



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Implementación de políticas y procedimientos de créditos y
cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios,
Lima 2020**

Para optar el título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Pasquel Lázaro, Diana Mery

ORCID

0000-0002-2594-6391

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

Dr. Fonseca Chávez Freddy Roque (ORCID: 0000-0002-1323-0097)

Presidente del Jurado

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

Secretario

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

Vocal

Asesor temático


Mg. Ibáñez Quispe Medally (ORCID: 0000-0001-5065-043X)

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis padres Rubén y Mery quienes siempre velaron por mi bienestar y educación, siendo ellos mi motivación constante para terminar mi carrera universitaria y alcanzar mis sueños, y a mis hermanos Fernando, Sofía y Darío quienes confiaron en mí y me dieron su apoyo incondicional en el desarrollo de mi carrera profesional.

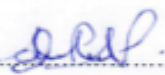
Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Privada Norbert Wiener por la excelente educación brindada para desarrollarme como profesional; también agradezco a los asesores por el apoyo brindado y los conocimientos impartidos para desarrollar y presentar la tesis.

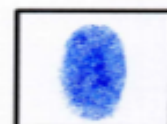
 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Pasquel Lázaro Diana Mery estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020" para la obtención del Título Profesional de Contador Público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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



 Pasquel Lázaro Diana Mery
 DNI: 45258741



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
O resumo	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	20
1.5 Limitaciones de la investigación	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Antecedentes internacionales	22
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases teóricas	26

2.2.1 Marco fundamental	26
2.2.2 Marco conceptual	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	33
3.1 Método de investigación	33
3.2 Enfoque	34
3.3 Tipo de investigación	35
3.4 Diseño de la investigación	35
3.5 Población, muestra y unidades informantes	36
3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas	37
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.7.1. Técnica	39
3.7.2. Descripción	39
3.7.3. Validación	40
3.7.4. Confiabilidad	41
3.8 Procesamiento y análisis de datos	41
3.9 Aspectos éticos	42
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	43
4.2 Descripción de resultados cualitativos	52
4.3 Diagnóstico	57
4.4 Propuesta	61
4.4.1 Priorización de los problemas	61
4.4.2 Consolidación del problema	61
4.4.3 Fundamentos de la propuesta	62
4.4.4 Categoría solución (conceptualización)	63
4.4.5 Direccionalidad de la propuesta	63
4.4.6 Actividades y cronograma	65
4.5 Discusión de resultados	78
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 Conclusiones	84
5.2 Recomendaciones	85

REFERENCIAS	86
ANEXO	90
Anexo 1: Matriz de consistencia	91
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	92
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	123
Anexo 4: Instrumento cualitativo	127
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	128
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	129
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	130
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	132
Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti	142
Anexo 10: Informe del Asesor	143

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización de la Liquidez	37
Tabla 2 Matriz de categorización del plan de mejora	38
Tabla 3 Análisis de ratio de liquidez o razón corriente del 2018 y 2019	43
Tabla 4 Análisis de Liquidez absoluta 2018 y 2019	44
Tabla 5 Análisis de razón circulante 2018 y 2019	45
Tabla 6 Análisis de ratio de capital de trabajo 2018 y 2019	46
Tabla 7 Análisis de ratio de cuentas por cobrar 2018 y 2019	47
Tabla 8 Análisis de ratio de liquidez – Ratio de endeudamiento 2018 y 2019	48
Tabla 9 Análisis horizontal efectivo equivalente de efectivo 2018 y 2019	49
Tabla 10 Análisis horizontal cuentas por cobrar comerciales 2018-2019	50
Tabla 11 Análisis vertical efectivo disponible 2018-2019	51
Tabla 12 Ratio de liquidez corriente del año 2018 al 2024	69
Tabla 13 Rotación de caja y bancos	70
Tabla 14 Estado de situación financiera	72
Tabla 15 Estado de resultados	73
Tabla 16 Rotación de cuentas por cobrar en veces	73
Tabla 17 Rotación de cuentas por cobrar	74

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Ratio de liquidez o razón corriente del 2018 y 2019	44
Figura 2. Ratio de Liquidez absoluta 2018 y 2019	45
Figura 3. Ratio de razón circulante 2018 y 2019	46
Figura 4. Ratio capital de trabajo 2018 y 2019	47
Figura 5. Ratio de cuentas por cobrar 2018 y 2019	48
Figura 6. Ratio de endeudamiento 2018 y 2019	49
Figura 7. Análisis horizontal – Efectivo equivalente de efectivo 2018-2019	50
Figura 8. Análisis horizontal – cuentas por cobrar comerciales 2018-2019	51
Figura 9. Análisis vertical – efectivo disponible 2018 y 2019	52
Figura 10. Conclusiones aproximativas de la subcategoría política de créditos	54
Figura 11. Conclusiones aproximativas de la subcategoría cuentas por cobrar.	55
Figura 12. Conclusiones aproximativas de la subcategoría razones financieras.	56
Figura 13. Análisis mixto de la categoría Liquidez.	60
Figura 14. Diagrama de Gantt	67
Figura 15. Manual de políticas y procedimientos para la gestión de créditos	68
Figura 16. Ingreso al portal de SENTINEL (central de riesgo).	69
Figura 17. Manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas	72
Figura 18. Cronograma de capacitación del personal de créditos y cobranzas	76
Figura 19. Organigrama del departamento de administración y finanzas	77
Figura 20. Flujograma del proceso de créditos	78

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	64
Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma	65

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por título “Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020”, se basa en el análisis de la gestión de los créditos y de las cuentas por cobrar, las mismas que no están siendo debidamente controladas y recuperadas, buscando de esta manera, determinar las consecuencias que se genera al no aplicar las políticas y procedimientos adecuados para el otorgamiento de créditos y de cobranzas. La investigación tiene como objetivo implementar las políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y para la recuperación de las cuentas por cobrar que permitan mejorar la liquidez en la empresa.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es de enfoque mixto con diseño holístico, además se utilizó el método inductivo, deductivo y analítico. Para el análisis cualitativo se aplicó la técnica de la entrevista a 5 unidades informantes, siendo ellos el administrador, la contadora, el asistente contable, el encargado de facturación y el encargado de cobranzas, y para el análisis cuantitativo se utilizó la ficha de análisis documental en base a los estados financieros de los años 2018 y 2019. Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados se realizó la triangulación de toda la información haciendo uso del Atlas Ti 8.

En cuanto a los resultados adquiridos de los ratios de liquidez y de gestión se verifico que la empresa de servicios no cuenta con liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones contraídas a causa del incremento considerable en las cuentas por cobrar del 2018 al 2019. Por tal razón se propone la aplicación de políticas y procedimientos de gestión de créditos y de cobranzas, la contratación de un sistema de alertas y reporte de deudas, así como también las capacitaciones continuas al personal del área involucrado, buscando la mejora en la evaluación de otorgamiento de créditos, y fluidez en las cobranzas, de tal forma que se incremente la liquidez de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Palabras clave: Liquidez, cuentas por cobrar, políticas de crédito y políticas de cobranza.

O resumo

Este trabalho de pesquisa intitula-se “Implementação de políticas e procedimentos de créditos e cobranças para melhorar a liquidez de empresa prestadora de serviços Lima 2020”, baseia-se na análise da gestão de créditos e contas a receber, Não estão a ser devidamente controlados e recuperados, procurando assim determinar as consequências que são geradas pela não aplicação de políticas e procedimentos adequados para a concessão de empréstimos e cobranças. O objetivo da investigação é implementar as políticas e procedimentos para a concessão de créditos e para a recuperação de contas a receber para melhorar a liquidez da empresa.

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação é uma abordagem mista com um design holístico, além disso foi utilizado o método indutivo, dedutivo e analítico. Para a análise qualitativa, a técnica de entrevista foi aplicada a 5 unidades de informantes, sendo o administrador, o contador, o auxiliar de contabilidade, o gerente de faturamento e o gerente de cobrança, e para a análise quantitativa foi utilizada a folha de análise documental. Com base nas demonstrações financeiras dos anos de 2018 e 2019. Com os resultados obtidos com os instrumentos aplicados, todas as informações foram trianguladas no Atlas Ti 8.

Em relação aos resultados obtidos nos índices de liquidez e gestão, verificou-se que a empresa prestadora de serviços não possui liquidez suficiente para cumprir suas obrigações devido ao aumento considerável do contas a receber de 2018 a 2019. Por este motivo propõe-se a aplicação de políticas e procedimentos de gestão de crédito e cobrança, a contratação de sistema de alerta e reporte de dívidas, bem como a formação contínua do pessoal da área envolvida, visando melhorar a avaliação da concessão de crédito, e fluidez na cobrança, de forma que a liquidez da empresa seja aumentada para fazer frente às suas obrigações de curto prazo.

Key words: liquidez, contas a receber, políticas de crédito e políticas de cobrança.

INTRODUCCIÓN

Las entidades privadas se constituyen con fines de lucro, es decir, la finalidad es de obtener utilidades y ganancias por la prestación de los servicios a los clientes, el presente trabajo de investigación se centra en el análisis de la liquidez que mide la capacidad económica y financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones, para ello, la empresa necesita contar como herramientas fundamentales como la aplicación de políticas de créditos donde se establecerán las pautas para el cumplimiento de los objetivos a los cuales se busca llegar a través de una administración eficiente del crédito, detallando el tiempo del crédito, porcentajes de descuento por pronto pago, fechas y lugares de pago, tasas de interés por pago tardío, asimismo, se busca la recuperación en el menor tiempo posible de las cuentas por cobrar, las mismas que no están siendo efectivas por falta de seguimiento del personal encargado, generando el incumplimiento de pago por parte del cliente, cabe mencionar que las cuentas por cobrar representan la fuente principal de ingresos que la empresa tendrá a un corto plazo, asimismo, a través de los ratios financieros pueden medir con gran versatilidad el grado de eficacia y el comportamiento de la organización.

Por tal motivo, se planteó la elaboración y aplicación de políticas de créditos, políticas de cobranzas, contratación de un sistema de alertas y reporte de deudas, implementación del área de créditos y cobranzas, y capacitaciones al personal del área.

Esta investigación es de tipo proyectiva porque se realiza mediante un análisis minucioso de la realidad problemática, y de perfil holístico debido a que se formula propuestas novedosas, usando metodologías más completas y efectivas, a través de ello, se pudo identificar el nivel de la liquidez de la empresa y los diferentes factores que influyen. Para entender los resultados cuantitativos de la investigación se realizó el análisis de forma vertical y horizontal, mostrando las variaciones que se dan periodo tras periodo, de esta manera interpretar las partidas mediante gráficos estadísticos que tienen mayor relevancia en los estados financieros; para los resultados cualitativos se realizó las entrevistas a cinco colaboradores de la empresa, buscando con ello identificar con mayor certeza los puntos críticos del tema en investigación.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en 5 capítulos, y se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Se encuentra el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y las limitaciones.

Capítulo II: Se encuentra el marco teórico compuesto por los antecedentes de la investigación tanto internacionales como nacionales y las bases teóricas.

Capítulo III. Se encuentra la metodología y está compuesta por el método de la investigación, enfoque, tipos y diseño de la investigación, población, muestra y unidades informantes, categorías y subcategorías apriorísticas, técnicas e instrumentos, procesamiento y análisis de datos, aspectos éticos.

Capítulo IV: En la presentación y discusión de resultados se encuentra la descripción de resultados cuantitativos y cualitativos, diagnóstico y propuesta.

Capítulo V: Se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En el informe anual emitido por el BM, hace mención que los préstamos que ofrecen las entidades financieras son un gran apoyo que permiten a las empresas contar con liquidez inmediata ante determinados hechos que se presentan de manera fortuita, y que lamentablemente la mayoría de empresas no cuentan con liquidez dentro de sus fondos para responder ante sus obligaciones contraídas de acuerdo al giro del negocio, uno de los factores pueden ser las cobranzas que no están siendo efectivas por falta de seguimiento del personal encargado, generando el incumplimiento de pago por parte del cliente, y ello incide en la falta de liquidez de la empresa (Banco Mundial, 2019).

El 2017 en el informe sobre comercio mundial emitido por la OMC, menciona que no hace mucho tiempo, el comercio de servicios era factible solo si el cliente y proveedor se encontraban físicamente cerca, en la actualidad a nivel empresarial el uso de la tecnología digital se ha convertido en una herramienta fundamental que genera grandes beneficios en las empresas como la optimización de recursos, reducción de tiempo en los diferentes procesos, mejorando el tiempo de entrega del bien y/o servicio solicitado logrando la satisfacción de los clientes (Organización Mundial del Comercio, 2019).

En el informe anual del FMI, hace referencia a que todos los jóvenes merecen integrarse al mercado laboral, las empresas que contraten personal joven podrán hacerse acreedores a ciertos beneficios tributarios como deducción en el impuesto a la renta; en el caso de los trabajadores deberán de desarrollar capacidades y habilidades cognitivas para un buen desenvolvimiento en el área contratado, la asignación de los salarios van acorde al valor de mercado, con incentivos como parte del programa de cumplimiento de metas establecidas por la entidad, del mismo modo, tendrán beneficios que la ley lo establece, como son seguro social,

gratificación, cts, vacaciones, entre otros beneficios de acuerdo al tipo de contrato (Fondo Monetario Internacional, 2018).

Por consiguiente, en el informe anual emitido por el OSCE, hace mención que ser un proveedor del estado es una gran oportunidad de negocio para las pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta que el estado maneja el más alto presupuesto para compras públicas de bienes y servicios, las licitaciones en general se encuentran publicadas en la página de la institución, siendo de libre y fácil acceso para el público, en los últimos años las entidades del estado brindan grandes facilidades a las empresas proveedores como por ejemplo el pago por los servicios están considerados dentro de los 20 días (establecido por ley) después de presentada la factura, y de esta forma la empresa cuenta con liquidez inmediata para cumplir con sus obligaciones dentro de los plazos (Organismo supervisor de las contrataciones del estado, 2017).

De igual manera, en el informe Nacional emitido por CEPLAN, menciona que debido a la pandemia que en la actualidad está afectando a nivel mundial, las empresas en los países subdesarrollados se ven en la necesidad de digitalizar las actividades que desarrollan, el cual está dando excelentes resultados como minimizar costos y optimizar tiempos, es por ello que consideran como una cuarta revolución industrial, ,en cambio en los países que no alcanzaron la soberanía digital, hay muchas brechas que corregir, y que están generando desempleo e informalidad por varias razones, como ambientes de trabajo improvisados, falta de equipos tecnológicos, sueldos reducidos, horarios de trabajo ampliados (Centro nacional de planeamiento estratégico, 2020).

Asimismo, en el informe emitido por el IPE, señala que las empresas de electricidad, agua y distribución de gas han sido golpeadas económicamente debido a que los usuarios están incumpliendo con los pagos por los bienes y/o servicios brindados, generando así la falta de liquidez, por consiguiente, el retraso en los pagos a las empresas productoras y transportadoras (Instituto peruano de economía, 2019).

Finalmente, el problema de investigación en la empresa de servicios se debe a la existencia de tres causas que afectan la liquidez inmediata de la empresa generando retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones, la primera causa es la crisis económica causada por la pandemia Covid-19 que afecta de forma negativa la economía del país, produciendo cambios drásticos en los ciclos económicos como la escasez en la producción y/o comercialización de los bienes y servicios, es por ello que el gobierno decreta el aislamiento social por el alto índice de contagios, restringiendo el tránsito de las personas, produciéndose el cierre temporal de las empresas, suspendiendo las actividades para evitar la propagación del COVID-19, trayendo consigo, grandes pérdidas económicas.

La causa número dos son las políticas de créditos y cobranzas por la mala gestión organizacional generando inconsistencias en los procesos administrativos, viéndose reflejadas en la gestión de cobranza deficiente por que no realizan un análisis exhaustivo a las cuentas por cobrar, además los colaboradores no cumplen con el perfil requerido en el puesto, en consecuencia, el aumento de la morosidad debido a que no se realiza el seguimiento a los pagos de los créditos otorgados, generando disminución en la liquidez de la empresa. La causa número tres son los equipos tecnológicos, debido a que no cuentan con un Software de cobranzas por temor a adquirir un nuevo sistema y por la desconfianza con el proveedor para recibir las capacitaciones sin que esto genere un costo adicional, a esto se suma los equipos obsoletos que no tienen capacidad para las aplicaciones que se usan en la empresa, a su vez no realizan el mantenimientos continuo de los equipos, además de la limitada base de datos que no genera los avisos de vencimiento de deuda.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se incrementó la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál fue el nivel de liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020?

¿Cuáles fueron los factores que incidieron con frecuencia en la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias para incrementar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020.

Explicar los factores que inciden con frecuencia en la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

El presente trabajo de investigación está justificada en la teoría de la contabilidad cuyo aporte permite llevar un registro y control de todas las operaciones que se realizan en la compañía, como en los estados financieros, informes, libros, kárdex, entre otros documentos contables donde se visualiza la situación favorable o desfavorable en la que se encuentra la empresa, poniendo mayor énfasis en las áreas principales que generen liquidez como es el caso del área de producción, ventas, área de facturación y cobranzas.

Del mismo modo, la teoría de la liquidez aporta a la investigación las bases y los procedimientos necesarios, con la finalidad de mostrar la capacidad real en la que se encuentra la organización, de esta manera hacer frente a las obligaciones contraídas a corto y largo plazo, también se puede llegar a la conclusión que la organización necesita de un apalancamiento financiero, vender acciones, o cuenta con la liquidez suficiente para realizar inversiones en la bolsa.

Finalmente, la teoría psicológica (motivación), forman parte de la investigación porque para que las empresas tengan un crecimiento y se mantengan constantes en el tiempo es esencial generar un buen clima laboral, promoviendo el respeto, la tolerancia, la empatía, los salarios de

acorde al mercado, las capacitaciones y la motivación, todo ello conlleva a excelentes resultados en las diferentes áreas de trabajo de parte del colaborador, por esa razón, resulta vital que el ámbito de trabajo sea agradable y estimulante para todos, consiguiendo así tener un equipo productivo y comprometido con la empresa.

1.4.2 Metodológica

En la investigación se hará uso de la metodología holística mixta proyectiva, buscando identificar el problema, planteando alternativas de solución en busca de resultados favorables, para lo cual plasmamos el estudio desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo, haciendo uso de las fortalezas de ambos logramos reducir las debilidades en la organización, de tal manera que, integrando datos verbales y datos estadísticos, obtenemos resultados sin margen de error, centrándose principalmente en la rotación de las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa.

Para ello, hacemos uso de técnicas e instrumentos como la encuesta mediante la técnica del cuestionario que sirve para recolectar los datos que permite tomar decisiones significativas, referente a los bienes o servicios que brinda, buscando así corregir y mejorar los puntos críticos que podrían significar grandes beneficios para la organización.

Asimismo, utilizamos la entrevista mediante la guía de entrevista persiguiendo un propósito que es obtener información específica respecto al tema de investigación, con personas conocedoras del tema como es el caso del administrador, contador y encargados del área de facturación, créditos y cobranzas quienes darán información fehaciente y valedera.

Por último, en la técnica de análisis documental tomaremos en cuenta los estados financieros donde se verificará las variaciones numéricas en cada año, los reportes de los créditos y cobranzas en la cual mediante los indicadores financieros podemos conocer la rotación de las cuentas por cobrar y la liquidez.

1.4.3 Práctica

El resultado que pretende obtener la presente investigación, es mediante un manual de funciones en la organización ayudando a que cada área cumpla con sus obligaciones de acorde al

organigrama, en el caso del área de cobranzas se efectuará el seguimiento de cobranza a los clientes dentro de los plazos, para no afectar la liquidez de la empresa, del mismo modo, el diseño de un sistema de políticas de créditos y cobranzas servirán para establecer parámetros al momento de brindar un crédito al cliente, pretendiendo reducir los tiempos de las cobranzas y eliminando la morosidad, finalmente, se busca proponer un estudio del cliente previo al crédito, en las centrales de riesgo crediticio en el Perú, de esta forma facilitando soluciones prácticas que puedan ayudar a mejorar la liquidez de la organización a corto plazo.

1.5 Limitaciones de la investigación

El desarrollo de esta propuesta de investigación se llevó a cabo durante cinco meses, siendo el tiempo muy corto para aplicar el desarrollo de la tesis.

Asimismo, se tuvo dificultades no previstas a causa de la pandemia Covid-19, por lo cual no se puede realizar la investigación de campo, debido a que la asistencia a los trabajos de forma remota.

Finalmente, a causa del Covid-19, se dificulta la asistencia de forma presencial al centro de labores y bibliotecas para recabar los documentos e información y realizar la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, Tirado (2015), en su trabajo de investigación titulado *Las políticas de créditos y de cobranzas y su implicancia en la liquidez de la Fábrica de calzado Fadicalza – Ecuador*, concluyó, a través del análisis de campo que el problema de mayor relevancia en la organización es la gestión crediticia deficiente, siendo objeto de estudio donde se desprende diversos análisis, asimismo, señaló que la empresa no basa sus operaciones crediticias en políticas de créditos y cobranzas, tampoco cuenta con el personal capacitado e idóneo para realizar los trabajos de facturación y cobranzas, las mismas que se realizan de manera empírica, sin tener en cuenta la fecha de vencimiento de los créditos otorgados, lo cual, retrasa el seguimiento constante a los créditos vencidos generando que algunas cuentas se vuelvan incobrables al no contar con un respaldo que facilite el cobro, existiendo claramente problemas y falta de coordinación desde la administración, también, se hace mención a la inexistencia de capacitación continua sobre temas financieros, como el uso y aplicación de los ratios financieros de forma continua y así poder conocer la rotación de la cuentas por cobrar y de las existencias con lo cual se podría determinar fehacientemente el nivel de liquidez de la empresa.

Carrillo (2015), en su trabajo de investigación titulado *gestión financiera y liquidez de la empresa Azulejos Pelileo – Ecuador*, señaló, que el proceso contable es una herramienta primordial en la contabilidad, pero la empresa carece de dichos procesos presentando serias dificultades en la elaboración de los informes, entorpeciendo y retrasando una buena toma de decisión para el crecimiento de la organización, del mismo modo, no se encuentra establecido adecuadamente el manual de procedimientos financiero y contables para mejorar la liquidez, también, se hace mención al bajo nivel de las ventas siendo una de las razones importantes el personal con perfil no apto ni calificado para el área de trabajo, siendo necesario y urgente la implementación y los cambios de los mismos, por ello, es de vital importancia que en las organizaciones existan un manual de procedimientos para cada área, de esta manera, delimitando las funciones de cada colaborador, garantizando el logro de los objetivos.

Gutiérrez (2015), en su investigación titulada la gestión de cobranza y la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito unión popular Ltda – Ecuador, sostuvo que para mejorar los procesos para la evaluación del otorgamiento de créditos se debe analizar de forma propicia y oportuna toda la documentación solicitada de acuerdo a las políticas de créditos buscando minimizar riesgos de morosidad; y para la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar se debe aplicar las políticas de cobranzas, disminuyendo así el porcentaje de la cartera morosa y disminuyendo los días de crédito, de esta manera mantener una liquidez constante y favorable, asimismo se debe utilizar indicadores tanto para medir los procesos de créditos, cobranzas y para la liquidez de la institución, permitiendo evaluar el rendimiento de los procesos de recuperación de cartera morosa, para la toma de decisiones oportunas.

Luna & Lozano (2016), en su investigación titulado el diseño manual de políticas de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez Química SA, 2017 – Ecuador, concluyó, que toda entidad al margen del tipo de actividad comercial que realiza y que no cuente con políticas de créditos y cobranzas ni procedimiento de pago a proveedores, tendrá problemas en la liquidez a corto y largo plazo en la organización, es por ello, que se recomienda controles en las áreas de facturación – cobranzas, almacén, así como la aplicación de políticas de créditos y cobranzas, seguimiento e indagación al cliente que solicite el crédito mediante la central de riesgos crediticios evitando fraudes y pérdidas dentro de la organización. Asimismo, se recomienda hacer uso de los ratios financieros para conocer con certeza el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, buscando cumplir con las obligaciones contraídas como son el pago al personal, impuestos, proveedores, a su vez se busca conocer el nivel de endeudamiento de la empresa para prever situaciones futuras.

Andrade & Cortéz (2018), en su proyecto de investigación titulado el diseño de las políticas de créditos y de cobranzas *para incrementar la liquidez de la compañía Ucicorp S.A – Ecuador*, sostuvo que se implementarán las políticas de créditos y cobranzas con la finalidad de mejorar el control en el área, debido que hasta la fecha han venido realizando operaciones de manera empírica, se llevarán a cabo las coordinaciones continuas entre las áreas involucradas tratando de solucionar los conflictos internos en las áreas de trabajo, se implementarán las áreas

de facturación y cobranzas con tecnología actualizada, buscando conseguir resultados al momento, del mismo modo, las capacitaciones permanentes al personal encargado de la facturación y cobranza, la implementación de un sistema de control para las cuentas por cobrar, con la finalidad de disminuir el alto índice de morosidad y con ello obtener resultados positivos en la liquidez para cumplir con el pago al personal, los impuestos y proveedores.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En cuanto a los antecedentes nacionales Velásquez (2017), en su investigación titulada *administración de las cuentas por cobrar y la liquidez en la empresa corporación empresarial general de gas SAC, Puente Piedra 2016 – Lima*, presentó una problemática basada en la deficiencia en los procedimientos de créditos y cobranzas, debilidad en el seguimiento de las cuentas por cobrar, carencia en la selección de los clientes solicitantes del crédito, falta de coordinación entre la parte administrativa con los colaboradores, es por ello, que establecen nuevas políticas de créditos y cobranzas, a su vez sugieren reuniones permanentes con administración, también, sugieren solicitar información crediticia a las centrales de riesgo del País y los estados financieros antes de brindarle el crédito solicitado, asimismo, se solicita incluir en el procedimiento de cobranza el cobro de intereses por día vencido generando un ingreso adicional, en conclusión, los resultados de la investigación mostraron falencias en los procedimientos de las cobranzas y también debilidad en las supervisiones continuas de las áreas de facturación y cobranzas.

Chávez (2017), en su trabajo de investigación titulado *propuesta para mejorar el proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017 – Lima*, señaló, que se encontró actividades superfluas propias del desarreglo por no seguir las políticas de la organización, es decir, no existe un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos a los clientes, no se realiza la evaluación crediticia a los clientes en las centrales de riesgos crediticios, los procedimientos son 80% manuales y son realizados de forma empírica, la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones (MOF), tampoco con el reglamento de organización y funciones (ROF) actualizados, el personal encargado de realizar la facturación de créditos y cobranzas no

cuenta con conocimientos ni experiencia requerida para un buen desempeño en sus funciones propias del área, asimismo, para mejorar algunas dificultades se realiza coordinaciones con el área de sistemas en coordinación con la gerencia de administración y finanzas con la finalidad de elaborar manuales de usuarios mediante aplicativos informáticos, de esta manera capacitando al personal del área.

Pérez (2018), en su trabajo de investigación titulado *diseño de un sistema de políticas y de procedimientos para optimizar la liquidez en la empresa de publicidad, 2018 – Lima*, concluyó que existe baja rotación en las cuentas por cobrar que afectan notablemente a la liquidez de la organización para cumplir con sus obligaciones contraídas a corto plazo, por lo que sugiere a la gerencia general seguir una serie de procedimientos enfocadas al incremento de liquidez, como la implementación de políticas de créditos y de cobranzas, el instrumento de evaluación para medir la liquidez y la reducción en períodos de cobranzas y pagos de sus obligaciones, estas tres medidas se deben tomar en cuenta para mejorar la liquidez de la empresa de manera inmediata, asimismo, se plantea crear un área de segmentación de clientes, que se encargue de realizar una indagación respecto al historial crediticio en las centrales de riesgo del país, así como la estabilidad en el mercado comercial y la capacidad de pago para cumplir con sus compromisos obtenidos.

Churampi (2019), en su trabajo de investigación titulado *sistema de políticas y procedimientos para optimizar la liquidez en una empresa de servicios, Lima 2019 - Lima*, consideró que el problema principal es la reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas así como los procedimientos de gestión de pago a proveedores, efectuando un análisis a los ratios de gestión principalmente a la rotación de las cuentas por cobrar, verificamos que se realiza las cobranzas de manera inadecuada debido a que el cobro es de 4 a 2 veces al año, lo que significa que no hay una buena gestión de las cobranzas, mucho menos un seguimiento continuo de las gerencias, por lo mismo, se desea resultados favorables, en el caso de los créditos se busca disminuir los días otorgados y para el caso de los proveedores establecer nuevas fechas de pago debido a que se vienen realizando de forma semanal sin tener en cuenta la rotación de las cobranzas ni el efectivo circulante, de esta forma, se busca una solución que permita incrementar la liquidez de la empresa y hacer frente a sus obligaciones.

Pucutay (2019), en su investigación titulada *implementación de las políticas de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Windhaiven SAC, 2018 – Lima*, señaló que de acuerdo a las problemáticas como el mal manejo de efectivo, falta de seguimiento a las cuentas por cobrar y el incorrecto control de existencias en el almacén, se recomienda diversas estrategias como hacer uso de los ratios financieros de forma continua para conocer el estado real de la empresa, es decir, con los ratios de liquidez se busca conocer la situación económica de la entidad y con los ratios de gestión se verifica la rotación de la mercadería y movimientos en el almacén, también, la implementación de procesos para el control del efectivo, establecer las políticas de créditos y cobranzas y crear procedimientos de control para las existencias en almacén, todo ello, para mejorar la liquidez de la empresa, seguidamente, se usarán los ratios de liquidez, proponiendo ayudar al estudio analítico de la actual situación económica de la empresa, haciendo comparaciones en tres periodos anterior al del año actual, buscando resultados para el crecimiento económico de la organización.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Teoría de la contabilidad y control

Señaló que la contabilidad es una ciencia que se encarga de estudiar, medir, analizar y registrar las operaciones que realizan las empresas, dando a conocer los activos, pasivos y patrimonio, siendo una herramienta clave que brinda información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas y financieras, de igual forma, mencionaron que la contabilidad administrativa se orienta más hacia las funciones de los administradores y/o gerentes dentro de la organización, quienes se encargan de generar utilidades, ofreciendo un bien y/o servicio de calidad con precios competitivos, a su vez son los responsables de organizar los recursos (tecnológicos e insumos), dirigir a los colaboradores, dar seguimiento a los procesos y controlar las operaciones, logrando con ello el posicionamiento y reconocimiento de la organización en el mercado nacional e internacional.

De igual forma, refiere que la contabilidad estratégica nace debido a la competitividad que se vive hoy en el mundo empresarial, sumado a ello, el proceso de globalización ha

provocado cambios en los estilos de administración de las organizaciones, encargándose de estudiar a qué mercado enfocarse, la asignación de los recursos económicos, la búsqueda de alianzas que les permitan ser más competitivos y reconocidos, marcando la diferencia asignando un valor agregado al bien y/o servicio con relación a sus competidores. Para el estudio, la teoría de la contabilidad es un elemento primordial en todas las operaciones de las empresas, porque se encarga de estudiar, medir y registrar todas las operaciones que realizan, siguiendo un orden cronológico permitiendo tener un panorama claro y preciso acerca de la situación de la organización, lo cual es una ventaja que permite tomar decisiones económicas y financieras acertadas previniendo futuros riesgos (Martínez, 1970, Garrison, Noreen, & Brewer, 2007, Ramírez, 2008).

Teoría de la liquidez

Indica que la liquidez en una organización es la capacidad inmediata de pago, de esta manera pudiendo cumplir con sus compromisos contraídos a corto plazo como pago de salarios, impuestos, proveedores, del mismo modo, menciona que la liquidez en términos económicos, significa la cualidad de los activos para ser transformados en dinero efectivo de manera rápida, sin pérdida considerable de su valor, logrando así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, asimismo, para medir la liquidez se usa el ratio de liquidez, siendo 1 el resultado óptimo para afrontar las obligaciones, es decir, el grado de liquidez es cuando podemos relacionar con menor o mayor probabilidad de pérdida significativa al momento de comprar o vender el activo en el mercado de valores.

Los indicadores de liquidez son usados para medir la solidez financiera de las empresas, y son tres, la primera, es la razón corriente, donde se muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo; segundo, es la prueba ácida donde indica que no se toma en cuenta los inventarios para hacer frente a sus deudas y así poder determinar la capacidad financiera a corto plazo; por último, tenemos el capital neto de trabajo que permite conocer la cantidad de recursos con lo que cuenta la empresa, después de haber realizado los pagos de los pasivos a corto plazo, y con el resultado la gerencia puede tomar decisiones acerca de posibles inversiones. Para esta investigación la teoría de la liquidez, es importante porque permite conocer la capacidad inmediata de pago de las organizaciones, para cumplir con los

compromisos a corto plazo, como los salarios de los colaboradores, impuestos, y pago a proveedores, a su vez se usan indicadores de liquidez como la razón corriente, prueba ácida y el capital neto del trabajo (Nava, 2009; Posada, 2014 y Soto, Ramón, Solórzano, Sarmiento, & Mite, 2017).

Teoría de las relaciones humanas

Señaló que en una organización la gerencia debe entender que no todo es estructura organizativa, procesos de gestión, estrategias, delegar y luego permanecer ajenos y distantes; por el contrario, se requiere un acercamiento constante para conocer las necesidades de los colaboradores, de ese modo crear un ambiente de cohesión laboral; en la actualidad se otorga notabilidad a las relaciones interpersonales, con la finalidad de contribuir y alcanzar los resultados esperados que ayudan al crecimiento de la empresa.

Toda organización y en cada área debe existir un líder con habilidades comunicativas para influenciar y delegar, ser empático, inteligente, perceptivo, colaborador, capaz de entender, ayudar y fomentar al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, a su vez debe saber reconocer y recompensar por el buen trabajo y por las metas cumplidas, motivándolos a seguir trabajando para el crecimiento de la empresa.

Según la teoría de las expectativas cuanto más motivados se sientan los colaboradores con la recompensa, por el cumplimiento de una tarea o una meta establecida, mayor será el esfuerzo que pondrán para lograrlo, consiguiendo de esta forma reconocimientos e incentivos por la gran labor realizada. La teoría psicológica (motivación), se usa en esta investigación, debido a que en una organización la gerencia debe entender que no todo es estructura organizativa, procesos de gestión, estrategias, delegar y luego permanecer ajenos y distantes; por el contrario, se requiere un acercamiento constante para conocer las necesidades de los colaboradores, de ese modo crear un ambiente de cohesión laboral, asimismo todos los trabajadores deben ser reconocidos y premiados por el cumplimiento de metas, motivándolos a seguir y con ello apoyando al crecimiento de la empresa (Genao, Pérez, & Castro, 2014; Chiavenato 2007; Robbins & Coulter, 2014).

2.2.2 Marco conceptual

La liquidez

Mide la capacidad económica y financiera de la organización, con el dinero disponible cubre los gastos de proveedores, gastos de representación o gastos de préstamos bancarios, por tal motivo, las empresas deben de contar con políticas y procedimientos para un mejor control del efectivo, con el objetivo de mejorar el manejo de dinero para sucesos posteriores, asimismo, mide la capacidad de pago que tienen las empresas para afrontar sus deudas convenidas a corto plazo, mostrando no solamente el manejo de las finanzas, sino también la habilidad de la gerencia para convertir en efectivo ciertos activos y pasivo corrientes, así como también, hacen uso de los ratios financieros que se obtiene de los estados financieros, siendo el método más objetivo para conocer la situación de la empresa, a través de ellos se realizan comparaciones horizontales y verticales de dos periodos, de esta manera, verificando la evolución favorable o desfavorable en la liquidez, solvencia y endeudamiento de la empresa.

Por otro lado, la función de caja radica en optimizar la gestión de la liquidez de la organización, de esta forma garantizando la disponibilidad inmediata de efectivo para cubrir los gastos cotidianos que se presenten, logrando maximizar la rentabilidad de los fondos excedentes como también disminuir los costes de la financiación de las partidas del pasivo a corto plazo, a través de los indicadores de liquidez que se usan para determinar la capacidad de pago en una organización, para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo, cuanto más elevado sea el indicador mayor es la posibilidad de cumplir con sus obligaciones.

En las empresas de servicios tienen mayor relevancia las cuentas por cobrar y su rapidez de conversión en efectivo, es decir, la organización padece por la falta de liquidez, cuando no cuenta con el efectivo inmediato para hacer frente a sus obligaciones próximos a vencimiento, para ello, cuando se dice que la empresa no cuente con liquidez inmediata no quiere decir que no cuente con liquidez sino que tiene invertido en maquinaria, tecnología, infraestructura, entre otras inversiones (Horngren, Harrison, & Suzanne, 2010; Aching, 2005; Martínez, 2006; Cortéz, 2016 & Promove consultoría e formación SIne, 2012).

Las políticas de créditos

Establecerán las pautas para el cumplimiento de los objetivos a los cuales se busca llegar a través de una administración eficiente del crédito, detallando el tiempo del crédito, porcentajes de descuento por pronto pago, fechas y lugares de pago, tasas de interés por pago tardío, entre otros; asimismo, debe considerarse todas las circunstancias que conlleve al otorgamiento del mismo, siendo claras, precisas, realistas y objetivas con la finalidad de evitar retrasos y confusiones en los pagos, al cumplimiento de todos los requisitos se otorga dicho crédito con la autorización de la administración.

En la actualidad, para toda organización lo ideal es realizar el cobro de las ventas al contado, pero la gran demanda y competencia en el mercado hace que las empresas otorguen créditos por la venta de un bien o servicio, con la finalidad de mantener y atraer nuevos clientes, antes de otorgar un crédito, se debe realizar un estudio de la capacidad de pago de la empresa, indagar acerca del historial en el mercado comercial, así como también realizar la búsqueda de información en las centrales de riesgos del País, con la finalidad de minimizar los impagos de los créditos otorgados, y una vez que se obtiene la información requerida se analiza si es viable o no el otorgamiento del crédito.

Finalmente, el riesgo crediticio es un factor crucial al otorgar el crédito, y sucede debido a la competencia y crecimiento comercial, donde todas las empresas buscan mantener su posicionamiento en el mercado, y para ello uno de los factores principales es el otorgamiento de crédito por la venta de bienes o servicios, de esta manera mantienen o encuentran nuevos clientes, corriendo el riesgo de que los mismos demoren en el pago o simplemente no realizan los pagos, que muchas veces las empresas proveedoras lo pasan como incobrables al agotar los procedimientos de cobranza y por la falta de recursos para realizar una cobranza legal (Morales & Morales, 2014).

Cuentas por cobrar

Las organizaciones en general para mantener un posicionamiento en el mercado, brindan a sus clientes facilidades de pago por la compra de un bien o servicio, con la finalidad de tener la fidelidad del cliente y de atraer nuevo clientes, las cuentas por cobrar derivan de las ventas al

crédito, préstamos otorgados a los colaboradores, de esta forma, la rotación de las cuentas por cobrar está representada por el número de veces que se realiza durante el año, así como también, cada cuantos días es realizado durante el periodo, todo ello, se consigue aplicando los ratios de ventas anuales a crédito entre el saldo actual de las cuentas por cobrar.

Asimismo, una organización que no realiza sus cobranzas dentro de los plazos se queda sin la capacidad de liquidez por ende no puede hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo, lo cual conlleva a posibles préstamos financieros, produciéndose un endeudamiento a largo plazo, por otra parte, al aumentar los deudores aumenta la morosidad por el incumplimiento del pago de sus comprobantes, como consecuencia, se produce la desestabilización en la liquidez de las empresas.

Finalmente, las políticas de cobranza son todos aquellos procedimientos con el cual cuenta la organización para realizar el cobro de los créditos brindados a los clientes, es por ello que se hacen entrega de un manual de políticas de cobranzas en las áreas relacionadas directamente entre ellas: finanzas, contabilidad, ventas, facturación y cobranzas, de igual forma, se hace uso del conocimiento y experiencia del personal permanente quienes capacitan y enseñan algunas técnicas de cobranzas al personal nuevo, para un cumplimiento eficiente en sus labores en el área de trabajo (Morales & Morales, 2014).

Los ratios financieros

Son uno de los ratios más usados y de gran utilidad para ejecutar el análisis financiero de las organizaciones, en el uso de las razones financieras, debido a que estas pueden medir con gran versatilidad el grado de eficacia y el comportamiento de la organización, además de ello, son comprobables con las demás empresas, siendo una herramienta fundamental para la toma de decisiones, asimismo, son primordiales por que consiente detectar los problemas de liquidez, que puedan afectar a la organización en el corto plazo, comparando el activo circulante con el pasivo circulante, permitiendo conocer la capacidad real de la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones.

De igual manera, los ratios evidencian la cantidad de recursos que se obtiene de terceros para la empresa, como también, expresan el apoyo que tiene frente al total de sus deudas, siendo necesarios para la toma de decisiones, midiendo la eficacia y efectividad de la gestión, en la administración del capital de trabajo, muestran la utilidad de las decisiones y políticas seguidas por la organización, con respecto al uso de sus fondos, siendo una manera de verificar si la empresa está cumpliendo sus objetivos estratégicos, facilitando toda la información sobre el desempeño más relevante que permite a las organizaciones entender si está o no en el camino ideal hacia el cumplimiento de las metas definidas (Ricra, 2014; Urías, 2004 & Aching, 2005)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

Método inductivo

Sigue una serie de secuencias, iniciando por la observación de ciertos hechos, los cuales registran, analizan y contrastan, de ese modo clasificando la información obtenida, estableciendo patrones, para concluir con una explicación o teoría, también se menciona que el método inductivo examina los casos particulares extrayendo conclusiones de forma general, de tal manera que no es posible afirmar nada de manera rotunda, es decir, este método se inicia con la observación, sigue con la comparación de datos buscando una similitud, llegando a una conclusión (Bernal, 2010 & Valderrama, 2002).

El método inductivo permite observar hechos particulares con la finalidad de llegar a una conclusión para fundamentar la teoría, a partir de las evidencias estudiadas y examinadas en la verificación documentaria como son los estados financieros, los comprobantes de pago, informes contables entre otros documentos fuentes.

Método deductivo

Radica en tomar conclusiones de lo general a lo particular, es decir, empieza con el estudio de las leyes, principios, postulados, de aplicación universal y que su validez debe estar comprobada para emplear en las soluciones, también, este método menciona que las conclusiones se basan a partir de una figura general a lo particular, pudiendo ser aplicadas a situaciones que tengan semejanzas (Bernal, 2010 & Valderrama, 2002).

El método deductivo va de lo particular hacia lo general, de tal forma, que guarda relación con las gestiones propias de la organización, mediante esto se procederá a plantear una buena gestión de créditos y cobranza para mejorar la liquidez.

Método explicativo

La investigación explicativa va más allá de la descripción de los conceptos, y están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, buscando explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones y como están relacionadas entre sí, de tal manera, que examina el porqué de los hechos, es decir se encarga de la determinación de las causas como también de los efectos, ello se realiza mediante la hipótesis buscando conclusiones que lleven a la formulación de leyes o principios, siendo de utilidad porque permite conocer con mayor detalle los hechos causantes del estudio, y aunque no se llegue a una conclusión final, dichos resultados ayudan a entender de forma eficiente el problema de la investigación (Valderrama, 2002 & Bernal, 2010).

El método explicativo permite conocer con mayor detalle los hechos causantes del estudio, y aunque no se llegue a una conclusión final, dichos resultados ayudan a entender de forma eficiente el problema de la investigación.

3.2 Enfoque

Se utilizó el enfoque mixto en el trabajo de investigación, definiéndose como un conjunto de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos cualitativos y cuantitativos, de esta manera poder dar respuesta al planteamiento de la investigación, del mismo modo los métodos mixtos constituyen un conjunto de técnicas sistematizadas, empíricas y críticas de la investigación que involucra la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, asimismo, la interacción y discusión conjunta, realizando conclusiones con toda la información obtenida, logrando un buen entendimiento en el estudio (Carhuacho, Nolasco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019 & Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El enfoque de investigación mixto, consiste en combinar enfoques cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, al utilizar ambos tipos de métodos obtenemos datos más acertados, eliminándose por completo el factor error, uno de los mayores beneficios de aplicar este tipo de investigación en el trabajo es la triangulación de métodos, pudiendo estudiar el mismo problema de manera diferente, logrando una buena investigación.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es proyectiva, porque culmina con una idea o alternativa de solución, fundamentada en un análisis minucioso de la realidad problemática, a través de informes de especialistas, metas, planes de acción, procedimientos, reglamentos, indicadores y presupuestos, igualmente, la investigación proyectiva, surge como una propuesta ante una determinada problemática o una necesidad en una organización, después de realizar un estudio concreto de la situación actual, realiza las propuestas de posibles soluciones (Carhuacho, et.al, 2019 & Hurtado 2000).

Una investigación proyectiva, surge como una propuesta ante una determinada problemática de una empresa, haciendo estudios de la situación actual y con ello realizando propuestas para las mejoras o los cambios en la organización.

Y el nivel de investigación comprensivo está conexo de forma interpretativa, centrándose en la manera de comprender el significado de todas las actividades de las personas, buscando interpretar cada circunstancia, asimismo, en este nivel se trabaja con verbos ar, er, ir, para poder plantear el objetivo general y objetivos específicos de la investigación (Hernández, et.al, 2014 & Carhuacho, et.al, 2019).

El nivel de investigación comprensivo, se enfoca en la comprensión del significado de las actividades que realizan los individuos, buscando interpretar cada evento ocurrido.

3.4 Diseño de la investigación

Diseño explicativo secuencial

Radica en interpretar datos cuantitativos que son logrados por datos numéricos; y cualitativos que son obtenidos mediante informes, documentos, inventarios, de esta manera consiguiendo resultados que son plasmados en las tablas y gráficos, para luego ser interpretados; asimismo, se define por tener dos etapas, una cuantitativa que implica el uso de herramientas informáticas, matemáticas y estadísticas para adquirir resultados y la siguiente, es la cualitativa que propone evaluar, aprobar e interpretar toda la información lograda a través de los recursos como conversaciones, entrevistas, memorias y registros, al finalizar se triangula los resultados para un vasto diagnóstico de la investigación (Carhuacho, et.al, 2019 & Hernández, et.al, 2014).

El diseño de la investigación garantiza la comprobación de los resultados obtenidos de la aplicación de datos tanto cualitativos como cuantitativos mediante la técnica de la encuesta, entrevistas y análisis documental.

El sintagma de la investigación holística nace como una necesidad de facilitar criterios de apertura, de formular propuestas novedosas, usando metodologías más completas y efectivas a las personas que ejecutan la investigación en las diferentes áreas, asimismo, señala al estudio como un proceso general, integrador, evolutivo y organizado, señalando teorías y modelos (Hurtado, 2000).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Población

Está compuesta por un conjunto de personas que tienen características comunes, en las cuales se va efectuar el estudio, de igual forma, se añade que la población es un conjunto de personas o elementos, que comparten características con ciertas similitudes, las mismas que brindan información; la población no siempre son el total de los colaboradores de la empresa, pudiendo ser solo las áreas inmersas al trabajo de investigación, siendo ellas en las cuales se realiza la conclusión (Hurtado, 2000 & Bernal, 2010).

El tamaño de la población es de 5 personas que forman parte de las áreas de administración, contabilidad, facturación y cobranzas.

Muestra

Está compuesta por una fracción de la población objeto del estudio, los colaboradores son seleccionados de acuerdo a sus cualidades, con la finalidad de obtener información fehaciente, por consiguiente, se tomará un segmento de la población que brinde datos relevantes, los mismos que serán objeto de medición y observación según las exigencias del estudio (Hurtado 2000; Bernal, 2010).

Para la investigación la muestra está conformada por 5 personas de las áreas de administración, contabilidad, facturación y cobranzas.

Unidades informantes

Las unidades informantes están conformadas por los estados financieros de los años 2018 -2019 y 5 personas que fueron seleccionados por su experiencia en el área, asimismo, son conocedores del tema de investigación, por lo mismo aportarán información importante para las posibles soluciones; y los seleccionados son el administrador, la contadora, asistente contable, y los encargados de facturación y cobranzas.

3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1
Matriz de categorización de la Liquidez

Categorías	Subcategorías	Indicadores
C1: Liquidez	Políticas de crédito	Gestión de créditos
		Segmentación de clientes
		Riesgo crediticio
	Cuentas por cobrar	Ventas al crédito
		Políticas de cobranza
		Morosidad
		Razón de liquidez
	Razones financieras	Razón circulante
		Razón de endeudamiento
	E1:	E.1

Tabla 2
Matriz de categorización del plan de mejora

Categorías	Problema	Objetivo	Solución/entregable
C2: Implementar políticas y procedimientos de créditos y cobranzas	Carencia de procedimientos de políticas de créditos	Implementar los procedimientos de Políticas de Créditos.	Políticas y procedimientos de la gestión de créditos. Habilitar acceso a la central de riesgos del país.
	Incremento en las cuentas por cobrar	Disminuir las cuentas por cobrar	Políticas y procedimientos de la gestión de cobranzas. Estados financieros proyectados.
	Carencia del área de créditos y cobranzas.	Implementar un área de créditos y cobranzas que se adapte a las necesidades de la empresa.	Cronograma de capacitación del personal de créditos y cobranzas. Organigrama del departamento de administración y flujograma de procesos y procedimiento de créditos.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

La entrevista

Es una técnica encaminada a crear contacto directo con los informantes, de esta manera obtener información precisa, clara y fidedigna para la investigación, asimismo, exhortando que anticipadamente el investigador especifique la hora, fecha y lugar para aplicar la guía de entrevista; en el desarrollo de la entrevista se debe tener cuidado en el diálogo debido a que puede modificarse el tema invalidando la información (Bernal, 2010 y Carhuacho, et.al, 2019).

La entrevista es importante en la investigación porque tanto el investigador como el investigado tienen contacto directo compartiendo información de forma espontánea y abierta, aportando su experiencia y conocimientos, pudiendo ampliar la información para tener un panorama más claro y preciso.

Análisis documental

Es una técnica apoyada en fichas bibliográficas que admiten realizar búsquedas retrospectivas, de esta manera recuperando el documento para ser aplicado en el marco teórico de la investigación, a su vez, indaga sobre los hechos que conllevaron al significado del estudio, mediante antecedentes como artículos, libros, discursos y todo aquel documento que contenga información valiosa de los antecedentes del tema objeto de estudio (Bernal, 2010 & Carhuacho, et.al, 2019).

El análisis documental es importante en la investigación porque permite identificar y localizar todo tipo de documentos en el proceso de búsqueda de información, apoyando su recuperación y mostrando su contenido.

3.7.2. Descripción

Guía de la entrevista

Es un instrumento donde se debe detallar todos los datos de identificación del entrevistado, como también datos de la población censal y los datos referentes al tema de investigación, tiene como propósito obtener información suficiente para responder al planteamiento, a su vez, el

total de las preguntas está conexas con la extensión que se espera en la entrevista, también se recomienda formular las mismas preguntas varias veces con diferente redacción para tener como alternativas ante inconvenientes (Hurtado, 2000 y Hernández, et.al, 2014).

La guía de entrevista tiene la finalidad de brindar información importante porque en ella se plasman las preguntas respecto al estudio, que se realizarán a los entrevistados que son conocedores del tema en investigación, brindando todos sus conocimientos y aportes para la mejora o cambio.

Registro documental

Los instrumentos de registros admiten registrar la información de tal manera que el investigador tiene acceso a ella en diferentes momentos, ciertos instrumentos de registro recogen la información, indistintamente de que sea prudente o no según los criterios de medición, de tal manera, que el análisis documental tiene por objetivo registrar información sobre documentos o procesos que realiza y que tiene relación del documento (Hurtado, 2000 y Carhuacho, et.al, 2019).

El registro documental permite buscar y organizar las citas textuales y no textuales que son tomadas de las revistas, libros, informes, antecedentes entre otros documentos relevantes para el tema de estudio, resaltamos que en él no se realizan críticas, análisis ni comparaciones de ideas.

3.7.3. Validación

La validez de un instrumento radica en que se mide lo que se tiene que medir y algunas formas de realizarlos son primero conocer grupos, luego realizar la validez predictiva, concluyendo con las preguntas de verificación cruzada, del mismo modo, señala el grado con la cual pueden realizar conclusiones a partir de los resultados o hechos, es decir es cuando un instrumento mide la variable que desea medir la investigación (Carhuacho, et.al, 2019 y Bernal, 2010).

La validez de un instrumento es de utilidad porque permite realizar conclusiones después de obtener los resultados en la investigación.

3.7.4. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es la capacidad para obtener resultados convenientes, cuando aplicamos por segunda vez, en condiciones similares, los instrumentos de medición, se basan principalmente en la obtención del mismo resultado al aplicar varias veces el mismo instrumento (Bernal, 2010 y Hernández, et.al, 2014).

La confiabilidad es importante porque indica el mismo resultado al ser aplicado por segunda vez, es decir, se elabora las mismas preguntas pero usando palabras técnicas, buscando llegar a la misma conclusión.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Atlas Ti 8

Se encargan de realizar el proceso de análisis cualitativo, iniciando desde la codificación, interpretación de las categorías, hasta la preparación de un determinado sistema de clasificación de temas, es decir, es un programa que consciente la expresión del sentido circular del análisis cualitativo, otorgando la posibilidad de incorporar secuencialmente lo datos, sin la necesidad de recopilar toda la información en un mismo tiempo (Cascante, 2011 y San Martín, 2014).

El Atlas. Ti es importante en un estudio porque facilita la recopilación y organización del análisis mediante las funciones que permiten segmentar citas, registrar reflexiones, conceptualizar, categorizar y mostrar las teorías que se elabora a través de diagramas, todos los procedimientos otorgan al estudio un mayor poder explicativo para la investigación.

Atlas. Ti 8 y triangulación

La triangulación impide aceptar con tanta facilidad y rapidez la viabilidad y validez de las investigaciones, para lo cual, hace uso de diversas fuentes, métodos, informes con la intención de ampliar los constructos que se desarrollan en el transcurso del estudio, corrigiendo y mejorando lo investigado por un solo observador, con una sola técnica y desde un solo ángulo de estudio, estableciendo así, algunas conexiones o similitudes desde diversas perspectivas,

variadas fuentes de información, diferentes punto de vista para un solo fenómeno de estudio (Cerde, 1993 & Leal, 2012).

Este método de análisis es de utilidad en la investigación porque permite la combinación y aplicación de diferentes métodos y estudios, que son empleados en una misma investigación realizados por una sola persona, de tal manera que permite tener un panorama fiable y con mayor precisión.

3.9 Aspectos éticos

Los autores han sido citados según las normas Apa, por lo que no es copia, asimismo, se ha elegido como fuentes informantes al administrador, la contadora, asistente contable y encargados facturación y cobranza, por tener amplio conocimiento de la problemática, posterior a ello se solicitó el permiso para procesar los informes, respetando siempre la opinión de cada uno de ellos, finalmente, la investigación no ha sido manipulada ni tergiversada, teniendo la seguridad plena de la veracidad de la información que contribuye a la investigación del problema.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Para establecer los resultados de la investigación se realizó el análisis de forma vertical y horizontal, mostrando las variaciones que se dan periodo tras periodo, de esta manera interpretar las partidas que tienen mayor relevancia en los estados financieros; de igual forma, se prosiguió con la explicación a detalle de ratios financieros para un buen entendimiento. Para realizar el análisis financiero se separó cada elemento de los estados financieros y cada uno de ellos será estudiado a detalle, logrando conocer cómo va cambiando la estructura económica y financiera de la organización en cada año.

Categoría problema: Liquidez

Los resultados que se realizaron en la investigación mediante los ratios de liquidez y de gestión, así como el análisis vertical y horizontal de la empresa de servicios notariales, se obtuvieron importantes variaciones de un año para otro, en especial las partidas de mayor significancia que se detallan a continuación:

Tabla 3
Análisis de ratio de liquidez o razón corriente del 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula			Variación S/
2018	Ratio de liquidez o	Act. corriente	=	2,500,664.00	= 0.68
		Pas. corriente		3,681,893.00	
2019	razón corriente	Act. corriente	=	4,959,278.00	= 0.88
		Pas. corriente		5,627,734.00	

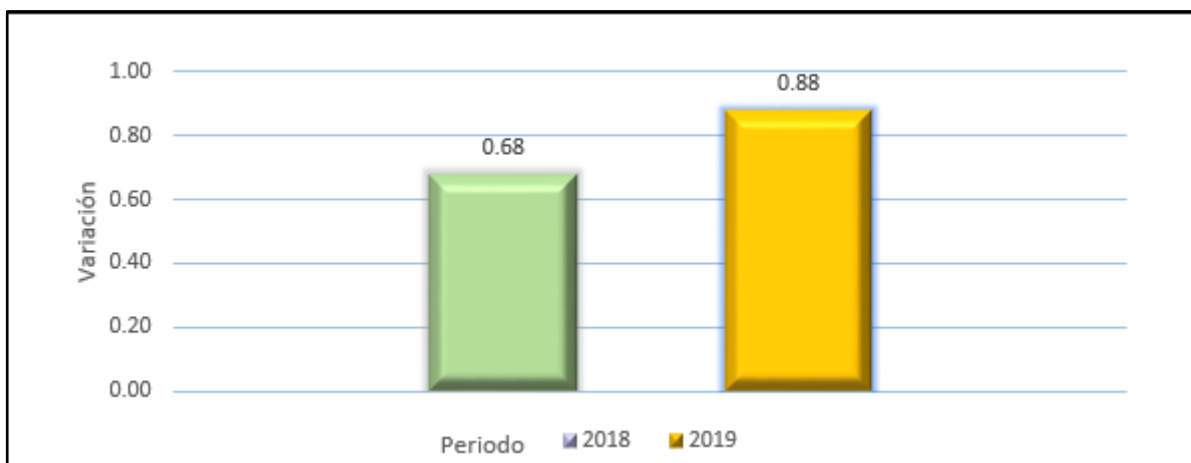


Figura 1. Ratio de liquidez o razón corriente del 2018 y 2019

En la tabla 3 y figura 1, se tuvieron los resultados del ratio de liquidez donde se indica que la empresa no tuvo liquidez favorable, es decir, que en el año 2018 por cada sol de deuda cuenta con 0.68 para pagarla, de igual forma, para el año 2019 por cada sol de deuda cuenta con 0.88 para pagarla y cumplir con sus compromisos a corto plazo, evidenciándose de esta manera un desbalance durante los 2 años analizados.

Tabla 4
Análisis de Liquidez absoluta 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de liquidez absoluta	$\frac{\text{Efec. equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{308,865.00}{3,681,893.00} = 0.08$	0.08
		$\frac{\text{Efec. equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{322,533.00}{5,627,734.00} = 0.06$	
2019			

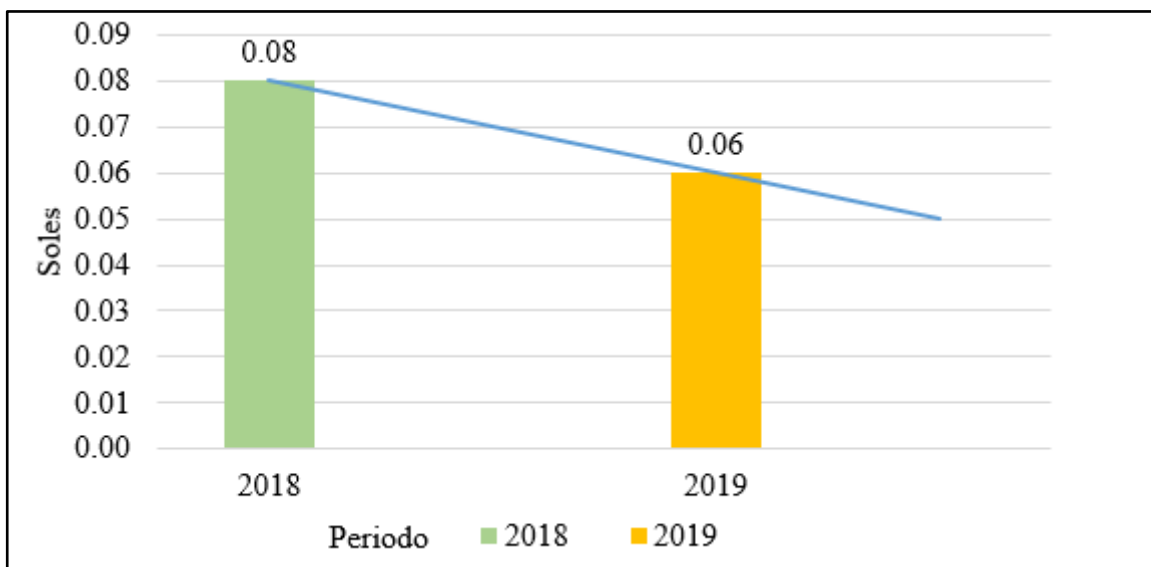


Figura 2. Ratio de Liquidez absoluta 2018 y 2019

Según tabla 4 y figura 2, el resultado es que la empresa no dispone de liquidez inmediata para la realización de sus gastos, ya que para el año 2018 obtuvo 0.08 y para el año 2019 obtuvo 0.06 por cada sol de deuda, obteniendo un ligero desbalance durante los períodos teniendo en cuenta solo caja y bancos con los pasivos corrientes.

Tabla 5

Análisis de razón circulante 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de razón circulante	$\frac{\text{Act. corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{2,500,664.00}{3,681,893.00} = 0.68$
		$\frac{\text{Act. corriente}}{\text{Pas. corriente}}$	$\frac{4,959,278.00}{5,627,734.00} = 0.88$

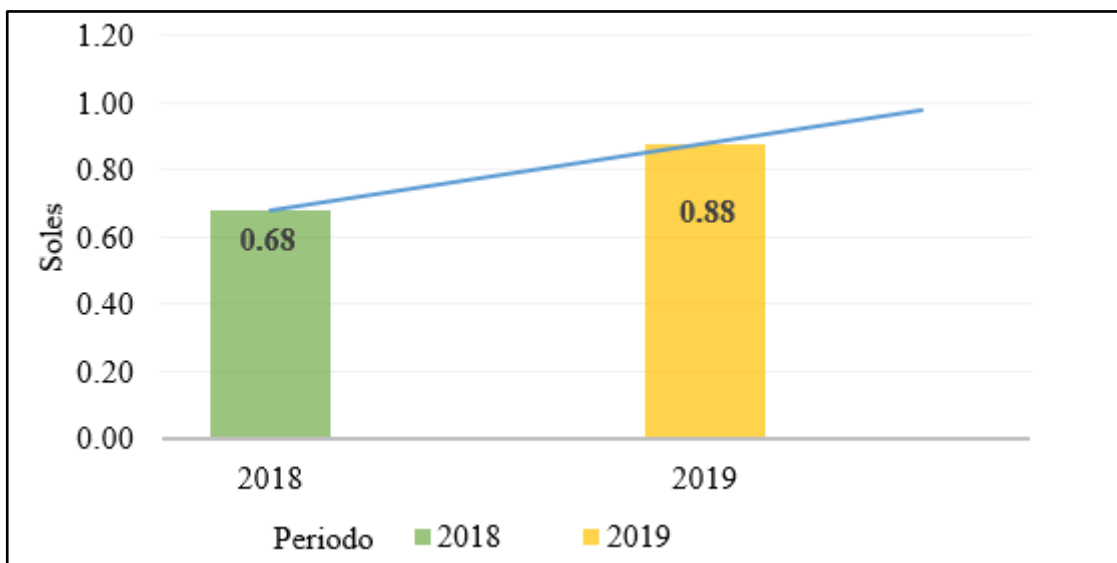


Figura 3. Ratio de razón circulante 2018 y 2019

En el resultado que nos señala la tabla 5 y figura 3, para el año 2018 indica que la empresa por cada sol de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 0.68 de activo corriente o circulante para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y para el año 2019 por cada sol de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 0.88 de activo corriente o circulante para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 6

Análisis de ratio de capital de trabajo 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de Capital de trabajo	2,500,664 - 3,681,893 = -1,181,229	
2019		4,959,278 - 5,627,734 = -668,456	

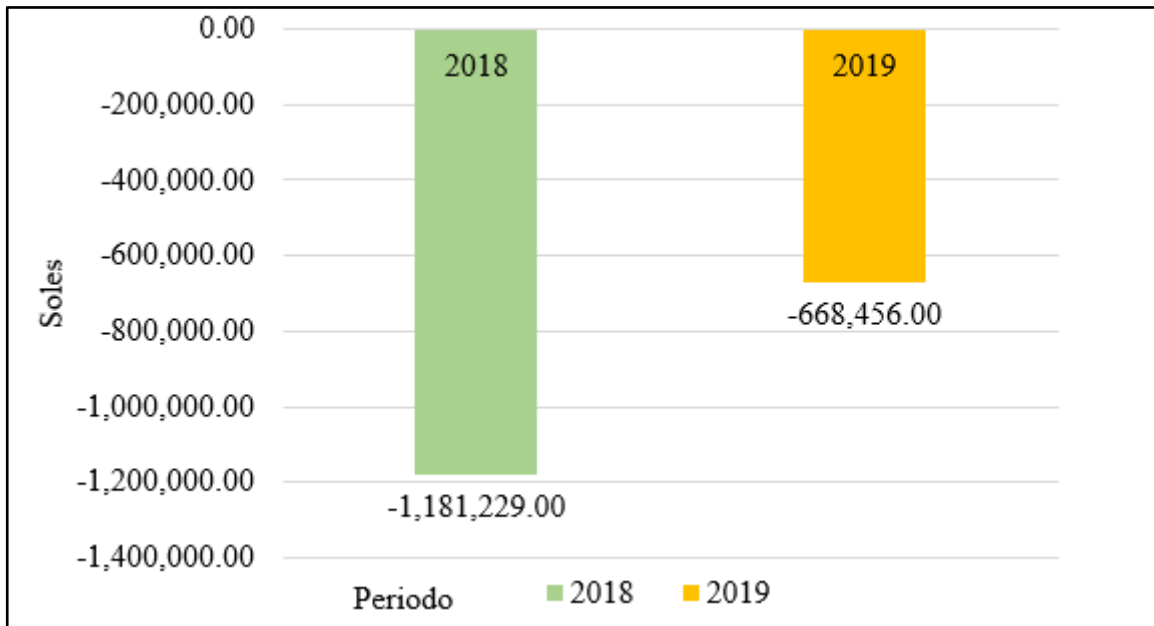


Figura 4. Ratio capital de trabajo 2018 y 2019

En el resultado de la tabla 6 y figura 4, indica que la empresa no cuenta con capital de trabajo estable, ya que en el año 2018 obtuvo -1, 181,229.00 y para el año 2019 obtuvo -668,456.00 teniendo serias dificultades con la liquidez, no pudiendo cumplir con sus pasivos corrientes y proyectos a futuro.

Tabla 7

Análisis de ratio de cuentas por cobrar 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación días
2018		$\frac{\text{Ctas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{2,054,493 * 360}{10,750,595} =$	69
	Ratio de cuentas por cobrar		
2019		$\frac{\text{Ctas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{2,158,358 * 360}{9,441,978.08} =$	82

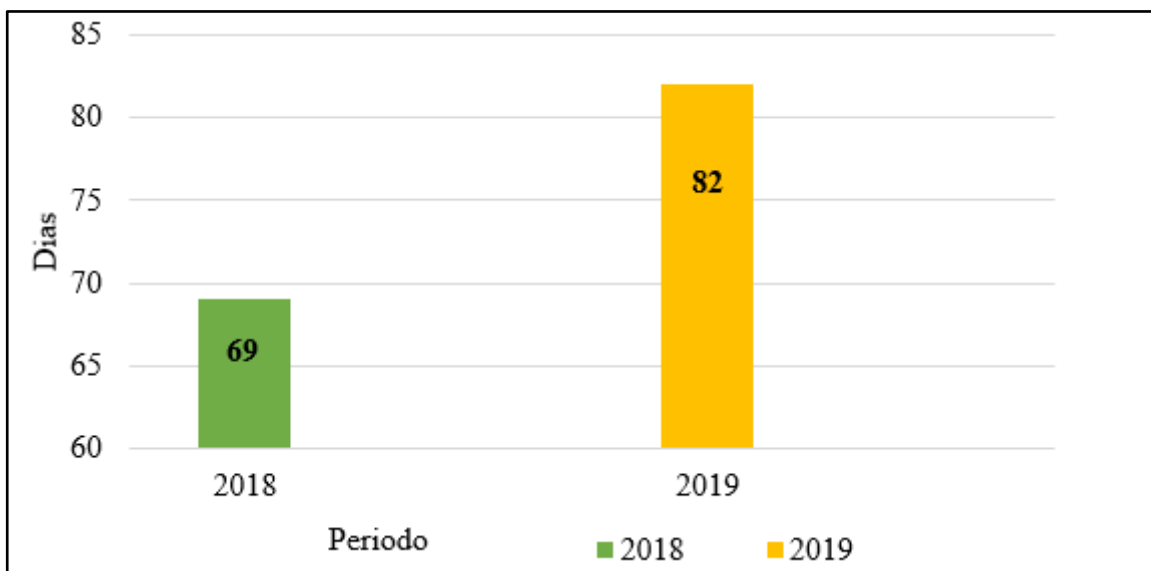


Figura 5. Ratio de cuentas por cobrar 2018 y 2019

En el resultado de la tabla 7 y figura 5, indica que la rotación de las cuentas por cobrar para el año 2018 se efectuó cada 69 días, es decir no fue óptimo y favorable para ese año. Asimismo, para el año 2019 la rotación de las cobranzas fue cada 82 días, con ello disminuyendo la liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 8

Análisis de ratio de liquidez – Ratio de endeudamiento 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018		$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} = \frac{10,920,102.00}{11,110,524.00}$	= 0.98
	Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} = \frac{10,032,115.00}{13,228,990.00}$	= 0.76
2019			

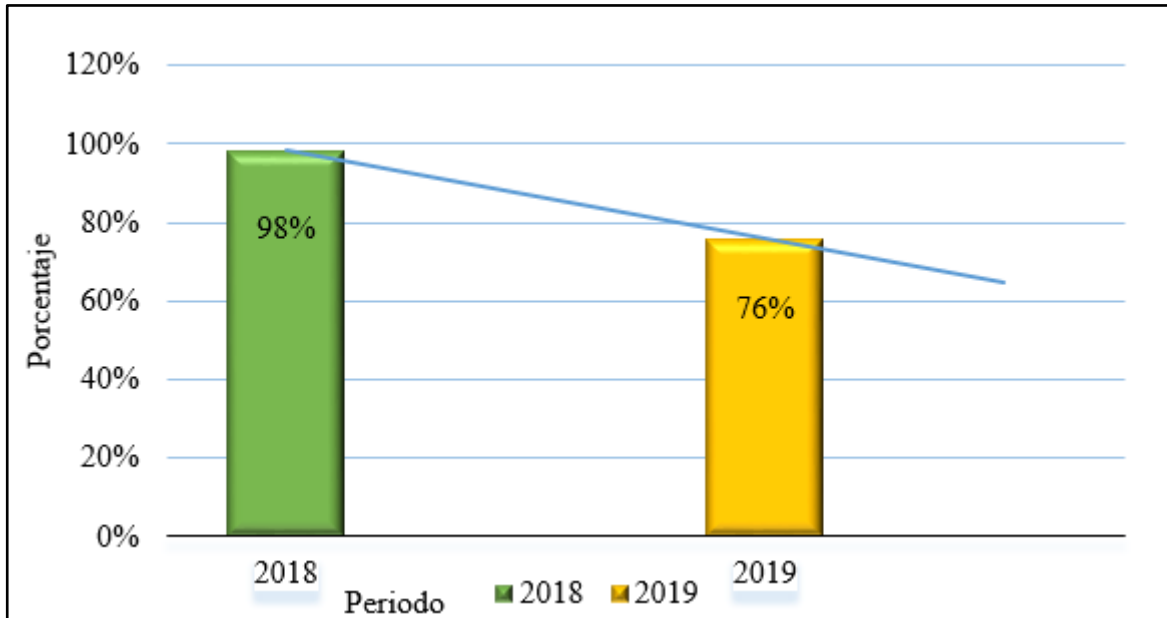


Figura 6. Ratio de endeudamiento 2018 y 2019

En el resultado de la tabla 8 y figura 6, indica que el nivel de endeudamiento de la empresa para el año 2018, el 98% del total de sus activos de la empresa son financiados por los acreedores, asimismo, para el año 2019, el 76% del total de sus activos de la empresa son financiados por los acreedores.

Tabla 9

Análisis horizontal efectivo equivalente de efectivo 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación	
			%	S/
2019-2018	Análisis horizontal	$\frac{\text{Efec. Equiv. Efectivo 2019}}{\text{Efec. Equiv. Efectivo 2018}}$	$\frac{322,533}{308,865} - 0 = 4.4$	13,668

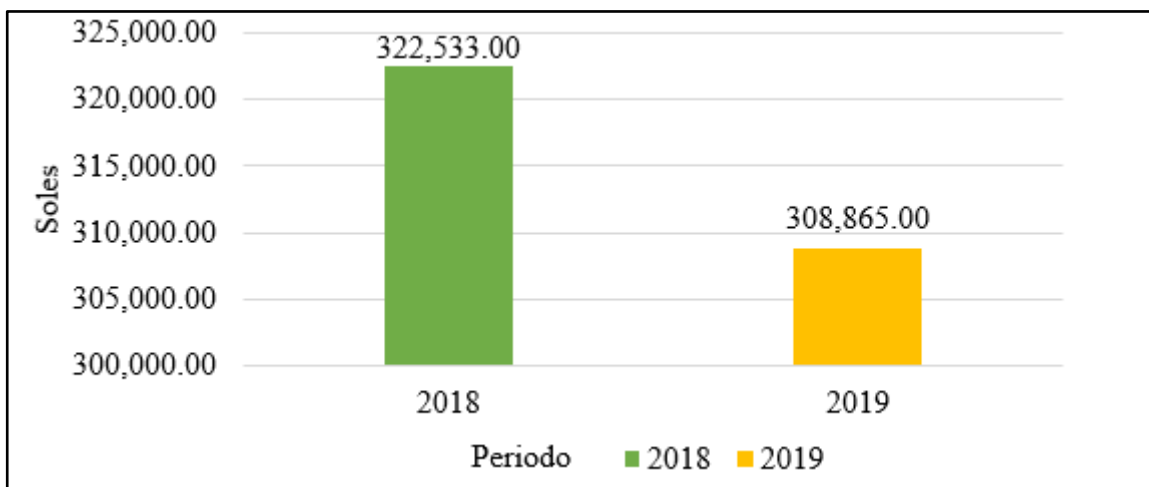


Figura 7. Análisis horizontal – Efectivo equivalente de efectivo 2018-2019

Para la tabla 9 y figura 7, del análisis horizontal desarrollado muestra que el efectivo equivalente de efectivo de la empresa, obtuvo una variación entre los años 2018 y 2019 de 4.43%, en términos monetarios asciende a S/. 13,668.00 notándose en la figura que el efectivo fue disminuyendo anualmente de manera desfavorable para cumplir con sus obligaciones contraídas.

Tabla 10

Análisis horizontal cuentas por cobrar comerciales 2018-2019

Periodo	Análisis documenta 1	Fórmula	Variación		
			%	S/	
2019- 2018	Análisis horizontal	Cuentas por cobrar 2019 Cuentas por cobrar 2018	2,158,35 8 2,054,49 3	- 1*100 = 5.0 6	103,865

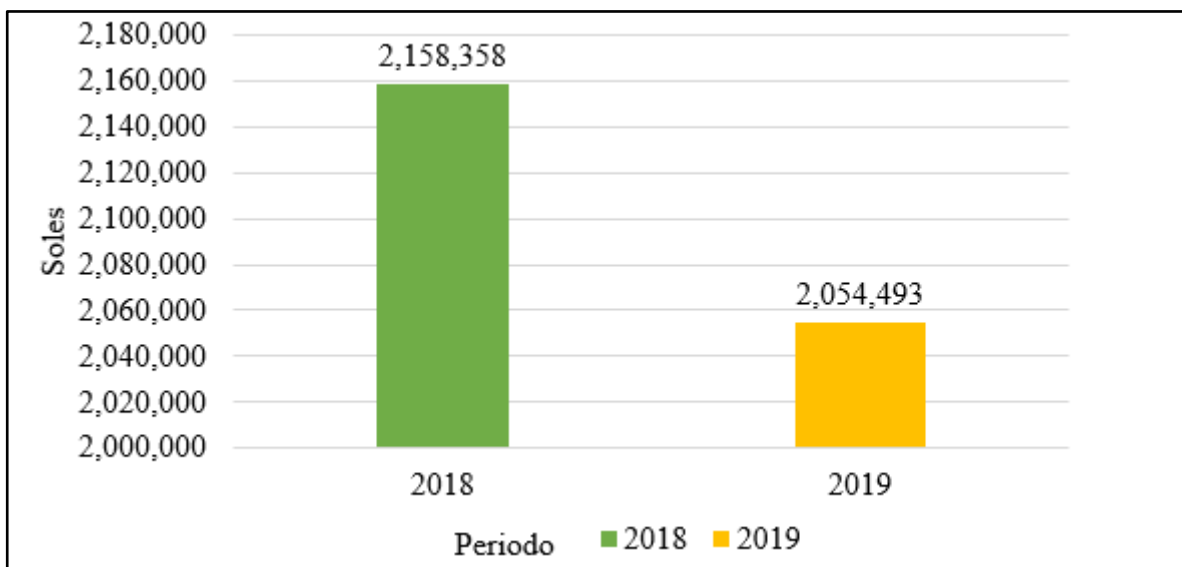


Figura 8. Análisis horizontal – cuentas por cobrar comerciales 2018-2019

Para la tabla 10 y figura 8, del análisis horizontal desarrollado muestra que las cuentas por cobrar comerciales de la empresa, entre los años 2018 y 2019 representó una variación con una tasa porcentual de 5.06 % equivalente a S/. 103,865.00, este incremento en las cuentas por cobrar se debe a falta de procedimientos y una inadecuada gestión de políticas de cobranzas en la empresa.

Tabla 11

Análisis vertical efectivo disponible 2018-2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación %
2018	Análisis vertical	$\frac{308,865}{11,110,524}$	2.78%
		$\frac{\text{Efectivo disponible}}{\text{Total activo}}$	
2019		$\frac{322,533}{13,228,990}$	2.44%

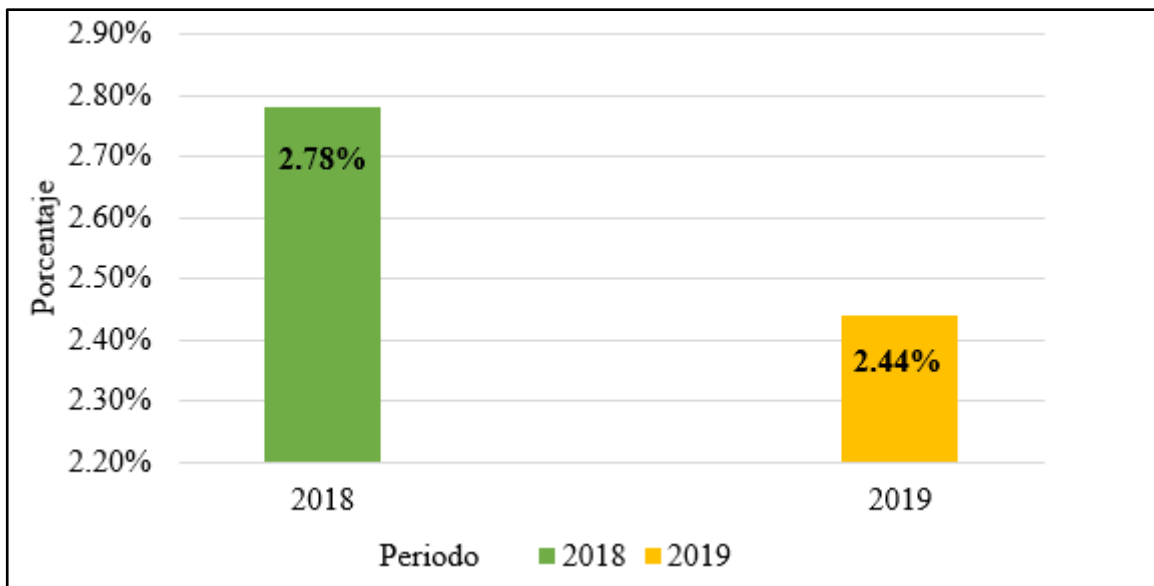


Figura 9. Análisis vertical – efectivo disponible 2018 y 2019

Para la tabla 11 y figura 9 del análisis vertical del efectivo disponible observamos que el efectivo disponible en dependencia al total de activo para el año 2018 representó un 2.78%, asimismo, para el año 2019 obtuvo un 2.44%, en el cual observamos que hay una disminución del activo corriente.

4.2 Descripción de resultados cualitativos

Diagnóstico de la sub categoría política de créditos

Según los resultados de las entrevistas a los cinco colaboradores de la empresa de servicios, que guardan relación directa con el problema a investigar se obtuvo como respuestas que no cuentan con políticas de créditos definidas para el otorgamiento del crédito solicitado.

La política de crédito se plantean en base a las diversas necesidades que tiene la empresa y se relaciona claramente con las estrategias que se proyectan al momento de brindar el bien o servicio, si en una empresa no existe una adecuada política de crédito entonces las cuentas por cobrar se verán afectadas porque se generan retrasos en las fechas de cobro, por ende se reflejan de forma negativa en la liquidez inmediata de la empresa, es así que se

recomienda plantear la implementación de políticas de crédito para mejorar los procedimientos previos al otorgamiento del crédito.

De acuerdo a las preguntas sobre la política de créditos el entrevistado 1 respondió que es muy importante aplicar una política de créditos, pues con ello se puede tener un mejor control de los flujos de ingreso de la empresa, asimismo, el entrevistado 2 respondió que la aplicación de políticas de créditos ayudaría bastante en cuanto a los procedimientos y mecanismos de créditos, disminuyendo el riesgo de incumplimiento del pago de los comprobantes a crédito, de igual forma, el entrevistado 4 mencionó que la aplicación de política de créditos es una de las formas de contrarrestar las dificultades económicas que se puedan presentar en la empresa, por ello periódicamente se debe considerar una evaluación de la efectividad de las políticas y de su correcta aplicación, finalmente el entrevistado 5 señaló que al aplicar los procedimientos de políticas de créditos definitivamente mejorará la liquidez de la empresa.

Respecto a la gestión de créditos, segmentación de clientes y riesgo de crédito el entrevistado 1 respondió que es muy importante porque esa área será la encargada de realizar un estudio previo en las centrales de riesgo en el país, así como también indagar a cerca de la trayectoria y la capacidad de pago de los posibles clientes, de igual forma, el entrevistado 2 indica que el área de gestión de créditos es importante ya que no se puede otorgar créditos a cualquier cliente porque estaríamos corriendo el riesgo de tener comprobantes incobrables, por ello está en evaluación la implementación de dicha área.

Asimismo, el entrevistado 3 señala que a través del área de gestión de créditos es posible canalizar la información de todos los clientes y analizar el riesgo que implica otorgarles un crédito y esto permitirá a la empresa minimizar sus cuentas incobrables o incurrir en gastos adicionales por cobros a sus clientes, finalmente, el entrevistado 5 menciona que en una empresa es importante la implementación de un área de gestión de créditos porque nos brinda información fehaciente de los clientes antes de aceptar la solicitud de crédito.

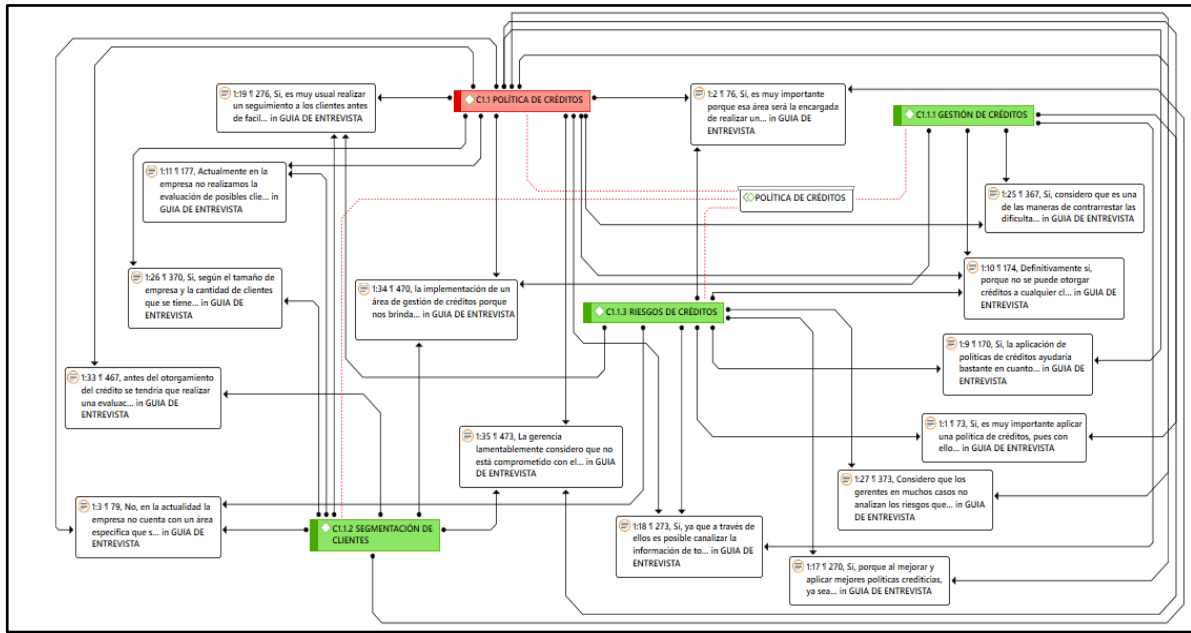


Figura 10. Conclusiones aproximativas de la subcategoría política de créditos

Diagnóstico de la subcategoría cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar es el activo más líquido después del efectivo en una empresa y es un derecho exigible que tiene origen en las ventas de un bien y/o servicio en la condición de contado o crédito, por lo cual se obtendrán ingresos monetarios. En la actualidad la empresa viene atravesando serias dificultades en la liquidez debido a los cobros tardíos de sus comprobantes a crédito, es decir las cobranzas se realizan en un promedio de 69 días en adelante después de emitida el comprobante, ocasionando la falta de liquidez en la empresa y con ello el incumplimiento de sus obligaciones.

De acuerdo a las preguntas sobre las cuentas por cobrar, el entrevistado 1 mencionó que en la empresa el periodo promedio de cobranza va de los 50 días en adelante después de la recepción del comprobante, por consiguiente existe demora en ser convertido en efectivo para poder cumplir con sus obligaciones contraídas, de igual manera, el entrevistado 2 señaló que el periodo promedio de cobranza en la empresa, la cantidad de días es muy alta, considerando que se deben de realizar o cambiar de mecanismos de cobranza para disminuir los días de crédito, como también el entrevistado 3 resalta la importancia de conocer los periodos promedio de las cuentas por cobrar ya que de eso depende establecer o programar las fechas de los pagos de las

obligaciones contraídas con terceros, finalmente, el entrevistado 4 señala que considero que el periodo de cobro es muy prolongado, claro que no todo es por la mala gestión del personal de cobranzas, sino a la falta de claridad al momento de aceptar el otorgamiento del servicio.

Respecto a los indicadores que son las ventas al crédito, políticas de cobranzas y morosidad, los entrevistados mencionaron que al realizar una venta al crédito se corre el riesgo de que el cliente no cumpla con los pagos, acumulando y aumentando el índice de morosidad, esto debido a la falta de la implementación de un área que se encargue de realizar un estudio previo sobre la capacidad crediticia del posible cliente, también se conoce que existe dificultades en el área de cobranzas que no está cumpliendo con dar el seguimiento adecuado dentro de los plazos a los comprobantes pendientes de pago.

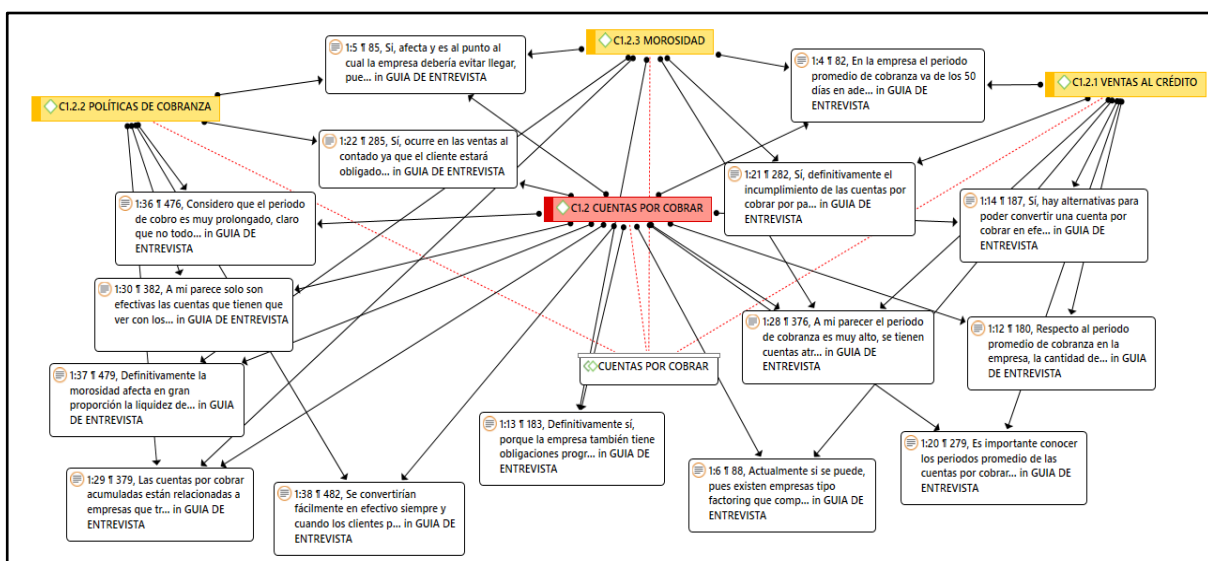


Figura 11. Conclusiones aproximativas de la subcategoría cuentas por cobrar.

Diagnóstico de la subcategoría razones financieras

Las razones financieras permiten realizar comparaciones entre varios periodos contables de una empresa para conocer las variaciones financieras durante los años analizados y así poder tomar decisiones acertadas, como financiamiento, inversión y/o proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a las preguntas sobre las razones financieras y los indicadores razón de liquidez, razón circulante y razón de endeudamiento, los entrevistados respondieron que son indicadores que ayudan a tomar decisiones y evaluar la situación económica de la empresa, siendo revisados y evaluados de forma periódica, los ratios de liquidez permiten conocer si la empresa tiene la posibilidad de asumir mayores responsabilidades, a fin de proyectar gastos que serán necesarios durante el periodo, asimismo, la empresa se ha visto afectada notablemente, debido a que desde el inicio de la pandemia no tuvo ningún tipo de ingresos, como consecuencia se realizó despidos al personal, del mismo modo se reprograman los pagos de los proveedores, buscando financiación para la reapertura de la empresa, generando gastos no considerados en los planes anuales.

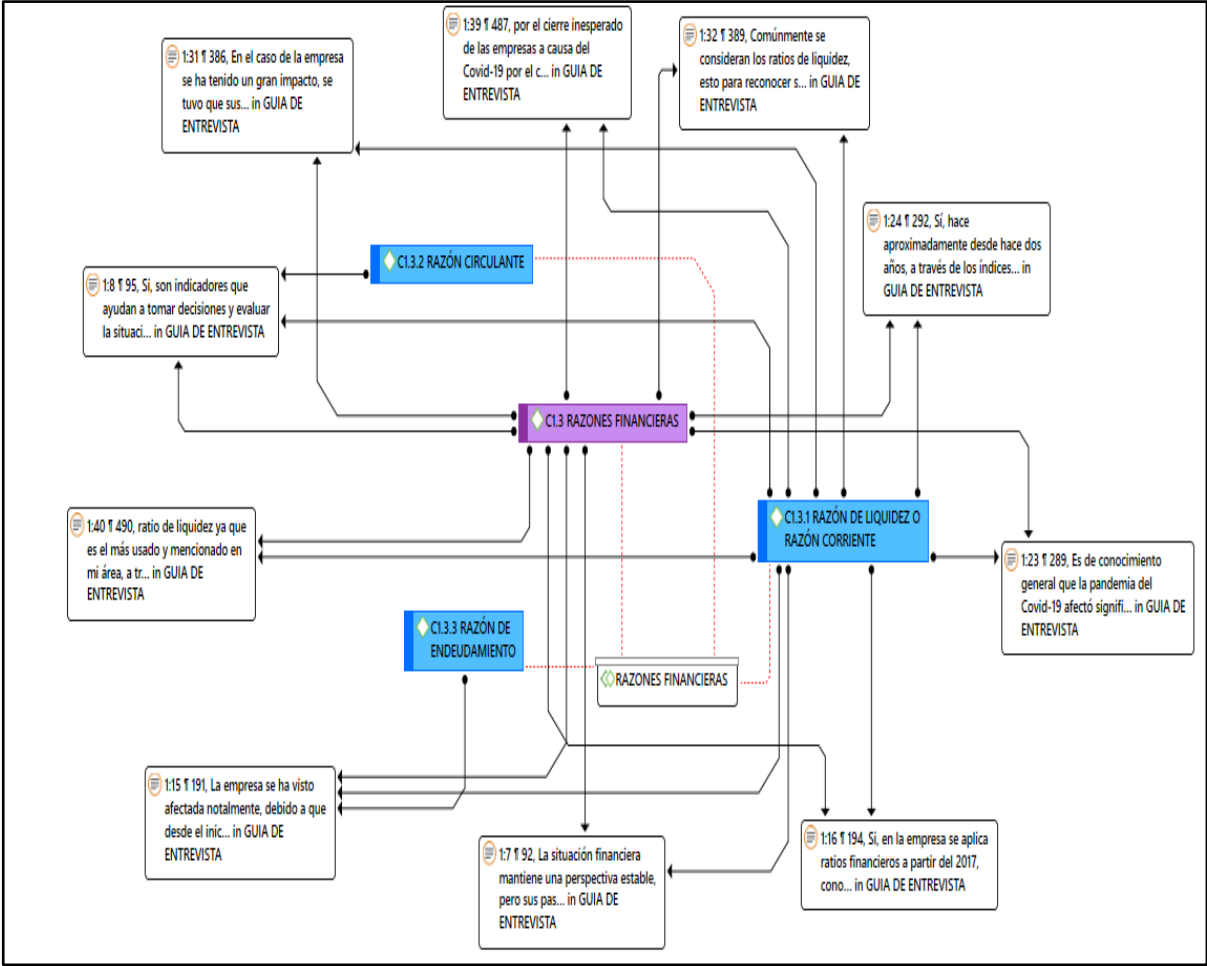


Figura 12. Conclusiones aproximativas de la subcategoría razones financieras.

4.3 Diagnóstico

Diagnóstico final de la categoría Liquidez

La liquidez es la capacidad financiera que tiene una empresa para adquirir dinero en efectivo y de este modo hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo, es decir, la liquidez es la facilidad con la que un activo se convierte en dinero en efectivo de manera inmediata, el ratio de liquidez sirve para medir la capacidad de una empresa de hacer frente a todas sus obligaciones de acuerdo a su rubro. Al ser investigada la categoría liquidez de la empresa como se puede ver en la figura 13 bajo las subcategorías política de créditos, cuentas por cobrar y razones financieras, en donde se observaron las consecuencias, por las que se muestra reducida la liquidez de la empresa.

En la triangulación cuantitativo y cualitativo de los datos, es importante diagnosticar el nivel de liquidez con la que cuenta la empresa, en cuanto a la política de créditos según las entrevistas realizadas a cinco colaboradores de la empresa de servicios, el entrevistado 1 señala que es muy importante aplicar una política de créditos, pues con ello se puede tener un mejor control de los flujos de ingreso de la empresa, del mismo modo el entrevistado 3 menciona que se debe aplicar mejores políticas crediticias, ya sea reduciendo el crédito a clientes de riesgo moderado o facilitando incentivos para pagos puntuales, la empresa tendrá liquidez inmediata o en menor tiempo para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y realizar mejores inversiones.

Del mismo modo, se realiza un análisis horizontal de las cuentas por cobrar donde también se observa que en los años 2018 y 2019 representó una variación con una tasa porcentual de 5.06 % que es equivalente a S/. 103,865.00, este incremento en las cuentas por cobrar se deben a falta de procedimientos y una inadecuada gestión de políticas de cobranzas en la empresa.

Según las entrevistas realizadas, donde los colaboradores mencionan que el alto índice de morosidad afecta la liquidez de forma significativa y es al punto al cual la empresa debería evitar llegar, pues si se implementa correctamente las políticas, procedimientos y estrategias esto no debería de suceder, en varias oportunidades se ha tenido que recurrir a un financiamiento

para cumplir con las obligaciones que se tiene con el personal, proveedores e impuestos, afectando la caja de la empresa haciéndola muy débil para afrontar sus obligaciones e inversiones, por otro lado el entrevistado 1 señala que para obtener liquidez de forma inmediata sin esperar el pago tardío de las cobranzas, existen entidades del rubro factoring que es un mecanismo para que las empresas alcancen liquidez en menor tiempo, pero pierden parte del 100% de los ingresos estimados, es decir que compran deudas a cambio de una comisión, es por ello que la gerencia aún está renuente en aplicar dicha sugerencia.. Según el análisis horizontal del efectivo equivalente de efectivo se observa en los resultados de los años 2018 al 2019 que existe una variación de incremento de S/ 13,668.00 que en porcentaje representa el 4.43%, este resultado puede ser efecto de las cobranzas de año 2018, es decir que no son cobranzas del período, pero que en cierta forma favorece a la liquidez de la empresa.

En las cuentas por cobrar según los colaboradores entrevistados señalaron que el periodo de cobranza es muy alto, se tienen cuentas atrasadas que no pueden ser cobradas, al ser una empresa de servicios la rotación debería de ser en gran parte instantánea, solo un bajo porcentaje debería de ser a plazo, pero se observa que el periodo promedio de cobranza es superior a lo esperado debido al cobro tardío de los comprobantes, asimismo, en la actualidad la empresa no cuenta con un área específica que se encargue de las evaluaciones a los clientes antes de otorgar el crédito, es por ello que existe demora en el tiempo de pago de las facturas, llegando hasta ser incobrables debido a que no hay un compromiso previo.

De acuerdo a los resultados cuantitativos la rotación de las cuentas por cobrar para el año 2018 se efectuó cada 69 días, es decir no fue óptimo y favorable para ese año, de igual manera para el año 2019 la rotación de las cobranzas fue cada 82 días, con ello disminuyendo la liquidez para cumplir con sus obligaciones. Cabe señalar, que una cobranza óptima sería ejecutar las cobranzas de forma quincenal y de esta manera cumplir con los pagos a los proveedores, y así alcanzar excelentes resultados mejorando con ello la liquidez de la empresa.

En las razones financieras los colaboradores entrevistados mencionaron que son indicadores que ayudan a tomar decisiones y evaluar la situación económica, esta información se revisa mínimo de forma mensual, la empresa se ha visto afectada notablemente, debido a que

desde el inicio de la pandemia no tuvo ningún tipo de ingresos por ser una empresa de servicios notariales, como consecuencia se realizó despidos al personal, del mismo modo se reprograman los pagos de los proveedores, buscando financiación para la reapertura de la empresa, generando gastos no considerados en los planes anuales.

Asimismo, señalan que los ratios se aplican recientemente por lo cual están en constante evaluación para la mejora de la empresa, comúnmente se consideran los ratios de liquidez, esto para reconocer si la empresa tiene la posibilidad de asumir mayores responsabilidades, a fin de proyectar gastos que serán necesarios durante el periodo, según el resultado se plantea medidas de ser el caso reducir gastos, negociar con algunos proveedores y analizar posibles cambios en las tarifas de los servicios. Según el análisis del ratio de liquidez observamos que la empresa no cuenta con activos corrientes suficientes para cumplir sus obligaciones contraídas, debido a que para el año 2018 por cada sol de deuda cuenta con 0.68 para pagarla, de igual forma, para el año 2019 por cada sol de deuda cuenta con 0.88 para pagarla y cumplir con sus compromisos a corto plazo.

Actualmente, la empresa no está en un buen momento financiero, primero por el cierre inesperado de las empresas a causa del Covid-19 por el cual dejaron de percibir ingresos de la venta diaria así como también de las cobranzas de los créditos otorgados, todo ello conlleva a los retrasos en nuestros pagos programados llegando a recurrir a préstamos financieros, por otro lado, sus pasivos de corto, mediano y largo plazo se han renegociado, pues los flujos de los ingresos, así como el de las cuentas por cobrar se mantienen en negativo por la coyuntura de la pandemia Covid-19. Según el análisis cuantitativo del ratio de capital de trabajo, para el año 2018 y 2019 la empresa no cuenta con capital de trabajo estable, también se observa en la razón de endeudamiento que para el año 2018 es de 98% y para el año 2019 es del 76%, es decir que un alto porcentaje de sus activos de la empresa son financiados por los acreedores.

4.4 Propuesta

4.4.1 Priorización de los problemas

En la empresa de servicios notariales se ha priorizado 3 problemas más relevantes que son encontrados desde el análisis cualitativo y análisis cuantitativos y son:

Problema 1: Carencia de procedimientos de políticas de créditos.

Problema 2: Incremento en las cuentas por cobrar.

Problema 3: Carencia del área de créditos y de cobranzas.

4.4.2 Consolidación del problema

El giro de la empresa es brindar servicios notariales en la ciudad de Lima, en la cual, se observó tres problemas que impactan de forma significativa en la liquidez de la empresa:

La falta de políticas y procedimientos en la gestión de créditos, es el primer problema reconocido, esto se debe a que en la empresa aún trabajan de forma empírica, brindando los créditos a todo aquel cliente que lo solicite sin un previo análisis del historial crediticio en las centrales de riesgo, sin indagar si cuenta con bienes que puedan cubrir la deuda en caso de incumplimiento, por lo mismo, las cuentas incobrables aumentan considerablemente en cada periodo.

El incremento en las cuentas por cobrar, es el segundo problema, esto se debe a la falta de aplicación de políticas de cobranzas, así como también, la falta de técnicas del personal de cobranza que no está comprometido ni capacitado en los temas inherentes a su cargo, por consiguiente, se evidencia retraso en la revisión de los reportes de las cuentas por cobrar, aumentando el índice de morosidad y como consecuencia la falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Finalmente, el tercer problema, la carencia del área de créditos y cobranzas, esto se debe a la falta de liquidez para implementar un área específica, así como la contratación del personal idóneo, capacitado y con conocimientos de los procedimientos y lineamientos para el

otorgamiento de créditos y gestión de cobranzas, aumentando de este modo el riesgo de impago y/o morosidad, así como el pago tardío de los créditos, asimismo, se detectó que uno de los factores para el incumplimiento y demora en las cobranzas es la recarga laboral.

4.4.3 Fundamentos de la propuesta

En la propuesta, principalmente se enfoca los problemas que se inciden por la carencia de procedimientos de gestión para la recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar, de tal manera que afecta la liquidez inmediata para así cumplir con los compromisos contraídos.

Teoría de la contabilidad y control (Sunder (2005), se encarga de estudiar, medir, analizar y registrar las operaciones que realizan las empresas, dando a conocer los activos, pasivos y patrimonio, siendo una herramienta clave en la investigación porque brinda información fehaciente y de gran utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas y financieras, es esencial en la empresa para que puedan ser aplicadas con la finalidad de analizar los resultados previa anotación de información.

Teoría de la liquidez (Nava 2009), la liquidez en una organización es importante porque muestra la capacidad inmediata de pago con la cual cuenta la empresa, de esta manera pudiendo cumplir con sus compromisos contraídos a corto plazo como pago de salarios, impuestos, proveedores.

Teoría de las relaciones humanas (Genao, Pérez, & Castro, 2014), en toda organización y en cada área debe existir un líder con habilidades comunicativas para influenciar y delegar, ser empático, inteligente, perceptivo, colaborador, capaz de entender, ayudar y fomentar al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, a su vez debe saber reconocer y recompensar por el buen trabajo y por las metas cumplidas, motivándolos a seguir trabajando buscando conseguir eficiencia en la organización.

4.4.4 Categoría solución (conceptualización)

Después de priorizar los problemas hallados, así como la consolidación de la información, se encontró la posible solución del problema, es así que, para el desarrollo de la propuesta corresponde la implementación de procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios. La disminución de las cuentas por cobrar se espera lograr brindando las facilidades al cliente, buscando establecer nuevos acuerdos, con la finalidad de hacer efectiva la cobranza en el menor tiempo posible sin llegar a procesos judiciales.

La siguiente solución está constituida por la elaboración de las políticas y procedimientos para la gestión de los créditos, con el cual se pretende optimizar y mejorar los procesos para el otorgamiento de los créditos, asimismo, se busca mejorar la cartera de las cuentas por cobrar mediante la aplicación de las políticas de procedimientos para la gestión de cobranzas, con el cual se busca disminuir el índice de morosidad, disminuir los días de cobranza y asimismo, la rotación constante de las cuentas por cobrar, obteniendo con ello mayor liquidez, pudiendo cumplir con las obligaciones a corto tiempo.

Por último, tenemos la implementación de las áreas específicas de créditos y de cobranzas, con el cual se pretende descongestionar la carga laboral que hasta está enfocada en el personal de caja, de tal manera que cada uno pueda cumplir con sus funciones, metas establecidas por la gerencia y buscando sobre todo mayor eficiencia en cada uno de los colaboradores.

4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

La matriz muestra las estrategias y los objetivos que usaremos en la presente investigación, serán de gran apoyo para mejorar la gestión y los procedimientos de los procesos documentarios en la organización, esperando lograr el incremento del efectivo de la entidad.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Implementar los procedimientos de Políticas de Créditos.	Estrategia 1. Revisión del cruce de información respecto al otorgamiento de crédito y las cobranzas.	Táctica 1. Contratación de un sistema de evaluación de riesgos crediticios.	KPI 1. Ratio de liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)
		Táctica 2. Verificar las cobranzas realizadas por cliente.	KPI 2. Rotación de caja y bancos (Caja y bancos * 360 / ventas)
Objetivo 2. Disminuir las cuentas por cobrar.	Estrategia 2. Gestionar las cuentas por cobrar mediante el cumplimiento de políticas de cobranza.	Táctica 3. Sincerar el importe de cuentas por cobrar.	KPI 3. Rotación de cuentas por cobrar en veces (Ventas al crédito/Cuentas por cobrar)
		Táctica 4. Elaborar una política de cobranzas.	KPI 4. Rotación de CxC en días (Cuentas por cobrar comerciales / Ventas al crédito) x 360.
Objetivo 3. Implementar un área de créditos y cobranzas que se adapte a las necesidades de la empresa.	Estrategia 3. Reorganizar el organigrama del área de Administración.	Táctica 5. Elaborar un programa de capacitación basado en procedimientos y gestiones de créditos y cobranzas.	KPI 5. KPI 5. Ratio de liquidez absoluta (Caja y banco / Pasivo corriente).
		Táctica 6. Cumplimiento de procedimientos en el seguimiento de créditos y cobranzas hacer un pre cierre del estatus de las cobranzas del mes y revisión de expedientes.	

Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta

4.4.6 Actividades y cronograma

Matriz de tácticas, actividades y cronograma

Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsables	Presupuesto	Evidencia
Táctica 1. Contratación de un sistema de evaluación de riesgos crediticios	A1 Gestionar políticas de créditos	04/01/2021	5	09/01/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de créditos	300	Evidencia 1. Políticas y procedimientos de la gestión de créditos.
	A2 Aprobación de los procedimientos de políticas de créditos	09/01/2021	8	17/01/2021	a. Gerente Administra b. Contador c. Jefe de créditos	200	
	A3 Revisar documentos que sustenten el acuerdo comercial	17/01/2021	2	19/01/2021	a. Gerente Administra b. Contador c. Jefe de créditos	50	
Táctica 2. verificar las cobranzas realizadas por cliente	A4 Verificar los reportes de forma semanal de los créditos otorgados	19/01/2021	2	21/01/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de créditos c. Jefe de cobranzas	0	Evidencia 2. Habilitar acceso a la central de riesgos del país
	A5 Disgregar y priorizar las cobranzas de acuerdo al monto adeudado	21/01/2021	4	25/01/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de cobranzas	0	
	A6 Ejecución o aplicación de políticas de créditos y cobranzas	25/01/2021	3	28/01/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de créditos c. Jefe de cobranzas	0	
Táctica 3. Sincera el importe de cuentas por cobrar.	A7 Realizar las conciliaciones de la cuenta corriente con las ventas	28/01/2021	5	2/02/2021	a. Gerente Administra b. Contador c. Asistente contable	0	Evidencia 3.1 Política y procedimientos de la gestión de cobranzas
	A8 Determinar el importe real de las cobranzas	2/02/2021	2	4/02/2021	a. Gerente Administra b. Contador c. Jefe de cobranzas	0	
	A9 Diseñar estrategias de cobranzas	4/02/2021	2	6/02/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de cobranzas	200	
Táctica 4. Elaborar una política de cobranzas	A10 Verificar el estado de crédito de los clientes	6/02/2021	7	13/02/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de créditos	0	Evidencia 4. EEFF Proyectado
	A11 Analizar la segregación de clientes de acuerdo a nivel de cuentas por cobrar- morosidad	13/02/2021	2	15/02/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de cobranzas	100	
	A12 Realizar la segregación de clientes de acuerdo al nivel de cuentas por cobrar-riesgo de morosidad	15/02/2021	5	20/02/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de cobranzas	100	
Táctica 5. Elaborar un programa de capacitación basado en procedimientos y gestiones de créditos y cobranzas.	A13 Selección de los temas de las capacitaciones	20/02/2021	5	25/02/2021	a. Gerente Administra	50	Evidencia 5. Cronograma de capacitación del personal de créditos y cobranzas
	A14 Asistencia del personal de créditos y cobranzas	25/02/2021	2	27/02/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de créditos c. Jefe de cobranzas	500	
	A15 Evaluación de las capacitaciones	27/02/2021	3	2/03/2021	a. Gerente Administra	50	
Táctica 6. Cumplimiento de procedimientos en el seguimiento de créditos y cobranzas	A16 Realizar seguimiento a la rotación de las cobranzas	2/03/2021	3	5/03/2021	a. Gerente Administ b. Jefe de cobranzas	50	Evidencia 6. Organigrama de administración y flujograma de procesos y procedimiento de créditos.
	A17 Aprobación de gerencia para envío de cartas notariales de cobranza fuera de fecha	5/03/2021	4	9/03/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de cobranzas	500	
	A18 Ejecutar la cobranza	9/03/2021	2	11/03/2021	a. Gerente Administra b. Jefe de cobranzas	50	

Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma

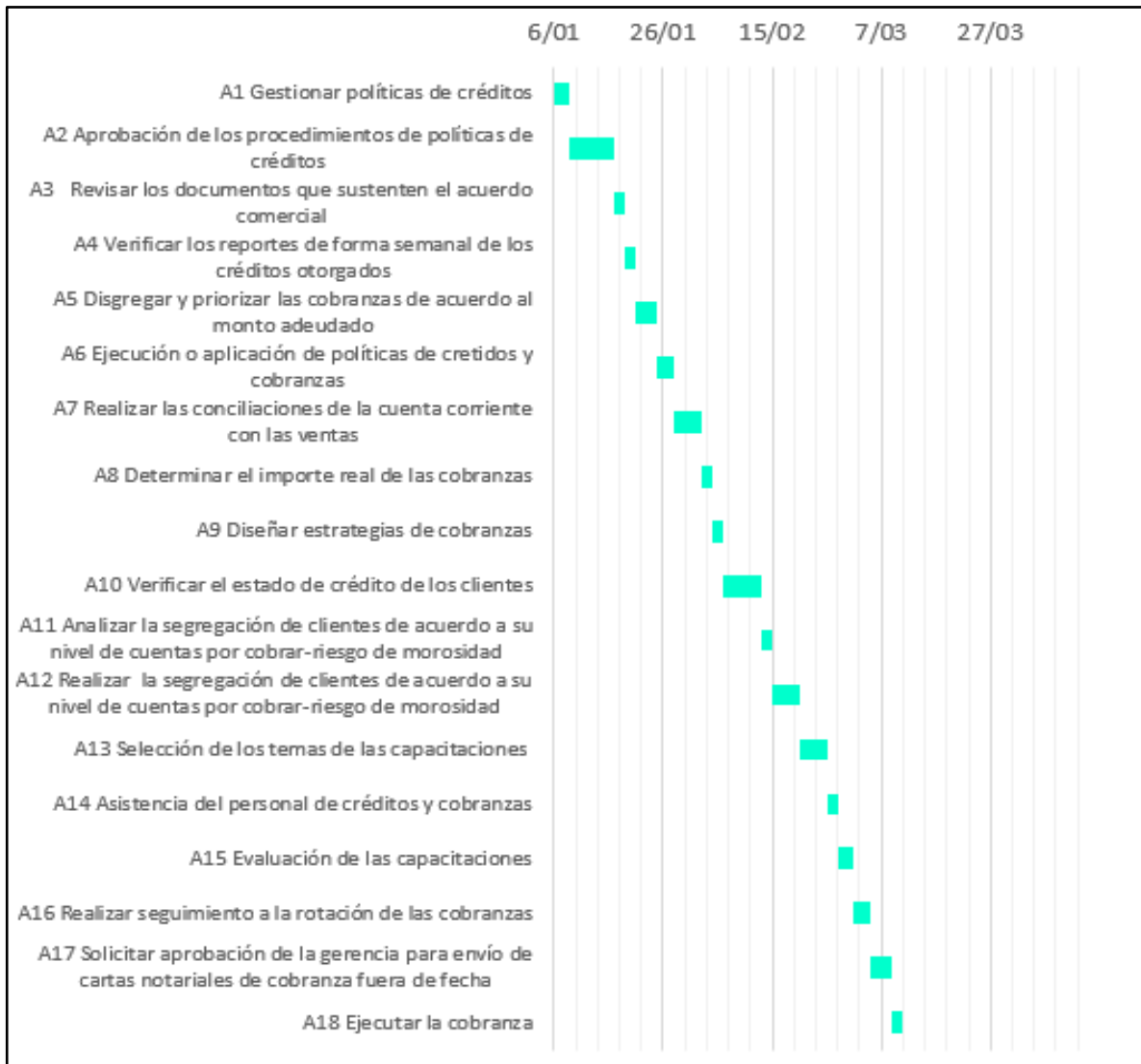


Figura 14. Diagrama de Gantt

Objetivo N° 1 Implementar Políticas y procedimientos de créditos

Según se muestra en el cuadro 3 se programa las actividades para cumplir el objetivo 1 que es implementar políticas y procedimientos de créditos en la empresa de servicios. Según la figura 17 muestra la programación de las actividades designando fechas en que se realizará para cumplir con el objetivo propuesto.

Evidencia 1: Manual de políticas de crédito

Las políticas de créditos están orientadas a obtener objetivos específicos de cómo establecer un marco de procedimientos y una guía para la toma de decisiones firmes antes del otorgamiento del crédito.

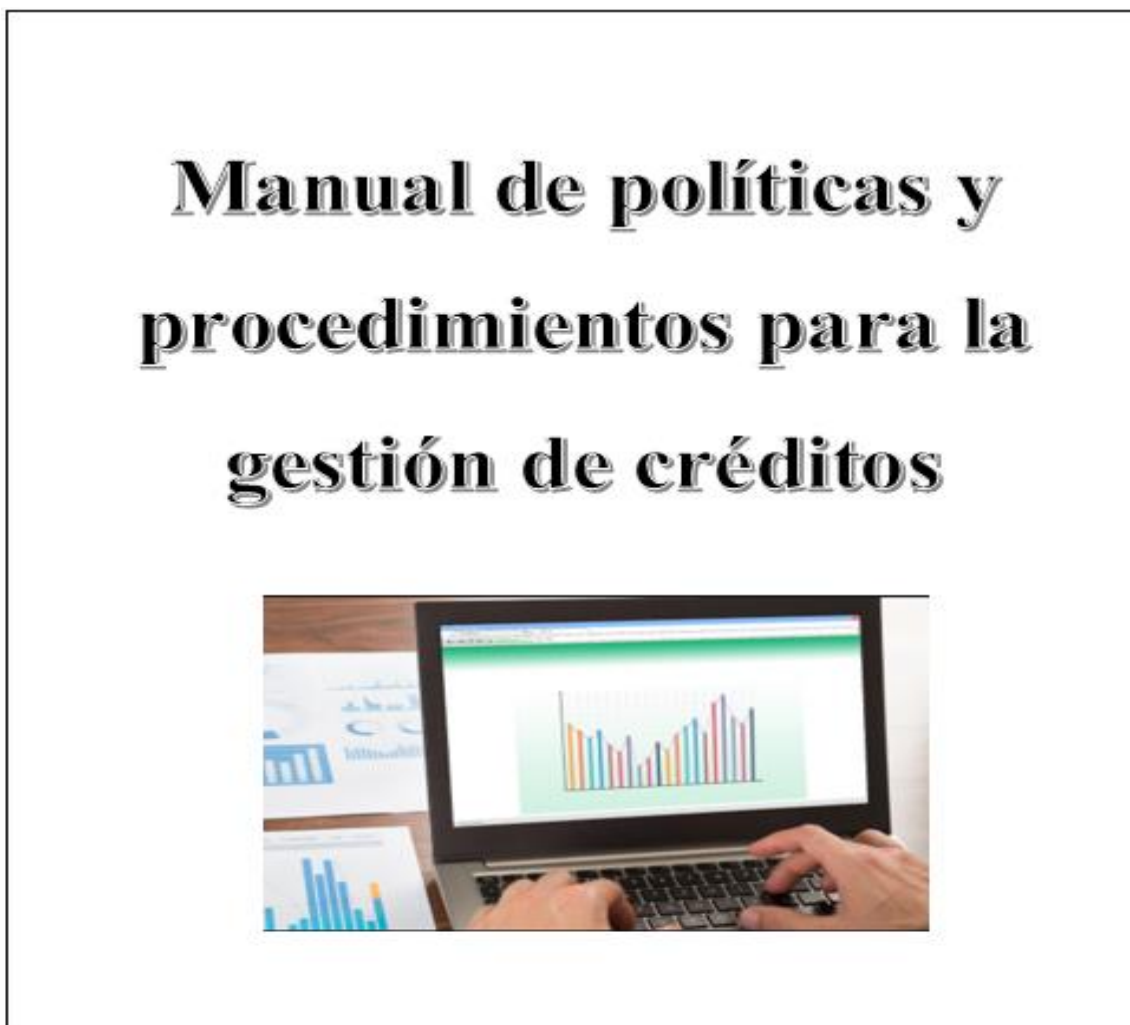


Figura 15. Manual de políticas y procedimientos para la gestión de créditos

Evidencia 2: Contratación de un sistema de alertas y reporte de deudas

Sentinel Perú es una central de alertas y de reportes de las deudas mediante plataformas digitales que permiten realizar monitoreos crediticios de manera precisa, sencilla y segura, convirtiéndose en una herramienta necesario que permite a las empresas prevenir riesgos y detectar oportunidades, a través de un lenguaje simple de gráficos de semafORIZACIÓN.

Sentinel
An **Experian** company

Usuario / DNI:

Contraseña

No Cerrar Sesión

ENTRAR

¿Olvidaste tu contraseña?
¿No tienes cuenta?, [REGISTRATE AQUÍ](#)

Se recomienda mantener en secreto su contraseña, es personal e intransferible

Ingresa a Sentinel Empresarial desde nuestra APP

¡DESCÁRGALA AHORA!

Disponible en **App Store** Disponible en **Google play**

Conoce Sentinel Premium
¡La solución más completa de Sentinel, para asegurar tu Éxito!

Figura 16. Ingreso al portal de SENTINEL (central de riesgo).

Indicador 1: Ratio de liquidez

Fórmula:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 12

Ratio de liquidez corriente del año 2018 al 2024

Liquidez	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo corriente	2,500,664	4,959,278	4,930,72	4,974,90	5,062,984	5,365,033	5,528,023
Pasivo corriente	3,681,893	5,627,734	5,528,106	5,447,765	5,434,130	5,468,362	5,548,002
Resultado	0.68	0.88	0.89	0.91	0.93	0.98	1.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla 12 muestra que según los estados financieros proyectados desde el año 2020 al 2024, se aplicó el ratio de liquidez, se visualiza en los datos de los periodos 2018, 2019 y 2020 que la empresa tuvo resultados negativos siendo de 0.68, 0.88 y 0.89 respectivamente, lo que claramente indica que la empresa no lograba cumplir con las obligaciones a corto plazo, mostrándose como años pesimistas.

Por tal motivo, en los proyectados buscamos la recuperación de las mismas, según su evolución para el año 2021 y 2022 la empresa tuvo una ligera recuperación de 0.91 y 0.93 lo cual indica que es un escenario moderado, ya que la empresa está obteniendo mayor liquidez, es decir cuenta con mayor ingresos en sus ventas al contado y en la recuperación de las cuentas por cobrar, para los años 2023 y 2024 observamos que han mejorado notablemente y se llega a cumplir con lo propuesto, esto debido al cumplimiento de la aplicación de las políticas de créditos y cobranzas las cuales permiten lograr con los objetivos, mostrándose como un escenario optimista.

Indicador 2: Rotación de caja y bancos

Tabla 13

Rotación de caja y bancos

Caja y bancos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caja y bancos *	111,191,40	116,111,88	102,178,45	110,352,73	115,870,36	130,354,16	147,951,97
360	0	0	4	1	7	3	5
Ventas	10,750,595	9,441,978	8,969,879	9,418,373	9,889,292	10,383,756	10,902,944
Resultado	10	12	11	12	12	13	14

En la tabla 13 muestra que según los estados financiero proyectados desde el año 2018 hasta el año 2024, se aplicó el ratio de rotación de caja y bancos, en los cuales se visualiza que para los años 2018, 2019 la empresa tuvo liquidez para cubrir 10 y 12 de venta, por esa razón en los proyectados buscamos obtener mayor ingreso para cubrir más días de venta, para el año 2020 la empresa tuvo liquidez para cubrir 11 días de venta, notando que a diferencia del año anterior hubo una disminución debido al cierre inesperado de la empresa, disminuyendo sus ingresos a causa del Covid-19, mostrándose de esta forma como años pesimistas; para los años 2021 y 2022 la empresa logra una mejoría en sus ingresos cubriendo 12 días de venta para ambos años, mostrándose como un escenario moderado; finalmente, para los años 2023 y 2024 logra cubrir más días y son 13 y 14 respectivamente, esto debido al aumento de las ventas, siendo considerados como escenarios optimistas.

Objetivo N° 2: Disminuir las cuentas por cobrar

Se tocó el tema de la disminución de las cuentas por cobrar por la importancia de vender servicios a crédito, lo cual permite a las empresas mantenerse dentro de las empresas competitivas, sumado a esto, surge la importancia de cobrar los créditos otorgados con la finalidad de generar mayor liquidez para cumplir con los compromisos de toda empresa a corto y largo plazo.

Evidencia 1: Política y procedimientos de la gestión de cobranzas

Las políticas de cobranzas son procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de cobrar los créditos otorgados a sus clientes, es por ello, que tomamos las políticas de créditos como marco de referencia para establecer las políticas y procedimientos de las cobranzas.



Figura 17. Manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas

Evidencia 2: Estados financieros proyectados

Se observa el estado de situación financiera y estado de resultados proyectados al 2024 con el propósito de analizar los ratios financieros que se aplicarán en las propuestas presentadas, De

acuerdo a la muestra tomada de los años 2018 y 2019 donde se visualiza que la empresa tuvo pérdidas en los resultados, lo que se busca en la investigación es mejorar la liquidez de la empresa, tratando de evitar inconvenientes económicos-financieros, y de esta manera determinar la efectividad de lo propuesto.

Tabla 14

Estado de situación financiera

Estado de situación financiera proyectado							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Activo corriente							
Efec y equivalente de efectivo	308,865.00	322,533.00	283,829.04	306,535.36	321,862.13	362,094.90	410,977.71
Cuentas por cobrar	2,054,493.00	2,158,358.00	2,050,440.10	1,947,918.10	1,811,563.83	1,847,795.10	1,718,449.45
Otras cuentas por cobrar	3,569.00	23,307.00	22,141.65	21,034.57	19,982.84	18,983.70	18,034.51
Existencias	127,222.00	173,649.00	178,858.47	184,224.22	193,435.44	203,107.21	213,262.57
Otros activos corrientes	6,515.00	10,895.00	11,439.75	12,011.74	12,612.32	13,242.94	13,905.09
Anticipos	0.00	2,270,536.00	2,384,062.80	2,503,265.94	2,703,527.22	2,919,809.39	3,153,394.14
Total activo corriente	2,500,664.00	4,959,278.00	4,930,771.81	4,974,989.93	5,062,983.77	5,365,033.24	5,528,023.47
Activo no corriente							
Activo fijo neto	8,609,860.00	8,269,712.00	8,165,263.77	8,280,221.75	8,201,394.14	8,216,884.15	8,341,764.00
total activo no corriente	8,609,860.00	8,269,712.00	8,165,263.77	8,280,221.75	8,201,394.14	8,216,884.15	8,341,764.00
Total Activo	11,110,524.0	13,228,990.0	13,096,035.5	13,255,211.6	13,264,377.92	13,581,917.39	13,869,787.47
Pasivo y Patrimonio							
Pasivo corriente							
Sob. Y pag.ban.	11,783.00	0.00	18,985.00	15,188.00	14,124.84	13,136.10	12,216.57
cuentas por pagar comerciales	1,953,211.00	3,827,958.00	3,619,355.90	3,448,323.70	3,336,539.88	3,267,586.87	3,238,764.22
Otras cuentas por pagar	1,716,899.00	1,799,776.00	1,889,764.80	1,984,253.04	2,083,465.69	2,187,638.98	2,297,020.93
Total pasivo	3,681,893.00	5,627,734.00	5,528,105.70	5,447,764.74	5,434,130.41	5,468,361.95	5,548,001.72
Pasivo no corriente							
Deudas a largo plazo	7,238,209.00	4,404,381.00	4,496,074.33	4,581,349.13	4,523,214.21	4,470,892.79	4,423,803.51
Total pasivo no corriente	7,238,209.00	4,404,381.00	4,496,074.33	4,581,349.13	4,523,214.21	4,470,892.79	4,423,803.51
Total pasivo	10,920,102.0	10,032,115.0	10,024,180.0	10,029,113.8	9,957,344.63	9,939,254.74	9,971,805.23
Patrimonio							
Capital	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
Excedente de revaluación	26,859.00	31,724.00	26,859.00	31,724.00	26,859.00	31,724.00	26,859.00
Capital adicional	640,140.00	718,235.00	640,140.00	718,235.00	640,140.00	718,235.00	640,140.00
Reservas	37,754.00	37,754.00	37,754.00	37,754.00	37,754.00	37,754.00	37,754.00

Utilidades retenidas	2,121,266.00	490,259.00	409,162.00	367,102.55	438,384.82	602,280.29	854,949.64
Utilidad del ejercicio	-393,065.00	-81,097.00	-42,059.45	71,282.27	163,895.47	252,669.35	338,279.60
Total Matrimonio	190,422.00	3,196,875.00	3,071,855.55	3,226,097.82	3,307,033.29	3,642,662.64	3,897,982.24
	11,110,524.0	13,228,990.0	13,096,035.5	13,255,211.6			
Total pasivo y patrimonio	0	0	8	8	13,264,377.92	13,581,917.39	13,869,787.47

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 15

Estado de resultados

Estado de resultado proyectado							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
					9,889,29		
Ventas netas	10,750,595	9,441,978	8,969,879	9,418,373	2	10,383,756	10,902,944
					-		
					7,421,18		
Costo de ventas	-8,714,265	-7,085,506	-6,731,231	-7,067,793	2	-7,792,241	-8,181,853
					2,468,10		
Utilidad bruta	2,036,330	2,356,472	2,238,648	2,350,580	9	2,591,515	2,721,091
Gastos Operativo							
					-		
					1,556,70		
Gastos de administración	-1,783,122	-1,592,453	-1,512,830	-1,482,574	2	-1,634,538	-1,716,264
Gastos de ventas	-370,303	-285,647	-271,365	-284,933	-299,180	-314,138	-329,845
					-		
					1,855,88		
Total Gastos operativos	-2,153,425	-1,878,100	-1,784,195	-1,767,507	2	-1,948,676	-2,046,110
Utilidad operativa	-117,095	478,372	454,453	583,074	612,227	642,839	674,981
Otros ingresos y egresos							
Gastos financieros	-827,324	-721,781	-664,038	-597,635	-537,871	-484,084	-435,676
Ingresos financieros	6,826	56	59	-87,422	-93,542	-100,090	-107,096
Diferencia de cambio	480,046	120,682	114,648	108,916	101,292	94,201	87,607
Otros ingresos	188,144	156,139	163,946	172,143	184,193	197,087	210,883
Otros egresos	-123,662	-114,565	-111,128	-107,794	-102,404	-97,284	-92,420
Total de otros ingresos y egresos	-275,970	-559,469	-496,512	-511,792	-448,332	-390,170	-336,701
Utilidad antes de impuestos	-393,065	-81,097	-42,059	71,282	163,895	252,669	338,280

Fuente: Elaboración propia (2020)

Indicador 1: Rotación de cuentas por cobrar en veces

Los resultados que se muestran en la proyección de la rotación según el KPI, de cuentas por cobrar en veces, realizando una adecuada gestión sobre la cobranza de las cuentas pendientes se podrán lograr de manera progresiva y favorable lo propuesto.

Tabla 16

Rotación de cuentas por cobrar en veces

CxC en veces	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1,075,59	9,441,97	8,969,87	9,418,37	9,889,29	10,383,75	
Ventas	5	8	9	3	1	6	10,902,944
		2,158,35	2,050,44	1,947,91	1,811,56		
Cuentas por cobrar	205,493	8	0	8	3	1,847,795	1,718,449
Resultados	5.23	4.37	4.37	4.84	5.46	5.62	6.34

Indicador 2: Rotación de cuentas por cobrar en días

Tabla 17

Rotación de cuentas por cobrar

Liquide							
z	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuentas por cobrar	739,617,4	777,008,8	738,158,4	701,250,51	652,162,9	665,206,23	618,641,80
* 360	80	80	36	4	78	8	1
	10,750,59			9,418,3			
Ventas	5	9,441,978	8,969,879	73	9,889,291	10,383,756	10,902,944
Resultado	69	82	82	74	66	64	57

En la tabla 16 e indicador 1, se realizó en análisis de las cuentas por cobrar en veces, tomando como base los años 2018 y 2019 se plasmó 5.23 y 4.37 veces al año efectuando su cobro, afligiendo en la disponibilidad del efectivo inmediato en la empresa, siendo considerados como escenarios pesimistas; se efectuó proyecciones para el periodo 2020 al 2024 con el objetivo de

aumentar las veces de cobranzas al año; para el 2020 no tuvo mayor impacto debido a la baja de las ventas así como también al rechazo de pago de las entidades, y este año también es considerado como un escenario pesimista; para los años 2021 y 2022 se muestra una ligera mejoría siendo considerados como escenario moderado, para los años 2023 y 2024 se logra obtener lo óptimo según las proyecciones que es rotar de 6 a 7 veces de acuerdo a los días de cobranza. Esto se logra teniendo como plan implementar las políticas de cobranzas para incrementar el efectivo, mediante intereses por el pago fuera de plazo.

Asimismo, en la tabla 17 e indicador 2, se realizó la proyección de rotación de las cuentas por cobrar en días, como dato de los años 2018 y 2019 el resultado fue de 69 a 82, siendo desfavorable la cantidad de días que se tarda en recuperar las cuentas por cobrar, mostrándose como años pesimistas para la empresa, por ende se realizó las proyecciones de los años 2020 al 2024, teniendo como objetivo disminuir a 60 días el periodo de cobranzas; en el año 2020 los días de cobranza no tuvieron mayor diferencia al año anterior debido a la crisis por la pandemia por lo que las empresas deudoras por efectos de liquidez solicitan la ampliación de plazos para el cumplimiento de la deuda, siendo considerada también como un escenario pesimista; para los años 2021, 2022 y 2023 se reduce los días de cobranza pero aún no se logra el objetivo, considerándose como escenario moderado; finalmente, para el año 2024 se logra lo propuesto, siguiendo los procedimientos y lineamientos de cobranzas, haciendo un seguimiento continuo de la gestión logrando los objetivos propuestos, considerándose como un escenario optimista.

Objetivo 3: Implementar un área de créditos y cobranzas que se adapte a las necesidades de la empresa

Se considera importante la implementación de un área de créditos, debido a que existen cuentas morosas en un alto porcentaje, con la creación de esta nueva área se busca minimizar esas cuentas, de igual forma, al crear un área de cobranzas se espera realizar el seguimiento adecuado a las cuentas por cobrar, disminuyendo los días de pago, generando la mejora de la liquidez de la empresa.

Evidencia 1. Cronograma de capacitación del personal de créditos y cobranzas

En algunas empresas aún consideran a la capacitación como un gasto innecesario y pérdida de horas de trabajo; sin embargo, en la actualidad es una de las más valiosas que una empresa puede hacer a favor de sus colaboradores, porque les permite potenciar sus habilidades buscando alcanzar con los objetivos de la entidad, es decir, cuanto más sea el grado preparación y de formación profesional mayor serán los logros conseguidos a favor de la empresa.



Figura 18. Cronograma de capacitación del personal de créditos y cobranzas

Evidencia 2. Organigrama del departamento de administración y flujograma de procesos y procedimiento de créditos.

El organigrama es un proyecto organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa, específicamente en el área de administración, es muy útil, ya que le permite conocer de forma más confiable la jerarquía del área dentro de la empresa. En la actualidad, en el organigrama que se evidencia que actualmente la empresa cuenta con el área de la gerencia de administración, y dentro de ello encontramos a las Subgerencia de contabilidad, área comercial y departamento de caja, lo que se propone es crear áreas de créditos y de cobranzas con personal capacitado y con amplios conocimientos relacionados a las áreas de créditos y de cobranzas para mejorar los procesos y optimizar respuestas, descongestionado la carga laboral del encargado de caja.

En el organigrama considero al color celeste como las áreas existentes, asimismo, encontramos cuadros verdes con letras rojas, que es lo que esperamos implementar para mejorar la gestión de la empresa.

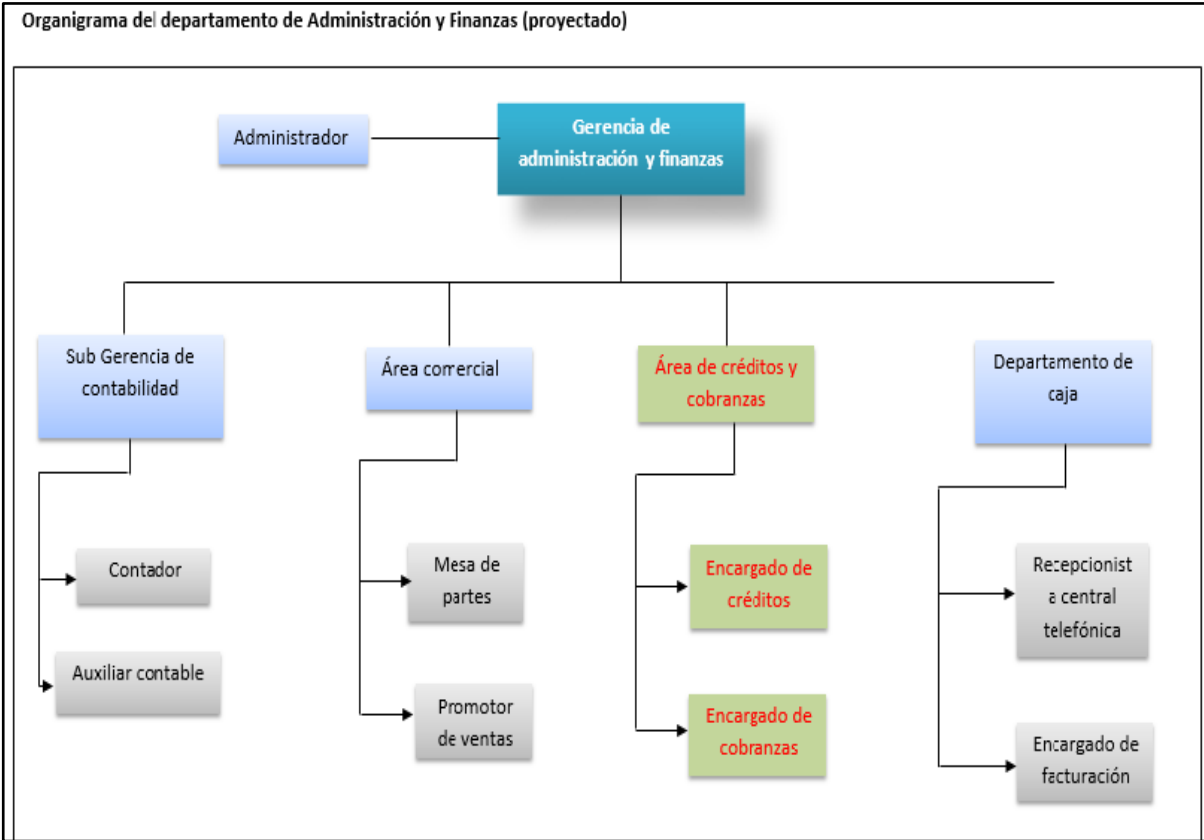


Figura 19. Organigrama del departamento de administración y finanzas

En el flujoograma del proceso de créditos se evidencian todos los pasos a seguir como estudio previo de los posibles clientes, evaluación en la central de riesgos, trayectoria de la empresa, entre otros.

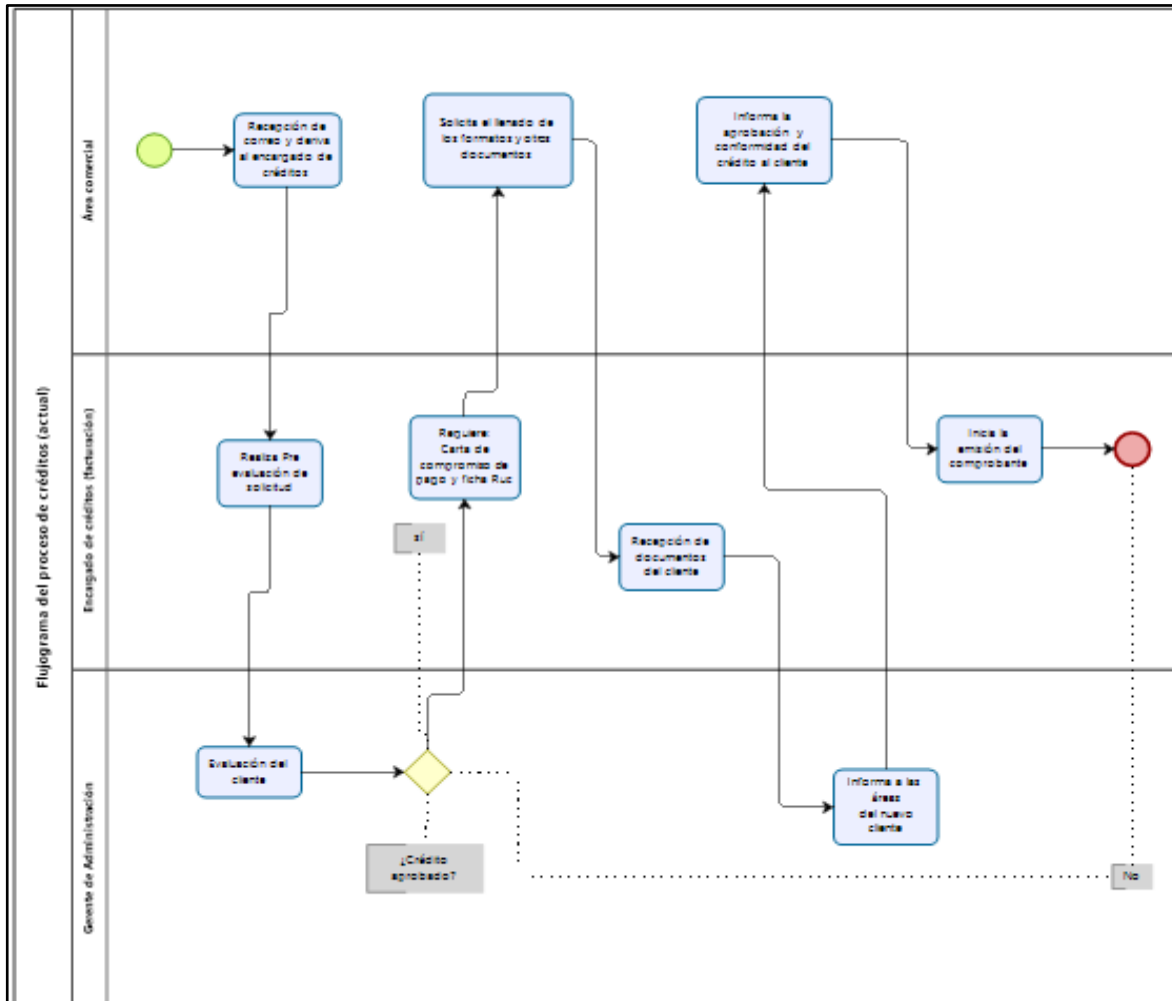


Figura 20. Flujo del proceso de créditos

4.5 Discusión de resultados

El trabajo de investigación tiene como título “*Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima, 2020*”, para lo cual se propuso dos objetivos que nacen de la propuesta que permite establecer soluciones al problema general.

Para la selección de la información necesaria que permite analizar el problema de disminución de liquidez de la empresa, se usó por un lado junto con la ficha del registro documental, el análisis de los ratios de liquidez, el análisis vertical y horizontal de las cuentas

por cobrar y efectivo equivalente de efectivo. Por otro lado, mediante las entrevistas se rescató información primordial de las personas involucradas y conectoras del tema en investigación, para plasmarlo con el análisis documental, de esta forma determinar las consecuencias que afectan la disminución del efectivo, entre ellas están, la falta de políticas y procedimientos de créditos y de cobranzas, así como la implementación de las áreas de créditos y de cobranzas, así como las capacitaciones al personal involucrado.

En cuanto a los resultados obtenidos, el periodo de rotación de las cuentas por cobrar el cual puede ser medido a través de la división de las cuentas por cobrar y las ventas anuales al crédito por los 365 días, el resultado obtenido fue para el periodo 2018 una rotación de 69 y para el periodo 2019 fue 82 días. Lo cual muestra un incremento en los días de cobranza por la falta de una aplicación adecuada de procedimientos en las cobranzas. Es por ello, que la empresa debe brindar la importancia necesaria al área de cobranzas, porque de las actividades que se desarrollan depende la liquidez que se necesita para el cumplimiento de sus obligaciones.

En el presente trabajo de investigación, Carrillo (2015), determinó que la gerencia no toma las decisiones adecuadas en cuanto a los procedimientos y lineamientos de las políticas de créditos y cobranzas, lo que se ve reflejado de forma negativa en la liquidez de la empresa, generando el incumplimiento de sus obligaciones. Asimismo, la teoría de contabilidad y control (Martínez, 1970) sustenta la importancia de hacer uso de herramienta de control que brinda información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas y financieras adecuados.

La liquidez en una organización es la capacidad inmediata de pago, de esta manera pudiendo cumplir con sus compromisos contraídos a corto plazo como pago de salarios, impuestos, proveedores (Nava, 2009). Asimismo, en la teoría de liquidez (Soto, Ramón, Solórzano, Sarmiento, & Mite, 2017) sustenta que los indicadores de liquidez son aquellos instrumentos que determinan el nivel de liquidez de la entidad, es decir, establecen la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

El resultado obtenido de la liquidez corriente en la empresa de servicios fue de 0.68 soles para el año 2018 y 0.88 soles para el año 2019, lo que significa que, por cada sol de deuda, la empresa solo puede cumplir con sus obligaciones corrientes con 0.88 con los efectivos más líquidos, este resultado podría perjudicar en el cumplimiento de los pagos de sus obligaciones a corto plazo.

Asimismo, Tirado (2015), en la investigación realizada a la empresa Fábrica de calzado Fadicalza, señaló que la empresa no basa sus operaciones crediticias en políticas de créditos y cobranzas, tampoco cuenta con el personal capacitado e idóneo para realizar los trabajos de créditos y cobranzas, las mismas que se realizan de manera empírica, generando pérdidas en la empresa por el bajo rendimiento y desempeño del personal en la gestión de recuperación de deudas. En la teoría de las expectativas (Robbins & Coulter, 2014) menciona que cuanto más motivados se sientan los colaboradores con la recompensa, por el cumplimiento de una meta establecida, mayor será el esfuerzo, consiguiendo de esta forma reconocimientos e incentivos por la gran labor realizada.

Similar el caso de Gutiérrez (2015), que en su investigación a la cooperativa de ahorro y crédito unión popular Ltda, refirió que no se realiza una buena evaluación antes del otorgamiento del crédito; así como la demora en la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, para lo cual se recomienda implementar un área específica de créditos y establecer políticas de créditos y cobranzas.

Por otra parte, Luna & Lozano (2016), que en su investigación a la empresa Química SA, refiere que la entidad no cuenta con políticas de créditos y cobranzas, así como una lenta gestión en las cobranzas, el cual genera problemas en la liquidez, la empresa tiene esa debilidad de realizar la negociación de manera incorrecta y sigue brindando servicios a clientes morosos. En la teoría de la contabilidad (Ramírez, 2008), menciona que, la contabilidad provee la información necesaria para formular, implementar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva en el mundo empresarial.

En la investigación realizada por Andrade & Cortéz (2018), en la compañía Uicicorp S.A, evidenció que la empresa no cuenta con las políticas de créditos y cobranzas, tampoco existe una buena relación y comunicación en las áreas involucradas, no hay capacitaciones al personal, y el sistema obsoleto del área de facturación. Por ello la empresa busca implementar y aplicar las políticas de créditos y cobranzas, también realizar capacitaciones continuas al personal, así como la implementación del sistema de cobranzas para obtener reportes actualizados de acuerdo a los requerimientos. En la teoría de motivación (Genao, Pérez, & Castro, 2014), dice que para crear buenas relaciones humanas laborales y personales es necesario que los gerentes conozcan cómo actúan los colaboradores y qué factores sociales y psíquicos los motivan a ello.

De igual forma, Velásquez (2017), en su investigación en la empresa de gas SAC, encontró deficiencias en el desarrollo del otorgamiento de créditos y en la recuperación de las cobranzas generando disminución en la liquidez de la empresa, es por ello, que establecen políticas de créditos y cobranzas, a su vez sugieren reuniones permanentes con administración y la capacitación al personal. Según la teoría de liquidez (Nava, 2009), menciona que la liquidez se mide por la capacidad que tiene una organización para cumplir con el pago de sus obligaciones a corto plazo en la medida que estas se vencen.

En la investigación realizada por Chávez (2017), en la empresa Hellmann Worldwide Logistics, indicó, que no existe un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos, y que no se realiza la evaluación crediticia en las centrales de riesgo a los posibles clientes, el personal de créditos y cobranzas realiza el trabajo de forma empírica, debido a la falta de capacitaciones referentes a las labores asignadas, asimismo, hacen énfasis en la implementación de un sistema en la cual tienen acceso a los reportes de acuerdo al status de cada cliente.

De igual forma, Pérez (2018), en su trabajo de investigación en la empresa de publicidad, refirió que existe baja rotación en las cuentas por cobrar que afectan notablemente a la liquidez de la empresa, por lo que se sugiere, la implementación de políticas de créditos y de cobranzas, teniendo como objetivo mejorar la liquidez de la empresa.

En la investigación realizada por Churampi (2019), refirió que el problema principal es el cobro tardío de las cuentas por cobrar, y la falta de reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas, lo que significa que no existe una buena gestión de las cobranzas, una de las causas es que el personal no cuenta con los conocimientos respecto a los procesos que se tienen que seguir, así como a la forma de realizar un recordatorio o cobranza del crédito.

El resultado demostrado por Pucutay (2019), En el trabajo de investigación en la empresa, donde se evidenció que existe problemas como el mal manejo de efectivo, y el seguimiento no continuo a las cuentas por cobrar, generando una reducción en la liquidez por el cobro tardío de los mismos, por tal motivo se requiere realizar flujos de caja, medir la rotación de las cobranzas, así como también capacitaciones del personal. Según (Morales & Morales, 2014) una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta.

De acuerdo con el objetivo general de la investigación, se propone implementar políticas y procedimientos de gestión de créditos y de cobranzas, para mejorar la liquidez de la empresa, los resultados logrados de manera cuantitativa y cualitativa, aseveró cada proceso ineficiente que se presentaba, además de ello, las limitaciones del estudio al solicitar la información, la implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas serán de vital importancia para el buen funcionamiento de las áreas involucradas.

Al determinar la situación actual de la empresa, se consiguió recopilar toda la información para el estudio, evidenciando la situación real que mantiene la empresa, hechos que son discutidos según los resultados cualitativos por seguir aceptando brindar los servicios a clientes morosos, siendo los gerentes los que aceptan y aprueban las solicitudes, olvidando los verdaderos intereses de la entidad.

Para finalizar, el presente trabajo de investigación se ejecutó con la finalidad de brindar pautas para una buena gestión buscando la mejora de la liquidez con la ayuda de procesos, procedimientos y políticas de créditos y de cobranza, de tal manera que la organización cuente con liquidez para ser capaz de cumplir con sus obligaciones regulares.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: En base a los resultados alcanzados al desarrollar el presente trabajo de investigación se analizó diversas estrategias para incrementar la liquidez de la empresa de servicios, se determinó la necesidad de proponer mejoras en la gestión de créditos y de cobranzas, por ello, se sugirió la creación del área de créditos y de cobranzas con lo que se busca canalizar las funciones de cada área, también la implementación de políticas de créditos y cobranzas como estrategia para reducir el índice de morosidad, así como también, es el uso de instrumentos financieros para medir la rotación de las cuentas por cobrar.

Segunda: En base a los resultados obtenidos para el análisis de liquidez en la empresa de servicios, se obtuvo resultados eficaces donde se evidencia que la empresa no cuenta con dicho recurso, debido a la mala gestión en la recuperación de cuentas por cobrar, con los ratios aplicados se busca ayudar y mejorar al estudio de la situación económica de la empresa, para ello se realizaron comparaciones de dos períodos anteriores del año estudiado, por eso se propuso realizar proyección a cinco años para tener noción de cuál sería el escenario real a futuro de la empresa.

Tercera: La empresa de servicios presenta diferentes causas que inciden de forma directa o indirecta en la liquidez en la empresa. Por un lado tenemos la ausencia de las políticas y procedimientos de créditos, donde se detalle los procesos y lineamientos a seguir para la aprobación de la línea de crédito, los cuales se otorgan sin una evaluación previa, asimismo, tenemos la falta de capacitación a los encargados del área de créditos y cobranzas, por otro lado, tenemos la mala gestión y recuperación tardía de las cobranzas, que son una herramienta fundamental para proteger los intereses de la organización pudiendo con ello cumplir con sus obligaciones pactadas.

5.2 Recomendaciones

Primera: De acuerdo a las estrategias para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, se dedujeron herramientas que son de mucha importancia, que permitirá incrementar la liquidez y por ende el cumplimiento de sus obligaciones, realizar evaluaciones a los posibles clientes en las centrales de riesgo antes de otorgamiento del crédito, implementar un manual de funciones, capacitaciones al personal del área de créditos y cobranzas, realizar reportes de cobranzas de forma semanal para un control adecuado de la cuentas por cobrar de acuerdo a las fechas de vencimiento evitando el cobro tardío y la morosidad de las mismas, por último establecer descuentos e incentivos por pronto pago.

Segunda: Respecto al análisis de la liquidez de la empresa de servicios, se realizará las mediciones de forma mensual, mediante el uso de ratios financieros, donde se muestre la situación económica y financiera real en la que se encuentre la organización. De igual forma, se calcularán los ratios de gestión para conocer las veces en que se cobran al año, y la cantidad de días de crédito que se otorga al cliente, respecto a las cuentas por cobrar, buscando con ello, la reducción de la cartera de créditos incrementando la liquidez y llevando los resultados para la toma de decisiones.

Tercera: De acuerdo a los factores más frecuentes en la empresa de servicios, se elaborará políticas de créditos y de cobranzas, se realizará las capacitaciones al personal encargado de las áreas, así como la distribución de funciones de acuerdo a sus cargos para evitar la recarga laboral, se contratará un sistema de consultas de riesgos crediticios, se implementará las áreas de créditos y cobranzas, se presentará a la gerencia reportes de créditos de forma mensual, de esta manera consiguiendo mejorar el rendimiento de efectivo de la empresa.

REFERENCIAS

- Aching, César. *Guía rápida Ratios financiero y matemáticas de la mercadotecnia*. Lima: Editorial Prociencia y Cultura S.A, 2005.
- Banco Mundial. «Informe anual 2019: Poner fin a la pobreza, invertir para generar oportunidades.» Banco Mundial, 2019.
- Bernal, César. *Metodología de la Investigación*. Tercera. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda, 2010.
- Carrillo, Gabriela. «La gestión financiera y la liquidez de la empresa Azulejos Pelileo.» Universidad Técnica de Ambato. *Para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría*. Ecuador, 2015.
- Cascante, Jinny. *Métodos mixtos de investigación*. Lima: Uned, 2011.
- Centro nacional de planeamiento estratégico. «Informe nacional: Perú a mayo.» Lima, 2020, 144.
- Cerda, Hugo. *Los elementos de la investigación: como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Segunda. Quito: Editorial el búho Ltda, 1993.
- Chávez, Ewlin. «Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017.» Universidad San Ignacio de Loyola. *Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Lima, 2017.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, 2007.
- Churampi, A. «Sistema de política y procedimientos para mejorar la liquidez en una empresa de servicios, Lima 2019.» Universidad Norbert Wiener. *Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público*. Lima, 2019.
- Cortez, Diego. «La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales.» *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2016: 14.
- Díaz, Oscar. «El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del efectivo.» *Actualidad contable* 1, n° 1 (2006): 10.

- Estado, Organismo supervisor de las contrataciones del. «Informe anual.» Lima, 2017, 72.
- Fondo Monetario Internacional. «Informe anual.» Washington, 2018, 108.
- Garrison, Ray, Eric Noreen, y Peter Brewer. *Contabilidad Administrativa*. Undécima. México: McGraw-Hill Interamericana editores S.A., 2007.
- Genao, María del Carmen, Ana Pérez, y Rosa Castro. *Relaciones Humanas*. Tercera. Santo Domingo: Ediciones Amigo del Hogar, 2014.
- González, M, y I Contreras. «Factores que influyeron en la morosidad de pago de los créditos agrícolas otorgados a los pequeños y medianos productores del Municipio Rangel del estado Mérida por parte de las instituciones financieras FOMDES y UNIANDES durante el periodo 1996-2003.» *Visión Gerencial*, nº 1 (2007): 61-72.
- Gutiérrez, M. «Gestión de cobranza y la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito Unión Popular Ltda.» Universidad Técnica de Ambato. *Tesis para la obtención de Título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.* Ecuador: Universidad de Ambato, 2015.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. Sexta. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A, 2014.
- Higuerey, Ángel. *Administración de cuentas por cobrar*. Trujillo: Universidad de los Andes, 2007.
- Horngren, Ch, W Harrison, y M Suzanne. *Contabilidad*. Octava. México: Pearson educación, 2010.
- Hurtado, Jacqueline. *Metodología de la investigación holística*. Tercera. Caracas: Fundación Sypal, 2000.
- Instituto Peruano de Economía. «Informe IPE impacto del COVID-19 en la economía Peruana.» Lima, 2019, 33.
- Internacional, Fondo Monetario. *Informe anual del FMI*. Washington, DC: Fondo Monetario Internacional, 2018.
- Leal, Jesús. *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. Tercera. Venezuela: Los talleres de Signo, C.A, 2012.
- Luna, I., y T Lozano. «Diseño manual de políticas de créditos y cobranzas para mejorar liquidez Química SA, 2017.» Universidad de Guayaquil. *Tesis para la obtención del título de Contador público autorizado*. Guayaquil, 2016.

- Martínez, C. «Gestión de la tesorería. Cash management.» *Universitat politècnica de Catalunya*, 2006: 85.
- Martínez, Luis. *Teoría contable*. México: Biblioteca Universidad de Nuevo León, 1970.
- Mejía, Katherine. «La liquidez en los procesos económicos de una empresa de decoración de interiores, Lima 2019.» *Espíritu Emprendedor* 4, n° 1 (2020): 12.
- Molina, Víctor. *Administración de almacenes y control de inventarios*. Segunda. México: Imgraf Topacio, 2007.
- Morales, José, y Arturo Morales. *Crédito y cobranza*. México: Grupo editorial Patria, 2014.
- Morales, Katy. «Estrategias financieras para mejorar las cuentas por cobrar en la empresa Aquasport SAC.» *Espíritu Emprendedor* 4, n° 2 (2020): 21-40.
- Nava, Marbelis. «Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.» *Revista Venezolana de Gerencia* 14, n° 48 (2009): 24.
- Niño, Víctor. *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Primera. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.
- Organización Mundial del Comercio. «Informe sobre el Comercio Mundial.» Ginebra, Suiza, 2019, 258.
- Ortiz, Irma. «Las Cuentas por cobrar en una Empresa de Servicios, Lima 2018.» *Espíritu Emprendedor* 4, n° 1 (2020): 13-27.
- Posada, Carlos. «El dinero y la liquidez.» *Elsevier Doyma* (Elsevier España, S.L), 2014: 16.
- Promove consultoria e formación SIne. *Conceptos básicos de tesorería*. Santiago de Compostela: C.E.E.I Galicia, S.A., 2012.
- Pucutay, J. «Implementación de políticas de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez en la empresa Windhaiven SAC, 2018.» Universidad Norbert Wiener. *Tesis para la obtención del título profesional de Contador público*. Lima, 2019.
- Ramírez, David. *Contabilidad Administrativa*. Octava. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2008.
- Ricra, Mariela. «Análisis financiero de las empresas.» *Actualidad empresarial*, 2014: 40.
- Ricra, Mariela. «Análisis financieros en las empresas.» *Actualidad empresarial*, 2014: 40.
- Robbins, Stephen P, y Mary Coulter. *Administración*. Decimosegunda. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 2014.

- San Martín, Daniel. «Teoría fundamentada y Atlas. Ti: recursos metodológicos para la investigación cualitativa.» *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 16, nº 1 (2014): 104-122.
- Soto, Carlos, Ronald Ramón, Alexandra Solórzano, Carlos Sarmiento, y María Mite. *Análisis de estados financieros: La clave del equilibrio gerencial*. Primera. Guayaquil: Grupo Compás, 2017.
- Tirado, M. «Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Fábrica de calzado Fadicalza.» Universidad técnica de Ambato. *Tesis para la obtención del título de Economista*. Ecuador, 2015.
- Urías, Jesús. *Teoría de la contabilidad financiera*. Madrid: Ediciones académicas SA, 2004.
- Valderrama, Santiago. *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Primera. Lima: Editorial San Marcos EIRL, 2002.
- Velásquez Espinoza, Isabel. «Administración de cuentas por cobrar y liquidez en la Empresa Corporación Empresarial General de Gas SAC, Puente Piedra 2016.» Universidad César Vallejo. *Tesis para obtener el título profesional de Contador Público*. Lima, Lima, 2017.
- Velásquez, I. «Administración de cuentas por cobrar y liquidez en la Empresa Corporación Empresarial General de Gas SAC, Puente Piedra 2016.» Universidad César Vallejo. *Tesis para obtener el título profesional de Contador Público*. Lima, 2017.

ANEXO

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Implementación de políticas y procedimientos de créditos y de cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 202

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Liquidez		
		Sub categorías	Indicadores	
¿De qué manera incrementar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020?	Proponer estrategias para incrementar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020	Políticas de crédito	1.	Gestión de créditos
			2.	Segmentación de clientes
			3.	Riesgo de crédito
		Cuentas por cobrar	4.	Ventas al crédito
			5.	Políticas de cobranza
			6.	Morosidad
		Razones financieras	7.	Razón de liquidez o razón corriente
			8.	Razón circulante
			9.	Razón de endeudamiento
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Implementar de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas		
¿Cómo está la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020? ¿Qué factores inciden con frecuencia en la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020?	Analizar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020. Explicar los factores que inciden con frecuencia en la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020.	Problema	Objetivo	Solución/entregable
		Carencia de procedimientos de políticas de créditos	Implementar los procedimientos de Políticas de Créditos.	Políticas y procedimientos de la gestión de créditos. Habilitar acceso a la central de riesgos del país.
		Incremento en las cuentas por cobrar	Disminuir las cuentas por cobrar	Políticas y procedimientos de la gestión de cobranzas. Estados financieros proyectados.
		Carencia del área de créditos y cobranzas.	Implementar un área de créditos y cobranzas que se adapte a las necesidades de la empresa.	Cronograma de capacitación del personal de créditos y cobranzas. Organigrama del departamento de administración y flujograma de procesos y procedimiento de créditos.
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Enfoque: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo, deductivo, explicativo		Población: 5 Personas Muestra: 5 Personas Unidad informante-. Área de Administración	Técnicas: Entrevista y análisis documental. Instrumentos: Guía de entrevista y registro documental.	Procedimiento: Aplicación de guía de entrevista, y ficha de registro documental Análisis de datos: Atlas TI, excel triangulación.

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Evidencia 1

Manual de políticas y procedimientos para la gestión de créditos

Manual de políticas y procedimientos para la gestión de créditos



Fuente: elaboración propia (2020).

INTRODUCCIÓN

El manual de políticas y procedimientos de créditos será admitido como un documento oficial de la empresa, que tiene como propósito, establecer lineamientos para una correcta gestión para la aceptación y otorgamiento de créditos, se deberá de tener en cuenta cada criterio en pro de la integridad económica y financiera de la empresa, por consiguiente el manual será elaborado de acuerdo a la necesidad de la entidad, de los trabajadores y de acuerdo a las características de los clientes, manteniendo la integridad, veracidad, responsabilidad y criterios a favor de todos los involucrados.

Las políticas de créditos deben contener elementos como las condiciones, los requisitos, y presentación de documentos que sustenten la capacidad económica financiera de la empresa solicitante del crédito, pudiendo de esta manera cumplir con los pagos por los servicios atendidos, el cumplimiento y la verificación de lo solicitado le corresponden a la gerencia de administración junto con el área de créditos.

Finalmente, en el desarrollo del manual de políticas y procedimientos de créditos se establecen las responsabilidades de quien esté a cargo del área de créditos, para el cumplimiento de los requerimientos que se detalla en el manual.

1. FINALIDAD

El manual de políticas y procedimientos de créditos tiene como finalidad, establecer los procedimientos y lineamientos para el otorgamiento de un crédito, los requerimientos van a depender del tipo de cliente que sean: personas naturales, empresas privadas y entidades del estado, depende del tipo de cliente se solicita los requisitos y se otorga la línea de crédito.

2. ALCANCE

En el proceso para el otorgamiento del crédito, el responsable es el encargado del área de créditos y el administrador quienes se encargan de la evaluación y aprobación de la solicitud de crédito.

3. OBJETIVOS

- a) Reducir la morosidad a través de la aplicación de un manual de políticas y procedimientos de créditos.
- b) describir los procesos y lineamientos de inicio a fin acerca del otorgamiento y apertura de una línea de crédito.
- c) Mantener un bajo índice de morosidad, para ello se realiza la evaluación de la situación financiera de la empresa solicitante del crédito.
- d) Optimizar el proceso de evaluación de los clientes, evitando desavenencias económicas futuras.

4. MARCO LEGAL

4.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados

Son un conjunto de reglas generales que nos sirven de guía contable para plantear criterios referentes a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente económico. Los PCGA establecen parámetros para que la elaboración de los estados financieros sea sobre la base de métodos totalmente uniformes de técnicas contables.

4.2 Plan Contable General Empresarial

Estimación de cuentas de cobranza dudosa contenido

Agrupar las subcuentas que acumulan las estimaciones de cobranza dudosa para cubrir el deterioro de las cuentas por cobrar, cuya estimación de incobrabilidad se confirma, se retiran de la contabilidad, eliminando las cuentas que acumulan el derecho de cobro y aquellas de valuación que acumulan la estimación de incobrabilidad.

4.3 NIC 1 Presentación de estados financieros

El objetivo principal de esta Norma radica en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de entregar información general, de esta manera asegurándose que sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma empresa de

ejercicios anteriores, como con los de otras empresas diferentes. Para alcanzar el objetivo, la norma indica, primero, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, del mismo modo que fija los requisitos mínimos sobre su contenido

4.4 NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo

La información acerca de los flujos de efectivo es importante porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo, equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez y las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

5. DEFINICIÓN

Ficha Ruc: es el documento completo donde se encuentra la información general de la empresa, domicilio fiscal, nombre exacto de la empresa, registro de tributos, establecimientos, representante legal.

Persona natural: es aquella persona que ejerce sus derechos y cumple con sus obligaciones a título personal y asumen en su totalidad con nombre y patrimonio de acuerdo a las obligaciones que puede contraer.

Empresa privada: es una organización conformada por una o varias personas con fines de lucro, es decir, tiene una actividad económica como la distribución, producción o venta de un bien o servicio. Todo ello, con la finalidad de obtener ganancias.

Entidad del estado: es una organización de derecho público con personería jurídica, que fue creada mediante norma en el que se le otorga mandato a través del cual ejerce funciones, mediante la administración de recursos públicos.

Vigencia de poder: es un certificado registrado ante Sunarp y que acredita que el poder otorgado a una persona natural o persona jurídica.

Carta de compromiso de pago: Es un documento en el cual se plasma el acuerdo respecto a las obligaciones que como cliente va tener por las adquirir un bien o servicio.

Estados financieros: Son documentos contables donde se plasma de manera estructurada la realidad económica financiera de la empresa, se debe interpretar y analizar esta información y en base al análisis se toman decisiones que benefician a la empresa.

6. PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- a) Enviar al área comercial la solicitud de crédito por correo electrónico o en forma física.
- b) El área comercial deriva las solicitudes al área de créditos, quienes evalúan al posible cliente derivando el correo a gerencia de administración.
- c) Gerencia de administración solicita los documentos que sustenten el posible crédito y remite el correo al área comercial quienes se encargan de revisar a detalle el llenado de los documentos y la presentación correcta de todos los requisitos, los mismos que deben sustentar la capacidad de pago de la empresa.
- d) Si el cliente cumple con lo establecido el Gerente de administración junto con el encargado del área de créditos aprueban la solicitud.
- e) Se envía el correo a las áreas correspondientes indicando el ingreso de un nuevo cliente, el importe de su línea de crédito, y las fechas límites de pago, los datos del contacto.

7. EVALUACIÓN DOCUMENTARIA

- a) La evaluación radica en la verificación al detalle de la información entregada por el cliente, además de determinar su capacidad de pago, confirmar datos personales y referencias.
- b) No se aprueba sin antes verificar toda la información, incluso si es cliente recomendado se deben seguir los mismos pasos.
- c) Se deben consultar referencias comerciales, así como realizar consultas en la central de riesgo para minimizar el riesgo de morosidad.
- d) El tiempo máximo de verificación de información del cliente será de un día, todo documento tendrá validez de 30 días como máximo.

8. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

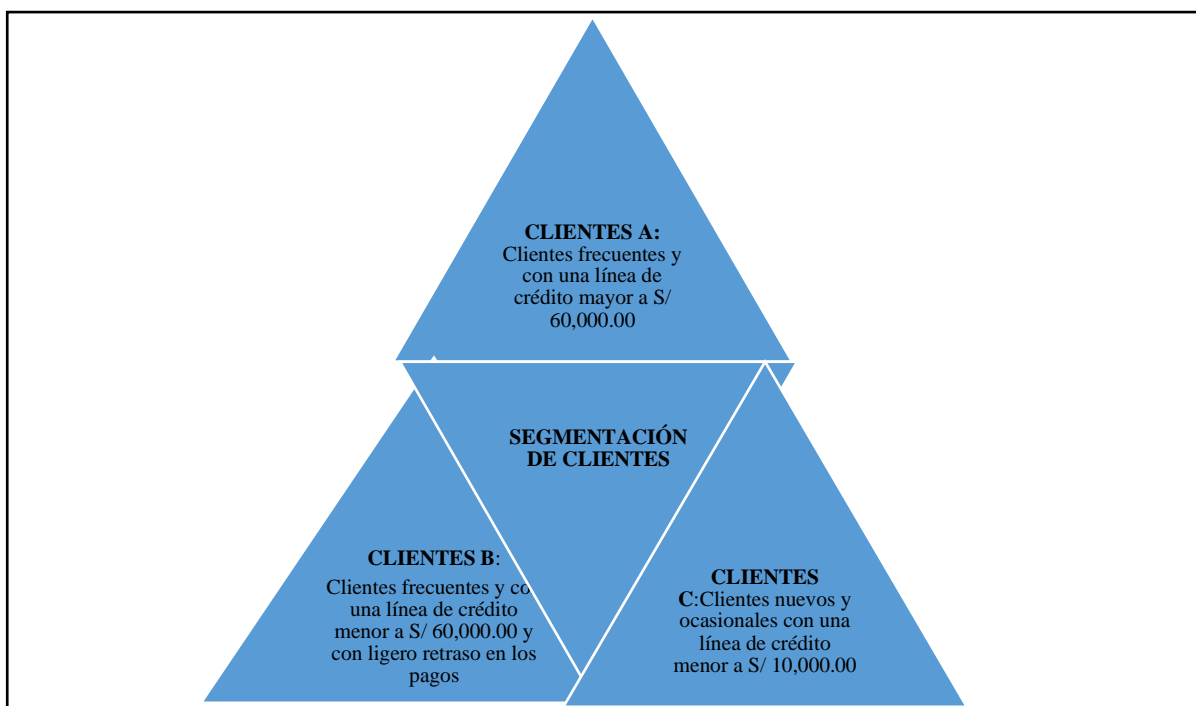
Es el proceso de recolección y análisis de datos, por el cual se dividen los clientes en grupos, basado en las diferentes características, como puntualidad con sus pagos, importe facturado y línea de crédito otorgado.

Clientes A: Clientes frecuentes con una línea de crédito mayor a 120,000 mensual por lo general son grandes empresas, que pagan puntual de acuerdo a su cronograma de pagos, pero también

estos clientes pueden bajar su categoría y perder ciertos beneficios si incumplen con las obligaciones dentro de los plazos.

Clientes B: Clientes frecuentes con una línea de crédito menor a 60,000 mensual, por lo general están las medianas empresas, y que tienen ligeras demoras en el pago de sus comprobantes.

Clientes C: Clientes nuevos y clientes ocasionales, pueden subir de nivel de acuerdo a su comportamiento y cumplimiento de pago.



Fuente: elaboración propia (2020).

9. REQUISITOS ESTABLECIDOS POR TIPOS DE CLIENTES

Personas naturales: Créditos hasta por un importe de S/ 10,000 pagaderos como máximo a 60 días

Requisitos

- a) Carta de compromiso de pago
- b) Constancia domiciliaria, certificada notarialmente

Empresas privadas: línea de crédito hasta S/ 120,000.00 con fecha de vencimiento máximo de 60 días

Requisitos

- a) Ficha Ruc
- b) Vigencia de poder no mayor a 30 días
- c) Estados financieros de los 3 últimos períodos
- d) PDT de los 2 últimos periodos
- e) Carta de compromiso de pago
- f) Recomendación mínima de dos empresas
- g) Constancia de cumplimiento de pagos en las entidades financieras
- h) Reporte de las centrales de riesgo del País no mayor a 15 días

Entidades públicas: Línea de crédito depende del tipo de proceso en el cual seamos ganadores.

Requisitos

- a) Otorgamiento de la buena Pro del proceso ganado
- b) Contrato firmado de mutuo acuerdo entre las partes



Fuente: elaboración propia (2020).

10. PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CRÉDITOS

La correcta aplicación del manual propone que el encargado de créditos considere las siguientes reglas:

El manual debe contar con la firma de autorización del Gerente de administración.

Los gerentes de las áreas de créditos y cobranzas deberán supervisar el correcto cumplimiento del manual.

Si el manual de procedimientos requiere alguna modificación lo debe de realizar el gerente de administración, previa coordinación con las áreas involucradas directamente.

- a) El área comercial debe brindar atención personalizada a todos los clientes
- b) La solicitud de crédito es el documento que ayuda a concretar la venta del servicio, por tal motivo es fundamental que el encargado del área comercial se asegure que la información solicitada sea llenada de forma correcta, además de anexar la documentación requerida como: ficha RUC, vigencia de poder, estados financieros, reporte de la central de riesgos, hasta referencias de la capacidad de pago.
- c) La solicitud de crédito deberá constar con el nombre completo y la firma del solicitante o representante legal
- d) Si es persona natural poner nombre comercial y número de RUC
- e) La dirección debe ser exacta y considerar referencias.
- f) El solicitante debe mostrar su solvencia a través del histórico en los estados financieros.
- g) El solicitante debe proporcionar al menos dos referencias de su trayectoria comercial.

11. NEGACIÓN DEL CRÉDITO

- a) Cuando las referencias no sean buenas
- b) Cuando la consulta en la central de riesgo indique que es un cliente en ámbar, naranja o rojo, lo cual indica que está teniendo desde un leve retraso hasta un impago de sus obligaciones.
- c) Si la ubicación de la empresa es un lugar de difícil acceso, o que no cuente con una línea de teléfono, correo.

12. RESPONSABILIDADES Y LÍMITES

Gerente de administración

Es el responsable directo de aprobar o desaprobar la línea de crédito, solicitado por el posible cliente, garantizando con ello el cumplimiento de las obligaciones que se generen por la prestación y/o venta del servicio.

Jefe del área de créditos

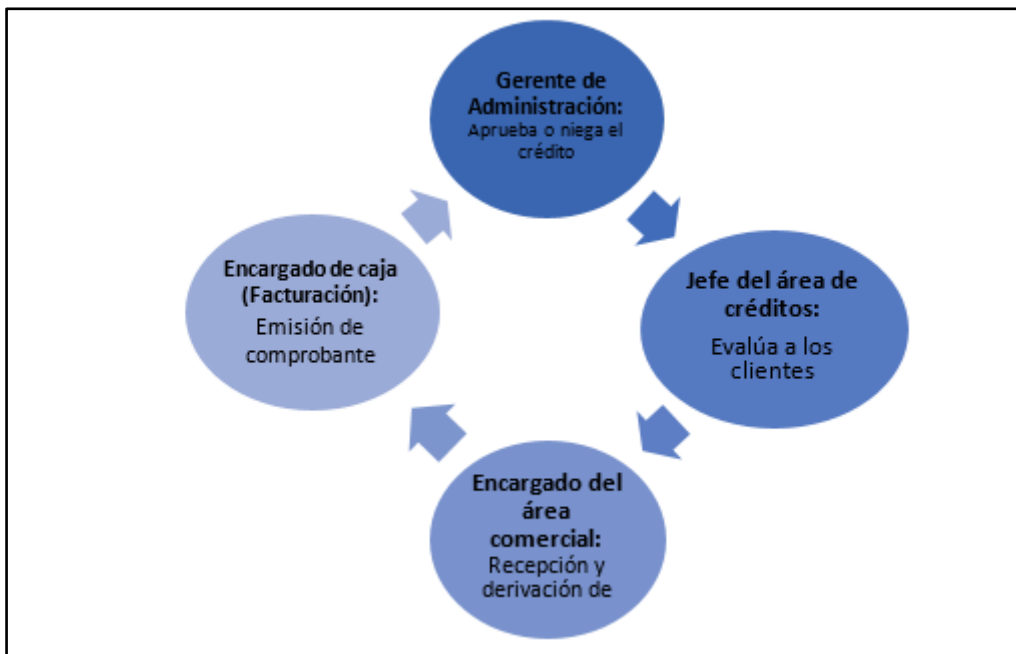
Se encarga de evaluar al cliente que solicita el crédito, informa a la gerencia y al área comercial a fin de prevenir el riesgo del crédito.

Encargado del área comercial

Recepciona e informa al jefe del área de créditos sobre las solicitudes de crédito, asimismo se encarga de la revisión de los datos consignados en los formatos y solicitudes requeridas.

Encargado de caja (facturación)

Con el visto bueno de las áreas mencionadas se procede a la emisión del comprobante por el servicio atendido, con condición de crédito.



Fuente: elaboración propia (2020).

13. FUNCIONES

Al constituir una empresa es preciso que se observen ciertos factores que favorecen al crecimiento de la organización, es importante que cada empresa tenga definido sus áreas, para poder trabajar de forma ordenada y secuencial, por ello en el departamento de créditos observamos algunas funciones primordiales como son:

Gerente de administración

Se encarga de llevar el control de la situación económica financiera, supervisar las actividades de cada área, así como de planificar y desarrollar los procesos para cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Área de créditos

Es parte fundamental para las finanzas de la empresa, antes de aceptar una venta en condición de crédito se debe decidir a quién, hasta qué importe y a qué plazo se debe vender al cliente, asimismo, realizar las indagaciones acerca de su capacidad económica financiera, verificar el status en la central de riesgo del Perú, porque de su buena evaluación y seguimiento depende el cumplimiento de compromiso de pago.

El cargo debe ser ocupado por una persona capacitada y con conocimientos sobre el área, ya que de eso dependerá el incremento o disminución de las cuentas por cobrar y que estas se hagan efectivo dentro de los plazos.

Encargado del área comercial

Es el encargado de recepcionar las solicitudes y requerimientos por correo y de forma presencial, derivando cada uno de ellos a las áreas respectivas para seguir su proceso de aprobación o negación de acuerdo a su contenido.

El área de caja (Facturación)

La persona encargada de caja (Facturación), se encarga de la emisión, envío y confirmación de recepción del comprobante con condición de crédito, pero antes verifica que se adjunte toda la documentación requerida para continuar con dicho proceso.

14. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

- a) La supervisión y monitoreo al área de créditos se realizarán de forma diaria, para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas
- b) Para establecer estos lineamientos es necesario evaluar los expedientes de los créditos concedidos.
- c) El proceso de monitoreo y supervisión estarán canalizados a proponer acciones preventivas, correctivas, y de mejoramiento para el área de crédito.
- d) Debe garantizarse la legalidad de los créditos otorgados mediante documentos legales (contratos) que respaldan el servicio.
- e) Se verificarán los tiempos señalados de acuerdo a las políticas de créditos para el desarrollo de actividades garantizando la eficiencia en cada proceso.

Evidencia 2

Contratación de un sistema de alertas y reporte de deudas

Actualmente la mayoría de empresa restan importancia a la gestión que realizan el área de créditos y cobranzas, a tal punto de que no los hacen partícipes de las decisiones que se toman en la empresa en cuanto a proyecciones monetarias futuras, sin embargo se debe tener en cuenta que estas áreas son las encargadas de la recuperación y cobro de dinero por la venta de los servicios a crédito y contado, todas estas acciones son importantes para que cumplan con todos los compromisos y obligaciones financieras que tiene la empresa a corto plazo.

En una empresa de servicios, se deben de tener en cuenta ciertos criterios para respaldar la integridad económica-financiera de la empresa, tal es así que el gerente, jefes del área de créditos y el encargado de cobranzas tienen un papel muy importante en la estabilidad de la organización, realizando el análisis propongo se evalúe la contratación de un colaborador, habilitando un usuario de ingreso al sistema de central de riesgo (Sentinel), con la finalidad de que verifiquen la situación real económica-financiera de los posibles clientes, si bien el gerente de administración y el jefe de área de créditos son los encargados de realizar la evaluación para la habilitación de líneas de crédito o actualización de información, considero necesario que el encargado del área de créditos cuenten con acceso a la central de riesgos para tomar las medidas

necesarias antes del otorgamiento del crédito, pudiendo de esta manera sustentar con documentos fehacientes la negación o aprobación del crédito solicitado.

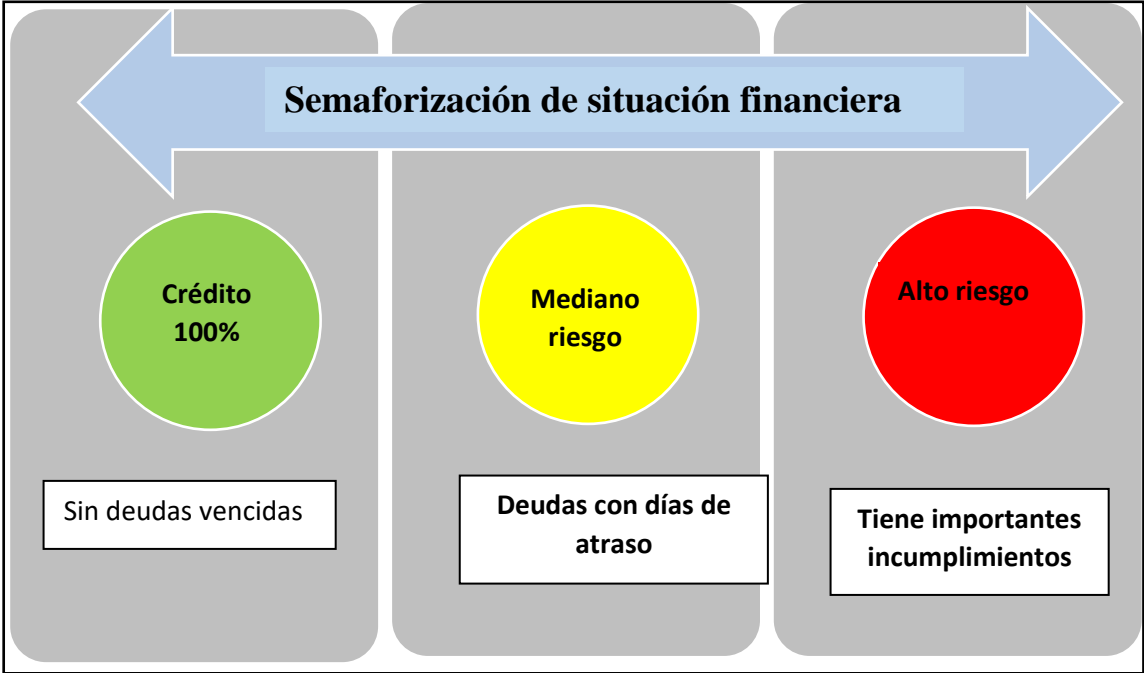


Ingreso al portal de SENTINEL (central de riesgo).

Para tener un óptimo control del uso de consultas de clientes, el gerente de administración o el jefe de créditos deberá de autorizar el uso de su usuario y contraseña para ingresar al portal de consultas, a fin de mantener un control acerca de los reportes solicitados, evitando de esta forma el mal uso del sistema, mencionar que al iniciar sesión en Sentinel se puede ver la relación de todas la consultas realizadas.

A través de los colores del semáforo financiero, se podrá observar la situación actual financiera del posible cliente, el color verde señala que, están al día con sus pagos por lo tanto su calificación será de 100 %, el color amarillo muestra el pago tardío desde hace dos o tres semanas por parte del cliente, por ende la calificación se considera como deficiente es decir cliente riesgoso, finalmente, el semáforo en color rojo, donde se muestra la lectura de las cuotas acumuladas y pendientes de cancelación, donde la aprobación de alguna línea de crédito al cliente sería pérdida total.

Sentinel Perú es una central de alertas y de reportes de las deudas mediante plataformas digitales que permiten realizar monitoreos crediticios de manera precisa, sencilla y segura, convirtiéndose en una herramienta necesario que permite a las empresas prevenir riesgos y detectar oportunidades, a través de un lenguaje simple de gráficos de semaforización, los usuarios de Sentinel Perú tienen acceso a los reportes de deudas con diferenciación de colores como verde, amarillo y rojo que permiten alertar sobre los posibles riesgos de las empresas consultadas.



Fuente: elaboración propia (2020).

Evidencia 3

Manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas

Manual de políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas



Fuente: elaboración propia (2020).

INTRODUCCIÓN

El manual de políticas y procedimientos de cobranzas será admitido como un documento oficial de la empresa de servicios, que tiene como propósito, establecer lineamientos para una correcta gestión y seguimiento de la cobranza a terceros, se deberá de tener en cuenta cada criterio en pro de la integridad económica y financiera de la empresa, por consiguiente el manual será elaborado de acuerdo a la necesidad de la entidad, de los trabajadores y de acuerdo a las características de los clientes, manteniendo la integridad, veracidad, responsabilidad y criterios a favor de todos los involucrados.

Las políticas de cobranza deben contener elementos como condiciones de la venta en la cual se establecen plazos, porcentajes de descuento por pronto pago, formas de pago, tasas de interés si existe demora en el pago, de igual forma, para los plazos de cobro donde se determina cuándo y cómo se hará efectivo el cobro, es decir, cuánto tiempo después de emitido y entregado el comprobante se deben realizar el procedimiento de las cobranzas, permitiendo a las áreas involucradas describir, organizar y establecer las actividades, procedimientos y las funciones que se deberán de cumplir dentro de la empresa, con la finalidad de reducir las cuentas por cobrar mejorando la liquidez de la empresa.

El cumplimiento, verificación y aplicación del manual de políticas y procedimientos de cobranzas corresponde a las áreas involucradas como son gerencia de administración, contabilidad, área legal, área comercial, área de créditos, área de cobranzas y área de caja (facturación), dichas áreas deberán ejecutar lo establecido en el manual.

Finalmente, en el desarrollo del manual de políticas y procedimientos de cobranzas se establecen las responsabilidades de quien esté a cargo de la cartera de clientes, para el cumplimiento y el seguimiento de cobranza que se detalla en el manual.

1. FINALIDAD

El manual de políticas y procedimientos de cobranzas tiene como finalidad, normar los procesos de las cobranzas dentro del plazo, fuera de plazo, aplicación de mora si corresponde, cobro de intereses, reprogramación de pagos, evaluación de la continuidad del crédito otorgado, de esta manera se busca reducir los incobrables.

2. ALCANCE

El proceso de las cobranzas deberá ser ejecutado en primera instancia por el encargado del área de cobranzas, al no tener respuesta deberán intervenir en el proceso el administrador y abogados de la empresa según corresponda.

3. OBJETIVOS

- a. Reducir las cuentas por cobrar y disminuir el periodo de la cobranza, a través de la aplicación de un manual de políticas y procedimientos de cobranzas
- b. describir los procesos de inicio a fin acerca de los procedimientos de cobranzas, detallando la forma de los procedimientos de cobranzas.
- c. Tratar de mantener un óptimo índice de liquidez, a través de la ejecución de las políticas y procedimientos de cobranzas.
- d. Optimizar el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar de forma eficaz y oportuna, para evitar tener incobrables al cierre de cada periodo.

4. MARCO LEGAL

4.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados

Son un conjunto de reglas generales que nos sirven de guía contable para plantear criterios referentes a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente económico. Los PCGA establecen parámetros para que la elaboración de los estados financieros sea sobre la base de métodos totalmente uniformes de técnicas contables.

4.2 Plan Contable General Empresarial

Agrupar las subcuentas que representan todos los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio.

4.3 Texto único ordenado de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo Art. 1 Operaciones gravadas

El Impuesto General a las Ventas grava las siguientes operaciones:

- a) La venta en el país de bienes muebles
- b) La prestación o utilización de servicios en el país
- c) Los contratos de construcción
- d) La primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos.

4.4 NIC 8: Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores El objetivo es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como también el tratamiento contable y toda la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores. La Norma trata de realzar la relevancia y fiabilidad de los estados financieros de una empresa, así como la comparabilidad con sus estados financieros emitidos en periodos anteriores, y con los de entidades.

5. DEFINICIÓN

- a) **Cotización o proforma:** No es considerada como un documento contable, es de uso interno para dar a conocer los precios de los servicios requeridos.
- b) **Factura:** Es un documento comercial válido ante la sunat, donde se plasma la compraventa de un bien y/o servicio, detallando los importes.
- c) **Boleta:** Es un comprobante válido ante sunat y es emitido a consumidores finales.
- d) **Nota de crédito:** Es un documento comercial válido que se utiliza en las transacciones comerciales, y se usa para descontar, anular la venta del bien o servicio.
- e) **Vencimiento:** Indica la fecha límite de pago de una deuda por parte del cliente al proveedor de bienes o servicios.
- f) **Emisión:** es la acción de emitir un comprobante físico o electrónico donde se acredita la transacción del bien o servicio.
- g) **Anticipo:** Es el adelanto de parte del dinero por el requerimiento de un servicio.

- h) **Cuentas por cobrar:** Es el derecho exigible que tiene la entidad frente a terceros por la prestación de un bien o servicio.

6. PROCESO DE COBRANZA

- a) Se realizará el reporte de las cuentas por cobrar en soles, indicando a detalle el nombre del cliente, el monto de la deuda, la fecha de emisión del comprobante, el número de comprobante, el importe de la deuda, los días de vencimiento.
- b) En primera instancia se realiza el recordatorio mediante llamadas, correos y visitas a los clientes desde el día 15 después de entregado el comprobante, recordando al cliente que tiene una deuda que está por vencer.
- c) Desde el día 30 al 45 se solicita mediante correo la confirmación de pago de los comprobantes.
- d) Día 46 se reporta a administración a los clientes con deudas y que en días superen los 46, para conocimiento y reporte a la central de riesgos
- e) Después de realizar y agotar los medios, se realiza el envío de cartas notariales a los clientes morosos.
- f) Día 60 se procede al inicio del cobro extrajudicial.
- g) Si los montos son altos se vende la deuda al banco obteniendo dinero inmediato pero no en su totalidad.
- h) En caso de importes menores se pasa la relación a contabilidad para su provisión y castigo pasado el año.

Presentación de facturas electrónicas

Desde Agosto 2017 se implementó en la empresa la facturación electrónica, pero algunas empresas aún nos solicitan el envío de los comprobantes impresos, a las cuales adjuntamos la orden de servicio, la carta CCI y la carta de compromiso de pago, asimismo, adjuntamos una copia de la Factura en la misma que solicitamos el sello de recepción de la empresa para tener evidencia para trámites de cobranza

Cobranza de facturas vencidas

Una vez vencida la factura se comunicaran con el cliente, si se logra llegar a un buen acuerdo se amplía lo días adicionales para el pago sin generar ningún tipo de interés, caso contrario se procederá de acuerdo a los lineamientos de las políticas de cobranza.

Envío de cartas de cobranza por facturas vencidas

Se procederá al primer envío de cartas de cobranza a todos los clientes que tengan comprobante vencido por más de 7 días, el segundo comunicado se enviará indicando la suspensión de su línea de crédito hasta cancelar la deuda.

Solicitud de ampliación de días de crédito

Todas las solicitudes presentadas por los clientes deben tener un sustento válido, y estará sujeto a la evaluación y aprobación de la gerencia de administración



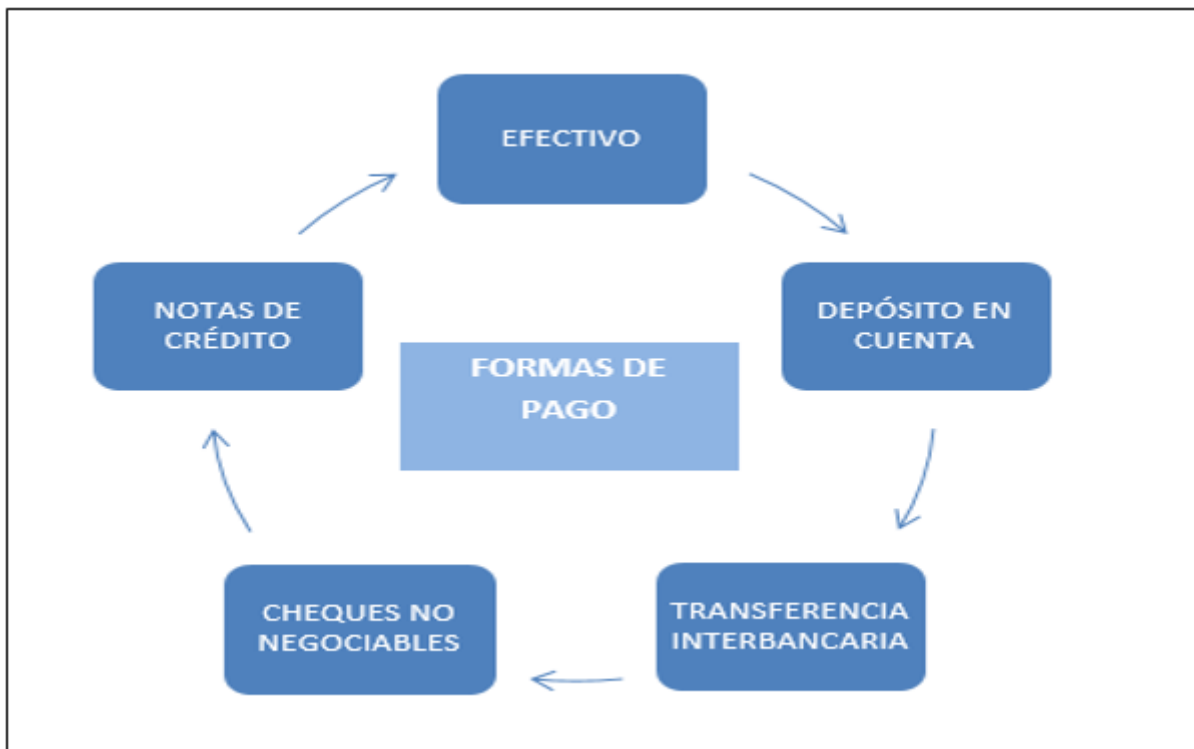
Fuente: elaboración propia (2020).

7. Formas de Pago

La empresa aceptará como forma de pago las siguientes tipos de operación;

- a) Efectivo
- b) Depósito en cuenta

- c) Transferencia interbancaria
- d) Cheques no negociables
- e) Notas de Crédito de ser el caso



Fuente: elaboración propia (2020).

8. ETAPAS DE COBRANZA

OPERATIVA

Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones asumidas por los clientes, manteniendo de esta forma la cartera de cuentas por cobrar al día, buscando conseguir que el cliente pague sus cuotas atrasadas evitando que pasen a incobrables.

Consideraciones Generales

- a) La gestión de cobranza inicia en el momento de brindar el crédito, dando a conocer al cliente el contrato que se va suscribir entre las partes interesadas y sus implicancias de no cumplir

con ello, se debe indicar al cliente las acciones legales que efectuará la empresa, al no cumplir con las condiciones de pago señaladas en el contrato de mutuo acuerdo.

- b) La cobranza operativa continúa con la gestión preventiva, que se da mediante el envío de correos electrónicos, esta función lo realiza el encargado de las cobranzas quien de manera cordial y oportuna, les hace un recordatorio de la deuda. El control de esta gestión de cobranzas se informa al Gerente de Administración mediante la entrega de reportes con el detalle de la deuda.
- c) Al primer día de vencido el comprobante se efectuará la cobranza por correo electrónico, llamadas telefónicas, las mismas que deben ser breves, claras y cordiales. El responsable de la gestión de créditos deberá de tener fluidez verbal y escrita y la capacidad de negociación, otorgando un plazo de 15 días para cumplir las obligaciones de pago.

EXTRAJUDICIAL

Mantener una cordial relación con el cliente que tiene deudas atrasadas, con la finalidad de lograr una nueva negociación que no conlleve a procesos judiciales.

Consideraciones Generales

Después de los 60 días de vencimiento de la deuda se procederá con la Cobranza Extrajudicial, asimismo, el encargado de las cobranzas seguirá siendo responsable de la recuperación de la deuda.

Procedimiento

- a) Al inicio de mes el gerente de administración recibirá la información mediante los reportes de las facturas con más de 60 días de vencimiento.
- b) Luego de recibir el reporte de las cobranzas con vencimiento mayor a 60 días, el gerente de administración, el encargado de cobranzas y el Abogado planificarán los procedimientos a seguir para la recuperación de la deuda.
- c) Dentro de los 60 hasta 120 días se procederá de la siguiente forma:

Conservar contacto con el cliente con el propósito de evitar la incobrabilidad.

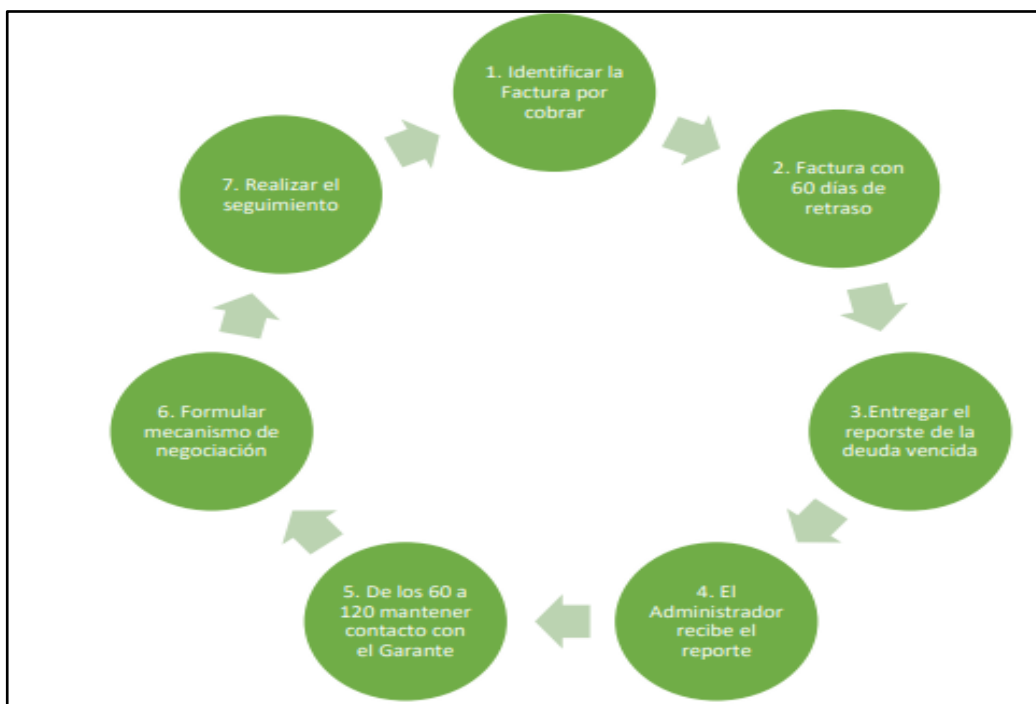
Dar a conocer un mecanismo de negociación que permita a la empresa regular los créditos otorgados.

Preparar la notificación mediante cartas notariales para enviarlos por primera y segunda vez, las cartas notariales enviadas servirán como evidencia de la recuperación de la deuda, es por ello, que su entrega es obligatoria.

Realizar de forma semanal el seguimiento de cobranza.

El seguimiento realizado por el encargado de las cobranzas y el abogado deberán tener una ficha de resumen de seguimiento de los procesos de cobranzas efectuados.

- d) A los 120 días de vencida la deuda, y no se efectúa el cumplimiento acordado del pago, el gerente de administración deberá de remitir al abogado para proceder con la cobranza judicial con toda la información actualizada y sustento a detalle del deudor.
- e) Para realizar el castigo de las deudas incobrables, el importe base a considerar será hasta 1 UIT, para ello se solicita haber agotado todos los medios de cobranzas y otros requisitos contables y legales, que el proveedor sustente que efectivamente es incobrable la deuda.



Fuente: elaboración propia (2020).

5. Procedimientos para la Cobranza

- a) El buen manejo de las cobranzas es responsabilidad del área de cobros.
- b) Las cobranzas tendrán que ser mediante cheques, voucher de depósito, transferencias bancarias a nombre de la empresa.
- c) Se otorgará descuentos por pronto pago, en un porcentaje de 10% del valor total del comprobante.
- d) Se aplicará intereses a los comprobantes vencidos en un porcentaje de 0.2% por día vencido.
- e) El área de cobranzas deberán mantener informados a los clientes sobre el status de sus cuentas pendientes por cancelar, para ello se hace uso de: llamadas telefónicas, correos electrónicos, notificaciones escritas, visitas, cartas notariales.
- f) Las cancelaciones de los comprobantes lo debe de realizar la persona encargada de caja, previa confirmación de pago por parte del cliente.
- g) El efectivo que se recibe por el pago del comprobante a crédito deberá ser depositado a la cuenta corriente el mismo día de recibido el dinero o a más tardar el día siguiente.
- h) Los cheques deberán ser emitidos a nombre de la empresa y tener la condición de no negociable.
- i) El encargado de las cobranzas debe reportar el incumplimiento de pago de los clientes al área encargada de cobranzas, buscando de esta manera suspender la línea de crédito otorgado hasta la cancelación de la deuda.
- j) El seguimiento y la supervisión de las cuentas de los clientes deberán de efectuarse de manera continua con la finalidad de tomar medidas preventivas y correctivas. De la misma forma se deberá verificar el cumplimiento de los plazos de crédito otorgados para cancelar la deuda
- k) En el caso de que el cliente no cancele lo adeudado después de la fecha de vencimiento, se deberá realizar el cobro mediante visitas personales, correos reiterativos, llamadas continuas, cartas notariales hasta lograr un nuevo acuerdo de pago.

Modelo de carta de cobranzas

Estimados Señores,

Por medio de la presente los saludamos cordialmente y a su vez debemos recordarle que a la fecha mantiene comprobantes pendientes de pago, por lo cual, solicitamos la regularización a la brevedad posible del pago de nuestros comprobantes.

Asimismo hacemos extensivo nuestros números de cuenta corriente a las cuales pueden realizar los abonos respectivos.

Datos de la empresa

Empresa de servicios SAC.

Banco de Crédito del Perú: Cta. Cte. Soles: 1911442636009

CCI: 002-1911442636009054

Así mismo, tener en cuenta que debe confirmar mediante correo el pago para realizar la cancelación del comprobante pendiente.

Sin otro particular, quedamos de usted.

Atentamente

Fuente: elaboración propia (2020).

Evidencia 4

Estado de Situación Financiera proyectado

Estado de situación financiera proyectado														
	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	
Activo corriente	S/		S/		S/		S/		S/		S/		S/	
Efectivo y equivalente de efectivo		308,865.00		322,533.00		283,829.04		306,535.36		321,862.13		362,094.90		410,977.71
Cuentas por cobrar comerciales		2,054,493.00		2,158,358.00		2,050,440.10		1,947,918.10		1,811,563.83		1,847,795.10		1,718,449.45
Otras cuentas por cobrar		3,569.00		23,307.00		22,141.65		21,034.57		19,982.84		18,983.70		18,034.51
Existencias		127,222.00		173,649.00		178,858.47		184,224.22		193,435.44		203,107.21		213,262.57
Otros activos corrientes		6,515.00		10,895.00		11,439.75		12,011.74		12,612.32		13,242.94		13,905.09
Anticipos		0.00		2,270,536.00		2,384,062.80		2,503,265.94		2,703,527.22		2,919,809.39		3,153,394.14
Total activo corriente		2,500,664.00		4,959,278.00		4,930,771.81		4,974,989.93		5,062,983.77		5,365,033.24		5,528,023.47
Activo no corriente														
Activo fijo neto		8,609,860.00		8,269,712.00		8,165,263.77		8,280,221.75		8,201,394.14		8,216,884.15		8,341,764.00
total activo no corriente		8,609,860.00		8,269,712.00		8,165,263.77		8,280,221.75		8,201,394.14		8,216,884.15		8,341,764.00
Total Activo		11,110,524.00		13,228,990.00		13,096,035.58		13,255,211.68		13,264,377.92		13,581,917.39		13,869,787.47
Pasivo y Patrimonio														
Pasivo corriente														
Sobregiros y pagarés bancarios		11,783.00		0.00		18,985.00		15,188.00		14,124.84		13,136.10		12,216.57
cuentas por pagar comerciales		1,953,211.00		3,827,958.00		3,619,355.90		3,448,323.70		3,336,539.88		3,267,586.87		3,238,764.22
Otras cuentas por pagar		1,716,899.00		1,799,776.00		1,889,764.80		1,984,253.04		2,083,465.69		2,187,638.98		2,297,020.93
Total pasivo		3,681,893.00		5,627,734.00		5,528,105.70		5,447,764.74		5,434,130.41		5,468,361.95		5,548,001.72
Pasivo no corriente														
Deudas a largo plazo		7,238,209.00		4,404,381.00		4,496,074.33		4,581,349.13		4,523,214.21		4,470,892.79		4,423,803.51
Total pasivo no corriente		7,238,209.00		4,404,381.00		4,496,074.33		4,581,349.13		4,523,214.21		4,470,892.79		4,423,803.51
Total pasivo		10,920,102.00		10,032,115.00		10,024,180.03		10,029,113.86		9,957,344.63		9,939,254.74		9,971,805.23
Patrimonio														
Capital		2,000,000.00		2,000,000.00		2,000,000.00		2,000,000.00		2,000,000.00		2,000,000.00		2,000,000.00
Excedente de revaluación		26,859.00		31,724.00		26,859.00		31,724.00		26,859.00		31,724.00		26,859.00
Capital adicional		640,140.00		718,235.00		640,140.00		718,235.00		640,140.00		718,235.00		640,140.00
Reservas		37,754.00		37,754.00		37,754.00		37,754.00		37,754.00		37,754.00		37,754.00
Utilidades retenidas		-2,121,266.00		490,259.00		409,162.00		367,102.55		438,384.82		602,280.29		854,949.64
Utilidad del ejercicio		-393,065.00		-81,097.00		-42,059.45		71,282.27		163,895.47		252,669.35		338,279.60
Total Patrimonio		190,422.00		3,196,875.00		3,071,855.55		3,226,097.82		3,307,033.29		3,642,662.64		3,897,982.24
Total pasivo y patrimonio		11,110,524.00		13,228,990.00		13,096,035.58		13,255,211.68		13,264,377.92		13,581,917.39		13,869,787.47

Fuente: Elaboración propia (2020)

Estado de Resultados Proyectado

Estado de resultado proyectado								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Ventas netas	10,750,595.00	9,441,978.08	8,969,879.18	9,418,373.13	9,889,291.79	10,383,756.38	10,902,944.20	
Costo de ventas	-8,714,265.00	-7,085,506.44	-6,731,231.12	-7,067,792.67	-7,421,182.31	-7,792,241.42	-8,181,853.49	
Utilidad bruta	2,036,330.00	2,356,471.64	2,238,648.06	2,350,580.46	2,468,109.48	2,591,514.96	2,721,090.71	
Gastos Operativo								
Gastos de administración	-1,783,122.00	-1,592,453.06	-1,512,830.41	-1,482,573.80	-1,556,702.49	-1,634,537.61	-1,716,264.49	
Gastos de ventas	-370,303.00	-285,646.98	-271,364.63	-284,932.86	-299,179.51	-314,138.48	-329,845.41	
Total Gastos operativos	-2,153,425.00	-1,878,100.04	-1,784,195.04	-1,767,506.66	-1,855,881.99	-1,948,676.09	-2,046,109.90	
Utilidad operativa	-117,095.00	478,371.60	454,453.02	583,073.80	612,227.49	642,838.86	674,980.81	
Otros ingresos y egresos								
Gastos financieros	-827,324.00	-721,780.97	-664,038.49	-597,634.64	-537,871.18	-484,084.06	-435,675.65	
Ingresos financieros	6,826.00	55.52	59.41	-87,422.22	-93,541.77	-100,089.69	-107,095.97	
Diferencia de cambio	480,046.00	120,682.44	114,648.32	108,915.90	101,291.79	94,201.36	87,607.27	
Otros ingresos	188,144.00	156,139.00	163,945.95	172,143.25	184,193.27	197,086.80	210,882.88	
Otros egresos	-123,662.00	-114,564.59	-111,127.65	-107,793.82	-102,404.13	-97,283.93	-92,419.73	
Total de otros ingresos y egresos	-275,970.00	-559,468.60	-496,512.47	-511,791.53	-448,332.02	-390,169.51	-336,701.21	
Utilidad antes de impuestos	-393,065.00	-81,097.00	-42,059.45	71,282.27	163,895.47	252,669.35	338,279.60	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Evidencia 5

Cronograma anual de capacitación al personal de créditos, cobranzas y áreas relacionadas

Mediante las indagaciones a los colaboradores se identificó que la empresa no capacita a su personal para un buen desempeño laboral en sus respectivas áreas. Los colaboradores manifestaron que solo una vez al año son capacitados en el tema de lavado de activos y lo hacen porque es un requisito indispensable para el cumplimiento notarial. Es por ello, que se propone la elaboración de un programa de capacitación basado en temas fundamentales concernientes a las cobranzas, manejo de caja y atención al público.

El cronograma de capacitación a los encargados de créditos, cobranzas y otras áreas relacionadas, se coordina con el área de recursos humanos, gerencia administración, contabilidad, jefe del área de créditos, jefe del área de cobranza y encargada de caja, teniendo como única finalidad ampliar sus conocimientos, habilidades, mejorar la gestión y el desempeño de los colaboradores en cada área de trabajo en la empresa.

Cronograma de capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
DIRIGIDO A:	FECHA	DURACIÓN	MATERIAL	CAPACITADOR
Encargado de créditos	15 de enero	2 horas	Laptop, proyector.	Especialista en créditos y cobranzas
Encargado de cobranza	15 de enero	2 horas	Laptop, proyector.	Especialista en créditos y cobranzas
Asesores comerciales	30 de enero	2 horas	Laptop, proyector.	Jefe de créditos
Colaborador nuevo	Ingreso a la empresa	2 horas	Laptop, proyector.	Gerente de administración y jefe de cobranza

Fuente: Fuente: Elaboración propia (2020).

La primera capacitación se da al inicio de cada año, esto con la finalidad de buscar e implementar estrategias nuevas que ayuden a la correcta gestión e información de los créditos a otorgar, de las cobranzas, de las conciliaciones de los pagos de acuerdo al reporte de los bancos. La responsabilidad de programar las fechas para las capacitaciones es del jefe de recursos humanos que se encarga de buscar el tema idóneo de acuerdo a las características del área, asimismo, el gerente de administración da el visto bueno para autorizar el desembolso de dinero, y si fuera el caso autorizar las salidas del establecimiento dentro de las horas laborales.

La segunda fecha de capacitación es fijada después de la capacitación del primer y segundo grupo, y está dirigida a los asesores comerciales, por el jefe del área de créditos, el propósito es mejorar la atención a los clientes, con la finalidad de lograr un mejor uso de las herramientas digitales para una respuesta más rápida y precisa respecto a las consultas y solicitudes de los clientes que llegan por correo y en documento físico, así como también se busca dar respuestas inmediatas a las consultas por la página web, es decir, las capacitaciones se organizan al inicio de cada año para cumplir con las metas propuestas. La capacitación es aprobada por el gerente de administración y el Notario, quien emitirá un comunicado mostrando su conformidad.

 TESTIMONIO ADICIONAL	 MANIFESTACIÓN Y/O COPIAS CERTIFICADAS DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO	 CARTA NOTARIAL	 CERTIFICACIÓN DE APERTURA DE LIBROS Y HOJAS SUeltas
 PODER FUERA DE REGISTRO	 AUTORIZACIÓN DE VIAJE DE MENORES AL INTERIOR	 AUTORIZACIÓN DE VIAJE DE MENORES AL EXTERIOR	 TRANSFERENCIA VEHICULAR
 ACTA EXTRA PROTOCOLAR DE CONSTATAción DOMICILIARIA	 FORMULARIO DE CAMBIO DE CARACTERÍSTICAS DE VEHÍCULOS	 CERTIFICACIÓN DE REPRODUCCIONES	 CERTIFICACIÓN DE FIRMAS

[Contáctanos](#)

PROGRAMA TU CITA EN CUATRO SIMPLES PASOS:

LEE LAS INDICACIONES DE CADA PASO A CONTINUACIÓN Y LUEGO EN LA PARTE INFERIOR ENCONTRARÁS EL BOTÓN PARA ACCEDER A LAS CITAS.


TIPO DE CITA


ESPECIALISTA


DISPONIBILIDAD

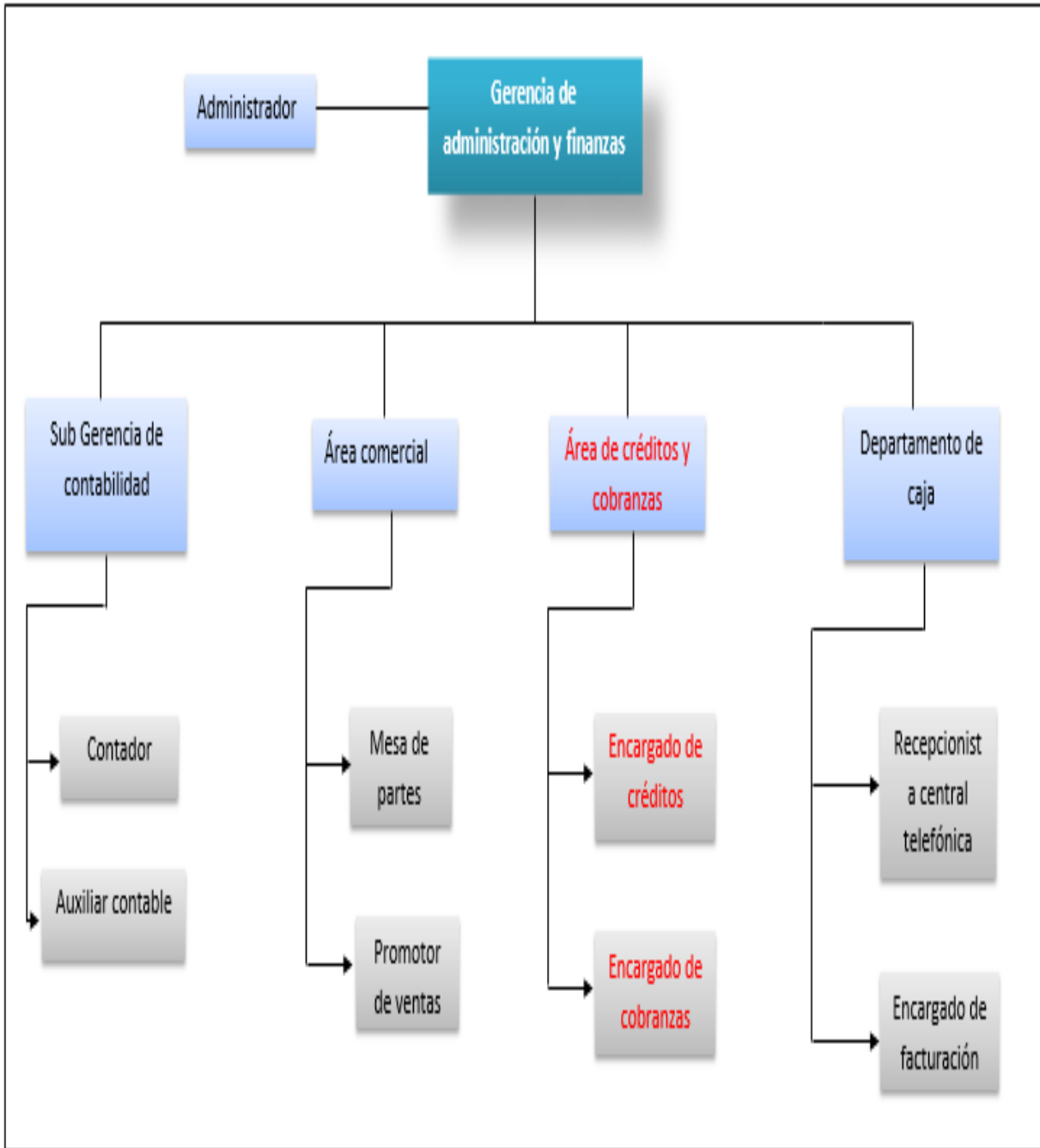

CONFIRMACIÓN

Fuente: Elaboración propia (2020)

Del mismo modo, se capacitará al personal nuevo, y estará a cargo del gerente de administración y jefe del área de créditos y cobranzas, con la finalidad de hacer de su conocimiento los procedimientos, las políticas que maneja la empresa, las condiciones reales de los clientes, así como las líneas de créditos de cada uno de ellos, y demás temas que sean inherentes al área donde iniciara labores.

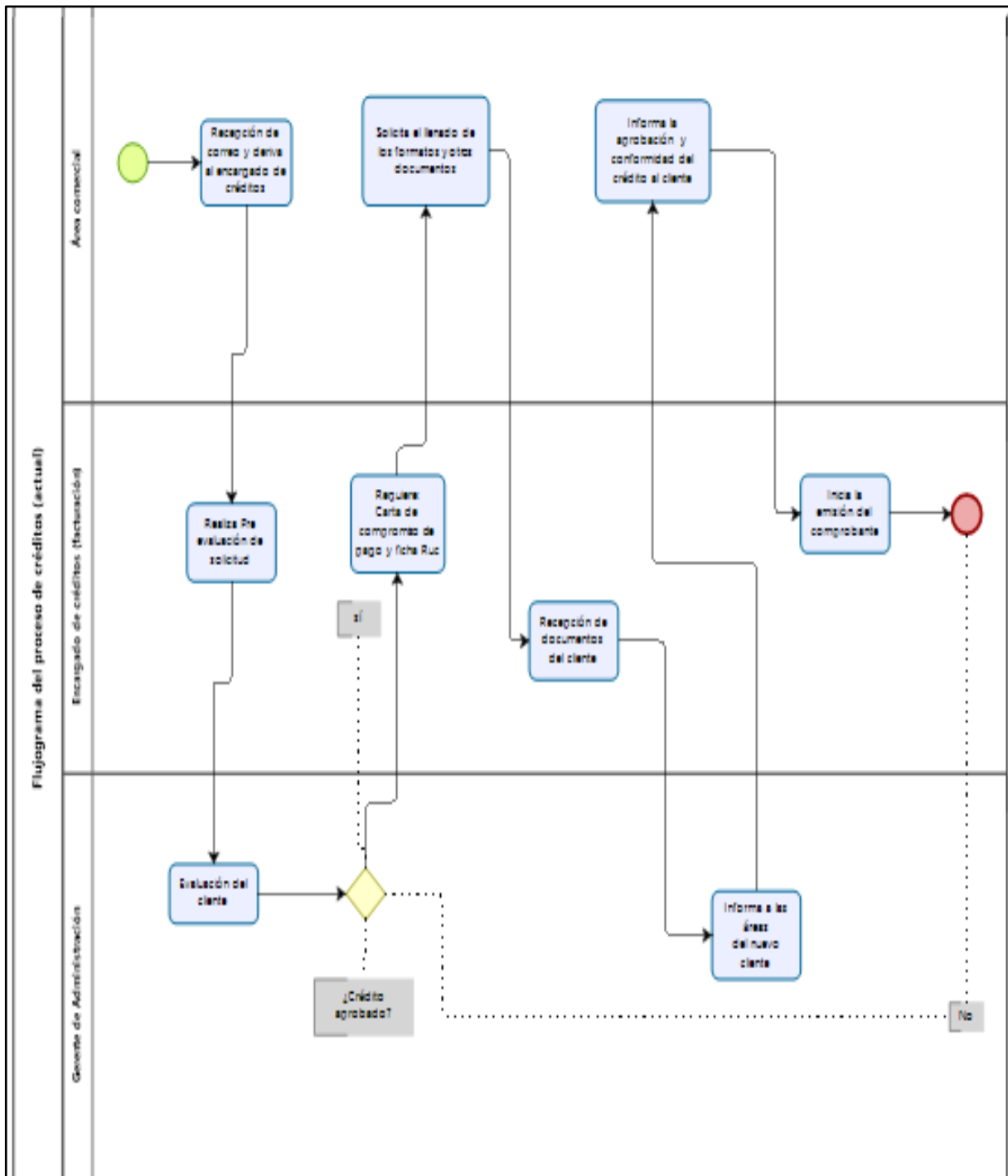
Evidencia 6

Organigrama del departamento de Administración y Finanzas



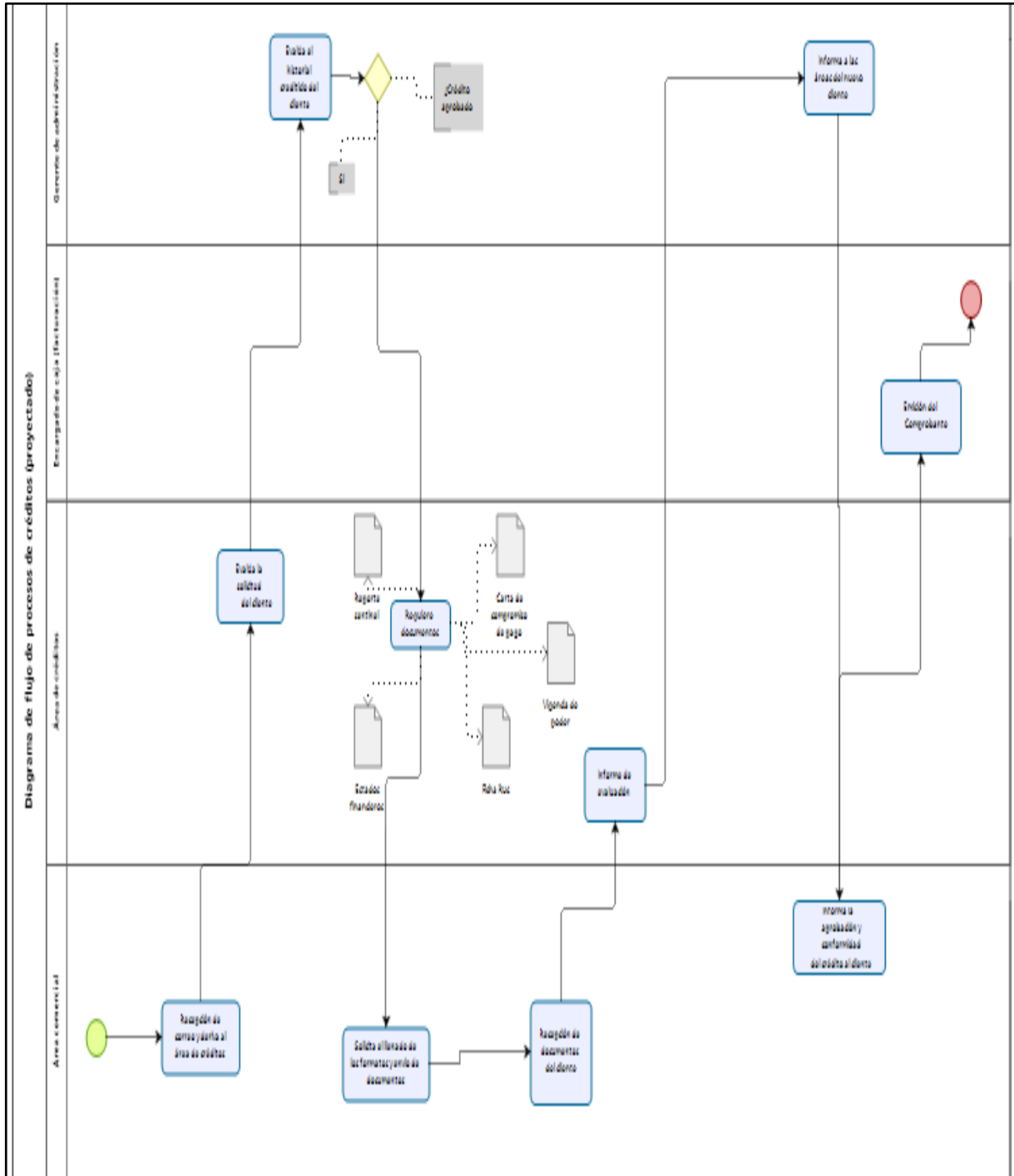
Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo de procesos de créditos (actual)



Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de flujo de procesos de créditos (proyectado)



Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 3: Instrumento cuantitativo



Ficha de registro documental

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Este documento tiene la finalidad de facilitar la información financiera de la empresa, mediante los ratios financieros de liquidez, gestión y endeudamiento correspondiente a los años 2018 y 2019.	Se realizó el análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera, mediante los ratios de liquidez, endeudamiento y gestión, para representar las tendencias y las variaciones de los periodos 2018 y 2019 de la empresa de servicios notariales, para una correcta toma de decisiones.	Los documentos pertenecen al área contable de la empresa de servicios notariales.

N r o .	Nom bre del Docu ment o	Descripción	Datos que brinda el documento	Registr o docum ental	Resultados estadísticos			Análisis										
1	Estado de situación financiera y estado de resultados correspondiente a los años 2018 y 2019.	El balance general brinda información valiosa para los usuarios de los estados financieros, acerca de los recursos económicos que posee la compañía (activos), así como de las deudas que ésta tiene (pasivos). En el estado de resultados se muestran de forma detallada y precisa todas las operaciones que realiza la empresa como son los ingresos, gastos, así como también la utilidad o	En el estado de situación financiera se muestra la situación financiera de una empresa, siendo reflejadas por los registros contables, que incluyen todas las cuentas del sistema contable de la empresa con los saldos respectivos, asimismo en el estado de resultados se muestra la utilidad o pérdida que se obtiene en el ejercicio como consecuencia de la disminución de los egresos frente a los ingresos, siendo este el resultado de las operaciones realizadas en	Análisis horizontal 2018-2019	<table border="0"> <tr> <td><u>Efectivo equivalente de efectivo 2019</u></td> <td><u>322,533.00</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Efectivo equivalente de efectivo 2018</td> <td>308,865.00</td> <td>= 4.43 %</td> </tr> <tr> <td><u>Cuentas por cobrar comerciales 2019</u></td> <td><u>2,158,358.00</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar comerciales 2018</td> <td>2,054,493.00</td> <td>= 5.06 %</td> </tr> </table>	<u>Efectivo equivalente de efectivo 2019</u>	<u>322,533.00</u>		Efectivo equivalente de efectivo 2018	308,865.00	= 4.43 %	<u>Cuentas por cobrar comerciales 2019</u>	<u>2,158,358.00</u>		Cuentas por cobrar comerciales 2018	2,054,493.00	= 5.06 %	Las cuentas que se muestran con mayor relevancia en el estado de situación financiera en la sección de las cuentas del activo las mismas que representan mayor preferencia cada año son el efectivo y equivalente de efectivo, del 2018 al 2019 esta partida representó una variación de incremento de S/ 13,668.00 que en porcentaje representa el 4.43%. También se observa que las cuentas por cobrar en los años 2018 y 2019 representó
<u>Efectivo equivalente de efectivo 2019</u>	<u>322,533.00</u>																	
Efectivo equivalente de efectivo 2018	308,865.00	= 4.43 %																
<u>Cuentas por cobrar comerciales 2019</u>	<u>2,158,358.00</u>																	
Cuentas por cobrar comerciales 2018	2,054,493.00	= 5.06 %																

		pérdida durante un período de tiempo determinado.	un determinado período.					una variación con una tasa porcentual de 5.06 % equivalente a S/. 103,865.00, este incremento en las cuentas por cobrar se deben a falta de procedimientos y una adecuada gestión de políticas de cobranzas en la empresa.
		(Horngren, Harrison y Suzanne 2010 p. 24).						Observamos que el efectivo disponible en dependencia al total de activo para el año 2018 representó un 2.78%, asimismo, para el año 2019 obtuvo un 2.44%, en el cual observamos que hay una disminución del activo corriente.
				Análisis vertical 2018	<u>Efectivo disponible</u>	<u>308,865.00</u>		
					Total activo	11,110,524.00	= 2.78 %	
				Análisis vertical 2019	<u>Efectivo disponible</u>	<u>322,533.00</u>		
					Total activo	13,228,990.00	= 2.44 %	
				Ratios de liquidez	Ratio de liquidez o razón corriente 2018			Observamos que la empresa no cuenta con activos corrientes suficientes para cumplir sus obligaciones contraídas, debido a que para el año 2018 por cada sol de deuda cuenta con 0.68 para pagarla, de igual forma, para el año 2019 por cada sol de deuda cuenta con 0.88 para pagarla y cumplir con sus
					<u>Activo corriente</u>	<u>2,500,664.00</u>		
					Pasivo corriente	3,681,893.00	= 0.68	
					Ratio de liquidez o razón corriente 2019			
					<u>Activo corriente</u>	<u>4,959,278.00</u>		
					Pasivo corriente	5,627,734.00	= 0.88	

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrev.1
Fecha	04 de octubre del 2020
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de créditos	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?
		¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?
		¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes? Explique
2	Cuentas por cobrar	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?
		¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
		¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?
3	Razones financieras	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?
		¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos


Ficha de validez del registro documental para medir la liquidez de una empresa de servicios

N°	Documentos	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Coherencia		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
		1	Estado de situación financiera 2018	X		X		X			
2	Estado de situación financiera 2019	X		X		X		X			
3	Estado de resultados 2018	X		X		X		X			
4	Estado de resultados 2019	X		X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Validado por:

Apellidos	Nolazco Labajos
Nombres	Fernando Alexis
Profesión	Docente
Especialidad	Educación
Años de experiencia	18 años
Cargo que desempeña actualmente	Catedrático de Metodología en investigación
Fecha	Noviembre
DNI: 40086182	
Sello y firma:	
	

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas

Yo, Mtra. Medally Ibañez Quispe, identificado con DNI Nro. 46687461 Especialista en Contabilidad Financiera y Economía, actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, ubicado en Lima, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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

Y después de la revisión opino que:

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

Es todo cuanto informo;

Mtra. Medally Ibañez Quispe

DNI 46687461

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
Al 31 de diciembre del 2018 y 2019		
ACTIVO	2018	2019
Activo Corriente		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	308,865	322,533
Cuentas por Cobrar comerciales	2,054,493	2,158,358
Otras Cuentas por Cobrar	3,569	23,307
Existencias	127,222	173,649
Otros Activos Corrientes	6,515	10,895
Anticipos	-	2,270,536
Total Activo Corriente	2,500,664	4,959,278
Activo no Corriente		
Propiedades, planta y Equipos	8,609,860	8,269,712
Depreciación	-	-
Total Activo No Corriente	8,609,860	8,269,712
Total Activo	11,110,524	13,228,990
Pasivo Corriente		
Sobregiros y Pagares Bancarios	11,783	-
Cuentas por Pagar comerciales	1,953,211	3,827,957
Otros Cuentas por Pagar	1,716,899	1,799,776
Total Pasivo Corriente	3,681,893	5,627,734
Pasivo no Corriente		
Deudas a largo plazo	7,238,209	4,404,381
	7,238,209	4,404,381
Total Pasivo	10,920,102	10,032,115
PATRIMONIO		
Capital Social	2,000,000	2,000,000
Excedente de revaluación	26,859	31,724
Capital adicional	640,140	718,235
Reservas	37,754	37,754
Utilidades retenidas	-2,121,266	490,259
utilidad del Ejercicio	-393,065	-81,097
Total Patrimonio	190,422	3,196,875
Total Pasivo Patrimonio	11,110,524	13,228,990

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de diciembre del 2018 y 2019

	2018	2019
Ventas	10,750,595.00	9,441,978.08
Costo de Ventas	- 8,714,265.00	- 7,085,506.44
Utilidad Bruta	2,036,330.00	2,356,471.64
Gastos Operacionales		
Gastos de Administracion	- 1,783,122.00	- 1,592,453.06
Gastos de Ventas	- 370,303.00	- 285,646.98
Utilidad Operativa	- 117,095.00	478,371.60
Gastos Financieros	- 827,324.00	- 721,780.92
Ingresos Financieros	6,826.00	55.52
Diferencia de Cambio	480,046.00	120,682.44
Otros Ingresos	188,144.00	156,139.00
Otros Egresos	- 123,662.00	- 114,564.45
Resultado antes de participaciones	- 393,065.00	- 81,097
	-	-
Resultado antes del impuesto a la renta	- 393,065.00	- 81,097

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

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Administrador
Nombres y apellidos	Luis Alberto Salazar Ortega
Código de la entrevista	Entrev.1
Fecha	04 de octubre del 2020
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de créditos	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?
		¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?
		¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes? Explique
2	Cuentas por cobrar	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?
		¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
		¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?
3	Razones financieras	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?
		¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?	Sí, es muy importante aplicar una política de créditos, pues con ello se puede tener un mejor control de los flujos de ingreso de la empresa. Mientras haya un adecuado control se tomarán decisiones acertadas de forma anticipada respecto a la liquidez de la empresa.
2	¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?	Sí, es muy importante porque esa área será la encargada de realizar un estudio previo en las centrales de riesgo en el país, así como también indagar acerca de la trayectoria y la capacidad de pago de los posibles clientes, de esta forma aceptando o negando la solicitud de crédito.
3	¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes? Explique	No, en la actualidad la empresa no cuenta con un área específica que se encargue de las evaluaciones a los clientes antes de otorgar el crédito, es por ello que existe demora en el tiempo de pago de las facturas, llegando hasta ser incobrables debido a que no hay un compromiso previo.
4	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?	En la empresa el periodo promedio de cobranza va de los 50 días en adelante después de la recepción del comprobante, por consiguiente existe demora en ser convertido en efectivo para poder cumplir con sus obligaciones contraídas, y buscando mejorar el tiempo de pago, se realiza seguimientos constantes al área de cobranza, buscando implementar procedimientos y técnicas de cobranza eficaz.
5	¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Sí, afecta y es al punto al cual la empresa debería evitar llegar, pues si se implementa correctamente las políticas, procedimientos y estrategias esto no debería de suceder. De darse afectará la caja de la empresa haciéndola muy débil para afrontar sus obligaciones e inversiones.
6	¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?	Actualmente si se puede, pues existen empresas tipo factoring que compran deuda de corto, mediano y largo plazo a cambio de una comisión. Esto es un mecanismo para que las empresas alcancen liquidez en menor tiempo, pero pierden parte del 100% de los ingresos estimados.
7	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?	La situación financiera mantiene una perspectiva estable, pero sus pasivos de corto, mediano y largo plazo se han renegociado, pues los flujos de los ingresos, así como el de las cuentas por cobrar se mantienen en negativo por la coyuntura de la pandemia Covid-19. Es un contexto de mucha incertidumbre y ello no es cuantificable, la contabilidad si lo es, por lo cual solo se mantiene las proyecciones en base a aproximaciones y valores esperados.
8	¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?	Sí, son indicadores que ayudan a tomar decisiones y evaluar la situación económica de la empresa. Esta información se revisa mínimo de forma mensual, pero sino se prepara a requerimiento de la gerencia, ya sea de forma mensual o trimestral.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Contadora
Nombres y apellidos	Jeny Galoc Pineda
Código de la entrevista	Entrev.2
Fecha	04 de octubre del 2020
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de créditos	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?
		¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?
		¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes?
2	Cuentas por cobrar	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?
		¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
		¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?
3	Razones financieras	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?
		¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?

Matriz de respuestas

N	Preguntas	Respuestas
1	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?	Sí, la aplicación de políticas de créditos ayudaría bastante en cuanto a los procedimientos y mecanismos de créditos, disminuyendo el riesgo de incumplimiento del pago de los comprobantes a crédito. Asimismo se pactará el tiempo y forma de pago, quedando en mutuo acuerdo.
2	¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?	Definitivamente sí, porque no se puede otorgar créditos a cualquier cliente ya que estaríamos corriendo el riesgo de tener comprobantes incobrables. Por ello en la actualidad se está evaluando implementar el área de gestión de créditos, con la finalidad de ciertas falencias con el otorgamiento del crédito.
3	¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes? Explique	Actualmente en la empresa no realizamos la evaluación de posibles clientes, debido a que una parte importante de clientes pertenecen al sector estatal con quienes tenemos contratos por licitación pública, la otra parte de la cartera de clientes son recomendados y es precisamente con ellos que se tienen mayor problema al momento de realizar las cobranzas, llegando incluso a pasar la deuda como incobrable.
4	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?	Respecto al periodo promedio de cobranza en la empresa, la cantidad de días es muy alta, considero que se deben de realizar o cambiar de mecanismos de cobranza para disminuir los días de crédito, logrando así una cobranza dentro de los plazos promedios que sería dentro de los 30 días después de recibido el comprobante.
5	¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Definitivamente sí, porque la empresa también tiene obligaciones programadas por pagar en fechas determinadas y si nuestro índice de morosidad es alto afectarían considerablemente el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.
6	¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?	Sí, hay alternativas para poder convertir una cuenta por cobrar en efectivo inmediato si la empresa así lo requiere, puede hacer uso de las alternativas que otorgan las entidades financieras, claro que ello implica el pago de cierto porcentaje a la entidad, es decir, no se llega a cobrar en su totalidad el comprobante.
7	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?	La empresa se ha visto afectada notablemente, debido a que desde el inicio de la pandemia no tuvo ningún tipo de ingresos por ser una empresa de servicios notariales, como consecuencia se realizó despidos al personal, del mismo modo se reprograman los pagos de los proveedores, buscando financiación para la reapertura de la empresa, generando gastos no considerados en los planes anuales.
8	¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?	Sí, en la empresa se aplican ratios financieros a partir del 2017, conociendo a través del mismo la situación financiera real de la organización, el mismo que está dando resultados muy positivos claro que aún se tiene ciertas brechas que se tratan de mejorar con cada informe mensual.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente contable
Nombres y apellidos	Sofía Astoria Avalos
Código de la entrevista	Entrev.3
Fecha	04 de octubre del 2020
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de créditos	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?
		¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?
		¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes?
2	Cuentas por cobrar	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?
		¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
		¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?
3	Razones financieras	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?
		¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?

Matriz de respuestas

N	Preguntas	Respuestas
1	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?	Sí, porque al mejorar y aplicar mejores políticas crediticias, ya sea reduciendo el crédito a clientes de riesgo moderado o facilitando incentivos para pagos puntuales, la empresa tendrá liquidez inmediata o en menor tiempo para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y realizar mejores inversiones.
2	¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?	Sí, ya que a través de ellos es posible canalizar la información de todos los clientes y analizar el riesgo que implica otorgarles un crédito, y esto permitirá a la empresa minimizar sus cuentas incobrables o incurrir en gastos adicionales por cobros a sus clientes.
3	¿Se usan estrategias de evaluación de la capacidad de pago y cumplimiento antes de otorgar el crédito a los clientes?	Sí, es muy usual realizar un seguimiento a los clientes antes de facilitarles créditos, sin embargo, muchas veces las herramientas que se utilizan para estas evaluaciones no son las adecuadas, por lo que la empresa siempre está expuesta a que los clientes no cumplan con los pagos en las fechas establecidas, y peor aún, algunos clientes terminan sin pagar sus deudas.
4	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?	Es importante conocer los periodos promedio de las cuentas por cobrar ya que de eso depende establecer o programar las fechas de los pagos de las obligaciones contraídas con terceros, ya sea con proveedores, con trabajadores o con cualquier otro con el que tengamos obligaciones
5	¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Sí, definitivamente el incumplimiento de las cuentas por cobrar por parte de los clientes afecta significativamente a la liquidez de la empresa e incluso puede arrastrarla a la quiebra ya que en caso de que los clientes no cumplan con los pagos, la empresa no podrá cumplir con sus obligaciones.
6	¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué	Sí, ocurre en las ventas al contado ya que el cliente estará obligado a realizar el pago por el servicio atendido inmediatamente después de que se realice la operación de venta.
7	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?	Es de conocimiento general que la pandemia del Covid-19 afectó significativamente a muchas empresas y la empresa en cuestión no ha sido ajena a eso y también ha sufrido las consecuencias de la pandemia, lo que la ha llevado a tener muchas dificultades para cumplir con sus obligaciones contratadas con terceros.
8	¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?	Sí, desde hace dos años, a través de los índices de ratios financieros la empresa puede analizar y encontrar las deficiencias para mejorarlas y tomar mejores decisiones de inversión.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Encargada del área de créditos
Nombres y apellidos	Erika Cornejo Morón
Código de la entrevista	Entrev.4
Fecha	04 de octubre del 2020
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de créditos	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?
		¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?
		¿Considera usted que la gerencia evalúa los riesgos y la capacidad de pago de las empresas antes de otorgar el crédito?
2	Cuentas por cobrar	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?
		¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
		¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?
3	Razones financieras	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?
		¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?

Matriz de respuestas

N	Preguntas	Respuestas
1	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?	Si, considero que es una de las maneras de contrarrestar las dificultades económicas que se puedan presentar en la empresa, por ello periódicamente se debe considerar una evaluación de la efectividad de las políticas y de su correcta aplicación.
2	¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?	Si, según el tamaño de empresa y la cantidad de clientes que se tiene en la empresa, considero que se deben asignar un área específica con la finalidad de que las personas encargadas de las funciones de créditos se sientan cómodos y puedan desempeñar sus actividades adecuadamente.
3	¿Considera usted que la gerencia evalúa los riesgos y la capacidad de pago de las empresas antes de otorgar el crédito?	Considero que los gerentes en muchos casos no analizan los riesgos que pueden darse al otorgar líneas de créditos sin una adecuada evaluación, una muestra de ello es brindar servicios a conocidos o amigos, esto dificulta las actividades de cobranza ya que no es fácil cobrar a los allegados del gerente.
4	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?	A mi parecer el periodo de cobranza es muy alto, se tienen cuentas atrasadas que no pueden ser cobradas, al ser una empresa de servicios la rotación debería de ser en gran parte instantánea, solo un bajo porcentaje debería de ser a plazo, esto por los acuerdos entre las empresas a las que les brindamos servicios y el cierre de facturación es mensual.
5	¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Las cuentas por cobrar acumuladas están relacionadas a empresas que trabajan con nosotros con contratos anuales, esto representa una gran desventaja económicamente hablando. En muchas situaciones se ha tenido que recurrir a un financiamiento para cumplir con las obligaciones que se tiene con el personal.
6	¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?	A mi parecer solo son efectivas las cuentas que tienen que ver con los servicios notariales relacionadas con trámites administrativos que realizan la empresa y cuyo trabajo no dura más de un mes, lo servicios diarios no forman parte de las cuentas por cobrar pero si son fuente considerable de ingresos.
7	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?	En el caso de la empresa se ha tenido un gran impacto, se tuvo que suspender las actividades y después del 2do trimestre del año se comenzó con el trabajo remoto y un bajo nivel de forma presencial, sin embargo a pesar de las buenas intenciones por parte de la gerencia se tuvo que aplicar la suspensión perfecta de labores a gran parte de los trabajadores.
8	¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?	Comúnmente se consideran los ratios de liquidez, esto para reconocer si la empresa tiene la posibilidad de asumir mayores responsabilidades, a fin de proyectar gastos que serán necesarios durante el periodo. Según el resultado se plantea medidas para de ser el caso reducir gastos, negociar con algunos proveedores, analizar posibles cambios en las tarifas de los servicios.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Encargada de cobranzas
Nombres y apellidos	Brenda Ordinola Paiba
Código de la entrevista	Entrev.5
Fecha	04 de octubre del 2020
Lugar de la entrevista	Virtual mediante Zoom

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de créditos	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?
		¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?
		¿Considera usted que la gerencia evalúa los riesgos y la capacidad de pago de las empresas antes de otorgar el crédito?
2	Cuentas por cobrar	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?
		¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
		¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?
3	Razones financieras	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?
		¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?

Matriz de respuestas

N	Preguntas	Respuestas
1	¿Debido a su experiencia cree que la aplicación de políticas de créditos, mejoraría la liquidez en la empresa?	Al aplicar los procedimientos de políticas de créditos definitivamente mejorará la liquidez de la empresa, debido a que antes del otorgamiento del crédito se tendría que realizar una evaluación previa de su capacidad de pago, trayectoria de la empresa, cumplimiento con lo demás proveedores, revisión del historial crediticio en las centrales de riesgo del país, con ello minimizando el riesgo de morosidad.
2	¿Considera importante que en la empresa exista un área de gestión de créditos? ¿Por qué?	En una empresa es importante la implementación de un área de gestión de créditos porque nos brinda información fehaciente de los clientes antes de aceptar la solicitud de crédito. En el caso de la empresa que venimos trabajando en su mayoría con entidades del estado tenemos inconvenientes al momento de realizar los procedimientos desde la facturación hasta el cobro, a pesar que desde un inicio contamos con la orden de servicio, esto es debido a la falta de información respecto a la capacidad de pago de las mismas y como no contamos con un área específica pues se pasa por alto ciertos procedimientos que al final nos conlleva al retraso en el cobro de los servicios brindados.
3	¿Considera usted que la gerencia evalúa los riesgos y la capacidad de pago de las empresas antes de otorgar el crédito?	La gerencia lamentablemente considero que no está comprometido con el área de créditos ni cobranzas, cuando se solicita apoyo con algunos correos o cartas para ser enviados a los clientes nos indican que eso lo manejan directamente el área de créditos y cobranzas, dejando de lado la evaluación previa al crédito de los clientes.
4	¿Cuál es su punto de vista respecto al periodo promedio de cobranzas de los créditos otorgados a los clientes?	Considero que el periodo de cobro es muy prolongado, claro que no todo es por la mala gestión del personal de cobranzas, sino a la falta de claridad al momento de aceptar el otorgamiento del servicio, porque cuando se envía la factura recién solicitan una serie de documentos y la aprobación de los mismos que es un tema netamente burocrático en el sector estatal retrasando el procedimiento y aprobación del pago, y con ello se ve afectado la liquidez de la empresa retrasando los pagos y obligaciones contraídas.
5	¿Considera que el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Definitivamente la morosidad afecta en gran proporción la liquidez de la empresa, debido a que se tiene establecido de acuerdo a un cronograma los pagos de las planillas, proveedores, impuestos y la morosidad hace que incumplamos con ellos.
6	¿Conoce si las cuentas por cobrar se convierten fácilmente en efectivo disponible inmediato? ¿Por qué?	Se convertirían fácilmente en efectivo siempre y cuando los clientes pagarían dentro de los días después de recibido el comprobante, pero en el caso de la empresa demoran desde 50 días a más. Por otro lado tengo entendido de que se pueden hacer uso de las facturas negociables con los bancos, pero sería una pérdida ya que no se cobra el 100% de la factura es por ello que la empresa evita este tipo de cobro.
7	¿Comente acerca de la situación financiera actual de la organización, teniendo en cuenta el impacto económico debido al Covid-19?	Actualmente la empresa no está en un buen momento financiero, primero por el cierre inesperado de las empresas a causa del Covid-19 por el cual dejamos de percibir ingresos de la venta diaria así como también de las cobranzas de los créditos otorgados, todo ello conlleva a los retrasos en nuestros pagos programados a proveedores, planilla del personal, impuestos, entre otras obligaciones.
8	¿Qué ratios financieros aplican en su empresa para conocer la situación real y tomar decisiones?	En la empresa usan los ratios de liquidez, ratio de solvencia, ratio de endeudamiento, pero de lo que tengo conocimiento es del uso del ratio de liquidez ya que es el más usado y mencionado en mi área, a través de este ratio la empresa puede conocer la situación real para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface. On the left is a dark blue sidebar with the ATLAS.ti logo, a user profile for Diana Pasquel, and buttons for 'Crear proyecto' (Create project) and 'Importar proyecto' (Import project). The main area is titled 'Proyectos' and contains a search bar, a dropdown menu for 'Ordenar por' (Sort by) set to 'Último en usar' (Last used), and a checkbox for 'Mostrar proyectos escondidos' (Show hidden projects). A project titled 'LIQUIDEZ DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS' is listed with details: '1 documento, 40 citas, 13 códigos' and 'Utilizado por última vez: 6/11/2020'.

Novedades

Premium Training: ATLAS.ti for Intermediate to Advanced Users: Building an Efficient Coding system and Beyond

January 20 and 27 (10:30am -1:45pm EST each day)
07.12.2020

The Iterative Qualitative Data Analysis Process with ATLAS.ti

A dialog between description, reflection, analysis, and interpretation. Article written by Dr. Ricardo Contreras.
23.11.2020

Inside ATLAS.ti November 2020 Newsletter is published

Read our interview with Emmanuel Freudenthal, a freelance reporter in Africa and Peabody award winner
11.11.2020

[Mostrar más...](#)

Recursos

ATLAS.ti 9 – Guía Rápida

Primeros pasos con ATLAS.ti

ATLAS.ti 9 – Manual de usuario

Conoce más sobre ATLAS.ti

Proyectos de ejemplo

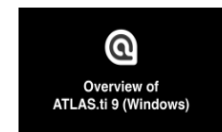
Tutoriales



What's New in ATLAS.ti 9

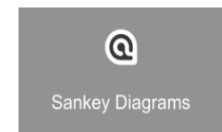
This video shows all of the new features

07.12.2020



A 1 hour tutorial that walks you through ATLAS.ti 9 Windows

19.10.2020



Anexo 10: Informe del Asesor



INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de diciembre del 2020.

Mg. Maria Mini Martin Bogdanovich
EAP Negocios y Competitividad
Universidad Privada Norbert Wiener
Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como **ASESORA** de la Tesis titulada **"Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020"**, desarrollada por la egresada **Pasquel Lázaro Diana Mery**, para la obtención del **Título Profesional de Contador Público** ha sido concluida satisfactoriamente.


Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

- Diseñar el Plan de Investigación
- Diseñar los instrumentos
- Recopilar los datos
- Redacción de resultados/propuesta
- Redacción del informe final

Atentamente,



Mtra Medally Ibañez Quispe
ASESOR
DNI: 46687461
ORCID: 0000-0001-5065-043X

	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		FECHA: 13/03/2020
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	

Yo, **Mtra Medally Ibañez Quispe**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la Escuela Académica Profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que la **Tesis** titulada **"Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020"**, presentada por el estudiante **Pasquel Lázaro Diana Mery**, tiene un índice de similitud de **18%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



Firma


Mtra Medally Ibañez Quispe

DNI: 46687461

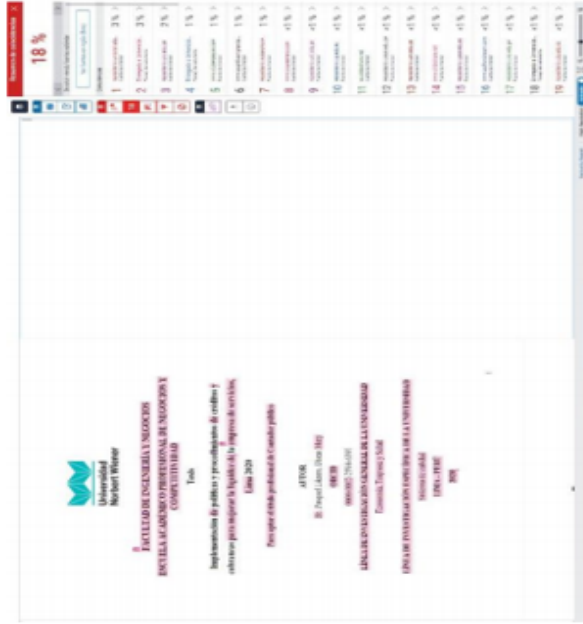
ORCID: 0000-0001-5065-043X



Huella

	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		FECHA: 13/03/2020
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA **TESIS** - TURNITIN



CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de septiembre del 2020.

Mg. Maria Mini Martin Bogdanovich
EAP Negocios y competitividad
Universidad Privada Norbert Wiener
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo e informarle que luego de revisar el Proyecto: **"Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020"**, presentado por la bachiller **Pasquel Lázaro Diana Mery**.

Manifiesto mi conformidad ya que cumple con todos los requisitos académicos solicitados por la Universidad Privada Norbert Wiener, el mismo que cumple con la originalidad establecida en el artículo 12.3 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajo de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales - RENATI.

Asimismo, el proyecto de Tesis será desarrollado y ejecutado en el plazo de 135 días para la obtención del **Título Profesional de Contador Público**.

Del mismo modo, manifiesto a Ud. mi aceptación de participar como **asesora** de la referida Tesis.

Atentamente,



Mtra Medally Ibañez Quispe
DNI: 46687461
ORCID: 0000-0001-5065-043X

	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		FECHA: 13/03/2020
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 <small>REVISIÓN 01</small>	

	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		FECHA: 13/03/2020
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 <small>REVISIÓN 01</small>	

Yo, **Mira Medally Ibañez Quispe**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la Escuela Académica Profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el **Plan de Tesis** titulado **"Implementación de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa de servicios, Lima 2020"**, presentada por el estudiante **Pasquel Lázaro Diana Mery**, tiene un índice de similitud de **16%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



Firma
 Mira Medally Ibañez Quispe
 DNI: 46687461
 ORCID: 0000-0001-5065-043X



Huella

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA **PLAN DE TESIS - TURNITIN**

