidad de ambas partes para el servicio; se evalúa en cuanto a la antigüedad que se trabaja con la empresa. Cuando se considera necesario emiten una carta fianza para garantizar el compromiso de pago.
4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?	El procedimiento de cobranza tiene muchos puntos por mejorar en cuanto al manejo y relación con el cliente, por ello se debería realizar de manera permanente la gestión de cobranza ya que según resultados anuales se mantienen deudas incobrables por parte de clientes a partir del año 2014; siendo una parte provisionados como cobranza dudosa. Los ingresos se han reducido éstos 3 últimos periodos por ello se debería poner más empeño en las cuentas por cobrar ya que representa activo que se espera

		convertir en efectivo y la empresa lo necesita para poder cumplir con sus obligaciones.
5	¿Cuánto se demoran los clientes en pagar las facturas después de realizado el servicio? ¿Cuál crees que es la causal del retraso?	Mayormente después de terminar el servicio recién se factura y desde ahí empieza a correr el crédito de 30,60 días, lo cual depende mucho de culminar el servicio sin alguna observación o modificación lo cual causa demora o impago; los factores que han generado el incremento de las cuentas por cobrar vencidas son básicamente la insolvencia de algunos clientes.
6	¿Cómo se da seguimiento a las cuentas por cobrar?	El área de contabilidad actualiza los reportes de cuentas de cobrar que se realizan todos los meses en los estados financieros, además previamente conciliando con los estados de cuenta; la encargada de cuentas por cobrar y facturación envía correos a los clientes morosos y en ocasiones realiza llamadas para confirmar la fecha de cobro.
7	¿De qué manera considera que debe mejorar el control de las Cuentas por cobrar?	Para un control más eficiente sobre las cuentas por cobrar y reducir su valor, considero que se debería de trabajar con carta fianza para garantizar el compromiso de pago (actualmente no es recurrente su aplicación), además en el contrato del servicio se debería incluir interés y/o mora por días después de la fecha de vencimiento y enviar correos continuamente antes y después del vencimiento.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Facturación y cobranza
Nombres y apellidos	Darlene Isusi Roeder
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	16/04/2020
Lugar de la entrevista	Vía e-mail

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa emplea políticas de crédito y cobranza, en qué medida se cumplen?
2	¿Se efectúa un análisis de las cuentas pendientes de cobro, cada cuánto tiempo?
3	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación para otorgar créditos a los clientes?
4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?
5	¿Cuánto se demoran los clientes en pagar las facturas después de realizado el servicio? ¿Cuál crees que es la causal del retraso?
6	¿Cómo se da seguimiento a las cuentas por cobrar?
7	¿De qué manera considera que debe mejorar el control de las Cuentas por cobrar?

Observaciones

.....
.....
.....

### Entrevistado3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa emplea políticas de crédito y cobranza, en qué medida se cumplen?	Por lo general, las políticas de cobranza y crédito son básicas por lo que existe demora en la agilización del proceso de cobro. La política de la empresa es otorgar un crédito de 21 días calendario. Algunas veces se cumple con los plazos.
2	¿Se efectúa un análisis de las cuentas pendientes de cobro, cada cuánto tiempo?	Cada mes se analizan las cuentas por cobrar, para ver el estatus de cada factura y servicio. Esto lo realiza el Controller financiero, gerente de proyecto y la encargada de cuentas por cobrar y facturación, con esa información actualizada se toma decisiones.
3	¿Cómo se realiza el proceso de evaluación para otorgar créditos a los clientes?	Se evalúa en base a la relación con el cliente y cantidad de trabajos que vayamos a realizar, siendo un riesgo financiero ya que cada servicio facturado es un monto considerable (alto). Generalmente cuando los clientes son empresas grandes, nos acogemos a sus plazos; de lo contrario, se acuerda que el plazo sea de 21 días y siempre solicitamos un adelanto para no tener nuestra caja en negativo; que algunas veces se cumple.
4	¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento de cobranza?	En el proceso de cobranza falta definir y planificar exactamente los procesos para la gestión de cobro; considero que podríamos ser más estrictos con los clientes y solicitar mediante cartas notariales los pagos que tienen más de 60 días de vencidos o suspender nuestros servicios hasta que nos paguen, lo cual está avalado por nuestros contratos.
5	¿Cuánto se demoran los clientes en pagar las facturas después de realizado el servicio? ¿Cuál crees que es la causal del retraso?	Generalmente los pagos son a 21 días o 30 días calendario. Los retrasos muchas veces son a causa de observaciones al producto final o incorporan algún adicional a último momento solicitado por el Cliente, los

		<p>cuales condicionan la entrega del producto para que nos paguen nuestras facturas, a pesar de estar vencidas y haber sido previamente aprobadas por ellos.</p>
6	<p>¿Cómo se da seguimiento a las cuentas por cobrar?</p>	<p>Para controlar las cuentas por cobrar, se envían correos electrónicos a los clientes recordándoles que las facturas ya están vencidas. Adicionalmente se llama por teléfono para saber su estado; en caso de no encontrar respuesta, se procede a enviar cartas.</p>
7	<p>¿De qué manera considera que debe mejorar el control de las Cuentas por cobrar?</p>	<p>Se podría mejorar en un control más activo con el cliente y ser más persistentes en la cobranza. Presionar a los gerentes de proyecto para que cumplan con lo que los clientes y puedan así evitar retrasos o retenciones en nuestros pagos y tener facturas vencidas. El Sistema que se maneja no es el adecuado debido a que está adaptado a la necesidad de la empresa Matriz que radica el Finlandia; es por ello es de importancia manejar un sistema que permita llevar un control de manera automática y confiable logrando mejorar el rendimiento de la empresa.</p>

## Anexo 7: Pantallazos del Atlas.Ti8

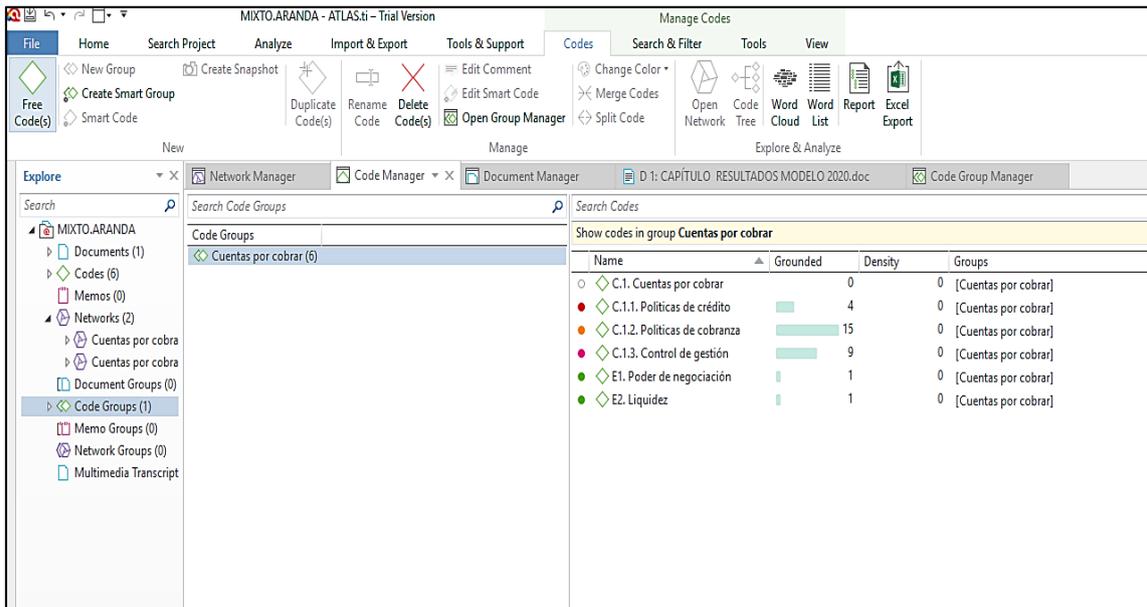


Figura 22. Codificación de las cuentas por cobrar en Atlas.Ti8

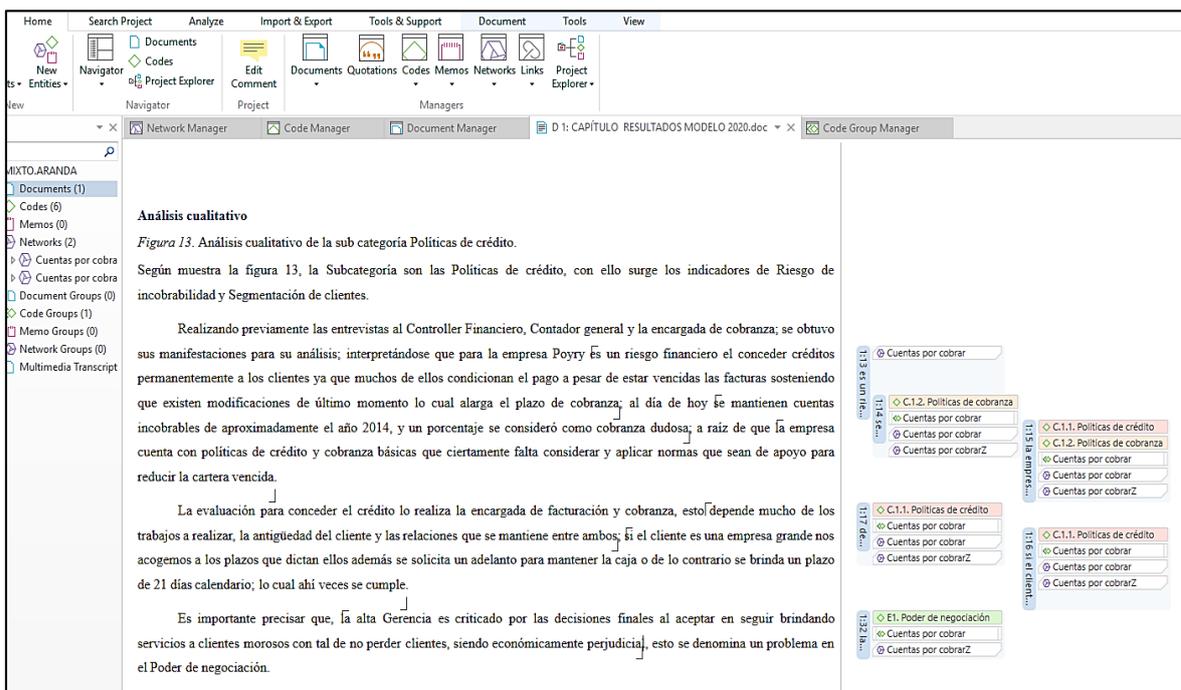


Figura 23. Análisis del resultado mixto en Atlas.ti8

## Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

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

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019  
Nombre de la propuesta: Modelo GSM

Yo, Irma Milagros Carhuanchu Mendoza identificado con DNI Nro 40460914 Especialista en Administración e Investigación Actualmente laboro en Univ. Wiener.

Ubicado en Lince, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad		*		*		*		*				
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito		*		*		*		*				

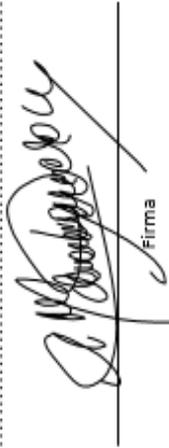
Y después de la revisión opino que:

1. Aprobar la propuesta

2. ....

3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

**Anexo 9: Matrices de trabajo**

**Matriz del Problema**

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Liquidez - Cuentas por Cobrar	<p>Existe una inestabilidad financiera debido a las causas de insolvencia y la falta de liquidez, todo esto, como resultado de la toma de decisiones no oportunas de la cartera que no se recupera.</p> <p>Se evidencia según el Estado de Situación Financiera en los saldos de Cuentas por cobrar \$645.103,90 cifra que corresponde al 30.7% en el año 2016.</p>	Internacional
	<b>Título del informe</b>		<p>En el ámbito internacional es lamentable que diversas empresas enfrenten crisis de liquidez y/o solvencia, por largos periodos siendo difícil su recuperación; en Ecuador, un claro ejemplo es la empresa Poli distribuciones S.A. donde su mayor porcentaje de venta es al crédito, conforme a los estudios realizados presenta una inestabilidad financiera, ocasionando una situación inmanejable, todo esto, como resultado de la toma de decisiones no oportuna, ya que no se recupera de manera inmediata la cartera vencida, en efecto; se evidencia los saldos de Cuentas por cobrar a suma de \$645.103,90 cifra que corresponde al 30.7% del total activo en el año 2016 (García y Salazar, 2019).</p> <p>Cabe señalar que, la venta al Crédito es muy usual en el ámbito comercial por ser una forma de venta, la misma que se pone en riesgo por su incobrabilidad, por esta razón se eleva las cuentas incobrables, lo que en algún momento podría ser contraproducente y al no existir políticas de crédito pone en riesgo la economía empresarial.</p>
	El efecto en la liquidez de la empresa Poli distribuciones Técnicas S.A. y sus cuentas por cobrar		
	<b>Referencia</b>		
	<p>García, V., &amp; Salazar, A. (2019). El efecto en la liquidez de la empresa Poli distribuciones Técnicas S.A. "Polidist" y sus cuentas por cobrar. <i>Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana</i>, 1-8. Obtenido de <a href="https://www.eumed.net/rev/oe/2019/03/liquidez-empresa-polidist.html">https://www.eumed.net/rev/oe/2019/03/liquidez-empresa-polidist.html</a></p>		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	Ventas al Crédito	<p>El crédito siendo una forma de venta, pone en riesgo el tener más cuentas incobrables lo que en algún momento podría ser contraproducente y al no existir políticas de crédito pone en riesgo la economía empresarial.</p>	
	<b>Título del informe</b>		<p>Cabe señalar que, la venta al Crédito es muy usual en el ámbito comercial por ser una forma de venta, la misma que se pone en riesgo por su incobrabilidad, por esta razón se eleva las cuentas incobrables, lo que en algún momento podría ser contraproducente y al no existir políticas que lo respalden pone en amenaza la economía empresarial (Izar y Ynzunza , 2017).</p> <p>Finalmente, la ausencia del personal encargado únicamente en el área de cobranzas y el poco compromiso laboral que existe no contribuye a la mejoría del crecimiento en la organización; así como también, la realización de cobranzas en plazos sobrepasados, el inconstante seguimiento a las cuentas por cobrar después de celebrado el contrato de venta, perjudica los intereses monetarios de la entidad (Viloria y Zapata ,2018).</p>
	El impacto del Crédito y la cobranza en las utilidades.		
<b>Referencia</b>			
<p>Izar, J., &amp; Ynzunza , C. (2017). El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades. <i>Revista Poliantea</i>, 13(24), 48-62. México.</p>			
Informe mundial #3	Esencia del problema		
Área Cuentas por Cobrar	<p>No contar con personal encargado únicamente para el área de cobranza, la falta de compromiso y de responsabilidades en los líderes y miembros no contribuye a la mejoría de crecimiento en la organización; la realización de cobranzas en plazos sobrepasados, donde el cliente se excede en el tiempo de pago, así como también, no se hace debido seguimiento a las cuentas por cobrar después de celebrado el contrato de venta perjudica a la empresa.</p>		
<b>Título del informe</b>		<p>Finalmente, la ausencia del personal encargado únicamente en el área de cobranzas y el poco compromiso laboral que existe no contribuye a la mejoría del crecimiento en la organización; así como también, la realización de cobranzas en plazos sobrepasados, el inconstante seguimiento a las cuentas por cobrar después de celebrado el contrato de venta, perjudica los intereses monetarios de la entidad (Viloria y Zapata ,2018).</p>	
Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A."			
<b>Referencia</b>			

	Viloria, A., & Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones M.C.H., C.A.". <i>Revista Enfoques</i> , 2(6), 138-148. doi: <a href="https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i6.36">https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i6.36</a> .		
Problema de investigación a nivel nacional	<b>Informe nacional #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	Cuentas por cobrar	La ausencia de adecuadas políticas de crédito para la evaluación del cliente impide la fluidez en relación con el retorno de efectivo como también ocasiona altos costos comerciales reflejándose en el Estado de Situación Financiera.	Nacional
	<b>Título del informe</b>		En el ámbito nacional, las empresas de servicios no están ajenas a la ausencia de adecuadas normas internas, en efecto, la falta de creatividad para diseñar estrategias es un problema de gran relevancia, porque impide la fluidez en relación con el retorno de efectivo lo que ocasiona altos costos comerciales reflejándose en el Estado de Situación Financiera (Ortiz, Nolasco, y Carhuancho, 2020). Por otra parte, un alto índice de morosidad viene en aumento en el Perú, siendo la gestión y negociación no tan competente por la falta de implementación de control interno que influye en la rentabilidad de la organización (Gallegos, Gallareta, Ruiz, y Gutiérrez, 2017). Como caso típico en la localidad de Trujillo, la empresa Consermet S.A.C sostiene que presenta deficiencias que afectan la posición financiera y administrativa de la empresa, en consecuencia del incumplimiento de los lineamientos establecidos retrasa de facturación de manera permanente, el periodo de cobro a los clientes es extenso, por ende se recomienda establecer políticas para un mejor mando en las cuentas por cobrar dado que, solo una persona que carece de experiencia en el rubro de gestión de cobranza se encarga de la cartera pendiente, lo que genera la falta de efectivo para hacer frente a sus obligaciones con las entidades bancarias (Vásquez y Vega, 2016).
	Las cuentas por cobrar de una empresa de servicios, Lima 2018.		
	<b>Referencia</b>		
	Ortiz, I., Nolasco, F., & Carhuancho, I. (2020). Las Cuentas por cobrar en una empresa de Servicios, Lima 2018. <i>Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espiritu Santo</i> , 4(1), 13-27. doi: <a href="https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189">https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189</a>		
	<b>Informe nacional #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	
	Índice de Morosidad	Un alto índice de morosidad viene en aumento en el Perú, siendo la gestión y negociación no tan eficiente y los controles internos de la empresa es de bajo nivel.	
	<b>Título del informe</b>		
	Estudio de Métodos para disminuir el índice de morosidad en una empresa prestadora de servicios de cobranza e inversiones.		
	<b>Referencia</b>		
	Gallegos, S., Galarreta, G., Ruiz, P., & Gutierrez, J. (2017). Estudio de Métodos para disminuir el índice de morosidad en una Empresa Prestadora de Servicios de cobranza e inversiones S.A.C. Chimbote. <i>Revista INGnosis</i> , 3(1), 1-11.		
<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>		
Gestión de Cuentas por cobrar	La empresa CONSERMET S.A.C, posee un retraso de facturación, pues solo una persona se encarga de cobrar a los clientes y esto genera la falta de efectivo para hacer frente a sus obligaciones con las entidades bancarias. El periodo de cobro a los clientes es extenso lo cual ocasiona falta de liquidez, de solvencia y disminución del capital de trabajo e incremento del endeudamiento.		
<b>Título del informe</b>			
Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016.			
<b>Referencia</b>			
Vásquez, L., & Vega, E. (2016). <i>Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C.</i> Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Facultad de Ciencias Económicas.			

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	1. Falta de compromiso	1. No se cuenta con una persona responsable que vele por los intereses de la empresa.	En el informe “Tendencias Globales de Capital Humano 2015” realizado por Deloitte Perú, afirma que el principal problema de un 87% de las empresas tiene como problema la falta de compromiso; por ello los colaboradores no velan por los intereses de la organización. La falta de preparación exclusiva para el desempeño de sus funciones y la sobrecarga laboral limita el tiempo para su aprendizaje, siendo recurrente las equivocaciones y/o modificaciones que retrasan la gestión.	En la presente investigación, el estudio elaborado referente a las cuentas por cobrar se genera por la necesidad de reducir su alto índice, es decir; las políticas de control no se encuentran establecidas de manera apropiada, ocasionando un desconcierto en la gestión de recaudación de cobranza que afecta la disponibilidad del efectivo en la organización. En el informe “Tendencias Integrales de Capital Humano 2015”, sostuvieron que el 87% de las empresas tiene como dificultad común la falta de compromiso laboral, de manera que, la poca identificación y claridad de los objetivos no permite alcanzar el éxito organizacional; en este sentido, los colaboradores no velan por los intereses de la organización. Así mismo, la poca preparación exclusiva para el desempeño de las funciones y la sobrecarga laboral limita el tiempo para su aprendizaje, siendo recurrente las equivocaciones y/o modificaciones por no contar con herramientas que faciliten y automaticen la gestión de cobranza, en tal sentido, el método que utilizan las empresas para reducir las cuentas por cobrar no asegura la recuperación inmediata de las facturas vencidas. De igual forma, otorgar créditos es una manera de arriesgar el capital, porque usualmente se concede este beneficio sin evaluación previa y a clientes nuevos, por lo tanto, el no saber negociar, ni tener clara la propuesta induce a cometer errores
		2. Incapacidad de realizar labores de seguimiento y control.		
	2. Desconocimiento del proceso de cobranza	3. Falta de preparación exclusiva para el desempeño de sus funciones.		
		4. Sobrecarga de trabajo que limita el tiempo para su aprendizaje.		
	3. Comunicación	5. Mala comunicación y coordinación con la alta gerencia y compañeros.		
		6. Recurrente equivocaciones y/o modificaciones de cobranza.		
C2. Equipos	1. Teléfono, correos	7. La gestión de cobranzas e interacción fluida con el cliente no se realiza correctamente.	El método de cobranza por vía llamada u otros medios no es tan frecuente ni fluida por esta razón no se conserva una relación directa con el cliente. Además, no se cuenta con una herramienta de control que facilite y automaticen la cobranza que detecte posibles errores en su emisión y conocer finalmente su situación.	
		8. No es tan frecuente el manejo de cobro.		
	2. Herramienta de facturación	9. No se obtiene automáticamente la relación de facturas sin pago.		
		10. Se detecta errores de factura, retrasando el ciclo de cobranza.		
	3. Software -Indicador de cobranza	11. No se detecta el plazo promedio de Cobranza.		
		12. No puede ser medido al no contar con información actualizada.		
C3. Procesos	1. Definir políticas	13. No se estableció políticas de crédito y cobranza por escrito.	El no establecer políticas de crédito y cobranza no asegura la recuperación inmediata de las cuentas vencidas. Otorgar créditos es un riesgo para la empresa, siendo un problema usual el dar sin evaluación previa y a clientes nuevos estas facilidades de pago. El no saber	
		14. Conceden plazos largos sin algún efecto positivo para la empresa.		
	2. Crédito	15. Se da sin evaluación previa		
		16. Exceso de confianza a clientes nuevos.		
	3. Negociación	17. No ofrece alternativas que puedan beneficiar a la empresa como al deudor.		
		18. No es clara su trato de cobranza.		

			negociar, ni tener clara la propuesta induce a cometer errores que puede ocasionar beneficiar más al cliente que a la empresa misma.	que puede ocasionar beneficiar más al cliente que a la propia empresa. Es importante precisar en el ámbito laboral, la falta de incentivos, la constante presión para cumplir responsabilidades a corto tiempo es una molestia que afecta al desempeño laboral, teniendo como efecto la dificultad de lograr cumplir los objetivos en la organización; otro aspecto es el estrés que conlleva a problemas de salud por las exigencias y/o conductas internas que disminuye la productividad laboral.
C4. Medio ambiente	4. Cultura organizacional	19. Poca identificación con la empresa	La Poca identificación y claridad de los objetivos de la empresa no permite alcanzar el éxito organizacional. La falta de incentivos es un problema que afecta el desempeño laboral; otro aspecto es el estrés que conlleva a problemas de salud a menudo por falta de comodidad y presión laboral.	
		20. Claridad en los objetivos de la empresa es baja.		
	5. Motivación	21. Falta de incentivos a los empleados		
		22. Carecen de confianza en las propias habilidades.		
	6. Estrés	23. Los muebles son incómodos produciendo rápido cansancio		
		24. Presión para cumplir con las responsabilidades a menor tiempo.		
Datos del antecedente 1: Nacional				
Título	Impacto de las cuentas por cobrar en el estado de flujo de efectivo de la empresa Distribuciones Elera S.R.L.		Metodología	
Autor	Liviapoma Cortez, Diana		Enfoque	Descriptivo
Año	2018		Tipo	Explicativa
Objetivo	Diseñar una propuesta administrativa de cuentas por cobrar eficiente que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones de la Empresa Distribuciones Elera S.R.L.			
Resultados	La empresa se lleva externamente, es por eso por lo que no se cuenta con la información contable de manera rápida. La empresa no cuenta con políticas de crédito, cada vez que se vende un material al crédito, simplemente es el Administrador el que decide si la venta se realiza o no; mostrando falta de control que contrae problemas internos.		Método	Deductivo
			Población	La empresa
			Muestra	37
			Técnicas	Entrevista, Observación, análisis documental
			Instrumentos	Guía de entrevista y Observación
Conclusiones	No existe un área específica dedicada a la administración de los créditos a pesar de que si trabajan con ventas al crédito; no se tienen ni manejan políticas crediticias propiamente establecidas como una herramienta de gestión que le permita tener un mejor control y administración de los recursos de la empresa.		Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Liviapoma (2018) realizó la tesis titulada <i>Impacto de las cuentas por cobrar en el estado de flujo de efectivo de la empresa Distribuciones Elera S.R.L., Pimentel, Perú</i> . Tiene como objetivo, diseñar una propuesta que brinde apoyo a la gestión financiera y toma de decisiones, la investigación lo realizó mediante un enfoque descriptivo y analítico, aplicando el método deductivo, con una muestra de 37 trabajadores, es decir; se realizó entrevistas, también la observación y se utilizó la Guía de Observación y Guía de entrevista; los resultados mediante el instrumento de la guía de observación, se concluye no se cuenta con la información contable de manera rápida porque se maneja de manera externa; también el personal no se encuentra capacitado para la gestión de cuentas por cobrar, también se comprueba que el control interno nos e realiza eficientemente, por la falta de supervisión en el área, por lo tanto se realizan procedimientos informales que no permiten el óptimo desarrollo de las actividades.
Redacción final al estilo artículo	Liviapoma (2018) evidenció que en la gestión de procesos se desarrolla de manera informal, de modo que; es usual dar crédito a los clientes causando impacto en la liquidez de la empresa; además las políticas de cobranza no están bien definidas porque tardan mucho en iniciar el proceso, eso conlleva a un desorden continuo que toma tiempo reestablecer.
Referencia (tesis)	Liviapoma D. (2018). <i>Impacto de las cuentas por cobrar en el estado de flujo de efectivo de la empresa Distribuciones Elera S.R.L. Pimentel, Perú</i> . Universidad Señor de Sipán de Perú.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018	Metodología	
Autor	Ortiz Taipe, Irma Lucila; Nolazco Labajos, Fernando y Carhuacho Mendoza, Irma.	Enfoque	Mixto
Año	2020	Tipo	Holístico
Objetivo	Proponer una estrategia para mejorar las cuentas por cobrar y su inferencia en los Estados Financieros en la empresa de servicios turísticos.		
Resultados	Según el análisis realizado en el indicador de liquidez en los últimos tres periodos, se observa que el año 2016 representa el -10.13 nuevos soles del total del activo, un margen relativamente negativo para realizar sus obligaciones en el periodo. En relación con el análisis del indicador de liquidez inmediata ejecutado a los últimos tres periodos, se observa que en el año 2016 representa el -504% veces del total del pasivo corriente, un resultado resaltante por tener negativo en la cuenta de tributos por pagar.	Método	Inductivo y deductivo
		Población	La empresa
		Muestra	3
		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Ficha de análisis documental
Conclusiones	Se determinó que la rotación para el año 2018 fue de 22.62 días, lo cual refleja incremento en días a diferencia de años anteriores por la falta de adecuados procedimientos en las cobranzas, se muestra cuentas pendientes de cobro. Se determinó que el indicador y liquidez disminuyó en 2.04 nuevos soles para el año 2018, lo cual muestra que por cada sol de deuda la	Método de análisis de datos	Triangulación en el Atlas Ti 8

	entidad dispone de 1.04 nuevos soles, para cumplir sus compromisos de pago en el periodo.		
Redacción final al estilo Tesis			
Redacción final al estilo artículo	Ortiz, Nolazco y Carhuanchó (2020) evidenciaron que existe dificultades en el procedimiento de cobro, los plazos de días que manejan son muy largos, en definitiva, las políticas de cobranzas no se realizan de manera competente. En consecuencia, la cuenta de incobrables está elevada por ende genera pérdidas en la organización que se espera en algún momento se regularice.		
Referencia	Ortiz, I.; Nolazco, F. & Carhuanchó, I. (2020). <i>Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018, Perú</i> . Espíritu Emprendedor TES 2020, Vol. 4, N°1. Recuperado en: <a href="https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189">https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.189</a>		

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Control contable de las cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de las Palmeras S.A.C., Los Olivos, 2018.	Metodología	
Autor	Neira Sosa, Hugo Cesar.	Enfoque	No experimental - Transversal
Año	2018	Tipo	Básica
Objetivo	Demstrar que el control contable de las cuentas por cobrar comerciales incide en la liquidez de la empresa LAS PALMERAS SAC., en el año 2018.		
Resultados	Según el análisis al cierre del 31-12-2018 existe altos porcentajes en la partida Cuentas por cobrar inciden negativamente en la liquidez de la compañía. Además, nos podemos dar cuenta que los pagarés tienen una mayor incidencia en el total de obligaciones financieras, siendo del 87.01%, En el indicador financiero resulta que en ambos años el Capital de trabajo es negativo, siendo de -762,568.72 soles en el año 2017 y aumentando a -309,243.92 soles en el año 2018, todo esto debido a un significativo aumento del pasivo corriente, como consecuencia del incremento de las cuentas por pagar comerciales y las obligaciones financieras.	Método	Cuantitativo
		Población	La empresa
		Muestra	6
		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Recopilación documental
Conclusiones	Se concluye que el control contable de las cuentas por cobrar influye significativamente en la liquidez de la empresa debido a que la falta de control contable, también la falta de comunicación entre la Jefatura de Finanzas y la Gerencia General incide negativamente en la gestión de las cuentas por cobrar y por ende en la liquidez de la empresa.	Método de análisis de datos	Excel

Redacción final al estilo Tesis	Neira (2018) realizó la tesis titulada <i>Control contable de las cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de las Palmeras S.A.C., Los Olivos, 2018.</i> , tuvo como objetivo dar a conocer la ejecución de la gestión de las cuentas por cobrar, éste estudio se enmarca en una investigación no experimental, transversal. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se ha confirmado que la empresa posee un nivel de cumplimiento deficiente de la gestión de las cuentas por cobrar, esto se debe a que la empresa presenta un deficiente control contable de las cuentas por cobrar, además se existe falta de comunicación entre la Jefatura de Finanzas y la Gerencia General incide negativamente en la gestión, es por ello que están ocasionando e inconvenientes en la empresa, por ello se desea demostrar la incidencia de las cuentas por cobrar comerciales en la liquidez de la empresa.
Redacción final al estilo artículo	Neira (2018) en el desarrollo del análisis pudo evidenciar que existen múltiples problemas en la gestión de las cuentas por cobrar que impacta en los resultados económicos, además no tienen una buena técnica de negociación al momento de fijar costos con el cliente; finalmente la comunicación es un factor importante en la gestión que en ocasiones no se lleva armónicamente.
Referencia (tesis)	Neira, H. (2018). <i>Control contable de las cuentas por cobrar comerciales y su incidencia en la liquidez de las Palmeras S.A.C., Los Olivos, 2018, Perú.</i> (Tesis de Bachiller) Perú: Universidad Privada del Norte.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 4: Nacional			
Título	Gestión de Cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C.	Metodología	
Autor	Vásquez Muñoz, Luis y Vega Plasencia, Enith.	Enfoque	
Año	2016	Tipo	Básica
Objetivo	El Objetivo General busca determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016.		
Resultados	Según el análisis en los tres últimos meses tiene los más pequeños porcentajes de recuperación de sus cuentas por cobrar, además durante el último periodo ha habido un incremento de ventas en la empresa, lo que demuestra que ha habido productividad, pero lo que imposibilita llevar una adecuada administración y gestión de cuentas por cobrar, es justamente los retrasos que tienen los clientes y el deficiente manejo de estas por parte del personal correspondiente.	Método	Explicativo
		Población	La empresa
		Muestra	6
		Técnicas	Observación y análisis documental
		Instrumentos	Cuestionario, guía de observación
Conclusiones	Se concluye que, de la información obtenida en el trabajo de campo, nos permite establecer que la gestión de cuentas por cobrar, ocasionan disminución en la liquidez de empresa; de la información obtenida en el trabajo de campo, nos permite establecer que la gestión de cuentas por cobrar, ocasionan disminución en la liquidez de empresa.	Método de análisis de datos	Alfa de Cronbach

Redacción final al estilo Tesis	Vásquez y Vega (2016) realizaron la tesis titulada <i>Gestión de Cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C.</i> , tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa CONSERMET S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016. El diseño básico es explicativo causal, mediante el cual se investigó las causas y efectos, así como la relación de las variables, y en qué circunstancias se desarrolló la situación en estudio, además la unidad de análisis fueron los documentos por cobrar que nos permitieron evaluar la situación económica de la empresa y dar solución al problema planteado a la investigación. Finalmente se pudo concluir a través de los resultados, que la inadecuada gestión de cuentas por cobrar genera un grave problema de liquidez en la empresa, que le impide cumplir con sus diversas obligaciones con terceros, además, la evaluación de los datos obtenidos permitió establecer que las políticas de crédito influyen en la liquidez de la empresa
Redacción final al estilo artículo	Vásquez y Vega (2016) en el desarrollo del análisis se pudo evidenciar que gestión de cuentas por cobrar era insuficiente por el Departamento de cobranzas, lo cual arrastra saldos de años anteriores sin ningún resultado positivo, es así como la disminución en la liquidez de empresa conlleva a que la empresa no disponga de efectivo para afrontar sus obligaciones en corto plazo.
Referencia (tesis)	Vásquez, L. & Vega, E. (2016). <i>Gestión de Cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C., distrito de Huanchaco, 2016</i> , Perú. (Tesis de Licenciatura) Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 5: Nacional			
Título	Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambaico S.A.C.	Metodología	
Autor	Ramos Armaulia, Briguith Sharon	Enfoque	Mixto
Año	2018	Tipo	Descriptivo, analítico y proyectiva
Objetivo	Proponer un plan de mejoras en las cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambaico S.A.C. Lima 2018.		
Resultados	En el análisis de liquidez general en relación con el indicador de liquidez de la empresa Inversiones Tambaico S.A.C se observa que la empresa en el año 2016 tiene un 1.11 de liquidez y en el 2017 disminuye en 1.08 de liquidez, es decir, la empresa carece de liquidez para poder cumplir con sus obligaciones inmediatas o a corto plazo. La empresa no cuenta con efectivo suficiente para poder sus pagos a proveedores, empleados, etc.	Método	Hipotético deductivo
		Población	4 personas
		Muestra	4 personas
		Técnicas	Entrevista y encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se concluye que la empresa no cuenta con un diseño adecuado para el manejo de las cuentas por cobrar, además solo en ocasiones analizan las deudas pendientes por cobrar y no hacen un seguimiento constante a los clientes deudores, por ello la propuesta ha sido diseñada para disminuir la morosidad.	Método de análisis de datos	Método de triangulación y categorización

Redacción final al estilo Tesis	Ramos (2018) realizó la tesis titulada <i>Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C.</i> , tuvo como objetivo proponer estrategias de mejora en las cuentas por cobrar, de esa forma la entidad podrá mejorar su liquidez, se utilizó el sintagma holístico, con enfoque mixto, a través del tipo descriptivo, analítico y proyectiva, todo ello a través de un diseño transversal, de tipo no experimental. Se diagnosticó que carecen de políticas por ende existe un aumento de morosidad en las cuentas por cobrar en comparación al año anterior, asimismo se observa que carece de personal capacitado para ejercer las funciones asignadas, en ocasiones no tiene control del detalle de los ingresos de la empresa, al contar con poca liquidez no registran todo lo que pagan, no tienen un reporte de todos sus pagos ni ingresos.
Redacción final al estilo artículo	Ramos (2018) en la investigación de Cuentas por cobrar que afectan la liquidez, se pudo evidenciar la inexperiencia del personal para aplicar políticas y normas de cobranza, dado que, en ciertas oportunidades no tiene el control de estas, además los clientes se han reducido considerablemente, como también el aumento de morosidad va de manera creciente presentando así problemas para cumplir con sus obligaciones.
Referencia (tesis)	Ramos, B. (2018). <i>Cuentas por cobrar para incrementar la liquidez en la empresa comercial Inversiones Tambranco S.A.C., Lima, 2018, Perú.</i> (Tesis de Licenciatura) Perú: Universidad Norbert Wiener.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A.	Metodología	
Autor	Carrera Navarrete, Shirley Iliana	Enfoque	Descriptivo
Año	2015	Tipo	Transversal
Objetivo	Analizar la gestión de cobro en la empresa industrial en el periodo 2015 a través del método COSO I que permita descifrar las falencias en la cobrabilidad.		
Resultados	Se evidencia que la empresa no cuenta con normas y procedimientos establecidos en un manual de funciones, por lo tanto, los empleados no conocen las normas y procedimientos en el área de créditos y cobranzas de la empresa. En la organización no se están aplicando políticas de crédito y cobranza debido a que el personal no se encuentra familiarizado o desconoce del tema, la segregación de funciones no se encuentra definida por diferentes departamentos.	Método	Deductivo
		Población	7 personas
		Muestra	7 personas
		Técnicas	Encuesta y observación
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La gestión de cobro no es efectiva y esto se debe a que carecen de un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento de las metas de cobranzas, de un sistema contable que le permita obtener información actualizada de la realidad de la gestión de cobrabilidad; los periodos de evaluaciones de controles internos no son aplicados regularmente y durante los procesos de créditos y cobranzas, las políticas (especialmente de cobro) no están claras para los involucrados en el proceso.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Carrera (2015) realizó la tesis titulada <i>Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A., Guayaquil, Ecuador</i> , tiene como objetivo de analizar la gestión de cobro por medio del método COSO I, esto descifrará las falencias en la cobrabilidad, la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando el método deductivo, con una muestra de 7 trabajadores. Se realizó entrevistas también la observación para la recopilación de datos y la encuesta; dando como resultado que la empresa no cuenta con lineamientos ni aplica políticas de cobranza por falta de conocimiento de sus funciones; adicionalmente se evidenció que la empresa no inicia sus actividades de cobro de facturas pendientes de cobro al vencimiento de su obligación. Se concluye que la gestión de cobro no es efectiva por carecer un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento de las metas de cobranzas.
Redacción final al estilo artículo	Carrera (2015) demostró que la empresa no cuenta con un Control Interno que monitoree el cumplimiento de procedimientos y normas establecidas, además no es tan claro los procesos de crédito y cobranzas que existen, por tanto, no es efectiva el cobro de facturas. Así que, la gestión actual no garantiza la recuperación oportuna de la cartera.
Referencia (tesis)	Carrera, S. (2015). <i>Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A., Guayaquil, Ecuador</i> . (Tesis de licenciatura) Ecuador: Universidad Politécnico Salesiana de Ecuador.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	El Sistema de Control Interno en el ciclo de cuentas por cobrar.	Metodología	
Autor	Salazar García, Carola Berliz	Enfoque	
Año	2015	Tipo	Transversal
Objetivo	Demostrar los potenciales de riesgos y deficiencias del sistema de Control Interno del Hospital San Gabriel en su Departamento de Contabilidad respecto a las cuentas por cobrar por la prestación de servicios a diferentes Instituciones.		
Resultados	Se elaboró el informe, para obtener sugerencias y mejorar el mismo al exponer las deficiencias determinadas en el proceso, el mismo que se trabaja en coordinación con el Directorio y la parte administrativa. Esta fase demoro puesto que la falta de información y de manuales retraso los procedimientos, por lo cual hubo varias capacitaciones al personal involucrado y se trabaja bastante tiempo con cada área para ir viendo sus necesidades y aún más mejorar la coordinación con las demás puesto que es un sistema que trabaja de manera integral.	Método	Deductivo directo
		Población	6
		Muestra	6
		Técnicas	Observación, Investigación
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Mediante los cuestionarios para elaborar un flujo de procesos y procedimientos el cual se llevaba a cabo de manera empírica puesto que no se contaba con un manual, además algunas de las áreas no se encontraban cumpliendo con sus tareas, ocasionando desorden en la documentación.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Salazar (2015) realizó la tesis titulada <i>El Sistema de Control Interno en el ciclo de cuentas por cobrar</i> , su objetivo es demostrar los potenciales de riesgos y deficiencias del sistema de Control Interno, respecto a las cuentas por cobrar por la prestación de servicios a diferentes Instituciones, esta investigación se realizó para reducir las cuentas incobrables y evitar contingencias, además se tratará de lograr una evaluación eficiente y oportuna del sistema de control interno, se aplicará el Método Deductivo Directo – inferencia o conclusión inmediata que se obtiene del juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios. Se pudo evidenciar que algunas de las áreas no se encontraban cumpliendo con sus tareas, la falta de coordinación entre las áreas de la ha causado errores en los procedimientos que ya por si mismos eran deficientes.
Redacción final al estilo artículo	Salazar (2015) demostró que la empresa no planteó objetivos estratégicos que facilitan el logro de metas organizacionales, además no existe una apropiada delegación de funciones en el área de Cobranza, por esto, se pudo evidenciar que los clientes morosos no estaban debidamente identificados con documentos sustentatorios.
Referencia (tesis)	Salazar, C. (2015). <i>El Sistema de Control Interno en el ciclo de cuentas por cobrar, La Paz, Bolivia</i> . (Tesis de Título) Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Impacto del rubro cuentas por cobrar a la rentabilidad neta anual de la Constructora Prohorizon S.A.	Metodología	
Autor	Briones Murillo, Kerly Stefanny; Ganchala Pizarro, Fernando Andrés; Castañeda Vélez, Lorena.	Enfoque	Cualitativo
Año	2019	Tipo	
Objetivo	Evaluar la recuperación del efectivo a través de las cuentas por cobrar a clientes de la empresa constructora Prohorizon S.A.		
Resultados	Se determinó que el rango en que se encuentra la rentabilidad neta de la empresa Prohorizon S.A no es favorable, pues se encuentra entre 5% y 10%, la cual puede ser causado por factores como la mala gestión en recuperación de cartera, así lo confirmó el 67% y el 33% indicó que es por causa de la estructura de personal.	Método	Analítico, documental
		Población	Trabajadores de la empresa
		Muestra	Trabajadores de la empresa
		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La empresa constructora Prohorizon S.A presenta un nivel alto de morosidad generando una iliquidez parcial y básicamente se mantiene de las ventas a largo plazo, las mismas que generan incertidumbre a la empresa, por una parte, mantienen la esperanza de recuperar su efectivo lo más pronto posible o caso contrario formarán parte de la cartera de clientes vencidas.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	
Redacción final al estilo artículo	Briones, Ganchala y Castañeda (2019) sostienen que su nivel de ventas en el ejercicio es aceptable y acorde al mercado, pero sus ingresos que proceden de la venta no se obtienen en el periodo económico y eso conlleva a una iliquidez momentánea, reflejándose la deficiente gestión por parte de la encargada del área de cobranza que no realiza un seguimiento permanente en la recuperación de la cartera.
Referencia (tesis)	Briones, K.; Ganchala, F. & Castañeda, L. (2019). <i>Impacto del rubro de cuentas por cobrar a la rentabilidad neta anual de la constructora PROHORIZON SA</i> . Observatorio de la Economía Latinoamericana.

**Fuente:** Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 4: Internacional			
Título	Manual de Normas y Procedimientos contables para el área de Cuentas por Cobrar de la empresa “Inversiones M.C.H., C.A.”	Metodología	
Autor	Viloria Arianny; Zapata Verusska	Enfoque	
Año	2017	Tipo	Descriptivo
Objetivo	Diseñar un manual de normas y procedimientos contables en el área de cuentas por cobrar para la empresa “Inversiones M.C.H., C.A.”,		
Resultados	Se logró observar que, a pesar de no poseer un personal capacitado en el área de Cuentas por Cobrar, la empresa “Inversiones HCM, C.A” aplica procedimientos contables en el área antes mencionada. Administrativamente la empresa cumple con el registro, sin embargo, su gran debilidad se encuentra al aplicar procedimientos contables de manera empírica los cuales no están sustentados de forma escrita, lo que ocasiona que el personal de nuevo ingreso cometa errores.	Método	
		Población	Trabajadores de la empresa
		Muestra	2
		Técnicas	Observación directa, entrevista
		Instrumentos	Cámara, grabador de audio, cuaderno de notas.
Conclusiones	La investigación en el área de cuentas por cobrar evidenció la necesidad del personal del área, de contar con normas y procedimientos instructivos para el manejo eficaz de sus procesos. De tal manera que la implementación del manual se basa en las debilidades que se encontraron en dicha área en cuanto a: los cobros de las facturas regularmente realizados con retraso, los auxiliares de los clientes no se mantienen actualizados, hay retraso constante en el registro de las operaciones.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	
Redacción final al estilo artículo	Viloria y Zapata (2018) evidenciaron que el personal que está a cargo de las Cuentas por cobrar no se dedica sólo a las funciones propias del área, existe desconocimiento al responder con exactitud los saldos pendientes de cobro que resulta cada mes, es decir; no se enfoca exclusivamente a velar por el interés económico de la empresa, por ello es de importancia establecer políticas de cobranza y llevar de una manera eficiente el proceso.
Referencia (tesis)	Viloria, A., & Zapata, V. (2018). <i>Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "Inversiones MCH, CA"</i> . Revista Enfoques, 2(6), 138-148.

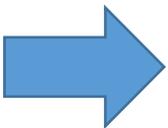
Fuente: Rodríguez (2019)

Datos del antecedente 5: Internacional			
Título	Control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Globalolimp S.A. de la ciudad de Guayaquil.	Metodología	
Autor	Macías Calderón, Porfiria Belén	Enfoque	Cualitativo
Año	2017	Tipo	Descriptiva y documental
Objetivo	Evaluar el control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la empresa Globalolimp S.A.		
Resultados	La empresa GLOBALOLIMP presenta al cierre del año en la razón de liquidez \$1,19, lo que se interpreta que la empresa cuenta con esa cantidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, es decir al pasar la unidad, le permite a la empresa cubrir la cancelación de las deudas. Al cierre del año anterior 2013 el índice cerró en 1,32, y en el año 2012 la liquidez fue de 1,51.	Método	
		Población	Empleados de la empresa
		Muestra	10
		Técnicas	Observación, entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La empresa requiere de financiamiento para su liquidez, es decir; que la empresa carece de una proyección a largo plazo de los flujos, por lo cual, se puede financiar sanamente si coloca sus flujos en inversión a corto plazo cuyo vencimiento sea la fecha de pago de sus obligaciones y así no generar gastos financieros para pedir préstamos y sobregiros.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis	Macías (2017) realizó la tesis titulada <i>Control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Globalolimp S.A. de la ciudad de Guayaquil, Ecuador</i> . Su objetivo es evaluar el control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la empresa. Para ello se utilizó dos tipos de investigación que fueron el descriptivo y el documental, con enfoque cualitativo. Los resultados obtenidos presentan al cierre del año en la razón de liquidez \$1,19, lo que se interpreta que la empresa cuenta con esa cantidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo, concluyendo que se debe medir monetariamente y poder contar con los flujos adecuados para realizar las cancelaciones de las obligaciones, y no afectar su liquidez.
Redacción final al estilo artículo	Macías (2017) evidenció que tiene problemas de liquidez, el periodo de cobro es lento porque existen problemas de gestión de cobranza, además el seguimiento por medio de correos, llamadas u otros medios no es constante. El crédito que concede debe ser más analizado por el cliente y limitar a quien no cumple con los requisitos previos.
Referencia (tesis)	Macías, P. (2017). <i>Control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Globalolimp S.A. de la ciudad de Guayaquil</i> . (Tesis de licenciatura) Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Fuente: Rodríguez (2019)

#### Matriz de problemas y objetivos

Formulación del problema	Objetivo general
<p>¿Cómo fue la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019?</p> 	Proponer un Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019
	Objetivos específicos
	<p>Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.</p> <p>Determinar los factores de mayor significancia que influyen en las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería, Lima 2019.</p>

Ficha de trabajo 5. *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?	<p>Las Teorías que sustentan mi investigación permitirán dar soporte para poder obtener información de diferentes áreas y así poder dar alternativas de solución sobre la problemática, siendo las siguientes:</p> <p>La Teoría de Sistemas se refiere en unir las cosas más que en separarlas, es decir; forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas. Otra teoría de gran importancia es la Teoría Clásica de la Administración que se refiere al acto de como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa.</p> <p>Y finalmente la Teoría la contabilidad y el control, es esencial para el registro de la información y análisis de ellas, facilitando la interpretación de sus resultados.</p>	<p>Las Teorías que sustentan la investigación permitirán dar soporte para poder obtener información de diferentes áreas y así poder dar alternativas de solución sobre la problemática existente, siendo las siguientes: La Teoría General de Sistemas se refiere en unir las cosas más que en separarlas, es decir; la forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas. Otra teoría de gran importancia es la Teoría Clásica de la Administración, que se refiere a la estructura organizacional que deber alinear la entidad para obtener resultados óptimos; y finalmente la Teoría la contabilidad y el control, es esencial para el registro de la información y análisis de ellas, facilitando la interpretación de sus resultados. Las 3 teorías es de gran importancia su estudio porque aportan conocimiento y se estudia con un propósito al que permitirá realizar un análisis, dando posibles mejoras en el ámbito financiero y económico de la entidad.</p>
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	<p>Las 4 teorías es de gran importancia su estudio porque aportan conocimiento y se estudia con un propósito al que permitirá realizar un análisis sobre las Cuentas por cobrar, dando posibles mejoras en el ámbito financiero y económico de la entidad.</p>	
<b>Justificación práctica</b>		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	<p>Se realiza el trabajo de investigación para comprobar una realidad y conocer una verdad, asimismo es una ventana de aprendizaje que</p>	<p>En la justificación práctica, se busca confirmar una realidad y conocer una verdad de la empresa de</p>

	aporta conocimientos durante su elaboración. Finalmente, lo que todos aspiramos obtener el Título académico.	servicios, asimismo es una ventana de aprendizaje que aporta conocimientos durante su elaboración. Se espera disminuir el índice de las Cuentas por cobrar, mejorando cada proceso que incurre en la recuperación inmediata del problema en estudio, esto ayudará a subsanar problemas internos que no están siendo guiadas de manera correcta.
¿Qué espera con la investigación?	Se espera disminuir el índice de Cuentas por cobrar, La aplicación del trabajo de investigación mejorará la Gestión de Cobranzas acorde con la necesidad de la empresa, lo que va a permitir incrementar la liquidez y lograr resultados acordes con los objetivos planteados.	
<b>Justificación metodológica</b>		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Este estudio se realizará en el contexto holístico utilizando un enfoque mixto y será proyectista, ya que se aplicará en el futuro de la investigación, así mismo nos brinda un panorama global que nos permite hacer un diagnóstico real y una propuesta variable para ayudar a reducir las cuentas por cobrar.	Con respecto a la justificación metodológica, se recaudará información enriquecida por datos confiables que servirán de soporte en el proceso de investigación, mediante el uso de instrumentos. Finalmente, con la investigación se espera que la propuesta de estudio sea factible, efectiva y que reduzca las contingencias a su mínima expresión, logrando poder ser aplicada en un futuro a la empresa.

Ficha de trabajo. *Matriz para la justificación*

### Matriz de teorías

<b>Teoría 1: TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS</b>					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Ludwig Von Bertalanffy	1968	Von (1968) se refiere, “carecemos de un sistema de organización, de un modelo conceptual que permita explicar los hechos empíricos, es por esta razón que; muchas organizaciones no están en equilibrio estable, sino que exhiben fluctuaciones cíclicas resultantes de la interacción entre subsistemas (p. 47)	Von (1968) se refiere a la Teoría de Sistemas como una forma de unir las cosas que en separarlas; es decir la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas y que trabaja de una	Es de aplicación la Teoría, porque en la organización se busca estudiar los factores que influyen en la gestión de cobranza de la empresa de servicios, permitiendo llevar un control eficiente de las Cuentas por Cobrar, llevando	La Teoría de Sistemas sustentado por Ludwig Von Bertalanffy, se refiere en unir las cosas más que en separarlas, es decir; la forma de organización es la que coordina armónicamente los distintos subsistemas y que trabaja de una manera sistematizada y de constante interacción entre la partes; en otras palabras, se

			manera coordinada y de constante interacción entre las partes.	un trato directo con los Clientes.	propiciará en la organización estudiar las variables que influyen en la dirección de cobranza de la empresa se servicios, permitiendo llevar su contabilización y análisis oportuno con un trato directo con los clientes, en consecuencia, la teoría buscará establecer metas conjuntas, corrigiendo debilidades que existen en la gestión de Cobranza logrando así atenuar riesgos y aumentar la liquidez de la empresa (Von. 1968).
<b>Referencia:</b>	Von, B. (1968). Teoría general de los sistemas. México: Fondo de cultura económica				
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Ludwig Von Bertalanffy	1968	Von (citado en Arnold, Osorio 1998) indicó que; “En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo”. (p. 3)	Von (citado en Arnold, Osorio 1998) indicó que; la teoría establece una relación entre el sistema y su ambiente, teniendo como propósito y objetivos el bienestar económico de la empresa. (Arnold, Osorio, 1998)	Se aplica en el trabajo de investigación para poder analizar los factores que inciden en la gestión de cobranza motivos por el cual se realiza este estudio, logrando así minimizar riesgos y aumentar la liquidez de la empresa.	
<b>Referencia:</b>	Arnold M. & Osorio F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Chile.				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

<b>Teoría 2: TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
<b>Fayol H.</b>	<b>1916</b>	Fayol define sobre la administración (citado por Chiavenato, 2006) a que es: “El acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. También acota: “es parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, desplazando con rapidez su visión” (p.70).	Fayol señala (citado por Chiavenato, 2006) que la administración es el acto de como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa para un mejor desenvolvimiento de las tareas que parte de una visión conjunta de la organización para poder comprender una situación en concreto en toda su amplitud.	A través de la teoría será aplicación debido a que los procesos son actividades fundamentales en cualquier área de la organización, la estructura y jerarquía en cada área permite una mejor visión sobre los objetivos planeados, es por ello por lo que se pondrá más énfasis en el área de cobranza para un mejor manejo y control de las cuentas por cobrar.	Seguidamente, la Teoría Clásica de la Administración, impulsado por Henry Fayol, refiriéndose de la administración como la acción de como programar u controlar las actividades de la empresa para un mejor desenvolvimiento de las tareas designadas, que parte de una visión conjunta de la organización, para poder comprender una situación en concreto en toda su amplitud, de este modo se desarrollarán estrategias de acción buscando resultados positivos. Por lo tanto, la teoría contribuye en la investigación debido a que los procesos

<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma Edición. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana editores.				son actividades fundamentales en cualquier área que se desempeñan los colaboradores, mediante una correcta estructura organizacional permite una mejor percepción de los objetivos planeados, es por ello se pondrá más énfasis en el área de cobranza, controlando constantemente la cartera de clientes, el registro confiable y la interacción con las demás áreas involucradas (Chiavenato, 2006).
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
<b>Fayol</b>	<b>1917</b>	Fayol citado en (Martínez J. 2005) acota desde una perspectiva funcionalista; que la función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro, de ahí que defina la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones. (p.70).	Fayol citado en (Martínez J. 2005), la teoría de la administración tiene como objetivo el buscar la eficiencia de la organización y trabajar de una manera conjunta, de este modo se desarrollarán estrategias de acción buscando resultados positivos.	Esta teoría será aplicada en la gestión en las cuentas por cobrar en organizar controlar las carteras de los clientes, llevando un registro oportuno, teniendo cada colaborador sus funciones.	
<b>Referencia:</b>	Martínez J. (2005). Administración y Organizaciones.				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

<b>Teoría 3: TEORÍA DE LA CONTABILIDAD Y EL CONTROL</b>					
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
<b>Shyam Sunder</b>	<b>1997</b>	Shyam Sunder (Citado por James Frank, 1997), explica: “La contabilidad y los controles se diseñan eficientemente para medir y registrar los recursos aportados por los agentes y para compararlos con sus obligaciones contractuales; Informa hasta qué punto los otros agentes han cumplido sus obligaciones contractuales y han recibido sus derechos”. (p.48)	Shyam Sunder (Citado por James Frank, 1997) explica, sobre la importancia de la contabilidad en las empresas es esencial para el registro de la información y análisis de ellas, facilitando la interpretación de sus resultados; si no hubiera un registro ordenado no se sabría claramente si la empresa está obteniendo utilidades y si es rentable. (James, 1997)	Esta teoría será de aplicación, ya que permitirá un registro claro de la información y análisis de ellas facilitando la interpretación de sus resultados, la contabilidad permite tener conocimiento y control absoluto de toda la actividad económica de la empresa si no hubiera un registro ordenado no se sabría claramente si la empresa está obteniendo utilidades y si es rentable.	Así mismo, La teoría de la Contabilidad y Control es sustentado por Shyam Sunder, que describe la magnitud de la contabilidad como esencial para el registro de la información y análisis de ellas, facilitando la interpretación de sus resultados; si no hubiera un registro ordenado no se sabría claramente si la empresa está obteniendo utilidades o si es rentable, además la contabilidad se adapta a cada organización y tamaño, por ello la información contable se clasifica ordenadamente, en cuanto al área de Cobranzas tiene por
<b>Referencia:</b>	James, F. (1997). Teoría de la Contabilidad y el Control. Colombia: South Western Publishing.				
<b>Autor/es de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

<b>Mauricio Gómez</b>	<b>2005</b>	Gómez (2005) Y cómo no reseñar la importancia económica de la información contable, que es puesta de relieve por Sunder con un interesante tratamiento como público esencial para el funcionamiento de los mercados; también nos permite ampliar nuestro entendimiento de varias dimensiones y roles de la contabilidad. (p.8)	La contabilidad permite tener conocimiento y control absoluto de la empresa, es por ello por lo que la contabilidad se adapta a cada organización y tamaño. (Gómez, M. 2005)	Es importante la información contable ya que recoge y clasifica la información obtenida; en cuanto al área de Cobranzas tiene por necesidad en coordinar con las áreas afines. Por ejemplo, recibirá un reporte del área de contabilidad en lo que respecta a cuentas por cobrar vencidas o a punto de vencerse a efectos de poder cumplir con la cobranza en su totalidad.	necesidad en coordinar con las áreas afines. Por ejemplo, recibirá un reporte del área de contabilidad para poder visualizar las cuentas en curso, con el fin de poder cumplir con la cobranza en su totalidad (James, 1997; Gómez, 2005).
<b>Referencia:</b>	Gómez, M. (2005). Teoría de la contabilidad y el control. Redalyc. Org, 8.				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

### Matriz de conceptos

<b>Variable o categoría 1: CUENTAS POR COBRAR</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Ministerio de Economía y Finanzas	2019	El Ministerio de Economía y Finanzas, define que las cuentas por cobrar se agrupan por las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la entidad debido a su objeto de negocio (p. 69).	El Ministerio de Economía y Finanzas, sostiene que las cuentas por cobrar son agrupadas por las subcuentas que nacen inicialmente de las ventas de algún bien y/o servicio que representa todos los derechos de cobranza de un determinado periodo, es decir son el fruto de la actividad económica de la empresa (Ministerio de Economía y Finanzas ,2019).	Es fundamental conocer y analizar cuánto representa para la entidad las cuentas por cobrar ya que es un activo exigible, por ende, constituye un derecho con el que obtendrá beneficios económicos.	Cuando un cliente adquiere un producto y/o servicio automáticamente se genera una factura a favor del cliente; es decir nace un derecho de cobro por parte de terceros, que generalmente no se salda en el momento. Por lo tanto, las cuentas por cobrar representan para la empresa el crédito que éste concede según trato; mayormente se recurre a esta dinámica para lograr sostener relaciones empresariales y aumentar el volumen de ventas.
<b>Referencia:</b>	Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Plan contable general empresarial - MEF. Obtenido de Plan contable general empresarial: <a href="https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/PCGE_2019.pdf">https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/PCGE_2019.pdf</a>				
Víctor Araiza Martínez	2005	Araiza (2005) “Las cuentas por cobrar se definen como un activo circulante que en un plazo corto se convertirá en efectivo o inversión, o también puede ser considerado como un recurso económico de propiedad de una empresa que en un futuro generará beneficio” (p. 2).	Se refiere que siendo un activo circulante se convertirá en efectivo en un plazo corto que puede ser considerado una inversión porque generará beneficios económicos en la entidad (Araiza ,2005).	Nos indica que representa efectivo a corto, mediano y largo plazo siendo analizado y expuesto en el Estado de Situación Financiera.	
<b>Referencia:</b>	Araiza, V. (2005). <i>Administración de las cuentas por cobrar</i> . México: IMEF.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

Richard Stutely	2000	Stutely (2000) “Se trata de ingresos reconocidos en sus estados de pérdidas y ganancias, en los casos en que el efectivo no se ha recibido todavía (En esencia, el saldo total de las cuentas por cobrar refleja cuanto tiempo transcurre entre la consignación de las ventas y el cobro de los pagos correspondientes” (p.203).	Se define como los ingresos reconocidos en el estado de Resultados, es decir el saldo de las cuentas por cobrar refleja cuanto tiempo conlleva entre la consignación de las ventas y el cobro por el servicio prestado, (Stutely,2000).	En el estado de Resultados se detalla los logros obtenidos, es por eso; nos acreditara la cuenta de ingresos por las ventas	Es fundamental conocer y analizar cuánto representa para la entidad las cuentas por cobrar ya que es un activo exigible, los cuales no se tendrá en libre disposición hasta que el cliente pague la factura y esto será expuesto en el Estado de Situación Financiera. Además, desde un punto de vista contable se va a contabilizar todas las ventas realizadas para poder determinar los saldos pendientes, es importante tener un control detallado de las cuentas por cobrar y poder comunicar periódicamente el estado en que se encuentran cada documento pendiente de cobro. (Ministerio de Economía y Finanzas ,2019; Araiza ,2005; Stutely, 2000; Robles, 2012; Beaufond citado en Torres y Avelino ,2017).
<b>Referencia:</b>	Stutely R. (2000). <i>Plan de negocios la estrategia inteligente</i> . México: Pearson.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Carlos Robles	2012	Robles (2012) se refiere de las cuentas por cobrar: “representa el crédito que concede la empresa a consumidores en cuenta abierta, para sostener y aumentar las ventas” (p.112)	Las cuentas por cobrar representan el crédito que contrae el cliente con su proveedor, la mayoría de las empresas recurren a esta dinámica para sostener las relaciones empresariales y aumentar el volumen de ventas (Robles, 2012).	Se analizará financieramente las cuentas por cobrar y el efecto que muestra en la liquidez de la empresa.	
<b>Referencia:</b>	Robles C. (2012). <i>Fundamentos de administración financiera</i> . México: Red Tercer Milenio.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Miranda J. Avelino M	2017	Beaufond citado en Miranda y Avelino (2017) dice: “desde el punto de vista contable, el bien o servicio al ser vendidos es intercambiado por una promesa de cancelar la cantidad adeudada “(p.4)	Se da inicio las cuentas por cobrar cuando se le da crédito al cliente según trato acordado, asimismo, desde un punto de vista contable se va a contabilizar todas las ventas realizadas para poder determinar los saldos pendientes de cobro (Beaufond citado en Miranda y Avelino, 2017).	Es de aplicación para un mejor control de las cuentas por cobrar y poder comunicar periódicamente el estado en que se encuentran cada documento pendiente de cobro.	
<b>Referencia:</b>	Torres, J., & Avelino, M. (2017). <i>Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA. LTDA</i> . Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador.				

Sub categoría 1: POLÍTICAS DE CRÉDITO					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final

Gregorio Belaunde	2016	Belaunde (2016) “La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito”.	Según Belaúnde, sostiene que la política de crédito son los procedimientos y estudios previos para otorgar la facilidad de pago al cliente en un periodo acordado entre ambas partes, la correcta utilización de los estándares de crédito es de importancia en la gestión. Belaúnde, 2016).	Es de aplicación al proyecto de investigación para poder analizar y establecer pautas para conceder créditos a los clientes y obtener buenos resultados en la gestión de cobranza.	Es común que las actividades empresariales se manejen bajo políticas y normas para conceder créditos a clientes, para ello se realizan estudios previos para establecer pautas y obtener buenos resultados en la gestión de cobranza, la aplicación de políticas de crédito permitirá anticiparse a posibles errores que pueda ocurrir al otorgar créditos, para ello se verifica el cumplimiento de sus obligaciones bancarias, evaluación de historial crediticio y realizar un análisis de las condiciones económicas y de negocios del cliente. En el trabajo de investigación permitirá fijar y reestructurar las políticas de crédito y procedimientos de cobranza seguido de hacer un serio seguimiento de esta. Por lo tanto, estas políticas indicarán el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo (Belaúnde ,2016; Peñaloza, 2008; James y Wachowicz, 2010).
<b>Referencia:</b>	Belaúnde, G. (2016). <i>Políticas de créditos de una entidad financiera</i> . Conexión Esan, Lima.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Peñaloza Palomeque Mariana	2008	Peñaloza (2008) define las Políticas de créditos,” deben establecer claramente lo siguientes elementos: Selección de crédito, los requisitos mínimos que deben cumplir los clientes para acceder al crédito. Condiciones de crédito, determinar los requisitos de reembolso exigidos a todos los clientes que compran a crédito” (p.166).	Peñaloza se refiere, que para un mejor manejo y control del crédito se debe cumplir con las condiciones básicas de las políticas para conceder al cliente mediante una evaluación de historial crediticio (Peñaloza, 2008).	Es de aplicación para poder gestionar antes de otorgar créditos, verificar el cumplimiento de sus obligaciones bancarias y realizar un análisis de las condiciones económicas y de negocios del cliente.	
<b>Referencia:</b>	Peñaloza, M. (2008). Revista Científica de América Latina. Perspectivas, Bolivia.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Van James, John Wachowicz	2010	James y Wachowicz (2010) señala, “Para maximizar las ganancias que surgen de las políticas de crédito y cobranza, la empresa debe variar esas políticas de manera conjunta hasta lograr una solución óptima. Esa solución determinará la mejor combinación de estándares de crédito, periodo de crédito, política de descuentos por pago en efectivo, términos especiales y nivel de gastos de cobranza.” (p.256).	Según James y Wachowicz, para aumentar las ganancias la empresa debe de varias las políticas de crédito y cobranza de manera conjunta y escoger la mejor solución para su aplicación James & Wachowicz (2010).	En el trabajo de investigación permitirá fijar y reestructurar las políticas de crédito y procedimientos de cobranza seguido de hacer un serio seguimiento de esta.	
<b>Referencia:</b>	Van J. & Wachowicz J. (2010). <i>Fundamentos de administración financiera</i> . Pearson Educación, México.				

**Sub categoría 2: POLÍTICAS 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>
Higuerey	2007	Higuerey (2007) se refiere: “El monto de las cuentas por cobrar, así como la antigüedad de estas, va a depender de la política de cobro establecida por la empresa. La política de cobro no es más que los diferentes procedimientos que va a utilizar el departamento de crédito y cobranzas para agilizar el periodo promedio de cobro, así como disminuir el periodo de morosidad y las pérdidas por incobrables” (p.19).	Según Higuerey, sustenta que las políticas de cobranza son lineamientos y políticas establecidas por la empresa, además son de importancia para agilizar el cobro de los documentos y minimizar el periodo de retorno de efectivo a la empresa evitando una cartera alta pendiente de cobro, Higuerey (2007).	Es de interés su aplicación para ejecutar las políticas establecidas después de un estudio previo, y poder asegurar eficazmente la recuperación de la cartera vencida.	Las políticas de cobranza son lineamientos y normas fijadas por la empresa como un mecanismo que se debe aplicar de manera eficiente, la combinación de una clara política de cobro que cubra los objetivos planeados tiene como mérito el éxito de una gestión de cobranza que logra recuperar el dinero de manera rápida, por ello, el agilizar el cobro de los documentos y minimizar el periodo de retorno de efectivo a la empresa evitará una cartera alta pendiente de cobro. Es de interés su aplicación para ejecutar las políticas establecidas después de un estudio previo, y poder asegurar eficazmente la recuperación de la cartera vencida, con ello la empresa se proyecta económicamente y podrá programarse futuros pagos siendo fundamental para la toma de decisiones. Mediante diversas maneras de gestionar el cobro (cartas, faxes, llamadas
<b>Referencia:</b>	Higuerey, A. (2007). <i>Administración de cuentas por cobrar</i> . Recuperado de: <a href="http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guia_s_finanzas1_pdf/tema5.pdf">http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guia_s_finanzas1_pdf/tema5.pdf</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
José Morales Castro, Arturo Morales Castro	2014	Morales & Morales (2014) explican: Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica” (p.164).	Morales & Morales se refiere de las políticas de cobranza; como un mecanismo que se debe aplicar de manera eficiente, es decir; el éxito de una gestión de cobranza es seguir las pautas establecidas y recuperar el dinero prontamente, Morales & Morales (2014).	Es de aplicación para poder proyectarse si efectivamente ingresa efectivo a la entidad y poder programarse futuros pagos siendo fundamental para la toma de decisiones.	

<b>Referencia:</b>	Morales, J. & Morales A. (2014). <i>Crédito y Cobranza</i> . Grupo editorial Patria, México D.F.				telefónicas, visitas personales, acción legal u otros) se debe agotar las diferentes técnicas para un resultado positivo para la empresa. Así mismo, el gasto de la gestión debería ser menor a lo que se debería recibir para no perder significativamente, es importante aplicar todos los recursos necesarios para recuperar las cuentas por cobrar, dar un seguimiento constante eso ayudará a agilizar su cobro. (Higuerey, 2007; Morales y Morales, 2014; James y Wachowicz, 2010).
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Van James, John Wachowicz	2010	James & Wachowicz (2010) acotó: “La compañía determina su política completa de cobranza mediante la combinación de los procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las variables principales de la política es la cantidad de dinero gastado en los procedimientos de cobranza. Dentro de un intervalo, para una cantidad relativa mayor de gasto, menor será la proporción de pérdidas por deudas incobrables y más corto el periodo promedio de cobro, cuando los demás factores permanecen iguales” (p.255).	Según James & Wachowicz se refiere a la combinación de una clara política de cobro que cubra los objetivos planeados; eso quiere decir que, mediante diversas maneras de gestionar el cobro (cartas, faxes, llamadas telefónicas, visitas personales, acción legal u otros) se debe agotar las diferentes técnicas para un resultado positivo para la empresa. Así mismo, el gasto de la gestión debería ser menor a lo que se debería recibir para no perder significativamente, James & Wachowicz (2010).	Se debe aplicar todos los recursos necesarios para recuperar las cuentas por cobrar, dar un seguimiento constante eso ayudará a agilizar su cobro.	
<b>Referencia:</b>	Van J. & Wachowicz J. (2010). <i>Fundamentos de administración financiera</i> . Anfeca, México, D.F.				

<b>Sub categoría 3: Control de gestión</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Jorge Salgado Castillo, Laura Calderón Pinzón	2014	Salgado & Calderón (2014) se refiere: “El control de gestión incluye todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización, la función primaria del control de gestión es influir en el comportamiento y dirigirlos por los caminos deseables, el beneficio del control de gestión es	Según Salgado & Calderón, se refiere a que es un proceso que influye en el comportamiento y la dirección de los objetivos planeados, teniendo como objetivo incrementar el logro de metas propuestas, Salgado & Calderón (2014).	Es de interés su aplicación a toda la entidad para alcanzar los objetivos institucionales propuestos de una manera correcta.	El Control de gestión es un punto que ninguna organización debe ser ajena, porque ayuda a determinar que tan eficientes son los sistemas, procesos y demás que son implementados en una organización. Asimismo, se define como un proceso que influye en el comportamiento y

		incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización (SCG)” (p.5).			dirección de los objetivos planeados, teniendo como finalidad primordial incrementar el logro de metas propuestas y alcanzarlos de una forma correcta. El Control de Gestión busca la obtención de los objetivos dirigiéndose en el centro de los problemas que incurre en la organización. Siendo su propósito desarrollar estrategias seleccionadas, además por medio de la alta gerencia se asegura que los recursos se están utilizando responsablemente, por ejemplo; en la gestión de cobranza involucra diversos recursos para dar efectiva su control de cobro. Finalmente es importante desarrollar aspectos que puedan ser eficientes, siendo: la constante comunicación con los colaboradores de la empresa sobre expectativas organizacionales, analizar los factores de motivación que produzcan efectos positivos en el ambiente laboral, las relaciones entre los miembros de la organización influyen en el clima laboral. Es de aplicación para relacionarse de manera conjunta creando un ambiente sano, y todos persiguiendo el mismo objetivo organizacional (Salgado y Calderón, 2014; Pérez, 2013; Pérez, Vásquez y Levín, 2015).
<b>Referencia:</b>	Salgado J. & Calderón P. (2014). <i>Sistemas de Control de gestión y desempeño Organizacional: una revisión conceptual</i> . Anfeqa, México D.F.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Juan Pérez Carballo	2013	Pérez (2013) explica: El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. Para ello, es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados.” (p.29)	Pérez, se refiere que tiene propósito el de desarrollar estrategias seleccionadas, además por medio de la alta gerencia se asegura que los recursos se están utilizando responsablemente para el logro de los objetivos, Pérez (2013).	Es importante para controlar los recursos utilizados en la gestión de cobranza, y controlar las diferentes áreas en cuanto a funciones, actividades y áreas de responsabilidad.	
<b>Referencia:</b>	Pérez J. (2013). <i>Control de Gestión empresarial</i> . ESIC editorial, Madrid.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Augusto Perez, Ángel Vásquez, Sergio Levín	2015	Perez, Vásquez & Levín (2015) nos dicen: “Es necesario que en los sistemas de control de gestión se cumplan tres aspectos para que puedan ser eficientes: 1) ser útiles para comunicar el rol de las expectativas a los miembros de la organización, 2) tener un efecto motivacional debido a su capacidad de afectación comportamental en los miembros de la empresa, bajo el sistema de premios intrínsecos y extrínsecos y 3) ser	Perez, Vásquez & Levín comentan que es importante desarrollar aspectos que puedan ser eficientes, siendo: la constante comunicación con los colaboradores de la empresa sobre expectativas organizacionales, analizar los factores de motivación que produzcan efectos positivos en el ambiente laboral, las relaciones	Es de aplicación para relacionarse de manera conjunta creando un ambiente sano, y todos persiguiendo el mismo objetivo organizacional.	

	útiles para comunicar el clima de los procesos sociales de la organización a sus miembros” (p.23)	entre los miembros de la organización influyen en el clima laboral. La clave del éxito depende de una buena gestión, Perez, Vásquez & Levín (2015).		
<b>Referencia:</b>	Pérez A.; Vásquez Á.; & Levín S. (2015). <i>El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques</i> . Universidad & Empresa, 17(29), 13-33. Recuperado en: <a href="https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01">https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01</a>			

### Matriz de categorización y subcategorías

<b>Categoría: Cuentas por Cobrar</b>	
Sub categorías apriorísticas	
Políticas de Crédito	
Políticas de Cobranza	
Control de Gestión	
Sub categorías emergentes	
(*) Liquidez	(*) Poder de negociación

**Matriz de método**

<b>Enfoque mixto</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, Carlos Baptista Lucio, Pilar	2014	Chen, (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014) define sobre enfoque mixto como "La integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de los métodos mixtos"). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio ("forma modificada de los métodos mixtos"). (p.534)	Se define al enfoque mixto, como la combinación del método cualitativo y cuantitativo, es así como nace, lo que involucra la recopilación y análisis de información; eso quiere decir que los métodos fusionados no cambian su estructura inicial y que juntos responden al problema en cuestión. Chen, (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014)	Para el desarrollo de la investigación se aplicó el enfoque mixto, definiéndose como la combinación del método cualitativo y cuantitativo, es así como nace, lo que involucra la recopilación y análisis de información; eso quiere decir que los métodos fusionados no cambian su estructura inicial y que juntos responden al problema en cuestión, por ello se obtendrá información del personal de las áreas involucradas y se utilizará las técnicas de estudio. Con esa información se podrá conocer cuáles son las deficiencias en cuanto a las Cuentas por Cobrar, Chen, (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014).
<b>Referencia:</b>	Hernández. R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V.			

<b>Sintagma Holístico</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Carhuancho Mendoza, Irma; Nolazco Labajos, Fernando; Sicheri Monteverde, Luis;	2019	Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019) se refieren "La holística es definida como la comprensión critica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia." (p.20).	La investigación holística analiza el todo de una manera completa e integrada y esto permite poder lograr una perspectiva más amplia, además el resultado del análisis propondrá mejoras estructuradas que permitan el desarrollo de planificaciones que serán sugeridas en el transcurso del tiempo. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019)	La investigación holística analiza el todo de una manera completa e integrada que logra una perspectiva más amplia, además el resultado del análisis propondrá mejoras estructuradas que permitan el desarrollo de planificaciones, que serán sugeridas en el transcurso del tiempo. Así mismo, se crea oportunidades para desarrollar una investigación que propone nuevas ideas, en cuanto a las cuentas por cobrar se plantea poder disminuir

Guerrero Bejarano, María; Casana Jara, Kelly				la lentitud de la cobranza y hacer más efectiva su recuperación (Carhuancho, Nolzco, Sichei, Guerrero, y Casana, 2019).
<b>Referencia:</b>	Carhuancho, I., Nolzco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> . Ecuador, Guayaquil: UIDE.			

<b>Tipo proyectiva</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Hurtado de Barrera, Jacqueline	2000	Hurtado (2000). “La investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones.” (p.49)	Se define como investigación proyectiva al tipo de estudio que analiza, diseña o establece ideas que puedan contribuir a buscar soluciones a un determinado problema y posteriormente puedan ser aplicadas en un futuro (Hurtado, 2000).	Se define como investigación de tipo proyectiva porque permite analizar, diseñar y establecer ideas que puedan contribuir a buscar soluciones a un determinado problema y posteriormente puedan ser aplicadas en un futuro, se considera importante su aplicación ya que se estudiará y buscará soluciones respecto a las deficiencias de surgen en la gestión de las Cuentas por Cobrar de la empresa de servicios (Hurtado, 2000).
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . 3ra Edición. Venezuela: Sypal.			

<b>Nivel comprensivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Jacqueline Hurtado	2004	Hurtado (2004), define “El nivel comprensivo toca el campo de las explicaciones. El investigador ya no solo percibe características explícitas en el evento, o descubre aspectos menos explícitos, sino que establece conexiones entre diversos eventos, a partir de las cuales puede formular explicaciones. Las explicaciones le permiten al investigador anticipar situaciones y también planificar o desarrollar propuestas de transformación. En el nivel comprensivo se ubican los objetivos explicar, predecir y proponer”. (p.37)	Para un análisis profundo el nivel comprensivo dará las pautas necesarias para realizar estudios cuidadosos y objetivos, esto lleva al investigador lograr anticiparse de situaciones que puedan suscitar, es decir entra en contacto con el problema y puede dar propuestas de transformación. (Hurtado, 2004)	Para un análisis profundo el nivel comprensivo dará las pautas necesarias para realizar estudios cuidadosos y objetivos, esto lleva al investigador lograr anticiparse de situaciones que puedan suscitar, es decir; entra en contacto con el problema y puede dar propuestas de transformación. Su aplicación logrará tener un contacto directo con la empresa y poder acceder a su información financiera y económica. (Hurtado, 2004).
<b>Referencia:</b>	Hurtado J. (2004) <i>Cómo formular objetivos de investigación</i> . Bogotá, Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio. Obtenido de: <a href="http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf">http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf</a>			

<b>Método: Deductivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Sergio Gómez Bastar	2012	Para Gómez (2012), “el método deductivo a diferencia del inductivo es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular” (p.15).	El método deductivo se basa en lo racional que va de lo general a lo particular. Explica la realidad que parte de información original (sea teorías o leyes) a casos especiales, finalmente la conclusión que acota está contenida en las premisas siendo verdaderas (Gómez, 2012).	El método deductivo se basa en lo racional que va de lo general a lo particular. Explica la realidad que parte de información original (sea teorías o leyes) a casos especiales, finalmente la conclusión que acota está contenida en las premisas siendo verdaderas. El método deductivo es importante su aplicación para poder deducir conclusiones partiendo de una serie de teorías y leyes que permite corroborar las hipótesis de un hecho en concreto. (Gómez, 2012)
<b>Referencia:</b>	Gómez, S. (2012). Metodología de la Investigación. México: Red Tercer Milenio			
<b>Método: Inductivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Redacción final</b>
Sergio Gómez Bastar	2012	Para Gómez (2012) quiere decir, “El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten” (p.15).	El método inductivo, es lo opuesto al método deductivo, partiendo de lo individual a lo general. Para ello se realiza la observación y análisis de algún fenómeno y se deduce las predicciones y poder llegar a las conclusiones generales. (Gómez, 2012).	El método inductivo, es lo opuesto al método deductivo, partiendo de lo individual o más específico a lo general. Para ello se realiza la observación y análisis de algún fenómeno para deducir posibles predicciones y poder llegar a las conclusiones generales. La aplicación de este método parte de un punto muy determinado siendo en el área de cobranza hasta llegar a lo más general que es la empresa por ello, el investigador realizará el estudio en campo para obtener información directa. Gómez, 2012).
<b>Referencia:</b>	Gómez, S. (2012). Metodología de la Investigación. México: Red Tercer Milenio			

<b>Población</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
		Tamayo (2004), menciona “la población está conformada, por la totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades	La población se describe como el conjunto de personas sobre el cual se puede analizar y realizar	Para el proyecto de investigación, se determinó que la población se basa en un análisis documental de las	Es importante identificar la población y la muestra en el proyecto de investigación, en líneas generales la población se describe como la cantidad de personas sobre el cual se puede

Tamayo Mario	2004	de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica” (p.176).	los estudios necesarios para la investigación. (Tamayo, 2004)	Cuentas por cobrar para el periodo 2019, de la empresa de servicios.	analizar y realizar los estudios necesarios para la investigación. En efecto, se determinó que la población total de la empresa es de treinta y cinco personas. (Tamayo, 2004) Dicho lo anterior, se define como muestra, a una parte representativa que surge de la población y es materia de investigación, para obtener resultados La muestra es equivalente a la información de financiera, reportes y todo documento probatorio que se relaciona con las cuentas por cobrar.
<b>Número de colaboradores:</b>		Análisis documental			Para la investigación mi objeto de estudio es la población y la muestra donde recabaré información documental sobre el cual efectuaré la medición y observación. (Bernal 2010).
<b>Referencia:</b>		Tamayo, M. (2004). <i>El proceso de Investigación Científica</i> . Ciudad de México, México: Edición Limusa.			
<b>Muestra</b>					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
César Bernal	2010	Bernal (2010) explica la muestra como: “una 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).	Se define como muestra, a una parte representativa que surge de la población y es materia de investigación, para obtener resultados Bernal (2010).	La muestra es equivalente a la información de financiera, reportes y todo documento probatorio que se relaciona con las cuentas por cobrar.	
<b>Número de colaboradores:</b>		Análisis documental			
<b>Referencia:</b>		Bernal, C. (2010) <i>Metodología de la investigación</i> . Tercera edición. Pearson Educación: Colombia. (p. 161) ISBN: 978-958-699-128-5			
<b>Unidades informantes</b>					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Jackeline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000), se refiere a: “Las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se pueda dar respuestas completas y no parcial o desviada, a la interrogante de la investigación; por ello debe incluir a todos los involucrados en los eventos de estudio” (p.152).	Las unidades informantes se describen como el principal objeto de estudio, sobre todo es la principal fuente de investigación, ya que a través de ellos se podrá dar respuestas a muchas interrogantes, Hurtado (2000).	Las unidades informantes están compuestas por tres personas, siendo: - El contador general, tiene como rol principal el de manejar e interpretar la contabilidad; generando mensualmente los Estados Financieros que permitan tomar decisiones ante gerencia.  - La encargada de cobranza, es la persona que tiene como función registrar las facturas de	Para el desarrollo de estudio es fundamental determinar las unidades informantes que, se describen como el principal objeto de estudio, sobre todo es la principal fuente de investigación, ya que a través de ellos se podrá dar respuestas a muchas interrogantes, Hurtado (2000). Las unidades informantes están compuestas por tres personas, siendo: -Jefe de Finanzas es la persona responsable de administrar, supervisar y validar cada movimiento económico y financiero de la empresa, además se encarga de realizar labores

				<p>ventas, tener el control de las Cuentas por cobrar, hacer el seguimiento de estas e informar los ingresos procedentes de las ventas.</p> <p>-Jefe de Finanzas es la persona responsable de administrar, supervisa y valida cada movimiento económico y financiero de la empresa.</p>	<p>gerenciales solicitado por el representante legal.</p> <p>- El contador general, tiene como rol principal el de manejar e interpretar la contabilidad; generando mensualmente los Estados Financieros que permitan tomar decisiones ante gerencia y también realiza las coordinaciones permanentemente con el Jefe de Finanzas.</p> <p>- La encargada de créditos y cobranza, es la persona que tiene como función registrar las facturas de ventas, tener el control de las Cuentas por cobrar, hacer el seguimiento de estas e informar los ingresos procedentes de las ventas.</p>
<b>Número de Unidades Informantes:</b>	3 personas				
<b>Referencia</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . 3ra Edición. Venezuela, Caracas.: Fundación Sypal)				

<b>Técnica: Entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Fidias G. Arias	2012	Fidias G. (2012) se refiere de la entrevista, “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.72).	La entrevista se caracteriza por el diálogo entre 2 o más personas, donde intercambia ideas u opiniones, que será útil en el estudio de la investigación. Fidias G. (2012)	Es de aplicación esta técnica para 3 personas de la organización, a través de una serie de preguntas se podrá desarrollar la recopilación de información, ellos serán la pieza fundamental en la entrevista.	La entrevista se caracteriza por el diálogo entre 2 o más personas, donde intercambia ideas u opiniones, es de aplicación esta técnica para 3 personas de la organización, a través de una serie de preguntas se podrá desarrollar la recopilación de información, así mismo las personas involucradas son: el Controller financiero, el contador general y la encargada de cobranzas, ellos serán la pieza fundamental para la aplicación de la técnica de la entrevista. (Arias, 2012)
<b>Referencia:</b>	Arias, F. (2012). <i>El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta.</i> Fidias G. Arias Odón.				
<b>Instrumento: Guía de entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Hurtado de Barrera, J.	2000	Según Hurtado (2000), para La Elaboración de la Guía de Entrevista “debe disponer de datos generales de identificación de la persona	La guía de entrevista es un documento de apoyo estructurado, para ello se tendrá que disponer los datos generales	Es de aplicación para poder comprender más a fondo las posibles dificultades y debilidades que pueden	La guía de entrevista es un documento de apoyo estructurado muy importante en la investigación, para ello se tendrá que disponer los datos generales del entrevistado y las preguntas en base al tema de

	entrevistada; datos censales o sociológicos; y los datos concernientes al tema de investigación” (p.463).	del entrevistado y las preguntas en base al tema de investigación, Hurtado (2000).	existir y en base a los resultados se podrá plantear mejoras en la empresa de servicios.	investigación. Es de aplicación para poder comprender más a fondo las posibles dificultades y debilidades, Hurtado (2000).
<b>Referencia:</b>	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal			

<b>Técnica: Análisis documental</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Dulzaides Iglesias, María Elinor y Molina Gómez, Ana María	2004	Dulzaides y Molina (2004) “refieren que el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación” (p. 1).	El análisis documental consiste en analizar la información y conocer su contenido; de esta manera, se podrá indagar información de años anteriores y se podrá deducir temas de interés para la investigación. Dulzaides y Molina (2004)	Esta técnica se aplica para analizar los saldos de los estados financieros, partiendo de ello se podrá indagar el alto porcentaje en las cuentas por cobrar, y validar la problemática que existe actualmente en la empresa de servicios.	El análisis documental consiste en analizar la información y conocer su contenido; de esta manera, se podrá indagar información de años anteriores y se podrá deducir temas de interés para la investigación. Esta técnica se aplica para analizar los saldos de los estados financieros, partiendo de ello se podrá indagar el alto porcentaje en las cuentas por cobrar, y validar la problemática que existe actualmente en la empresa de servicios. (Dulzaides y Molina, 2004)
<b>Referencia:</b>	Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. Scielo.				
<b>Instrumento: Guía de Análisis documental</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Dulzaides Iglesias, María Elinor y Molina Gómez, Ana María	2004	Dulzaides & Molina (2004), Comprende el procesamiento analítico- sintético que, incluye la descripción bibliográfica general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. (p.2).	La guía del análisis documental se refiere a la anotación de todos los aspectos de la información encontrada (documentos, procesos) que permite ampliar la visión de la realidad. Dulzaides & Molina (2004).	Es un instrumento que se aplicará en los Estados Financieros, siendo una fuente de información que podrá aportar contenido importante en el desarrollo de la investigación.	La guía del análisis documental se refiere a la anotación de todos los aspectos de la información encontrada (documentos, procesos) que permite ampliar la visión de la realidad. Es un instrumento que se aplicará en los Estados Financieros, siendo una fuente de información que podrá aportar contenido importante en el desarrollo de la investigación (Dulzaides y Molina 2004).
<b>Referencia:</b>	Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. Scielo. doi:1024-9435				

## Matriz de la propuesta

	Diagnóstico	Priorización de los problemas	Consolidación del problema	Fundamentos de la propuesta	Nombre de la categoría solución	Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Cuantitativo	1.- Las cuentas por cobrar tiene una representación significativa en los EEEF, siendo el valor de S/6'914,200.21 por los créditos concedidos.	Problema 1. Disminución de la liquidez en la empresa.	La empresa que brinda servicios de ingeniería se identificó 3 problemas de gran importancia, los cuales son: a) Disminución de la liquidez, las principales razones que influyen en la liquidez de la empresa, es por la falta de técnicas en el proceso de cobranza, donde las cuentas por cobrar no se convierten en efectivo de manera activa, también existe una deuda con el banco del exterior que se está pagando de forma proporcional, en efecto según resultados del análisis del ratio de liquidez inmediata, se interpreta que no puede cumplir con las obligaciones a corto plazo porque cuenta con más deudas a corto plazo que efectivo; b) El exceso de confianza por los créditos, que para seguir manteniendo lazos comerciales y/o haber trabajado antes con el cliente, se omite la revisión previa de los requisitos fundamentales para conceder el crédito, siendo un acto que ocurre de manera permanente, los vínculos amicales con los clientes morosos expone a un riesgo económico y financiero de la empresa.	Teoría General de Sistemas (Von, 1968), busca estudiar todos factores que influyen en un todo estando reciprocamente relacionados, en la organización es necesario coordinar de manera activa, armónica e interactuar con las diversas áreas para establecer metas conjuntas y que juntos logren minimizar posibles riesgos, lo referido es importante para mantener buena relación con todo el personal y además que al personal que no se encuentre capacitado en algunas funciones específicas darle las herramientas necesarias para que sea eficiente su labor.	Modelo GSM para la recuperación de las cuentas por cobrar en la empresa Poyry Perú S.A.C.	Objetivo 1. Incrementar la liquidez inmediata a 0.42 en la empresa Poyry Perú S.A.C.	Estrategia 1. Gestionar la recuperación de las Cuentas por cobrar Comerciales.	Táctica 1. Mayor comunicación con los clientes para la recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar 12%	A1 Visita a los clientes	02/01/2021	30	01/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	84	Evidencia 1. Estado de Situación Financiera
	A2 Envío de Cartas comunicando su situación actual.								02/01/2021	30	01/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	374		
	A3 Coordinación permanente antes y después de la facturación.								01/02/2021	300	28/11/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	0		
	A4 Programación de reuniones con los clientes								02/01/2021	30	01/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	105		
	A5 Creación de un plan de negociación de la deuda.								15/01/2021	30	14/02/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	21		
	A6 Seguimiento al plan de negociación.								14/02/2021	180	13/08/2021	a. Controller Financiero b. Contador general c. Tesorería	280		
	Problema 2. Exceso de confianza en los créditos concedidos.	7.- La rotación de cuentas por cobrar es de 1 a 2 veces al año, siendo lenta su recuperación de cobro.	Teoría de Contabilidad y Control (Shyam Sunder, 1997) Es esencial que la contabilidad sea aplicada con el fin de analizar resultados previo registro de información, en cuanto al área de cobranza se podrá interpretar e informar claramente las cuentas incobrables y poder tomar decisiones ante gerencia y el personal encargado.	Teoría de la Administración (Chiavenato, 2006) Para buscar la eficiencia de la organización se debe planificar estrategias, trabajar de manera conjunta con un solo objetivo; el control de las cuentas por cobrar y la correcta planificación de funciones contribuyen a mejorar económicamente a la empresa de tal forma se obtendrá resultados efectivos.	Objetivo 2. Establecer estándares para conceder créditos.	Estrategia 2. Supervisar el proceso de otorgamiento de créditos.	Táctica 3. Establecer políticas de crédito	A7 Coordinación para definir las políticas de crédito	01/03/2021	15	16/03/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0	Evidencia 2. Manual de Políticas de Crédito y Cobranza	
		A8 Revisión de los lineamientos planteados						16/03/2021	5	21/03/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0			
		A9 Aprobación de las políticas propuestas por parte de gerencia.						21/03/2021	3	24/03/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	100			
Cualitativo	1.- No existe un manual de Políticas de Créditos y Cobranzas que permitan mejorar la recuperación de las cuentas vencidas.	Problema 3. Disminución en las ventas al año 2019	Teoría de la Administración (Chiavenato, 2006) Para buscar la eficiencia de la organización se debe planificar estrategias, trabajar de manera conjunta con un solo objetivo; el control de las cuentas por cobrar y la correcta planificación de funciones contribuyen a mejorar económicamente a la empresa de tal forma se obtendrá resultados efectivos.	Objetivo 3. Aumentar las ventas en la empresa de Servicios un 4%	Estrategia 3. Mejorar la gestión del área de Comercial	Táctica 4. Aplicar las políticas de crédito diseñadas.	A10 Evaluación previa a los clientes para el otorgamiento de crédito	24/03/2021	250	29/11/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0	Evidencia 3. Estado de Resultados Integrales		
	2.- Existe riesgo al conceder créditos sin alguna evaluación previa, ni utilizar alguna herramienta que permita verificar al cliente.						A11 Actualización de base de datos y análisis de segmentación de clientes	01/04/2021	15	16/04/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0			
	3.- La persona que realiza la gestión de créditos y cobranza no se dedica sólo a esa labor.						A12 Seguimiento continuo del cumplimiento de normas.	31/03/2021	250	06/12/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0			
	4.- La alta gerencia por no perder clientes, aprueba seguir manteniendo relaciones comerciales con clientes morosos.	A13 Convocatoria al personal en base a un perfil establecido					01/05/2021	15	16/05/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	560				
	5.- Esporádicamente se realizan llamadas, envío de correos para el cobro de las facturas vencidas.	A14 Entrevista al personal					01/05/2021	3	04/05/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	86				
	6.- El sistema que maneja la empresa no permite un análisis automático y confiable de las cuentas por cobrar.	A15 Reclutamiento del personal					04/05/2021	3	07/05/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0				
	7.- Falta agilizar la gestión de cobranza y tener una buena relación con los clientes.	A16 Revisión de temas relacionados a la licitación del estado					01/06/2021	10	11/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	30				
	8.- Existe observaciones u modificaciones de ultimo momento que atrazan el periodo de cobro.	A17 Programación de cronograma de capacitación.					11/06/2021	1	12/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0				
	9.- Falta ser más estrictos y tener un control mas activo en la cobranza.	A18 Ejecución de cronograma de capacitación					12/06/2021	1	13/06/2021	a. Controller Financiero b. Contador general	0				
<b>Título final de la investigación</b>															
Modelo GSM para recuperar las cuentas por cobrar en la empresa de servicios de ingeniería.															