



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la
liquidez de una empresa industrial papelera, Lima 2020**

Para optar el Título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Rodriguez Natividad, Lizeth Yulissa

ORCID

0000-0002-5735-7401

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

Presidente del Jurado

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

Secretario

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

Vocal

Asesor temático


Mtra. Julca García Paola Corina (ORCID: 0000-0003-1630-4319)

Dedicatoria

El presente proyecto está dedicado a mis amados padres Rubén y Yolanda, a mis hermanos Edixon, Richerd y Mariela por sus consejos y el gran ejemplo de vida, a mi novio Franco Solano por ser mi soporte, brindarme su apoyo y amor incondicional, y a mí misma por todo el esfuerzo y dedicación invertido durante la etapa universitaria y el desarrollo de la presente tesis.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir con mis metas profesionales, por guiarme, bendecir mi camino, a mis asesores por ser guía en el desarrollo de la investigación, a mis amigas, por su disposición de ayuda, consejos y ejemplo de perseverancia.

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORÍA		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSION: 01	FECHA: 13/03/2020
		REVISIÓN: 01	

Yo, Rodriguez Natividad Lizeth Yulissa estudiante de la escuela académica de negocios y competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelera, Lima 2020, para la obtención del grado académico/título profesional de: Contador público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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



.....
 Firma
 Lizeth Yulissa Rodriguez Natividad
 DNI: 47361419



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020.

de autoría

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
O resumo	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación de la investigación	17
1.4.1 Teórica	17
1.4.2 Metodológica	18
1.4.3 Práctica	18
1.5 Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la investigación	20
2.1.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.2 Antecedentes nacionales	22
2.2 Bases teóricas	24
2.2.1 Marco fundamental	24
2.2.2 Marco conceptual	27

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	31
3.1 Método de investigación	31
3.2 Enfoque	32
3.3 Tipo de investigación	32
3.4 Diseño de la investigación	33
3.5 Población, muestra y unidades informantes	33
3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas	36
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.7.1. Técnica	37
3.7.2. Descripción	37
3.7.4. Confiabilidad	38
3.8 Procesamiento y análisis de datos	39
3.9 aspectos éticos	39
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	41
4.2 Descripción de resultados cualitativos	52
4.3 Diagnóstico	56
4.4 Propuesta	59
4.4.2 Consolidación del problema	60
4.4.3 Fundamentos de la propuesta	60
4.4.4 Categoría solución	60
4.4.5 Direccionalidad de la propuesta	61
4.4.6 Actividades y cronograma	67
4.5 Discusión de resultados	70
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1 Conclusiones	75
5.2 Recomendaciones	76
REFERENCIAS	77
ANEXOS	81
Anexo 1: Matriz de consistencia	82
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	83

Anexo 3: Instrumento cuantitativo	98
Anexo 4: Instrumento cualitativo	101
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	102
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	103
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	104
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	106
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	116
Anexo 10: Informe del Asesor	117

Índice de figuras

Figura 1: Ratio de liquidez – Solvencia del 2018 y 2019.	41
Figura 2: Ratio de liquidez – Prueba ácida del 2018 y 2019.	42
Figura 3: Ratio de liquidez – Liquidez Absoluta del 2018 y 2019.	43
Figura 4: Ratio de liquidez – Capital de trabajo del 2018 y 2019.	44
Figura 5: Ratio de gestión –Cuentas por cobrar promedio del 2018 y 2019.	45
Figura 6: Ratio de gestión – Período de cobro del 2018 y 2019.	46
Figura 7: Análisis horizontal del efectivo y equivalente de efectivo de los periodos 2018 y 2019.	47
Figura 8: Análisis horizontal de las cuentas por cobrar de los periodos 2018 y 2019.	48
Figura 9: Análisis vertical del efectivo y equivalente de efectivo de los periodos 2018 y 2019.	49
Figura 10: Análisis vertical de las cuentas por cobrar de los periodos 2018 y 2019.	50
Figura 11: Análisis vertical de activo corriente de los periodos 2018 y 2019.	51
Figura 12: Diagnóstico de la subcategoría cuentas por cobrar	52
Figura 13: Diagnóstico de la sub categoría política de cobranza.	53
Figura 14: Análisis de la subcategoría razones financieras.	54
Figura 15: Diagnóstico de la subcategoría flujo de efectivo.	56
Figura 16: Diagnóstico mixto de la categoría liquidez.	57
Figura 17: Ingreso al portal de SENTINEL (central de riesgo).	64
Figura 18: Manual de políticas de cobranza – elaboración propia (2020).	65
Figura 19: Reporte de visitas realizadas – elaboración propia (2020).	68
Figura 20: Diagrama de Ganff – elaboración propia (2020).	71

Índice de cuadros

Cuadro 1: Categorización problema	37
Cuadro 2: Categorización solución	37
Cuadro 3: direccionalidad de la propuesta	62
Cuadro 4: Cronograma de capacitación anual de cobranzas	68

Resumen

La investigación fue desarrollada sobre la problemática del nivel de liquidez de la empresa industrial papelera, donde se pudo observar deficiencia en la gestión de cobranza, mostrando dificultades en el cobro y presentación de comprobantes de pago, afectando directamente en la rotación de las cuentas por cobrar y por ende no se tienen los ingresos esperados.

El principal objetivo es el mejoramiento en la gestión de cobranza para aumentar la liquidez en una empresa, para ello se aplicó el método inductivo, deductivo y analítico, es de enfoque mixto ya que se desarrolló las técnicas de entrevista aplicada a 5 unidades informativas del área de cobranzas, se realizó el análisis documental a los estados de situación financiera de los periodos 2018 y 2019.

Del mismo modo se utilizó el programa Atlas Ti 9, finalmente se realizó una triangulación de los resultados, se muestra que las cuentas por cobrar con relación a los periodos 2018 y 2019 presenta una variación de 7.03% en soles es 118,703.45; Según el porcentaje resultante, se podría decir que los criterios de cobro se han mantenido, por lo tanto puedo definir que no existen políticas adecuadas que realcen y respalden la gestión de cobranza, ya que la rotación promedio de las cuentas por cobrar en el 2018 es de 51.45 y en el 2019 la rotación fue 48.76 días, presentando una ligera disminución en la liquidez que se requiere.

Palabras clave: liquidez, cuentas por cobrar, políticas de cobranza, razones financieras, flujo de efectivo

O resumo

A investigação desenvolveu-se sobre o problema do nível e liquidez da empresa papelreira industrial onde se observavam deficiências na gestão da cobrança, evidenciando dificuldades na cobrança e apresentação de comprovantes de pagamento, afetando diretamente o giro das contas a receber, e portanto a receita esperada não é obtida.

O objetivo principal e a melhoria da gestão da cobrança para aumentar a liquidez numa empresa para isso foi aplicado o método indutivo, dedutivo e analítico, é uma abordagem mista vista que foram desenvolvidas as técnicas de entrevista aplicadas a 5 unidades informativas da área. Das cobranças, foi realizada a análise documental das demonstrações da posição financeira dos períodos 2018 e 2019.

Da mesma forma, foi utilizado o programa Atlas TI 9, por fim realizada uma triangulação dos resultados, mostra que o contas a receber em relação aos períodos 2018 e 2019 tem uma variação de 7.03% em soles é 118,703.45 de acordo com o percentual resultante é poderia dizer que os critérios de cobrança foram mantidos, portanto posso definir que existem políticas adequadas que potencializam e apoiam a gestão de cobrança, o giro médio do contas a receber em 2018 é de 51.45 e em 2019 o giro foi de 48.76 dias, apresentando uma ligeira diminuição da liquidez necessária.

Palabras-chave: liquidez, contas a receber, políticas de cobrança, índices financeiros, fluxo de Caixa.

INTRODUCCIÓN

En la investigación se encontró como principal problema la liquidez, ya que en todas las empresas se requiere de una cierta cantidad de dinero para cumplir con las obligaciones semanales o mensuales, para ello se realizan una serie de procesos que lleven a la recaudación o recuperación del dinero resultante de una actividad comercial, se desarrollaron sub categorías como las cuentas por cobrar cuyo resultado al término de un periodo muestra un activo exigible a corto plazo, además las políticas de cobranza son mecanismo de seguimiento de la cobranza que aseguren un ingreso diario de dinero, del mismo modo se consideraron las razones financieras ya que, permitió mostrar la real situación económica de la empresa, así como el flujo de efectivo cuyo propósito es hacer notar la importancia de una proyección de ingresos y egresos, finalmente se llegó a determinar la propuesta de mejorar la gestión de cobranza en base a nuevas políticas, capacitaciones periódicas, seguimiento de las funciones de cada cliente.

Se desarrollaron herramientas cuantitativas como el análisis documental, en este caso fue aplicado a los estados de situación financiera y estado de resultados, mediante los ratios financieros, análisis horizontal y vertical, aplicado a las principales cuentas relacionadas a la liquidez, así se pudo medir los niveles de rotación de las cuentas por cobrar, la variación de un año a otro y cuánto representa del total de activos; en cuanto a la herramienta cualitativa se desarrolló una entrevista basada en 9 preguntas que fue aplicada a la muestra de 5 trabajadores del área de cobranza, en resultado indica la inconformidad sobre las políticas de cobranza que no están actualizadas, la falta de evaluación a los clientes a fin de minimizar futuros riesgos, la posición de los clientes sobre procesos legales que podría evitarse si se sigue un plan de trabajo.

En la triangulación de los resultados se pudo notar las ventas al crédito y la rotación de las cuentas por cobrar, siendo facturas tienen un plazo de 30 días y la rotación muestra un resultado de 51 y 48 días en los años 2018 y 2019, esto confirma la respuesta de los entrevistados sobre la falta de evaluación a los clientes. La propuesta de la investigación está

basada en el mejoramiento de la gestión de cobranza, por ello se propone la implementación de un manual de políticas de cobranza, acceso a la central del riesgo del país, proyección de los estados financieros, programación anual de capacitación sobre actualidad económica y riesgos financieros, proyección de flujo de efectivo, la propuesta promueve la mejora constante y permanente de las actividades empresariales, mejorando no solo el área involucrada sino también las relacionadas.

La tesis está estructurada en 5 capítulos que se explican a continuación.

Capítulo I desarrolla el problema, el planteamiento del problema donde se considera informes nacionales e internacionales relacionados a la problemática en estudio, la formulación del problema compuesta por los problemas generales y específicos, los objetivos de la investigación, justificación teórica, metodológica y práctica y las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la tesis. Capítulo II Marco teórico, se detallan los antecedentes de la investigación de tipo nacional e internacional, bases teóricas conformadas por el marco fundamental donde se desarrollaron las teorías que sustentan la investigación, y el marco conceptual que explican las categorías. Capítulo III metodología, está compuesta por el método de investigación, enfoque, tipo, diseño, población, muestra y unidad informante, así como las técnicas usadas, la validación y la confiabilidad, finalmente se describe sobre el procesamiento y análisis de datos. Capítulo IV en este capítulo se detalla los resultados obtenidos de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, así como, el diagnóstico final y la propuesta. Capítulo V se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En el informe anual emitido por el FMI, se hace mención a un modelo de ingresos, que incluye una dotación de las ganancias obtenidas mediante la venta de oro, lo mencionado tiene como finalidad aumentar la liquidez, así como el rendimiento de las inversiones que ayuden a fortalecer la situación financiera de la institución (Fondo Monetario Internacional, 2018). En una alianza estratégica con la Organización de las Naciones Unidas se pondrá en marcha el observatorio para medir el impacto económico y social que desencadena la actual pandemia por el coronavirus, muchos países se han visto afectados económicamente no solo por la liberación de sus recursos, sino también, por el alza de los intereses a nivel mundial que incrementó la deuda pública. La suspensión de las actividades económicas en el mundo generó que empresas peruanas se vean afectadas, ya que sus principales mercados estaban cerrados, afectando de manera significativa la liquidez y poniendo en riesgo a cientos de trabajadores.

Del mismo modo los mercados financieros también se han visto afectados, mostrando los lados más vulnerables de la economía mundial poniendo en riesgo la estabilidad monetaria de los mercados emergentes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020). Adicional a ello, la evolución económica de América Latina desde enero ha presentado variaciones como consecuencia de la propagación mundial de Covid-19. Las autoridades monetarias y fiscales del sector tomaron medidas de respuesta con rapidez, sin embargo, los países han elevado notablemente su deuda externa, a excepción de Perú. América Latina enfrenta una de las situaciones económicas más delicadas que el resto de las economías emergentes y avanzadas, un factor es el incremento considerable en la informalidad viéndose afectados en la recaudación tributaria y el congelamiento de las operaciones comerciales, lo último como consecuencia de las medidas tomadas para evitar los contagios masivos de Covid-19, la declaratoria de estado de emergencia ha obligado a la paralización de actividades (Banco de España, 2020).

En el ámbito nacional, el séptimo informe emitido por la institución se hace mención a la paralización de actividades de las industrias metálicas, pesquera y mineras, quienes en su gran mayoría extraen materia prima para exportar a países como China y Corea del Sur, uno de los principales problemas que se presentaron fueron los estrictos controles sanitarios debido a al estado de emergencia que está vigente en muchos países. El sector industrial textil y papelerero, que fueron afectados considerablemente teniendo que reinventarse y enfocarse en nuevas producciones, viéndose afectados económicamente por la falta de liquidez, la acumulación de cuentas por pagar y cobrará (Instituto Peruano de Economía., 2020).

Por otro lado una manera de evaluar la resistencia de las entidades de manera individual para hacer frente a diferentes situaciones que se pueden presentar en la actual realidad económica es el ejercicio de estrés de liquidez, ello influye recursos de terceros y propios como un colchón de activos, este ejercicio es una evaluación cuantitativa de la capacidad de uso de sus fuentes de fondo disponible, en ese escenario no se incluyen las estrategias o planes de contingencia de las entidades (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP., 2019) finalmente Durante el primer trimestre del 2020 los ratios de liquidez y créditos han bajado en un 46 a 45 por ciento respectivamente, esta medición está por encima de las observaciones del año anterior. La inmovilización y paralización obligatoria de las actividades han afectado de manera directa la venta de bienes y servicios, por ello los indicadores de mercado han mostrado un considerable deterioro de la estabilidad económica, siendo la incertidumbre sobre la situación futura de la economía impactando en la confianza del consumidor (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

El problema de investigación de la empresa industrial papelerera es que actualmente presenta una disminución de liquidez a causa de la falta de implementación de políticas de gestión de cobranza que permita realizar un adecuado seguimiento a la cartera de clientes y la dificultad que enfrenta el personal cuyas actividades no se pueden realizar al 100% debido a la actual situación del estado de emergencia en la que se encuentra no solo el país sino también el mundo a causa de la pandemia por el nuevo virus COVID-19, sin embargo la falta de coordinación y compromiso se hace evidente tiempo atrás por la falta de incentivos que podría representar una motivación constante, pudiendo así asegurar un monto mínimo mensual de liquidez para que organización no sufra contratiempos. Las diferentes restricciones

implantadas por el estado dificultan el cobro de las facturas y letras en banco, el personal presenta inconvenientes en la presentación física de las facturas y en la aceptación de las letras de cambio, se pronostica dificultades para el periodo en general ya que no se tendrán los ingresos esperados.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se incrementó la liquidez en una empresa industrial papelera, Lima 2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál fue la situación sobre la liquidez de una empresa industrial papelera, Lima 2020?

¿Cuáles fueron los factores que incidieron en la liquidez en una empresa industrial papelera, Lima 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un mejoramiento en la gestión de cobranza para aumentar la liquidez en una empresa industrial papelera, Lima 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la situación actual de liquidez de una empresa industrial papelera, Lima 2020.

Explicar los factores que inciden en la liquidez en una empresa industrial papelera, Lima 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

La presente investigación está justificada en la teoría del desarrollo organizacional cuyo aporte permite evaluar a la empresa, así como a los proyectos que son propuestos por las personas encargadas de la dirección o administración, las cuales serán desarrolladas con una adecuada

colaboración de los trabajadores y/o personas contratadas para el logro de un objetivo específico, cabe resaltar es importante implementar una adecuada cultura organizacional y manteniendo comunicación contante considerando la retroalimentación permanente.

Del mismo modo la teoría de la contabilidad y el control aporta las bases necesarias para un análisis de la situación financiera en la que se encuentra la empresa, a fin de proponer un proceso de control a las diferentes áreas que integran la entidad, con un especial enfoque en el área de cobranza, siendo fundamental alcanzar un equilibrio, que no se generen dificultades financieras ni tributarias (atraso de pagos) , finalmente la teoría del crecimiento económico ha sido tomada para considera el crecimiento económico, la inversión y la demanda de bienes, pero también los niveles de empleabilidad que la entidad podrían ofrecer, económicamente hablando se buscará la estabilidad y el pronto retorno de la inversión a fin de generar liquidez inmediata para cumplir oportunamente con las obligaciones.

1.4.2 Metodológica

En el proyecto de investigación se ha desarrollado, bajo el enfoque Holístico - mixto-proyectivo por qué, se realiza un estudio más amplio y a profundidad, obteniendo información completa sobre el problema planteado, luego de analizar los datos se podrá proponer una solución; mediante las entrevistas que se realizaron utilizando como instrumento una guía de entrevista y la revisión documentaria se pone en evidencia los hallazgos encontrados sobre las deficiencia de la gestión y el impacto en la liquidez , por ello se tendrá mayor respaldo para realizar las propuestas que vayan enfocado en la necesidad real.

1.4.3 Práctica

El trabajo de investigación se realiza con el objetivo analizar el nivel de liquidez de la empresa industrial papelera, a fin de proponer estrategias sostenibles en el tiempo, dicho análisis dará la posibilidad de tomar mejores decisiones en cuanto a posibles financiamientos o medidas que tengan que tomarse para obtener mayor liquidez, del mismo modo, mediante la investigación se identificaron problemas en la gestión de las áreas administrativas y operativas, que dificultan la eficiente recolección de dinero, para ello la medición y/o control de la gestión realizada en el área de cobranzas específicamente, permite evaluar cambios en las estrategias, de tal manera que el retorno de dinero sea en menor tiempo o en su defecto en los tiempos acordados comercialmente, Finalmente se espera la aceptación por parte de la gerencia.

Sobre la propuesta de mejorar los procesos, la empresa implementará política de gestión, con el cumplimiento de las mismas se podrá reducir los índices de morosidad, alcanzando no sólo una satisfacción interna sino también externa ya que con un adecuado control y la comunicación oportuna a los acreedores se fortalecerán los lazos comerciales.

1.5 Limitaciones de la investigación

El factor del tiempo representa una limitación de gran consideración ya que el desarrollo se da en un periodo de 5 meses, la principal dificultad es dividir el tiempo del trabajo, labores del hogar y las horas de estudio; el tiempo para estudiar y desarrollar la investigación se realizó la búsqueda de las teorías que sustentan la investigación, así como el análisis y observación de la problemática, del mismo modo, recabar toda la información relevante para proponer una solución viable y sostenible en el tiempo.

Debido a la coyuntura actual consecuencia de la pandemia por el COVID -19, una limitación importante es no poder asistir a las instalaciones de la empresa en estudio que está situada en la ciudad de Lima, por ello se realiza el trabajo de manera remota, esto en cumplimiento a las medidas tomadas por el gobierno central que, limita la libre circulación, como consecuencia de los mencionado no se podrá realizar las entrevistas de manera presencial, debiendo buscar una herramienta virtual.

Los recursos que se presentaron en el desarrollo de mi investigación fue, el poco acceso a internet para realizar la búsqueda de información, otra limitación es no poder revisar documentación que puede ser relevante para la tesis, al igual que no tener contacto con las personas gestoras de las cuentas por cobrar. Poco interés de las personas relacionadas a la empresa para brindar información sobre las cuentas por cobrar y de los procesos que siguen.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Se encontraron los siguientes antecedentes internacionales:

Carrillo (2015), en la investigación sobre *la gestión económica y financiera y la incidencia en la liquidez de una empresa en la ciudad de Abato – Ecuador*, menciona que la investigación determinó que las decisiones adoptadas por el gerente en cuanto a la liquidez de la empresa no son las adecuadas, por lo que se ha generado una inestabilidad que se ve reflejada en los incumplimientos de pagos, de tal manera que la integridad financiera se ha visto afectada. el objetivo planteado permite expresar de manera clara los procedimientos necesarios que serán implementados mediante un manual que será enfocado en las actividades que realizan cada uno de los miembros de la empresa a fin de gestionar de manera oportuna el financiamiento necesario y controlar el cumplimiento de las obligaciones internas y externas, se recomienda tener mayor cuidado en la información presentada para la toma de decisiones, así como una cooperación de especialistas en finanzas que aporten estrategias que mejoren los flujos y con ello la comunicación del área administrativa. Se deberá presentar todos los estados financieros necesarios para que la información sea usada en el momento requerido.

Del mismo modo Avelino (2017), en su tesis *sobre las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de una empresa, que fue desarrollada en la ciudad de Guayaquil*, obtuvo como resultado de las encuestas realizadas que, la liquidez es insuficiente debido a que no se llega a realizar una cobranza al 100%, por ello la empresa debe considerar los análisis realizados para controlar y medir adecuadamente el desempeño de las actividades entre los departamentos de ventas y cobranzas, permitiendo así establecer estrategias y políticas que permitan a los clientes cumplir con las obligaciones de manera oportuna, se propone la implementación de un plan de cobranza agresiva para minimizar la morosidad acumulada a la fecha de la investigación, para ello la capacitación al personal es fundamental así como sostenerse de la tecnología como una de las maneras para mejorar la comunicación y tomar medidas correctivas que prevalezcan en el tiempo.

Por otro lado, Tomalá (2018) en su tesis titulada *Cuentas por cobrar y la liquidez de una empresa de transporte en Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena desarrollada en La Libertad – Ecuador*, presentó una problemática basada en los cobros de las aportaciones a los socios, una diferencia significativa se presentó entre los años 2016 y 2017, las cuentas por cobrar presentaron un crecimiento del 38%, sin embargo los activos de la empresa no estuvieron en riesgo, por otro lado, el pago de multas e intereses por préstamos obtenidos para cubrir los inadecuados manejos en la recuperación de cuentas por cobrar, a lo que recomendó se establezca un sistema que genere una adecuada gestión de cobranza y cumplimiento de las obligaciones, de manera que el desempeño sea óptimo y las actividades económicas no se vean afectadas, mejorando no solo la relación con sus clientes internos y externos sino también los indicadores financieros para una mejor toma de decisiones.

Seguidamente se encontró a Dávalos (2017), desarrolló la tesis titulada; *la relación de créditos y cobranzas en la recuperación de cuentas de una empresa ferretera, fue desarrollada en la ciudad de Riobamba en Ecuador*; en la cual analizó el efecto que tiene la gestión en el área y cómo está acción afecta el movimiento de la cartera de cobranza, en la que concluye que la principal dificultad presentada es la poca comunicación con los clientes y con las áreas de la empresa, del mismo modo se hace evidente la falta de políticas para la asignación de créditos y la recuperación de cuentas, para lo cual se deberá de asignar al personal adecuado que gestione la cartera de la manera más adecuada, finalmente la lenta recuperación de cuentas afecta la relación con los clientes y con proveedores ya que no se pueden cumplir con los pagos. Este trabajo de investigación permite observar las diferentes reacciones que tienen las empresas en diferentes escenarios económicos como consecuencia de la gestión, por ellos es importante enfocarse en una adecuada asignación del personal, esto según las cantidades y el propósito de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente dentro de los antecedentes internacionales se consideró a, Salas & Mora (2017) quienes desarrollaron la tesis bajada en el planteamiento de estrategias sobre el rendimiento de cobranzas, fue desarrollada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador; los investigadores llegaron a la conclusión de que se necesita la implementación de políticas y

manuales de funciones en los departamentos de créditos y cobranzas, en las empresas ya sea pequeñas, medianas o grandes se necesita una base sólida para mejorar los créditos y disminuir los riesgos económicos y financieros, uno de los propósitos es reducir el tiempo de retorno del crédito otorgado y el involucramiento de todas las personas que laboran en la empresa, una recomendación fue realizar un estudio minucioso sobre la empresa, implementar un sistema de control interno a fin de tener un seguimiento constante de las operaciones. Esa tesis da una perspectiva de que las empresas ya sean de productos o servicios pueden implementar sistemas de control interno en diferentes áreas y en un determinado momento, esto es importante para proponer una posible solución con visión a mediano y largo plazo.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En cuanto a los antecedentes nacionales se encontró lo siguiente:

Ortiz (2019) en su tesis titulada *planeamiento para disminuir las cuentas por cobrar en una empresa de servicios, Lima 2018*, desarrolladas en la ciudad de Lima, propone la implementación de procesos y un manual de políticas de cobranza, que permitan mejorar la gestión a fin de disminuir el índice de morosidad, esto como respuesta al resultado obtenido del análisis horizontal y vertical que muestra un margen negativo durante el periodo 2016, para el 2017 se evidenció una mejora. Se recomendó considerar un flujo de caja proyectado en base al porcentaje que se requiere, esto permitirá tener un panorama más claro para el cumplimiento de obligaciones y por defecto tener mayor liquidez, recomienda que la gerencia deberá de realizar una rápida ejecución de lo planteado a fin de mejorar significativamente la proyección de los siguientes años, teniendo en cuenta que es una empresa de servicios y la liquidez es vital para cumplir con los compromisos internos y externos.

Así mismo, Arce (2017) desarrolló la tesis titulada: *Implicación en la gestión de créditos y cobranza y su incidencia en la liquidez de la empresa en la ciudad de Lima*, sostiene la importancia del cobro de las cuentas acumuladas como consecuencia de las colocaciones de productos en el mercado, muchas de las ventas realizadas son al crédito a través de letras de cambio, por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo

diario es mínima, desde un punto de vista financiero es necesario contar con una mayor rotación del capital para cumplir con los objetivos de rentabilidad mensual y anual. Recomendó capacitar al personal de las diferentes áreas para realizar un trabajo conjunto enfocado en la atención al cliente, así como la pronta aceptación y cancelación de las letras que significan un gran porcentaje de las ventas. Esta investigación tiene relación con la problemática planteada ya que nos habla de los efectos que causa una disminución de liquidez en una empresa comercial.

De igual manera, Zúñiga (2018) en su tesis sobre *la aplicación de recursos propios para financiar la empresa a fin de obtener liquidez inmediata y rentabilidad en una constructora en la ciudad de Piura*, plantea la problemática de una empresa del sector construcción, que evidencia la necesidad de adquirir financiamiento para tener liquidez y rentabilidad, luego de analizar los activos y pasivos y patrimonio de la entidad concluye que los fondos propios son suficientes para respaldar las obras que se ganen en licitaciones estatales, de todo que se minimicen los riesgos financieros, recomendó a la administración contar con la asesoría de un profesional que resalte las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de financiamientos que existen en el mercado,, así como establecer políticas financieras. Esta tesis nos permite ver una herramienta que puede ser usada para obtener liquidez inmediata, para ellos es necesario realizar un adecuado inventario de los activos que posee una empresa.

Así mismo, Rojas (2018) desarrolló la tesis titulada: *La estrategia de cobranza y la morosidad de los usuarios de agua en la junta de usuarios del distrito de Huarmey. En el distrito de Huarmey, departamento de Ancash*. La técnica usada fue la escuetas que fue aplicada a la muestra conformada por 277 personas, todas ellas habitantes del distrito mencionado y consumidores del suministro hidrológico; el investigador concluye que, el resultado obtenido esto hace evidente la necesidad de implementar estrategias que represente en un corto plazo un cambio considerable en los resultados obtenidos. Dado que se muestra una relación inversa de consideración entre el mecanismo de cobranza y la morosidad de los usuarios del distrito en análisis, del mismo modo, se ha observado que el único medio de cobranza que emplean es la emisión de comprobantes con la finalidad que el usuario realice el

pago total o parcial. Sobre lo mencionado podemos decir que es una evidencia notable que, es importante y fundamental la implementación de procesos y políticas de cobranza en una entidad ya sea públicas o privadas, esto evitará que se generen altos índices de morosidad.

Concluyó con los antecedentes nacionales haciendo referencia a, Tello (2017) que desarrolló la tesis titulada: *El financiamiento y su incidencia en la liquidez de la empresa Omnichem SAC. En la ciudad de Lima*. Tuvo como objetivo establecer el efecto que tiene un financiamiento sobre la liquidez de una empresa comercial, para ello elaboró una entrevista y una encuesta, de las cuales se muestra que el 64% consideran que un financiamiento representaría una ventaja comercial y debería de ser una opción de primera mano para la empresa en caso se decida optar por medio para contar con liquidez inmediata, pero del mismo modo se hace evidente que la no proyección de ingresos y gastos representa un punto débil y negativo para la empresa; este estudio nos da una visión de que podría suceder si no se toman las precauciones necesarias para minimizar los riesgos económicos y financieros, también la importancia de realizar una adecuada proyección de ingresos y gastos a corto y mediano plazo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional (DO) presenta un cambio organizacional, dando como inicio los cambios individuales, es decir, por cada miembro de la organización, prosiguiendo con los cambios en niveles grupales, interpersonales, finalizando con el último nivel organizacional que involucran las estrategias de trabajo y definen el nuevo concepto de organización que mejoraran los resultados, manteniendo un control y seguimiento de las actividades internas. Por otro dentro de una organización debe de tener objetivos a corto y largo plazo, cada miembro tiene que estar involucrado, ser constantes y direccionados al logro de las metas planteadas, al cerrar un periodo anual se realizan un análisis de las situación que aclare el resultado de los objetivos, para ello las organizaciones deberán de asignar los recursos necesarios a fin de desarrollar eficazmente las actividades, finalmente la modalidad operativa de una organización, en especial de una organización dedicada al procesamiento de

productos, cuyo funcionamiento consiste en un sistema desde el ingreso de mercadería hasta el intercambio en un determinado mercado, se considera también el consumo interno de los materiales procesados, siendo necesarios para la permanencia del sistema operativo.; Blake y Mouton (citados por Chiavenato 2007); Beckhard (1988); Miller y Rice (citados por Chiavenato 2007).

La Teoría de DO, es importante para la presente investigación porque permite un análisis adecuado de las organizaciones, el funcionamiento y las bases que sostienen su razón de ser, las estrategias que se pueden proponer tendrán como requisito indispensable la generación de cambios a nivel individual a fin de lograr un adecuado acoplamiento a los objetivos que serán planteados en coordinación con los gerentes o encargado de área, por otro lado, considerando los diferentes procesos con los que cuenta una empresa industrial.

Teoría de la contabilidad y el control

La contabilidad como una técnica que permite registrar de manera oportuna y ordenada cada movimiento económico que realiza una empresa la misma que puede ser de cualquier forma de sociedad o constitución, el registro podrá mostrar a corto y largo plazo todas las obligaciones y responsabilidades, del mismo modo se tendrá una información oportuna de la verdadera situación financiera, dicha información es fundamental para una adecuada toma de decisiones, del mismo modo la contabilidad administrativa está enfocada en los requerimientos de la administración y bajo el cumplimiento de objetivos que pueden ser por un determinado periodo o por un producto en específico, este tipo de contabilidad brindara un informe detallada de los procesos, costos y resultados de los diferentes departamentos involucrados en un proceso, es fuente de información para la contabilidad financiera ya que periódicamente y según solicitud, deberá de hacer entrega de forma de todos los movimientos internos y externos ; Martínez, L. (1969); Garrison, Noreen, & Brewer (2007).

Por otro lado, el control interno es una herramienta importante dentro de las organizaciones, su existencia dependerá de los objetivos y metas planteadas en cada área y en la totalidad de la empresa. Permite desarrollar un sistema de indicadores que muestren los avances y metas cumplidas en un determinado plazo, en términos de gestión se podrán medir

la efectividad de los procesos o de trabajo realizado por la persona encargada, el control interno debe ir siempre de la mano de todo proyecto (Meléndez, 2016).

Las teorías mencionadas se aplicarán a la investigación de manera que la empresa industrial papelera, pueda tener un punto de vista más claro de las funciones que deben de cumplir cada miembro, a fin de implementar un manual de funciones y procedimientos, que optimicen la gestión no solo del área de cobranza, contabilidad y finanzas, sino también de la empresa, del mismo modo hacer un adecuado seguimiento a los objetivos será de necesario, para ello se deberá de asignarse a una persona(s) que se encargue del control interno.

Teoría del crecimiento económico

La economía explica la interacción de los participantes de un mercado, así como la unión entre quien produce un bien o servicio y el agente demandante del mismo (consumidor), una dinámica basada en el pacto de un precio que equivale a los beneficios que le puede brindar el producto o servicio, el costo deberá ser aceptado por el oferente y afectada por el demandante o consumidor; por otro lado existen ciertos acuerdos entre el empleado y el empleador, es decir, se puede llegar a un acuerdo sobre el salario que va a percibir el trabajador, el mismo que podrá ser comparado con la desutilidad marginal del empleo, se entiende que el salario ofrecido debe ser proporcional al trabajo que realizara el empleador, caso contrario no existirá una proporción igualitaria, por otro lado, se busca lineamientos a corto, mediano y largo plazo que proporcionen confianza y estabilidad a las organizaciones para realizar transacciones económicas, estas bases establecidas deberán ser direccionadas a las empresas, inversionistas, ahorristas, y toda persona involucrada en los procesos, del mismo modo permite obtener resultados que pueden ser medidos en base a los objetivos alcanzados a fin de pronosticar futuros movimientos económicos, teniendo así un panorama más claro de la inversión o proyecto, Kafka (1997) ; Keynes (1943); Resico, (2010).

La investigación está enfocada en la liquidez de una empresa industrial papelera, es importante considerar a detalle los movimientos económicos de la entidad, se podrá analizar con mayor detalle los alcances económicos que poseen para cumplir con las obligaciones internas y externas, abriendo la posibilidad de realizar flujos de caja proyectados para

determinar cuáles serán los objetivos que el área de cobranza deberá de cumplir de forma diaria, semanal y mensual.

2.2.2 Marco conceptual

Liquidez

Se definen tres clases de posibilidades sobre la liquidez, motivados por las necesidades que pueden ser personales o por las actividades propias de la empresa, seguida por la necesidad de precaución para contrarrestar posibles requerimientos y finalmente de manera anticipada para comprometer futuras negociaciones; así mismo la liquidez de una empresa es sin duda uno factor importantes, ya que de ello depende el cumplimiento de obligaciones, se debe implementar estrategias para contrarrestar el impacto que sufren a causa de la disminución de ventas o aumento de costos de la materia prima, hoy en día la mayoría de las empresas solicitan cantidades considerables de dinero para cumplir con los procesos productivos, del mismo modo las instituciones gubernamentales recurren al mismo mecanismo para solventar sus operaciones, para ello se cuenta con el respaldo patrimonial que avalan los financiamiento de grandes proporciones, sin embargo algunas veces se cuenta con un fondo que es utilizado como capital de trabajo, Keynes (Citado por Sánchez, 1994); Hampton (citado por Aguiar 1989); Gitman & Joehnk, (2009).

El dinero será útil siempre que sea líquido y su resguardo será en el área que la empresa crea convenientes (caja, tesorería, finanzas), por ello también es llamado activo disponible, existiendo una diferencia con otros tipos de activos como los muebles o productos que, difícilmente son usados en las transacciones, del mismo modo, las empresas que cuenta con muchas cajas, dan origen a un fondo fijo, generalmente se establece un monto tope de cobro y de dinero que es responsabilidad de tesorería., la persona asignada para su custodia deberá presentar el sustento de los ingresos y salida de dinero, los documentos pueden ser facturas, cartas de autorización y otro documento, todos los movimientos deben ser registrados contablemente; De Gregorio, (2007); Urías, (2004).

Sobre lo mencionado se resume que es fundamental analizar todos los recursos económicos y materiales con los que cuenta una empresa, evaluar la rotación de las cuentas por cobrar y los mecanismos usados para asegurar un pronto retorno de las inversiones, en

especial en situaciones como las que actualmente enfrentan no sola las empresas a nivel nacional, sino también a nivel mundial a causa de la pandemia del covid – 19.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar en algunas organizaciones es cuentas comerciales, ya que son consecuencia de las actividades comerciales que realizan; el importe del dinero que será atribuido a un cliente que ha sido beneficiado con un bien o servicio bajo la condición venta al crédito, el registro de estas cuentas sirve para realizar control a la asignación de una línea de crédito previo a una evaluación crediticia (Horngren, Harrison, & Suzanne, 2010). Del mismo modo Las cuentas por cobrar son derechos que adquieren las empresas a partir de la venta de un producto o servicio brindado, esta transacción comercial es la principal actividad que desarrolla la entidad (Urías, 2004); se concluye con , el requerimiento de una cuenta por cobrar conduce a un acuerdo entre el proveedor y el cliente, de no ser así se corre el riesgo que la empresa se quede sin capital de trabajo, por ello es fundamental la cancelación de las ventas que se refleja en el efectivo liquidado por los clientes (Morales & Morales, 2014).

Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza son un mecanismo que permite el seguimiento a las cuentas por cobrar y gestionar la recuperación de créditos asignados, la finalidad es la rápida recaudación de dinero. Para lograr el éxito de un sistema de gestión de cobranza es indispensable el ingreso diario de dinero, esto es más factible si se logra cumplimiento de pagos por parte de los clientes y un adecuado flujo de las actividades económicas, del mismo modo, Cada entidad toma la decisión de que acciones a tomar frente al incumplimiento de pago de una factura vencida o de ser el caso, los pagos parciales y tardíos que realizan los clientes, algunos encargados de la gestión toman medidas medianamente estrictas para tratar de corregir dichos incumplimientos, (Morales, et.al, 2014).

Así mismo Cada entidad toma la decisión de que acciones a tomar frente al incumplimiento de pago de una factura vencida o de ser el caso, los pagos parciales y tardíos que realizan los clientes, algunos encargados de la gestión toman medidas medianamente

estrictas para tratar de corregir dichos incumplimientos, (Morales, et.al, 2014); por ello cada empresa decide la implementación de las políticas de cobranza que crea convenientes según sus actividades y necesidades, estas políticas deberá especificar los procesos para el envío de cartas, programación de visitas a clientes, y de ser el caso la gestión legal de la cobranza morosa, del mismo modo se acordara el importe de dinero que se destinará para los fines mencionados (Van & Wachowicz, 2010).

Razones financieras

Las razones financieras están relacionadas con el objetivo de obtener información confiable sobre el comportamiento financiero y económico de una organización, esto es denominado como ratios que vinculan partidas relacionadas entre sí por el origen de las mismas, por ejemplo para determinar el nivel de comportamiento de un cliente, se operaran las cuenta por cobrar con el volumen de venta (Urías, 2004), se dice que los riesgos empresariales tienen diferentes maneras de medirse, pero sin duda uno de las más usadas con las razones financieras, para ello la información contable es la más adecuada y confiable, como se sabe para analizar un ratio deben de existir relación entre los elementos a fin de realizar una adecuada interpretación de los resultados (Aguiar, 1989); finamente para determinar la posición financiera de una entidad, los encargados de tomar una medida a favor de la economía de la empresa, deberán de analizar los estados financieros, para ello se consideran principalmente dos razones , la circulante y la razón de endeudamiento (Horngren, et.al, 2010).

Flujo de efectivo

El flujo de efectivo se debe considerar que la administración de las fuentes de ingresos con los que cuenta una empresa de cualquier tipo o tamaño es importante, ya que de ello dependerá la vigencia en un determinado mercado, ante esto se puede decir que no solo es importante la gestión comercial, sino también, la gestión administrativa. Es situaciones como las que actualmente se vive en el país y en el mundo es indispensable un adecuado manejo y análisis del activo, de ello dependerá la permanencia del negocio (Guajardo & Andrade, 2008).

Del mismo modo se puede decir que el flujo de caja, en esencia es el reflejo de las operaciones ordinarias de la empresa, se puede decir que el flujo de caja es el dinero en efectivo con el que cuenta la empresa para ser usado en pagos o gastos directamente relacionados a la actividad operativa, (Parada, 1988); por último, El flujo de efectivo consiste en diferentes puntos que permiten realizar proyecciones futuras con base a los antecedentes. Predecir los ingresos y salidas de dinero relacionados a las operaciones naturales de la empresa; el flujo permite realizar un análisis de las acciones administrativas y de su efectividad, así mismo dan respaldo a los compromisos generados con terceros y con los integrantes de la entidad (Horngren, et.al, 2010).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

Método inductivo

El método inductivo conduce en un momento determinado, la aplicación del resultado de estudio, es decir, se cumplen las actividades; a diferencia de otro método este permite la confirmación mediante la comparación con la naturaleza. Las conclusiones a las que se llegaran están basadas en la razonabilidad, resultado de las observaciones de la realidad, por ello la aplicación deberá de darse de forma general, afectando a todos los involucrados progresivamente, Martínez (2012); Bernal (2010). Se podrá obtener información general y particular sobre las actividades ligadas a la generación de liquidez, es decir, enfocado en el área de cobranza ya que de ello depende el nivel de liquidez con el que cuenta la empresa.

Método deductivo

Presenta una hipótesis que podría ser aceptada o rechazada, según el resultado que se determine de la aplicación de las mismas, en caso exista alguna observación y será rechazada; Se dará inicio con la presentación de las teorías, leyes y principios. Con el propósito de realizar una aplicación general y solucionar los hechos particulares, Martínez (2012); Bernal (2010). El método deductivo sustenta una mejor cobertura y desarrollo del resultado.

Método analítico

El método analítico tiene similitud con la investigación descriptiva y comparativa, con respecto a espacio, fuentes de información y enfoque sobre la problemática planteada. Las actividades desarrolladas por el investigador deben tener carácter analítico, direccionada al estudio, sobre lo mencionado es importante la búsqueda de teorías que estén relacionadas a la problemática, del mismo modo los estudios realizados con anterioridad sirven de guía para un adecuado análisis, Hurtado (2000); Carhuacho, et.al, (2019). Los estudios relacionados al tema que fueron presentados en años anteriores, son necesarios para realizar una interpretación más clara de la propuesta, finalmente permite la revisión de las referencias usadas que podrían ser de utilidad.

3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación es mixta ya que, el propósito fue recabar información sobre la problemática en estudio, mostrando información numérica y porcentual, de forma conjunta a la información verbal o escrita presentada por los involucrados, finalmente serán procesados de forma triangular; Se realiza una integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, en una sola investigación, con la finalidad de mostrar de manera completa al fenómeno en estudio, teniendo en cuenta la conservación de las estructuras y procesos originales de cada método; Carhuancho, et.al, (2019); Chen (citado por Hernández, et.al, 2014). La investigación es de enfoque mixto, por lo que se observará y analizará ampliamente los procesos de gestión que afectan a la recaudación de dinero y por ende a la disminución de las cuentas por cobrar.

3.3 Tipo de investigación

La investigación de tipo proyectiva, determina una alternativa o solución, como resultado de un riguroso estudio de la problemática, dicha solución debe estar sustentada y establecer objetivos, procedimientos e indicadores que respaldan las conclusiones, Este tipo de investigación permite centrarse en el futuro de una organización, pudiendo así presentar proyecciones sobre las acciones que se deben seguir, siempre que se cuente con el debido sustento de viabilidad, Carhuancho, et.al, (2019); Miklos y Tello (citados por Hurtado 2000). Finalizado el estudio se podrá presentar una implementación de políticas de cobranza con la finalidad de guiar la gestión de cobranza, del mismo modo se proyecta un flujo de caja que solvente las obligaciones de la entidad.

Así mismo el nivel comprensivo de la investigación analizó el sentido que tiene los fenómenos sociales sobre los involucrados, La relación que existe entre un evento y otro, haciendo énfasis en la causalidad, de manera que el objetivo es explicar paso a paso las actividades desarrolladas, Martínez, (2012); Hurtado (2000). La presente investigación analiza e interpreta las acciones tomadas en el área de cobranza, con el propósito de implementar mecanismos que logren aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, y que esta propuesta sea sostenible en el tiempo.

3.4 Diseño de la investigación

El presente estudio es de diseño experimental secuencial ya que se diferencia por la recopilación información y el análisis cuantitativos, continuando con la evaluación de la información cualitativa, ambos resultados se combinan y los resultados se integran; El proceso se trata de la lectura de datos cuantitativos generados por la revisión de documentos, inventarios y todos los documentos necesarios relacionados a la problemática en estudio, finalmente son reflejados estadísticamente y serán interpretados, Hernández, et.al, (2014); Carhuancho, et.al, (2019), Finalmente Este diseño de investigación respalda la demostración de los resultados que serán determinados mediante instrumentos como la encuesta o revisión documentaria.

La investigación es holística por qué parte de la necesidad de dar un punto de inicio y una metodología más acertada y efectiva a los investigadores de los diferentes fenómenos de estudio, es una alternativa que se antepone como un proceso global, cambiante, integrado, y organizado. Una investigación holística comprende el estudio de procedimientos relacionado con la invención, con el planteamiento de una propuesta innovadora, con las características y con la elección, tiene en cuenta la postulación de teorías y modelos, la visión del futuro, así como creación de soluciones, y el desarrollo de proyectos, programas y acciones sociales (Hurtado, 2000).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Población

La poblaciones un grupo de elementos relacionados al estudio, también es conocido por la agrupación de determinado como muestra, Hace referencia a la unión de eventos o elementos con características similares, las cuales brindan información, sobre lo mencionado se añade que la población no necesariamente es el total de personas que integran una organización, es decir, si el universo representan a los trabajadores operativos y administrativos, estos serán delimitados a las áreas involucradas al estudio Fracica (citada por Bernal, 2010); Arnau (citado por Hurtado, 2000).

Muestra

La muestra está conformada por una porción de la población, personas que brinden los datos que se medirán y observarán según los requerimientos de estudio; Se tomará una parte del total de la población la cual fue determinada según el estudio; la selección se da según las cualidades de las personas a fin de obtener una información adecuada, Hurtado (2000). Bernal (2010). La presente investigación la muestra está conformada por 5 personas del área de cobranza, a las cuales se les solicitó su colaboración para la presente investigación.

Unidades informantes

La unidad de informantes está compuesta por los participantes que fueron elegidos por que son los encargados de realizar la gestión de cobranza, cada uno tiene una responsabilidad sobre la cartera asignada y aportaran la información necesaria para determinar las posibles soluciones a las deficiencias que se evidencian en la observación realizada. Para mi investigación se solicitó la colaboración del Jefe de cobranzas, gestor de la cartera Lima, asistente de cobranza Lima, gestor de la cartera provincia, analista de cobranza, que se describen a continuación:

Jefe de cobranzas

El jefe de cobranzas es un profesional economista egresado de la universidad San Martín de Porras, tiene más de 18 años en la empresa contribuyendo a muchas de las mejoras que hasta la fecha se han dado, no solo el área sino también en las relaciones entre clientes y proveedores. Algunas sus funciones supervisar la gestión que desarrollan los gestores de cobranzas, brindar informes semanales y mensuales sobre la situación de las cuentas por cobrar, del mismo modo mensualmente realiza el presupuesto global de cobranza, esto en base al presupuesto de ventas y al acumulado de las cuentas, adicional a ello evalúa el porcentaje de comisiones según el tipo de venta, es personal autorizado para firmar las letras de cambio y planillas enviadas al banco (apoderado de la empresa).

Gestor de la cartera Lima

El personal asignado a la cartera es estudiante de Contabilidad en la universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, actualmente cruza el octavo ciclo, llega 2 años en la empresa y sus funciones consisten en, gestionar la cobranza de todos los clientes cuyo clasificación sea comercial, textil, papelería, imprenta, el gestor se encarga de tramitar la aceptación de las letras de cambio, pago de facturas a plazos, descargo de letras en banco, hace seguimiento al personal motorizado asignado a las diferentes rutas de Lima y Callao, tiene a su cargo un asistente, periódicamente brinda un reporte de las cuentas a su cargo.

Asistente de cobranza Lima

La asistente de la cartera Lima, egresada de la carrera técnica de administración, se encarga de realizar las llamadas telefónicas para coordinar el recojo de las letras de cambio aceptadas y la entrega de documentación necesaria para la correcta solicitud de pago. Día a día informa sobre el estatus de las cuentas acumuladas a su jefe inmediato, del mismo modo, reporta el monto total de la cobranza realizada por cada motorizado y las visitas que los mismos realizaron durante el día.

Gestor de la cartera provincia

La cartera de provincia está asignada a un profesional con 10 años de experiencia en el área y lleva 3 años trabajando en la empresa industrial papelería, algunas de sus funciones es gestionar el recupero de las letras de cambio de todos los clientes que están fuera de Lima y Callao, se gestión involucra trato directo con el área comercial que están dividida en región norte, sur, centro y oriente. También trabaja de la mano con el área de finanzas, descarga diariamente los dietarios, cancelaciones y protestos de facturas y letras, comunica a los clientes sobre los protestos para su pronta cancelación, de ser el caso envía cartas con el requerimiento de pago.

Analista de cobranza

El analista es un profesional en administración de empresas, lleva el control de los clientes corporativos, cadena de autoservicios es instituciones públicas, realiza seguimiento en los diferentes portables que los clientes designan para ingresar las facturas y hacer un adecuado seguimiento de las fechas de pago o rechazos de los documentos por diferencias entre las órdenes de compra y la mercadería entregada. A diferencia de un gestor de

cobranza, el analista es participe de las reuniones con clientes corporativos, es personal autorizado para manejar los usuarios asignados a la empresa, tiene dominio de los movimientos de bancos para identificar los abonos ingresados y de ser el caso solicitar la devolución de dinero.

3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Matriz de categorización problema

Categorías	Subcategorías	Indicadores
C1 Liquidez	Cuentas por cobrar	Ventas al crédito Rotación de cuentas por cobrar Capital de trabajo
	Políticas de cobranza	Cobro de créditos Pronto pago Acción legal
	Razones financieras	Razón de endeudamiento Razón circulante Solvencia
	Flujo de efectivo	Flujo operacional Proyección de ingresos y egresos Cumplimiento de obligaciones

Cuadro 1: Categorización problema

Matriz de categorización solución

Categorías	Problema	Objetivo	Solución/ entregable
C2: Gestión de	Falta de liquidez	Implementación las políticas de gestión de cobranza	Manual de políticas de cobranza
	Incremento en las cuentas por cobrar	disminuir anualmente el 5% las cuentas por cobrar	Estados financieros proyectados

cobranza	deficiencia en la gestión de cobranza	capacitar de forma constante al personal del área de cobranza	Cronograma anual de capacitación al personal
----------	---------------------------------------	---	--

Cuadro 2: Categorización solución

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

La técnica usada en mi investigación es la entrevista y análisis documental.

Entrevista

La técnica trata de un diálogo entre dos o más personas, en la que una hace las preguntas referentes al estudio y la otra u otras personas, responde y proveerán información. Las entrevistas, se deberán de pactar con anticipación, para ello la investigación deberá de comunicar el día, hora y lugar, donde se llevará a cabo, llegado el momento se deberá de realizar las preguntas según la guía desarrollada con anterioridad, tener especial atención si se añaden preguntas ya que, de no estar relacionadas al tema de estudio, serán invalidados Hurtado (2010); Carhuacho, et.al, (2019). La información que se obtenga se estudiará detenidamente para buscar las debilidades y dificultades que presentan durante la gestión de cobranza.

Análisis documental

El análisis documental, es una técnica en la que se trabajan fichas bibliográficas, con la finalidad contribuir en la construcción del marco teórico. El método tiene como propósito identificar el mensaje que está textualizado en un libro, revista, artículo, historias o resoluciones ministeriales, Bernal (2010); Carhuacho, et.al, (2019). Permite la recolección de datos mediante la revisión de documentos, en primer momento para el sustento de la investigación ya que se requiere respaldo teórico sobre las categorías y subcategorías, en según lugar durante el desarrollo se revisa y analiza los informes financieros de la empresa.

3.7.2. Descripción

Guía de entrevista

Las guías de entrevista, deben de especificar los datos del investigador a fin de dejar constancia de la persona que realizó el estudio, del mismo modo se precisara datos concernientes a la problemática, El documentos contendrá tres aspectos necesario, el primer aspecto es la búsqueda de la atención del entrevistado o participante, el segundo trata de la parte ética, por lo que el entrevistador debe considerar ser reservado con la información que reciba, finalmente el respaldo teórico que es fundamental para sostener el

planteamiento; Hurtado (2000); Hernández, et.al (2014). La guía de entrevista da un orden a la manera en la que se tocan los temas relacionados a la investigación, la formación de una estructura que permita un diálogo constante sin caer en la repetición o que generen vacíos que puedan afectar o influir en el propósito de la entrevista.

Registro documental

El registro de documentos permite el almacenamiento de información con la finalidad que el investigador pueda disponer de ella según sea necesidad del estudio, en algunos casos la información no es seleccionable, tal es el caso de los videos, dado que guarda datos que no necesariamente son relevantes, del mismo modo se puede decir que la recopilación de datos tiene el propósito registrar los hallazgos, de una forma ordenada para facilitar la revisión y análisis durante el desarrollo del estudio, Hurtado (2000). Bernal (citado por Carhuacho, et.al, 2019). Para mi investigación el registro documental permite realizar un registro de todos los medios de información, para posteriormente seleccionar lo más relevante con la finalidad de analizar y observar las causas de la problemática planteada.

3.7.3. Validación

La validez del instrumento usado da origen a las posibles conclusiones o recomendaciones, esto depende del resultado que se obtenga, Se refiere a que un instrumento debe ser usado en función a lo que fue creado, existen varios procedimientos como el Know groups, predictive validity y Cross-Check-questions, Bernal (2010); Coral (citado por Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019).

En mi investigación, la validez del instrumento se realizó a juicio de expertos.

3.7.4. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento trata de la consistencia sobre las respuestas emitidas por las personas, esto se puede en diferentes ocasiones pero manteniendo el mismo cuestionario, Se refiere al alto nivel repetición de un instrumento bajo las mismas condiciones a una determinada población o muestra, el resultado será repetitivo, demostrando así no se presentan variación en un evento, la confiabilidad habla del nivel de exactitud con la que se mide una variable, finalmente, Bernal (2010); Hurtado (2000).

En el estudio de investigación la confiabilidad de los instrumentos usados pasó por una evaluación metodológica, con la finalidad de tener un resultado más claro y por ende las conclusiones y propuestas son de gran utilidad para la empresa industrial papelera y para las empresas que requieran aumentar los niveles de liquidez.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Atlas TI

El análisis de datos cualitativo, se sustenta en la realización de entrevistas la muestra determinada para la investigación, así como a la revisión y análisis de los documentos de acuerdo con las dimensiones de la categoría y las subcategorías, el método a utilizar es Atlas TI, es un programa que convierte los datos informativos con la finalidad de construir posibles teorías que sustentan la problemática, para ello se agrega toda la información con la que se cuenta (fotos, videos, audios, así como las matrices trabajadas), se determinará un diseño en el cual el programa codifica todo lo ingresado, Carhuacho, et.al, (2019); Hernández, et.al, (2014). En mi investigación se emplea la guía de entrevista con el propósito de realizar una adecuada recaudación de información verbal por parte de los participantes, se hará uso de equipos tecnológicos como es el celular a fin de grabar dicha conversación.

Atlas TI y Triangulación

El análisis de datos mixto, permite añadir información a fin de realizar una triangulación de todos los archivos con los que se cuenta, estos pueden ser pdf, videos, registros de audios, hojas de trabajo, etc. Del mismo modo la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos, permiten realizar una comparación de resultados y del mismo modo la integración de los mismos, se podrá observar las ventajas y debilidades de cada uno de los resultados, Carhuacho, Nolzco, et.al, (2019); Hernández, et.al, (2014). En mi estudio se usará el programa para obtener un resultado que es un apoyo durante el análisis, para ello se indicarán las categorías, subcategorías y las entrevistas desarrolladas, finalmente se observan los resultados obtenidos de la triangulación y se dará las conclusiones necesarias.

3.9 aspectos éticos

En la investigación no se presentan copias de libros ni artículos, los diferentes autores fueron citados con el estilo APA, así mismo, la muestra está constituida por los

trabajadores de la empresa industrial papelera y fueron elegidos por las funciones que realizan, la cual da veracidad a la información brindada. La información obtenida no ha sufrido alteración alguna, por ello los resultados son muestra fehaciente de la realidad económica de la empresa.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 1

Análisis de ratios de liquidez – Solvencia del 2018 y 2019.

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de Solvencia	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3,876,890.86}{3,312,629.39}$	= 1.17
		$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,728,435.41}{3,592,347.31}$	= 1.32

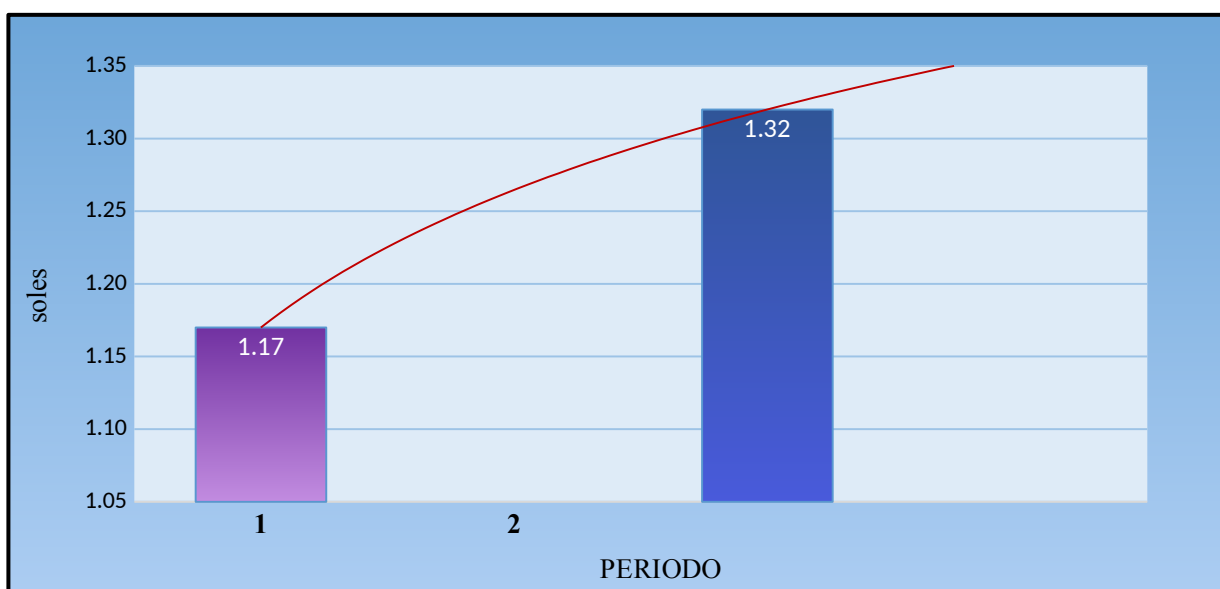


Figura 1: Ratio de liquidez – Solvencia del 2018 y 2019.

Según el resultado mostrado en la tabla 1 y figura 1, el 2018 la empresa no cuenta con suficiente liquidez ya que solo cuenta con S/ 1.17 por cada sol de deuda, del mismo modo en el 2019 solo cuenta con S/ 1.32 por cada sol de deuda, el análisis hace evidente las dificultades que se presentaron para cumplir con las obligaciones de corto y mediano plazo.

Tabla 2

Análisis de ratios de liquidez – Prueba ácida del 2018 y 2019.

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de prueba ácida	<u>Activo corriente - existencias</u> = 2,364,715.74	= 0.71
		Pasivo corriente = 3,312,629.39	
2019		<u>Activo corriente - existencias</u> = 2,732,200.41	= 0.76
		Pasivo corriente = 3,592,347.31	



Figura 2: Ratio de liquidez – Prueba ácida del 2018 y 2019.

Los resultados del análisis que muestra la tabla 2 y figura 2 corresponde al ratio de prueba ácida, para el año 2018 se tiene 0.71 por cada sol de deuda y el año 2019 se tiene 0.76. Dejando de lado las existencias que la empresa tuvo en los periodos seleccionados, se hace evidente que la empresa no tiene suficiente liquidez al cierre de cada periodo, representando una posible dificultad para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 3

Análisis de ratios de liquidez – Liquidez Absoluta del 2018 y 2019.

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de liquidez absoluta	$\frac{\text{Efectivo Equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{101,488.40}{3,312,629.39} =$	0.03
2019		$\frac{\text{Efectivo Equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{170,482.52}{3,592,347.31} =$	0.05

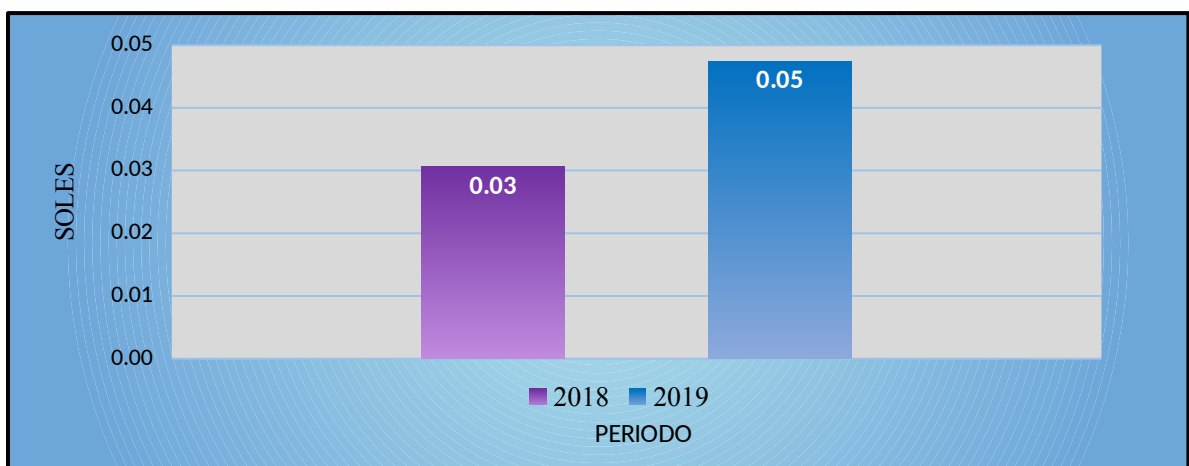


Figura 3: Ratio de liquidez – Liquidez Absoluta del 2018 y 2019.

Los resultados mostrados en la tabla 3 y figura 3 trata del ratio de solvencia, muestra para el año 2018 que la empresa cuenta con 0.03 % y en el año 2019 se muestra el 0.05%, por lo que se sustenta que la empresa industrial papelera no cuenta con liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Para este análisis lo recomendable es que el resultado sea superior a 0.50, sólo de esa manera se podría decir que se podría cumplir con las obligaciones del periodo.

Tabla 4

Análisis de ratios de liquidez – Capital de trabajo del 2018 y 2019.

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente = $\frac{3,876,890}{.86} - \frac{3,312,629}{.39}$	= 564,261.47
2019		Activo corriente - Pasivo corriente = $\frac{4,728,435}{.41} - \frac{3,592,347}{.31}$	= 1,136,088.10



4: Ratio de liquidez – Capital de trabajo del 2018 y 2019.

La tabla 4 y figura 4 muestra el resultado del ratio de capital de trabajo, para el 2018 el importe obtenido es de S/ 564,261.47 y para el 2019 es de S/ 1,136,088.10 la empresa cuenta con un capital estable esto permite proyectar trabajos a futuro, cumplir con las principales obligaciones internas y externas, es decir con los pasivos corrientes, se podría obtener utilidades significativas, siempre que se tomen las decisiones adecuadas.

Tabla 5

Análisis de ratios de gestión – Cuentas por cobrar promedio del 2018 y 2019.

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Cuentas por cobrar promedio * 360 días	$\frac{1,689,644.00 * 360}{11,822,835.08}$	= 51.45
	Ratio de cuentas por cobrar		
2019	Cuentas por cobrar promedio * 360 días	$\frac{1,808,347.59 * 360}{13,350,635.45}$	= 48.76
	Ratio de cuentas por cobrar		

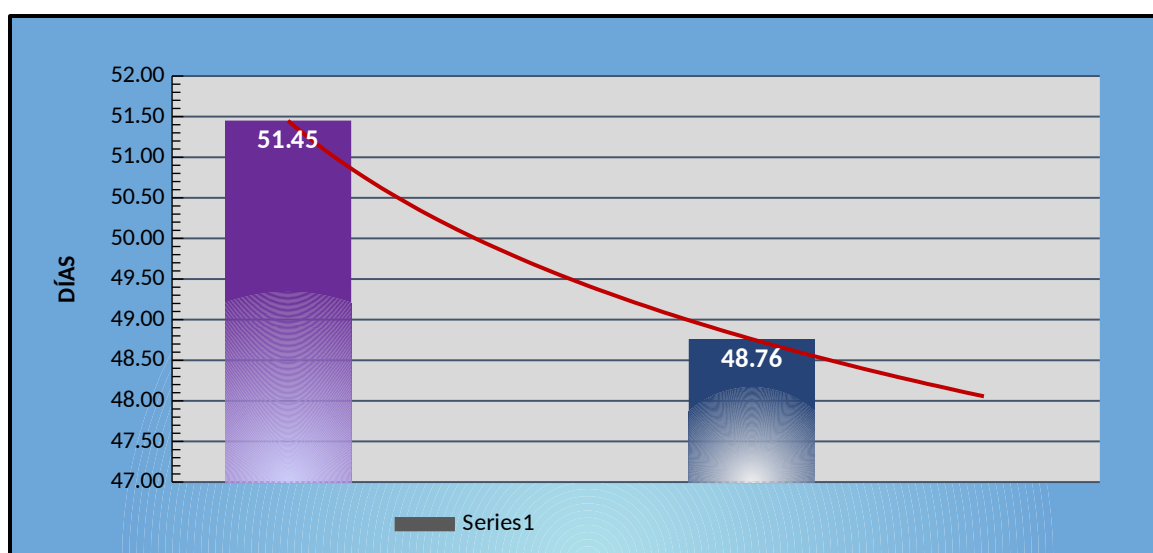


Figura 5: Ratio de gestión –Cuentas por cobrar promedio del 2018 y 2019.

En la tabla 5 y figura 5 se muestran los resultados del análisis del ratio de cuentas por cobrar promedio, La empresa industrial en el 2018 presentó una rotación de 51.45 días y en el año 2019 la rotación fue de 48.76 días, se muestra una disminución en el periodo de cobro, sin embargo el resultado no logra puede no ser suficiente para alcanzar los niveles de liquidez que requiere la entidad.

Tabla 6

Análisis de ratios de gestión – Período de cobro 2018 y 2019.

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación S/
2018	Ratio de Periodo de cobro	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas, por cobrar comerciales}}$	$\frac{11,822,835.0}{1,689,644.14} = 7.00$
2019		$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas, por cobrar comerciales}}$	$\frac{13,350,635.4}{1,808,347.59} = 7.38$

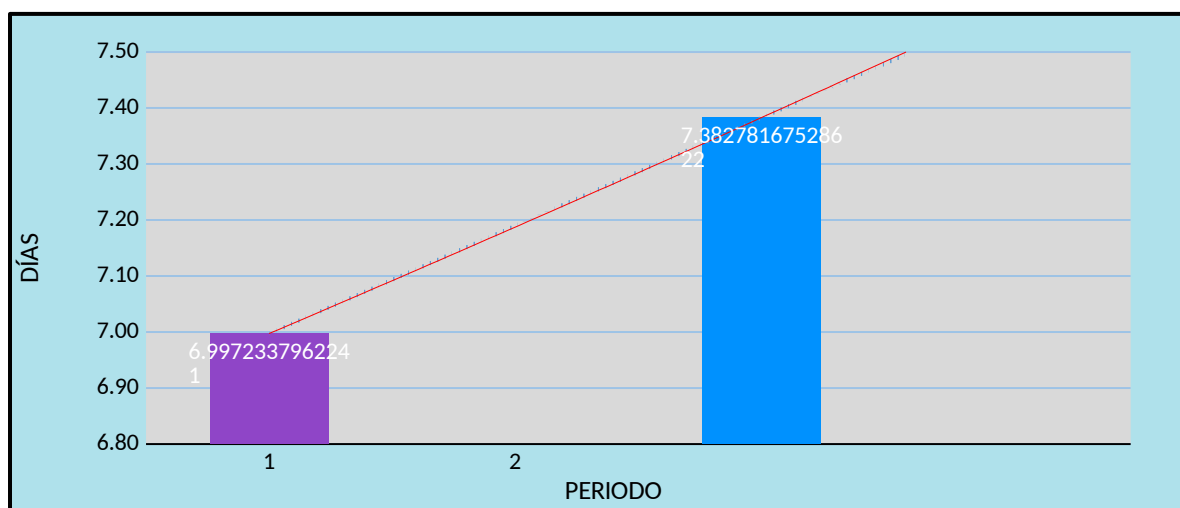


Figura 6: Ratio de gestión – Período de cobro del 2018 y 2019.

La tabla 6 y figura 6 muestran los resultados del análisis al periodo de cobro, esto demuestra las veces en las que las cuentas por cobrar rotan durante el periodo, En cuanto a las veces en las que retaron las cuentas por cobrar se muestra que en el año 2018 fue de 7.00 veces y en el año 2019 fue de 7.38, dicho resultados se podría mejorar para obtener mayor liquidez, ello dependerá de la gestión que realicen las personas encargadas del área de cobranza.

Tabla 7

Análisis horizontal del efectivo y equivalente de efectivo de los periodos 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación %	Variación S/
2018 y 2019	Análisis horizontal	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}}{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2018}} = \frac{170,482.52}{101,488.40} = 1.7000$	= 67.98%	68,994.12

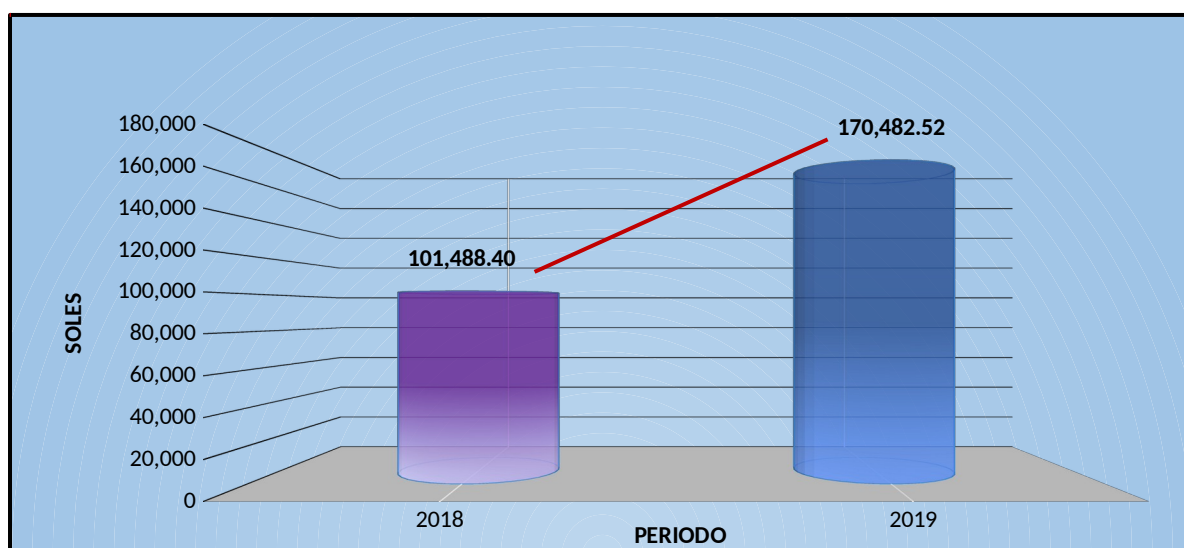


Figura 7: Análisis horizontal del efectivo y equivalente de efectivo de los periodos 2018 y 2019.

Los resultados mostrados en la tabla 7 y figura 7 corresponde al análisis horizontal realizados al estado de situación financiera de la empresa industrial, en ello existe una variación del 67.98% que en soles representa una variación de 68,994.12. El resultado muestra un aumento significativo en dicha cuenta, podría ser como consecuencia del aumento de ventas al contado, al cierre del periodo quedaron pendientes muchas facturas vencidas.

Tabla 8

Análisis horizontal de las cuentas por cobrar de los periodos 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Variación %	Variación S/
2018 y 2019	Análisis horizontal	$\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales 2019}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales 2018}} \times 100 = \frac{1,808,347.5}{1,689,644.1} \times 100 = 107.03\%$	7.03%	118,703.45

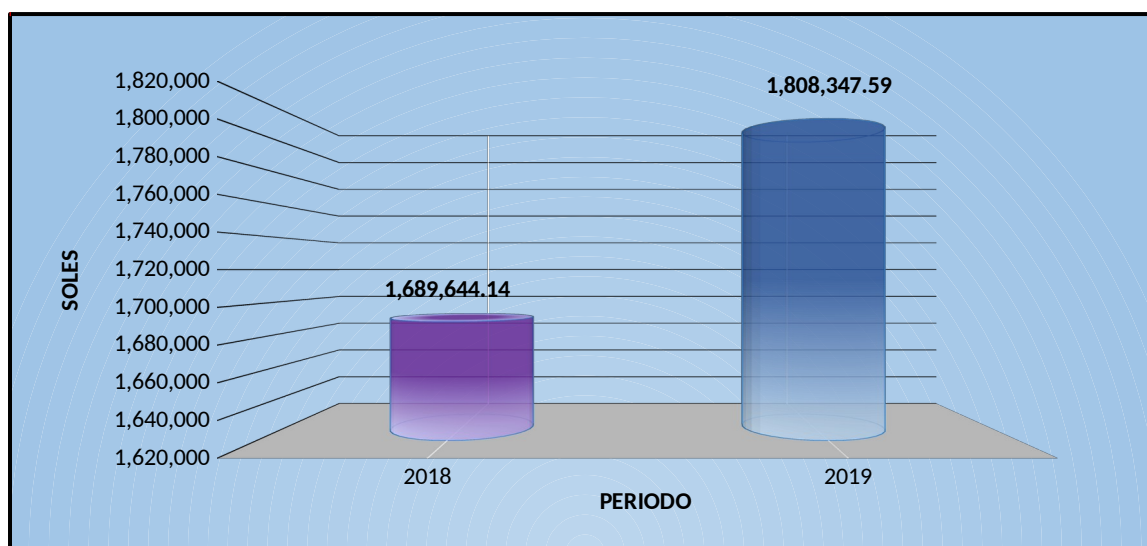


Figura 8: Análisis horizontal de las cuentas por cobrar de los periodos 2018 y 2019.

Del mismo la tabla 8 y figura 8 muestran los resultados del análisis aplicado a las cuentas por cobrar, con relación a los periodos 2018 y 2019 se presentan una variación de 7.03% en soles es 118,703.45 más con relación al año base. Como se mencionó anteriormente se podría decir que existen mayores ventas, también se considera que los clientes no realizaron las cancelaciones oportunas al cerrar el 2019, según el porcentaje resultante se podría decir que los criterios de cobro se han mantenido año tras año.

Tabla 9

Análisis vertical del efectivo y equivalente de efectivo de los periodos 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Resultado
2018	Análisis vertical	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Total activo}} = \frac{101,488.40}{7,324,569.92} * 100 = 1.39\%$	1.39%
2019	Análisis vertical	$\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Total activo}} = \frac{170,482.52}{8,179,224.41} * 100 = 2.08\%$	2.08%

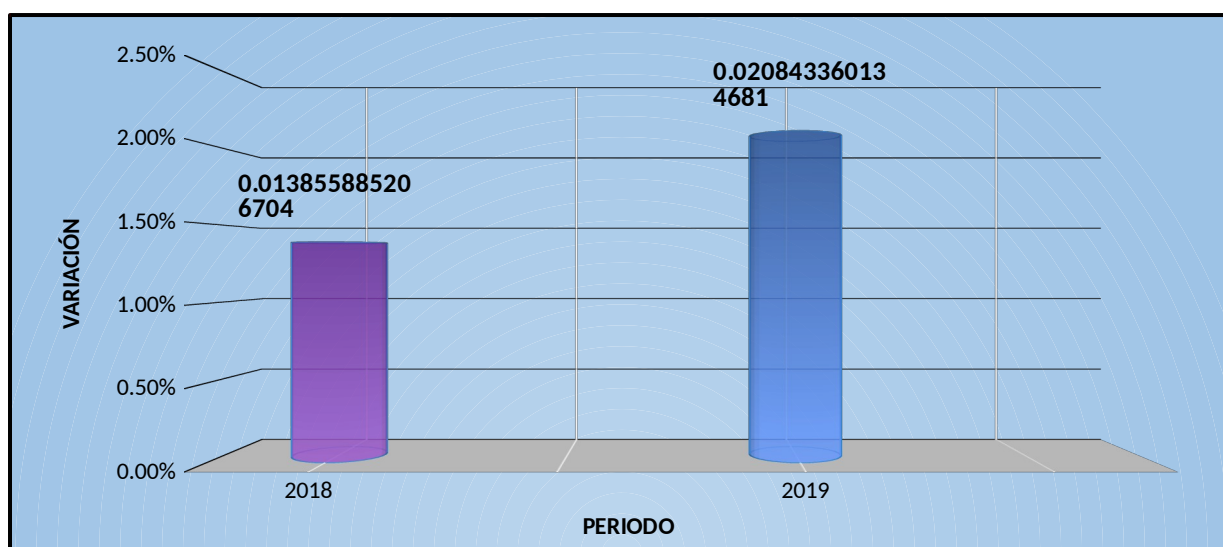


Figura 9: Análisis vertical del efectivo y equivalente de efectivo de los periodos 2018 y 2019.

Los siguientes resultados mostrados en la tabla 9 y figura 9 corresponden al análisis vertical aplicado a los estado financieros de la empresa industrial en estudio, se observa que en el periodo 2018 el efectivo y equivalente de efectivo representa solo el 1.39 % del total activo, mientras que en el 2019 fue el 2.08 %, el aumento puede ser por los beneficios como bonificaciones y descuentos de pronto pago que se promueven para lograr el cumplimiento de pagos y alcanzar mayor liquidez para el cumplimiento de las obligaciones.

Tabla 10

Análisis vertical de las cuentas por cobrar de los periodos 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Resultado
2018	Cuentas por cobrar comerciales	$\frac{1,689,644.1}{7,324,569.9} \times 100$	23.07%
	Total activo	2	
2019	Cuentas por cobrar comerciales	$\frac{1,808,347.5}{8,179,224.4} \times 100$	22.11%
	Total activo	1	

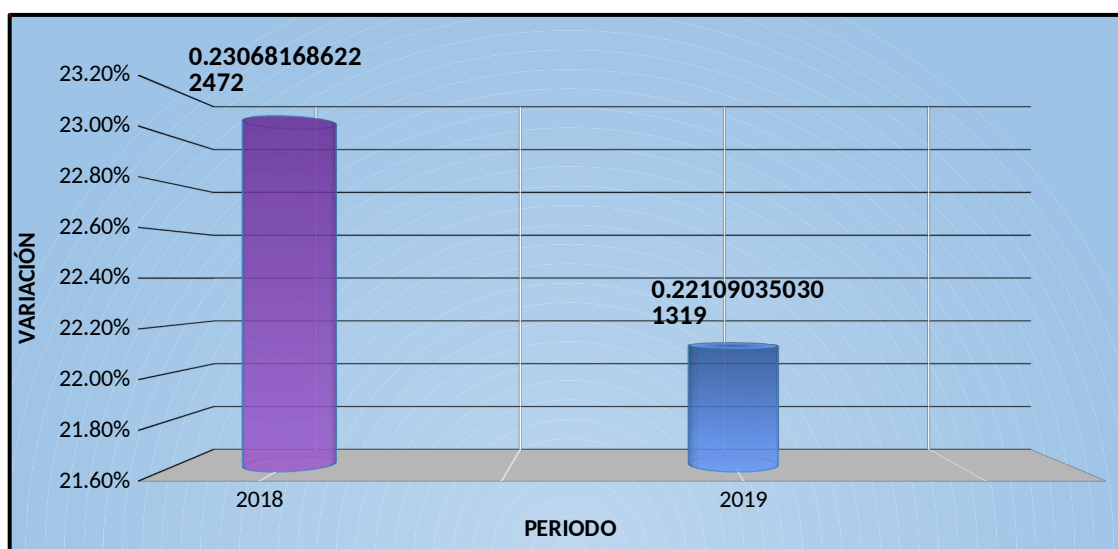


Figura 10: Análisis vertical de las cuentas por cobrar de los periodos 2018 y 2019.

En la tabla 10 se muestra el análisis vertical que se realizó sobre los estados financieros para determinar la que porcentaje de las cuentas por cobrar comerciales corresponde al total activo, de esta forma en la figura 10 se puede visualizar que para en el periodo 2018 el resultado es del 23.07 %, mientras que para el 2019 el resultado es 22.11%. Existe una ligera variación entre un año y otro, esto podría ser resultado de que existen políticas de cobranzas que no son lo suficientemente efectivas, del mismo modo se puede mencionar que ello también hablaría de la gestión que realiza la persona encargada de las cuentas por cobrar.

Tabla 11

Análisis vertical del activo corriente de los periodos 2018 y 2019

Periodo	Análisis documental	Fórmula	Resultado
2018	Análisis vertical	<u>Activo corriente</u>	$\frac{3,876,890.86}{7,324,569.92} * 100 = 52.93\%$
		Total activo	
2019		<u>Activo corriente</u>	$\frac{4,728,435.41}{8,179,224.41} * 100 = 57.81\%$
		Total activo	

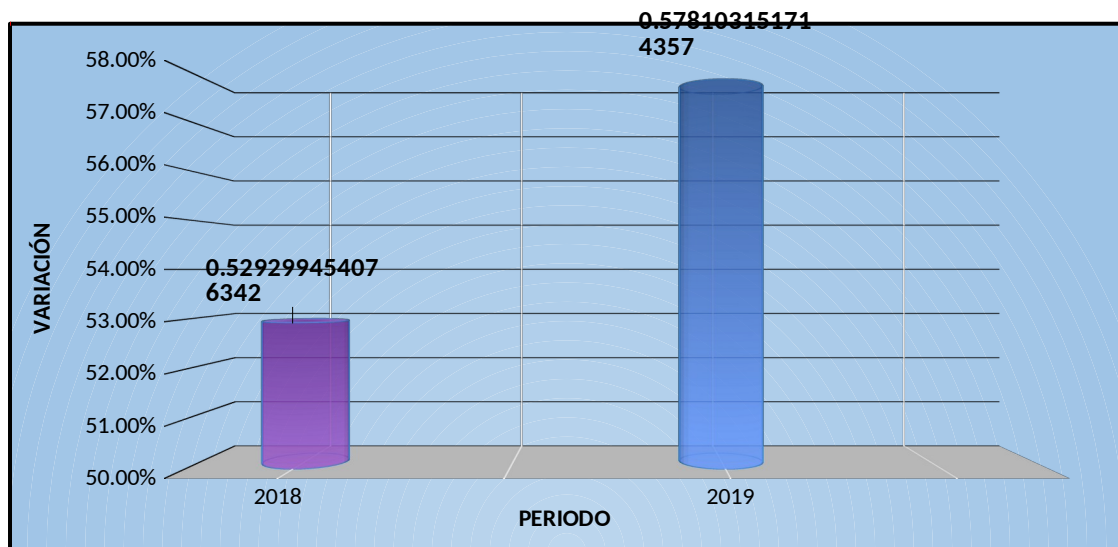


Figura 11: Análisis vertical de activo corriente de los periodos 2018 y 2019.

Los estados financieros también permitieron realizar el análisis vertical del activo corriente sobre el total de activo como se muestra en la tabla 11, en la figura 11 se muestran los resultados obtenidos en la cual para el 2018 el porcentaje fue de 52.93 % y para el periodo 2019 el resultado es 57.81 %, el aumento podría deducirse del aumento en las diferentes partidas por las actividades propias de la empresa.

4.2 Descripción de resultados cualitativos

Diagnóstico de la subcategoría cuentas por cobrar

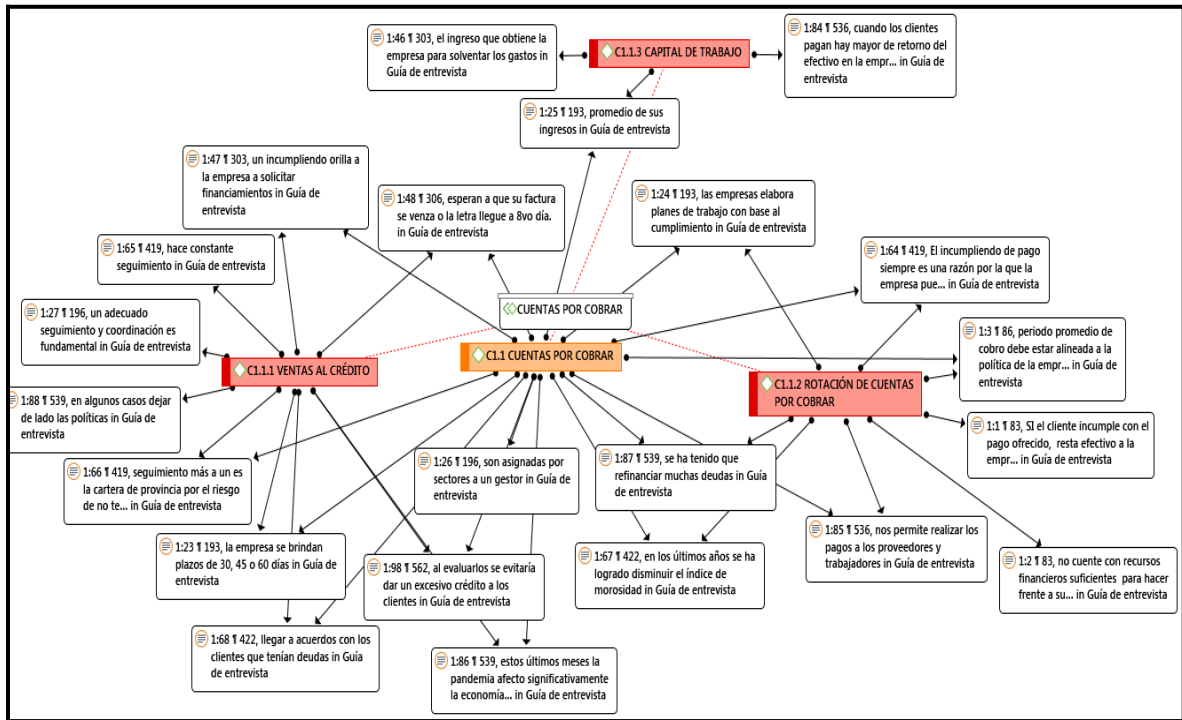


Figura 12: Diagnóstico de la subcategoría cuentas por cobrar

Para toda empresa por cobrar son de vital importancia, ya que de ello dependen los ingresos que se puedan tener a futuro y representan el compromiso de los clientes por el producto o servicio recibido, se toma en consideración esta sub categoría ya que es esta relacionada directamente con el área de cobranza y es ahí donde se evidencia ciertas dificultades que fueron estudiadas a través de indicadores con la finalidad de tener un mayor alcance de la problemática en estudio liquidez, para ello se tomó como muestra a 5 personas que laboran en dicha área.

Para el presente análisis se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores, ventas al crédito, rotación de cuentas por cobrar y el capital de trabajo; se elaboraron 9 preguntas que fueron desarrolladas en la entrevista tomada a la muestra, los entrevistados respondieron sobre el primer indicador que, no se cumplen con los requisitos para la venta al crédito esto puede darse en caso el cliente tenga facturas o letras vencidas, orillando a la empresa a solicitar financiamiento para obtener liquidez, por ello ven necesario realizar un

adecuado seguimiento esto significa tener todos los datos actualizado y toda la información necesaria para proteger a la empresa, más aun tratándose de clientes de provincia ya que el trato se realiza por lo regular vía telefónica y rara vez de forma presencial.

Del mismo con relación al indicador rotación de cuentas por cobrar, resumo las respuestas obtenidas, la empresa no cuenta con el cumplimiento de los pagos por ello algunos objetivos no pueden ser cumplidos, la actual coyuntura sanitaria ha generado que la economía nacional se vea retenida, género que nuestros clientes soliciten financiamiento y fraccionamiento de las facturas pendientes, así como la renovación de las letras aceptadas. Sobre lo mencionado la empresa se ve en la necesidad de realizar un ajuste a las políticas, para los entrevistados el tercer indicador capital de trabajo presenta estabilidad, se deduce que la empresa presenta dificultades no solo de comunicación entre las áreas de la empresa, muestra de ello son las ventas generadas aun cuando el cliente presenta deudas, esto se podría evitar si las políticas se fortalecen y se comunican a toda la entidad, la rotación de cuentas por cobrar podría ser constante y la adecuada si se evitan las renovaciones y fraccionamientos.

Diagnóstico de la sub categoría política de cobranza.

Las políticas de cobranza son la base que sustenta la gestión que realizan los gestores o personas encargadas de cada cartera, para esta subcategoría se consideraron 3 preguntas presentadas a la muestra de 5 personas que laboran dicha área, Se trabajaron como indicadores el cobro créditos para los entrevistados se debe de realizar una reforma de lo establecido a fin de respaldar la gestión que realizan, pronto pago es otro indicador que para el entrevistado 1 significa una gran ventaja, genera fidelización, representa un factor para lograr cambios en el comportamiento de pago, esta opción es evaluada y aprobada por el área de finanzas, actualmente solo los clientes corporativos tiene este beneficio por lo que se plantea realizar una extensión hacia los pequeños clientes.

seguidamente la acción legal puede resultar un proceso de largo aliento, el entrevistado 3 responde que existen diferentes reacciones por parte de los clientes al comunicar el inicio del proceso, la mitad de ellos llega a cancelar y la otra mitad no toma mayor importancia por ser un proceso interno de la empresa y no creen del efecto financiero que pueda tener, el entrevistado 5 hace mención que no recibe respuestas

positivas, los clientes optan por contratar a nuevos proveedores, la acción que toma es de persuasión y de ser necesario comunicar al aval asignado al momento de habilitar el crédito, sobre lo mencionado se podría proponer medidas a fin de evitar perder clientes pero que a su vez la empresa no se vea afectado económicamente.

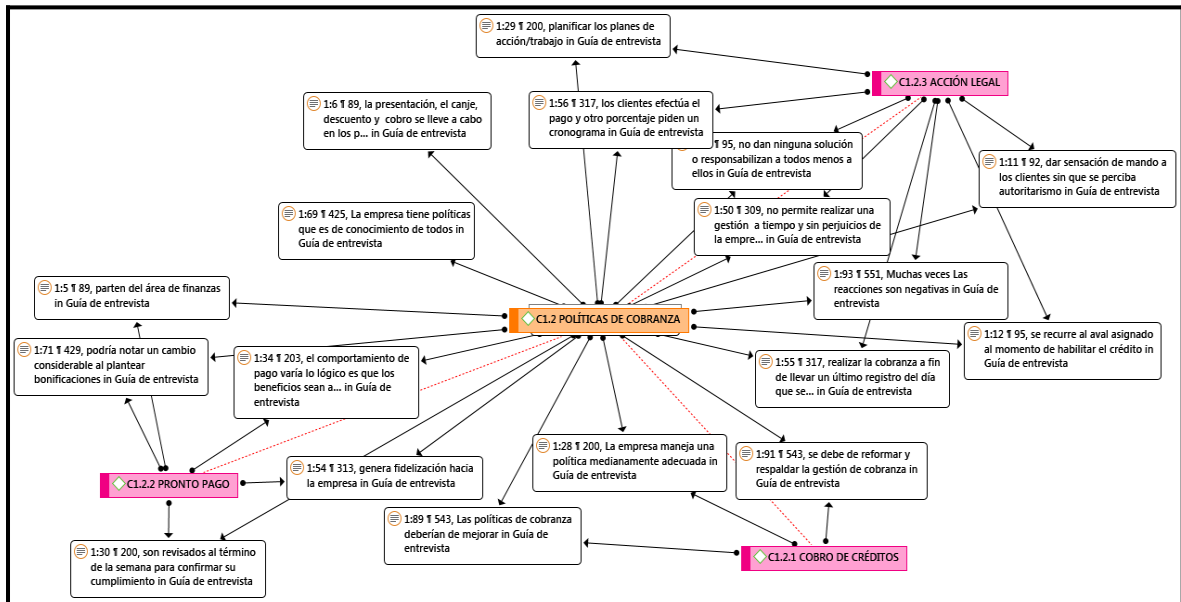


Figura 13: Diagnóstico de la sub categoría política de cobranza.

Diagnóstico de la subcategoría razones financieras.

Las razones financieras son una herramienta necesaria para analizar la situación económica y financiera en la que se encuentra una empresa, para ello se necesitará los estados de situación financiera y de ser el caso los estados de resultados, todo dependerá que de información se desea obtener. El análisis permite evaluar a un cliente conociendo si cuenta con la capacidad de cumplir con sus obligaciones propias y con terceros, del mismo modo se puede evaluar a un proveedor asegurando la capacidad de abastecimiento en el momento oportuno, internamente permite a los accionistas y administradores tomar las decisiones más adecuadas sobre inversiones, para la empresa industrial papelera es importante realizar un estudio interno de la economía para asegurar las exportaciones que tienen como finalidad cumplir con las diferentes campañas.

Se han considerado ratios financieros como el ratio circulante o de liquidez, de gestión, en el desarrollo de las entrevistas se tuvieron respuestas puntuales sobre los indicadores, en entrevistado 3 menciona que debido a la actual pandemia mundial que venimos enfrentando, la empresa presentó una baja considerable de la liquidez sobre todo

en el primer trimestre del año, por ello ve necesario establecer algunas políticas que se ajusten a la nueva realidad económica de la empresa y el país; esta opinión es similar a la manifestada por el entrevistado 4 quien añade que el impacto negativo se da por el gran volumen de clientes en el sector textil, comercial, papelería, publicitario. En cuanto a la liquidez hacen mención que la empresa pudo cumplir con el pago oportuno ya que mantuvo una pequeña cantidad de ingresos en las ventas al sector público.

Para el presente periodo la empresa no cuenta con estabilidad económica a futuro, la razón se podría sustentar en las reprogramaciones solicitadas por los clientes, la dificultad para solicitar la presentación de documentos al cliente que comprenden las últimas declaraciones mensuales y la última DJ anual debido a las inmovilizaciones establecidas por el estado, así mismo tuvieron que pasar un proceso de reajuste de gastos y establecer nuevas medidas de trabajo.

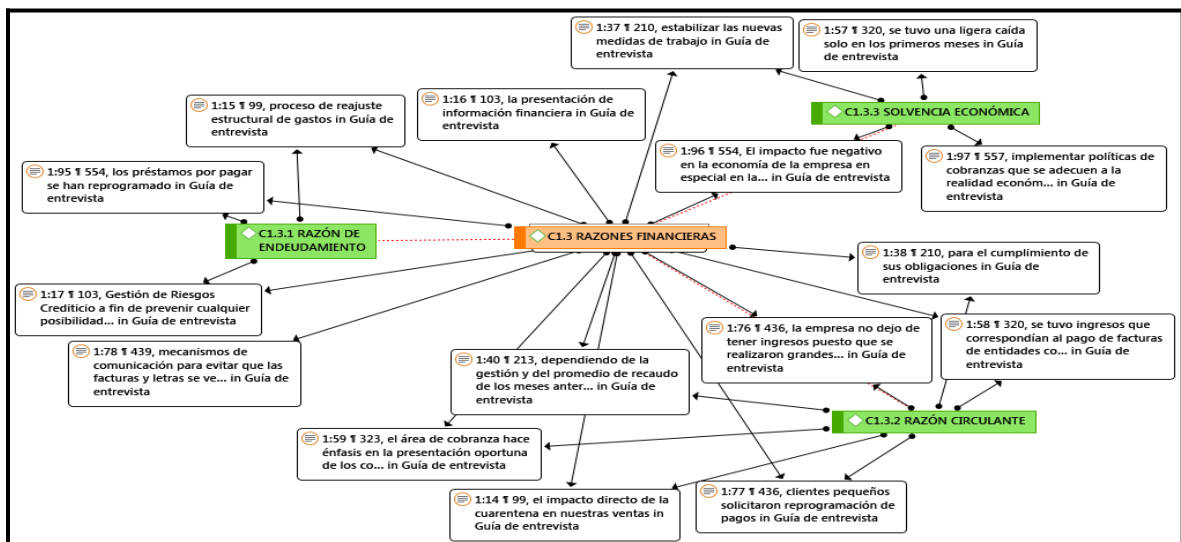


Figura 14: Análisis de la subcategoría razones financieras.

Diagnóstico de la subcategoría flujo de efectivo.

La subcategoría flujo de efectivo es considerado como una herramienta relevante para determinar futuros ingresos y egresos, permite planificar operaciones comerciales; se han considerado como indicador al flujo operativo por su gran impacto en el ingreso total, otro indicador es la proyección de ingresos y egresos mediante el cual analizaremos los puntos más importantes para evitar efectos negativos en la empresa, y el indicador de cumplimiento de pago que surge como consecuencia de la gestión sobre el efectivo.

En síntesis los entrevistados manifiestan que la empresa usualmente presentan dificultades de liquidez en la cuarta semana del mes, esto muestra la falta de planificación, por ello consideran importante realizar un flujo de ingresos y egresos que sean comunicados a las áreas relacionadas al trabajo recaudador, es decir, cobranzas, créditos, finanzas y tesorería, teniendo claro cuando dinero deberán de tener para cumplir con las obligaciones; así mismo manifiestan que una proyección de ingresos ayuda a minimizar riesgos de incumpliendo de pago hacia los proveedores y trabajadores en un corto plazo, adicional a ello se podrían anticipar acuerdos comerciales.

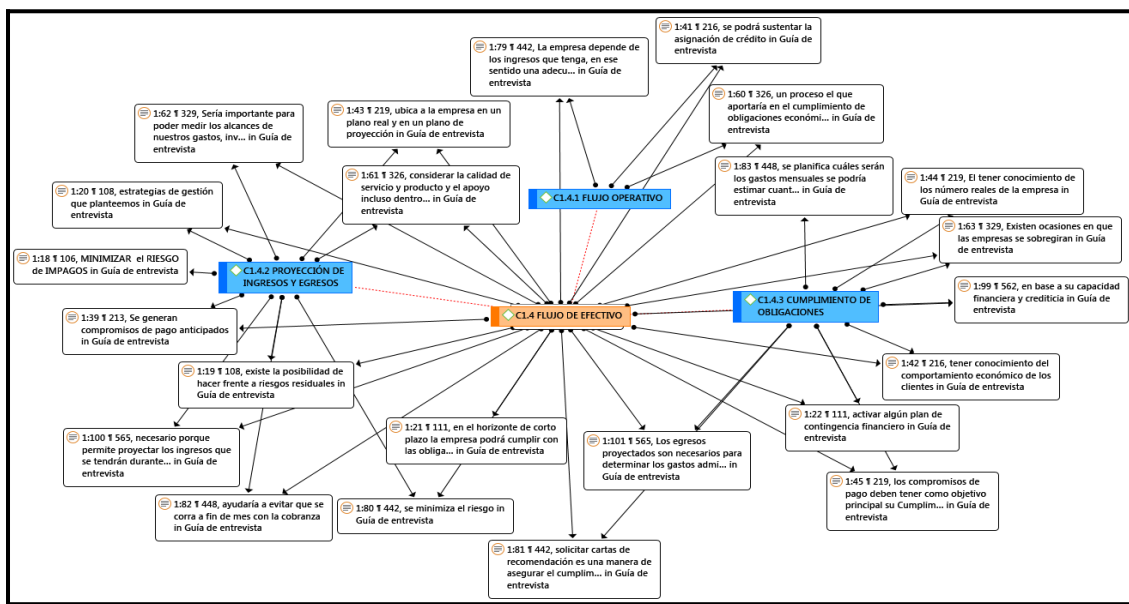


Figura 15: Diagnóstico de la subcategoría flujo de efectivo.

4.3 Diagnóstico

En la investigación se realizó una entrevista de 9 preguntas con relación a las subcategorías, éstas fueron aplicadas a la muestra elegida entre los trabajadores de la empresa industrial papelera, se ha procesado todas las respuestas obtenidas en el programa Atlas TI versión 9 y analizado los estados de situación financiera través de los ratios financieros y el análisis horizontal y vertical, con la finalidad de tener claro la condición en la que se encuentra la empresa con relación a la categoría liquidez.

En la investigación se realizó una entrevista de 9 preguntas con relación a las subcategorías, éstas fueron aplicadas a la muestra elegida entre los trabajadores de la

empresa industrial papelera, se ha procesado todas las respuestas obtenidas en el programa Atlas TI versión 9 y analizado los estados de situación financiera través de los ratios financieros y el análisis horizontal y vertical, con la finalidad de tener claro la condición en la que se encuentra la empresa con relación a la categoría liquidez.

En una triangulación de resultados se analizan las cuentas por pagar, esto permite conocer si la empresa realiza ventas al crédito, el cual es confirmado por los entrevistados y hacen énfasis en las dificultades que se presentan sobre el incumplimiento de pagos y la poca comunicación con el área comercial ya que se ingresan pedidos aun cuando existen facturas o letras vencidas, se realizó el análisis horizontal y vertical de dicha cuenta y el resultado muestra que del 2018 al 2019 existe una variación de 7.03 % en soles significa 118,703.45 se deduce que hubo un ligero aumento en las ventas al crédito; del mismo modo el análisis vertical da como resultado para el 2018 que las cuentas por cobrar representan el 23.07 del total de los activos, mientras que el 2019 es el 22.11 % se puede decir que entre ambos años existe una variación del 0.93 %, al no tener una variación significativa se puede decir que no existieron cambios en las políticas que tiene la empresa.

En relación a la subcategoría políticas de cobranza, se determinó que existe una deficiente comunicación entre trabajadores y esto dificulta en los periodos de rotación de las cuentas por cobrar, el ratio aplicado da como resultado para el 2018 una rotación de 51.45 y para el 2019 fue 48.76 días, que representa un periodo de 7 y 7.38 veces al año respectivamente, esto quiere decir que muchas de las facturas que son a plazo 30 días no se están cobrando oportunamente y las letras demoran en ser aceptadas, lo mencionado se ajusta a lo indicado por los entrevistados que indican el incumplimientos de pago por parte de los clientes y que ello afecta al objetivo planteado. Los resultados no incluyen a los clientes que tienen procesos legales ya que tienen un tratamiento diferente a un proceso normal de cobranza, adicional a ellos el análisis vertical aplicado al 2018 muestra que las cuentas por cobrar representan el 23.07 % del total activo y el 2019 es el 22.11 %. Se puede observar que la empresa si cuenta con recursos para generar liquidez, pero ello dependerá de la gestión que realicen las personas asignadas al seguimiento de las mismas.

Como ya se ha mencionado la liquidez es de gran importancia para las empresas y para las personas en general, tener liquidez permite adquirir lo necesario en el momento en el que se decida, en caso de las personas naturales contar con dinero que se haga efectivo

permite movilizarse de un lugar a otro, adquirir objetos o disfrutar de viajes, de igual forma para las empresas la liquidez permite comprar insumos, contratar personal, mejorar su infraestructura, etc. Lo mencionado se puede cumplir siempre que se realice una evaluación económica, donde las obligaciones están en primer lugar, por ello se realizan análisis mediante las razones financieras para medir la capacidad que tiene para afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar; los resultados obtenidos de la prueba ácida en el periodo 2018 fue 0.71 mientras que en el 2019 es 0.76 por cada sol de deuda para cumplir con los pasivos corrientes esto significa que la empresa no tuvo estabilidad y por ende no tuvo utilidades significativas; en cuanto al ratio de solvencia se tiene que el 2018 fue 1.17 y en el siguiente año fue 1.32 por cada sol para cumplir con las obligaciones a corto plazo. De la entrevista se extrae que, frente a la actual pandemia la empresa pretende tomar medidas que minimicen los riesgos esto conociendo los resultados de años anteriores aun cuando no se ha podido recaudar la información necesaria para evaluar a los clientes.

Finalmente, se analizó la cuenta del efectivo y equivalente de efectivo de los dos periodos elegidos y se tiene como resultado del análisis horizontal que existe una variación entre el 2018 y 2019 del 67.98 % que en soles es 68,994.12 se nota un incremento importante que puede ser a causa del cumplimiento de pago al cierre del último periodo, considerando que los grandes clientes cumplen con los pagos atrasados o cierran contratos anuales, del mismo modo el análisis vertical muestra la variación sobre el porcentaje del efectivo que pertenece al total de activo, para el 2018 es 1.39 % y para el 2019 es 2.08% estos resultados confirman que la empresa realiza en gran porcentaje ventas al crédito, de ahí se considera importante realizar una proyección de flujo de efectivo a fin de no tener inconvenientes de liquidez y se planifique con tiempo las acciones a tomar.

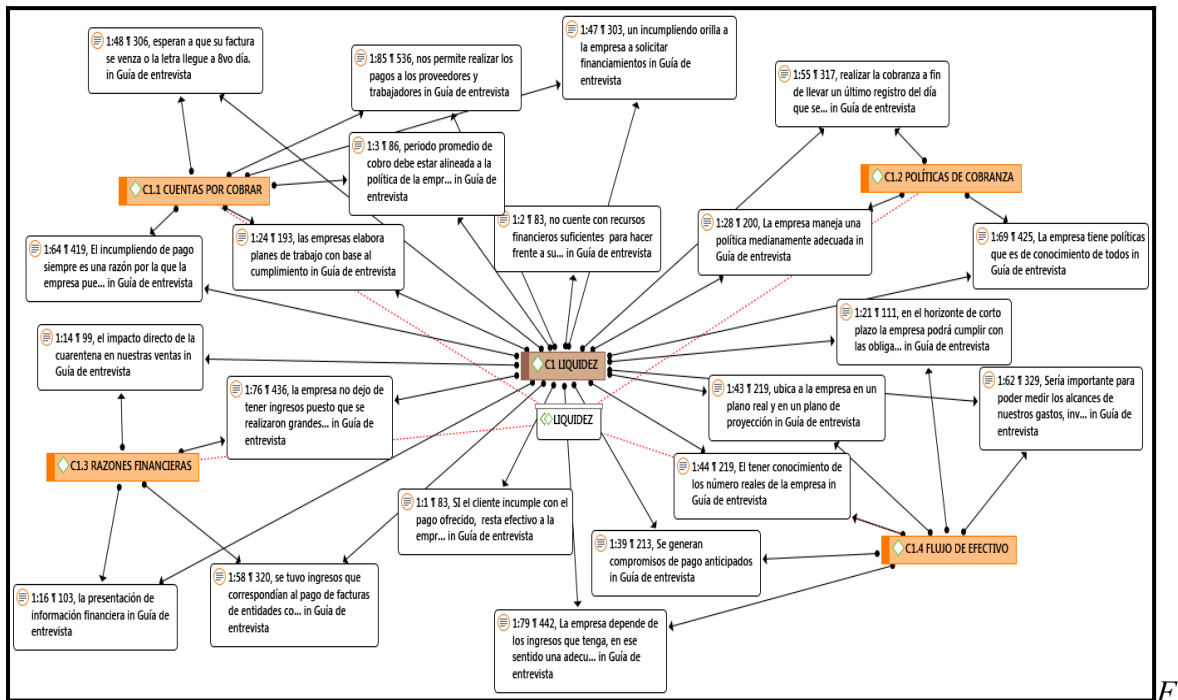


Figura 16: Diagnóstico mixto de la categoría liquidez.

4.4 Propuesta

4.4.1 Priorización de los problemas

Como primer problema se encontró que, se requiere evitar que la empresa presente falta de liquidez, debido a la antigüedad de la empresa no se tiene políticas de gestión de cobranza que se ajusten a las necesidades de la entidad y la de sus clientes; como segundo problema a considerar es, el incremento en las cuentas por cobrar que se evidencian en los análisis horizontal y vertical aplicados, las ratios de gestión aplicados a los periodos 2018 y 2019 evidencio que en el último año se obtuvo una ligera disminución, sin embargo, no es suficiente para tener la certeza de poder cumplir con los pasivos a corto ni mediano plazo. La propuesta se sustenta en una correcta gestión que evite la acumulación de cuentas por cobrar.

Adicional a lo mencionado se presenta un tercer problema sobre la deficiencia en la gestión de cobranza, como resultado de la falta de capacitación del personal encargado de las diferentes cuentas, lo mencionado guarda relación con el problema nro. 2, por ello considero importante programar capacitaciones retroalimentamos para analizar cada punto débil que se pueda presentar.

4.4.2 Consolidación del problema

El diagnóstico resultado de la aplicación de ratios de liquidez y de gestión demuestra que, la empresa industrial papelera muestra una falta de liquidez y dificultades en el cumplimiento en sus obligaciones, esto es debido a que presenta un incremento en sus cuentas por cobrar presentando además deficiencias en la gestión de cobranza, como podemos apreciar mediante los resultados obtenidos existe una gran falta de políticas de cobranza, del mismo modo se hace evidente la carencia de recursos en gestión de cobranzas, para mejorar el rendimiento de los gestores e implantar nuevas políticas, de esta manera se espera mejorar la rotación de las cuentas por cobrar y la integración de las áreas involucradas en las actividades relacionada al ingreso económico.

4.4.3 Fundamentos de la propuesta

La investigación está respaldada en la teoría del desarrollo organizacional por ser importante para la presente investigación porque permite un análisis adecuado de las organizaciones, el funcionamiento y las bases que sostienen su razón de ser, las estrategias que se pueden proponer tendrán como requisito indispensable la generación de cambios a nivel individual a fin de lograr un adecuado acoplamiento a los objetivos que serán planteados en coordinación con los gerentes o encargado de área.

De igual manera se consideró la teoría de la contabilidad y el control para tener un punto de vista más claro de las funciones que deben de cumplir cada miembro con el propósito de optimizar la gestión del área de cobranza, contabilidad y finanzas. La teoría del crecimiento económico considera a detalle los movimientos económicos de la entidad, se podrá analizar con mayor detalle los alcances económicos que posee la empresa para cumplir con las obligaciones internas y externas en base a los objetivos que el área de cobranza deberá de cumplir de forma diaria, semanal y mensual.

4.4.4 Categoría solución

La categoría solución fue definida al analizar los resultados obtenidos de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, se busca presentar una mejora constante y permanente de la economía para la empresa, por ello se considera a la gestión de cobranza como una base fundamental.

Gestión de cobranza

Las actividades desarrolladas por la persona encargada de la cobranza, está relacionada a las cuentas por cobrar y a la evaluación de los clientes, así como la venta de un bien o servicio, sobre lo último se puede decir que una venta no termina en la entrega de un producto, sino al ingreso de efectivo equivalente a lo entregado, el correcto y oportuno ingreso podrá ser en la modalidad acordada al momento del acuerdo comercial (efectivo, cheque, letra, transferencia o deposito), una empresa que no convierta la mercadería en efectivo será una entidad sin recursos necesarios para cumplir con sus acreedores. Actualmente todas las industrias deben de dar la importancia que requiere a las actividades desarrolladas por el gestor de cobranza, teniendo en cuenta que de ello dependerá el flujo adecuado de las cuentas por cobrar (Morales & Morales, 2014).

4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. implementación las políticas de gestión de cobranza	Estrategia 1. ejecutar una buena gestión de cobranza	Táctica 1. Habilitar acceso a la central de riesgos del país.	KPI 1. medir la gestión de cobranza
		Táctica 2. aumentar un manual de políticas	KPI 2. medición del cumplimiento de políticas
Objetivo 2. disminuir anualmente el 5% las cuentas por cobrar	Estrategia 2. integración de un plan de trabajo enfocado en la recuperación de las cuentas por cobrar	Táctica 3. Implementación de estrategias de cobranza.	KPI 3. rotación de cuentas por cobrar
		Táctica 4. analizar si el personal evalúa al cliente	KPI 4. promedio de cuentas por cobrar
Objetivo 3. capacitar de forma constante al personal del área de cobranza	Estrategia 3. implementación de programas de capacitación semestrales para todos los involucrados	Táctica 5. coordinar con recursos humanos la contratación de personal para las capacitaciones	KPI 5. recuperación de cartera morosa
		Táctica 6. programar periódicamente capacitaciones	KPI 6. análisis periódico sobre la capacidad de personal

Cuadro 3: direccionalidad de la propuesta

Objetivo 1. Implementación de las políticas de gestión de cobranza, se aplicará la estrategia para ejecutar una buena gestión de cobranza, se observaron dos evidencias que se desarrollaran a continuación.

Habilitar acceso a la central de riesgos del país.

En la actualidad muchas empresas restan importancia a la gestión que realiza el área de cobranzas, tal es así que no hacen partícipe de las decisiones que se dan en la organización en cuanto a proyectos futuros, sin embargo, esta área la encargada de la recuperación de dinero investido y de todas las acciones necesarias para que se cumplan con los compromisos u obligaciones económicas que se tiene.

En una empresa industrial y específicamente en la empresa en estudio, se deben considerar ciertos criterios para resguardar la integridad financiera de la misma, por ello el jefe, analista y gestor de cobranzas tiene un papel importante para procurar la estabilidad de la entidad, por ello propongo se habilite un usuario de ingreso al sistema de SENTINEL (central de riesgo) con el propósito que los gestores verifiquen la situación financiera de los clientes, si bien el personal asignado a créditos son quienes realizan la evaluación para habilitar líneas de crédito o actualizar información



Figura 17: Ingreso al portal de SENTINEL (central de riesgo).

Manual de políticas de cobranza.



Figura 18: Manual de políticas de cobranza – elaboración propia (2020).

Objetivo 2. Disminuir anualmente el 5% las cuentas por cobrar, la estrategia es la integración de un plan de trabajo enfocado en la recuperación de las cuentas por cobrar, para ello se realizó la proyección de los estados financieros al 2015.

Tabla 12

Estados financieros proyectados, disminución de 5% en las cuentas por cobrar

Estado de situación financiera proyectado								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo corriente	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Efectivo y equivalente de efectivo	101,488.40	170,482.52	175,597.00	182,620.88	195,404.34	209,082.64	223,718.43	239,378.71
Cuentas por cobrar comerciales	1,689,644.14	1,808,347.59	1,754,097.16	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10	1,357,286.95
Cuentas por cob. Acci y Pers.	75,716.00	50,426.50	47,905.18	45,509.92	43,234.42	41,072.70	39,019.06	37,068.11
Otras cuentas por cobrar	448,818.82	650,895.00	618,350.25	587,432.74	558,061.10	530,158.05	503,650.14	478,467.64
Existencias	1,512,175.12	1,996,235.00	2,066,103.23	2,138,416.84	2,213,261.43	2,290,725.58	2,370,900.97	2,453,882.51
Gastos pagados por anticipado	49,048.38	52,048.80	53,610.26	55,218.57	56,875.13	58,581.38	60,338.82	62,148.99
Total activo corriente	3,876,890.86	4,728,435.41	4,715,663.07	4,675,591.24	4,649,909.10	4,633,539.40	4,626,350.53	4,628,232.90
Activo no corriente								
Inmueble Maq. Y Equipo (Leasing)	1,790,472.42	1,588,456.00	1,542,307.87	1,418,981.53	1,301,661.99	1,333,308.42	1,325,023.62	1,364,859.33
Inmueble Maq. Y Equipo	2,597,167.27	2,850,986.23	2,850,986.23	2,850,986.23	3,350,986.23	3,430,986.23	3,510,986.23	3,590,986.23
Deprec. Y Amort Acumulada	939,960.63	988,653.23	638,653.23	638,653.23	638,653.23	626,653.23	626,653.23	626,653.23
total activo no corriente	3,447,679.06	3,450,789.00	3,754,640.87	3,631,314.53	4,013,994.99	4,137,641.42	4,209,356.62	4,329,192.33
Total Activo	7,324,569.92	8,179,224.41	8,470,303.94	8,306,905.77	8,663,904.09	8,771,180.82	8,835,707.15	8,957,425.23
Pasivo y Patrimonio								
Pasivo corriente								
Sobregiro bancario	184,741.36	134,554.50	118,407.96	104,199.00	91,695.12	80,691.71	71,008.70	62,487.66
Tributos por pagar	140,525.90	169,398.00	177,867.90	190,318.65	203,640.96	217,895.83	233,148.53	249,468.93
Remuneraciones por pagar	20,300.46	34,153.20	34,153.20	37,153.20	37,153.20	37,153.20	39,153.20	39,153.20
cuentas por pagar comerciales	1,847,904.60	1,900,500.20	2,240,515.21	2,083,679.14	2,146,189.52	2,210,575.20	2,276,892.46	2,345,199.23
créditos Leasing cta. Cte.	3,319.20	2,895.50	2,808.64	2,612.03	2,533.67	2,457.66	2,383.93	2,312.41
Otras cuentas por pagar	1,115,837.88	1,350,845.91	1,404,879.75	1,411,944.20	1,423,079.59	1,438,151.97	1,457,038.02	1,479,624.69
Total pasivo	3,312,629.39	3,592,347.31	3,978,632.65	3,829,906.23	3,904,292.06	3,986,925.57	4,079,624.85	4,178,246.13
Pasivo no corriente								
Créditos Leasing L/P y Fracc.	1,867,188.66	2,200,555.57	2,156,544.46	2,113,413.57	2,071,145.30	2,029,722.39	1,989,127.94	1,949,345.39
Otras cuentas por pagar	933,192.96	845,216.55	887,477.38	860,853.06	835,027.46	809,976.64	785,677.34	762,107.02

Total pasivo no corriente	2,800,381.62	3,045,772.12	3,044,021.84	2,974,266.63	2,906,172.76	2,839,699.03	2,774,805.29	2,711,452.41
Total pasivo	6,113,011.01	6,638,119.43	7,022,654.48	6,804,172.85	6,810,464.83	6,826,624.60	6,854,430.13	6,889,698.53
Patrimonio								
Capital	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00
Reservas	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00
Resultados acumulados	194,132.34	250,890.58	225,801.52	237,091.60	248,946.18	261,393.49	274,463.16	288,186.32
resultados del ejercicio	-48,223.43	224,564.40	156,197.94	199,991.32	538,843.09	617,512.73	641,163.85	713,890.38
Total Patrimonio	1,211,558.91	1,541,104.98	1,447,649.46	1,502,732.92	1,853,439.27	1,944,556.22	1,981,277.02	2,067,726.70
Total pasivo y patrimonio	7,324,569.92	8,179,224.41	8,470,303.95	8,306,905.77	8,663,904.09	8,771,180.82	8,835,707.15	8,957,425.23

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla nro. 14, se presenta el estado de situación financiera proyectado al 2025 con la finalidad de analizar los ratios de gestión que reflejaran la aplicación de las propuestas presentadas, si bien los períodos tomados como muestra 2018 y 2019 la empresa pudo cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que se busca es mejorar los niveles de liquidez para evitar futuros inconvenientes económicos, para poder determinar la efectividad de lo propuesto se presenta la proyección de los estados de resultados y los ratios de rotación de las cuentas por cobrar.

Tabla 13
Estado de resultados proyectado.

Estado de resultado proyectado								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Ventas netas	11,822,835.08	13,350,653.45	13,884,679.59	14,578,913.57	15,307,859.25	16,073,252.21	16,876,914.82	17,720,760.56
Costo de ventas	8,775,336.81	10,152,365.00	10,659,983.25	11,192,982.41	11,752,631.53	12,340,263.11	12,957,276.27	13,605,140.08
Utilidad bruta	3,047,498.27	3,198,288.45	3,224,696.34	3,385,931.15	3,555,227.71	3,732,989.10	3,919,638.55	4,115,620.48
Gastos Operativo								
Gastos de ventas	1,992,017.51	2,086,235.00	2,107,097.35	2,128,168.32	2,149,450.01	2,170,944.51	2,345,259.89	2,483,115.19
Gastos Administrativos	174,461.01	136,851.75	161,703.97	188,321.01	165,204.22	165,204.22	165,204.22	165,204.22

Total Gastos operativos	2,166,478.52	2,223,086.75	2,268,801.32	2,316,489.33	2,314,654.22	2,336,148.72	2,510,464.11	2,648,319.41
Utilidad operativa	881,019.74	975,201.70	955,895.02	1,069,441.82	1,240,573.49	1,396,840.37	1,409,174.44	1,467,301.07
Otros ingresos y egresos								
Ingresos financieros	111,756.50	85,623.00	91,616.61	98,029.77	104,891.86	112,234.29	120,090.69	128,497.03
Otros ingresos	45,425.87	68,596.00	72,025.80	75,627.09	79,408.44	83,378.87	138,850.78	145,793.32
Cargas financieras	1,007,120.55	850,892.41	910,454.88	974,186.72	983,928.59	925,166.22	928,172.98	930,897.55
Otros egresos	-79,305.00	-53,963.89	-52,884.61	-51,826.92	-50,790.38	-49,774.57	-98,779.08	-96,803.50
Total de otros ingresos y egresos	929,243.17	750,637.30	799,697.08	852,356.78	850,418.67	779,327.64	768,010.59	753,410.69
Utilidad antes de impuestos	-48,223.43	224,564.40	156,197.94	217,085.05	390,154.82	617,512.73	641,163.85	713,890.38

Fuente: elaboración propia (2019).

Verificar la documentación que sustenta la evaluación del cliente.

En este punto se propone realizar la verificación documentaria que sustente la gestión realizada sobre la cobranza de documentos vencidos o protestados, el gestor de cobranza deberá de cumplir con la presentación física de la evaluación del cliente y todas las acciones realizadas para el recupero de la cuenta.

Reporte de visita			
Cliente:			
Visitante:			
Fecha	Observación	Acuerdo	Firmas
Fecha y hora del día que se realiza la visita	Detallar: lugar de visita, quien lo atendió, clientes, horarios de atención.	Respuesta del cliente sobre deuda.	Firma del cliente y el visitante.

Figura 19: Reporte de visitas realizadas – elaboración propia (2020).

Objetivo 3. Capacitar de forma constante al personal del área de cobranza, al igual que los primeros dos objetivos se tiene una estrategia que consiste en la implementación de programas de capacitación semestrales para todos los involucrados, se considera también en el cronograma las capacitaciones que serán brindadas por el jefe del área de cobranza a las áreas comerciales y al personal de nuevo ingreso, siendo fundamental brindar toda la información sobre el manejo de los comprobantes y del proceso de cobranza.

En el flujo de caja proyectado se propone un aumento del 5% en los ingresos anuales, para que la propuesta sea sostenida en el tiempo se considera fundamental la capacitación al personal involucrado, el gestor o analista recibirá información necesaria sobre la realidad económica con el propósito de planear la forma de aumentar los niveles de cobranza.

Sobre lo mencionado se presenta el cronograma anual de las capacitaciones al área de cobranzas.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL - COBRANZAS				
DIRIGIDO	FECHA	DURACIÓN	MATERIAL	CAPACITADOR
Gestores de cobranza	15 de octubre	1 hora	Computada, proyector.	Personal contratado
Gestores de cobranza	15 de abril	1 hora	Computada, proyector.	Gerente de finanzas
Asesores comerciales	30 de octubre	1 hora	Computada, proyector.	jefe de cobranza
Trabajador nuevo	Ingreso	1 hora	computadora	jefe de cobranza

Cuadro 4: Cronograma de capacitación anual de cobranzas

Del mismo modo se realizó el flujo de caja proyectando los gastos incurridos sobre las propuestas (anexo 2 – evidencia de la propuesta).

4.4.6 Actividades y cronograma

Sobre los objetivos y estrategias planteadas se determinaron las siguientes actividades con la finalidad de llevar tener un plan de trabajo que tendrá inicio en los primeros días de enero, pudiendo ejecutar la propuesta de mejora sobre la gestión de cobranza, si bien las actividades de implementación llevará aproximadamente dos meses, se tendrá en cuenta ciertas actividades a manera de retroalimentación, tal es el caso verificación de los datos del cliente, seguimiento de las cuentas por cobrar, evaluación sobre la gestión del trabajador, capacitaciones, entre otros.

Sobre el presupuesto presentado se han considerado gastos administrativos de gestión que no presentan variación significativa con el transcurrir de los años.

Tabla 14
Matriz de tácticas, actividades y cronograma

Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Táctica 1. implementación de un sistema de evaluación de riesgo crediticio	A1 acordar reuniones con la gerencia y jefe de área	04/01/2021	3	07/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	20	Evidencia 1. Habilitar acceso a la central de riesgos del país.
	A2 revisar los documentos que sustentan el acuerdo comercial	07/01/2021	8	15/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	198	
	A3 proponer la habilitación de un sistema de revisión sobre el estatus del cliente	15/01/2021	2	17/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	1500	
Táctica 2. aumentar la implementación las políticas	A4 proponer la verificación de los datos del cliente de manera periódica	17/01/2021	2	19/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	97.5	Evidencia 2. Manual de políticas de cobranza
	A5 proponer las acciones a tomar días antes del vencimiento de un comprobante	19/01/2021	4	23/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	0	
	A6 establecer límites en el consumo de las líneas de crédito	23/01/2021	3	26/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	0	
Táctica 3. Implementación de estrategias de cobranza.	A7 revisar a detalle todas las cuentas por cobrar comerciales	26/01/2021	5	31/01/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. contador	0	Evidencia 3. las cuentas por cobrar disminución del 5% anual
	A8 asignar a una persona específicamente para el seguimiento de los comprobantes vencidos	31/01/2021	2	02/02/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. efe de recursos humanos	0	
	A9 proponer negociar el descuento de pronto pago.	02/02/2021	2	04/02/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. gestor de cobranza	0	
Táctica 4. analizar si el personal evalúa al cliente	A10 analizar el cumplimiento de pagos	04/02/2021	7	11/02/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas	0	Evidencia 4. verificar la documentación que sustenta la evaluación del cliente
	A11 revisar trimestralmente las cuentas por cobrar	11/02/2021	2	13/02/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. contador	0	
	A12 proponer aumentar las ventas con letras de cambio	13/02/2021	5	18/02/2021	a. Gerente de finanzas b. jefe de cobranzas	0	
Táctica 5. coordinar con recursos humanos la contratación de personal para las capacitaciones	A13 presentar alternativas sobre empresas o personas especialistas en capacitación	18/02/2021	5	23/02/2021	a. Gerente de finanzas b. jefe de recursos humanos c. jefe de cobranzas	0	Evidencia 5. cronograma anual de capacitación al personal de cobranzas y áreas relacionadas
	A14 presentar las propuestas económicas sobre las capacitaciones	23/02/2021	2	25/02/2021	a. jefe de recursos humanos b. Gerente de finanzas	0	
	A15 pactar fechas para capacitar al personal en materia de riesgos financieros	25/02/2021	3	28/02/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas c. Jefe de recursos humanos	425.5	
Táctica 6. programar periódicamente capacitaciones	A16 involucrar en las actividades al área de créditos y al área comercial	28/02/2021	3	03/03/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de recursos humanos c. gerente comercial	0	Evidencia 6. flujo de caja proyectando los gastos de las propuestas
	A17 evaluaciones sobre la gestión del gestor de cobranza	03/03/2021	4	07/03/2021	a. Gerente de finanzas b. Jefe de cobranzas	0	

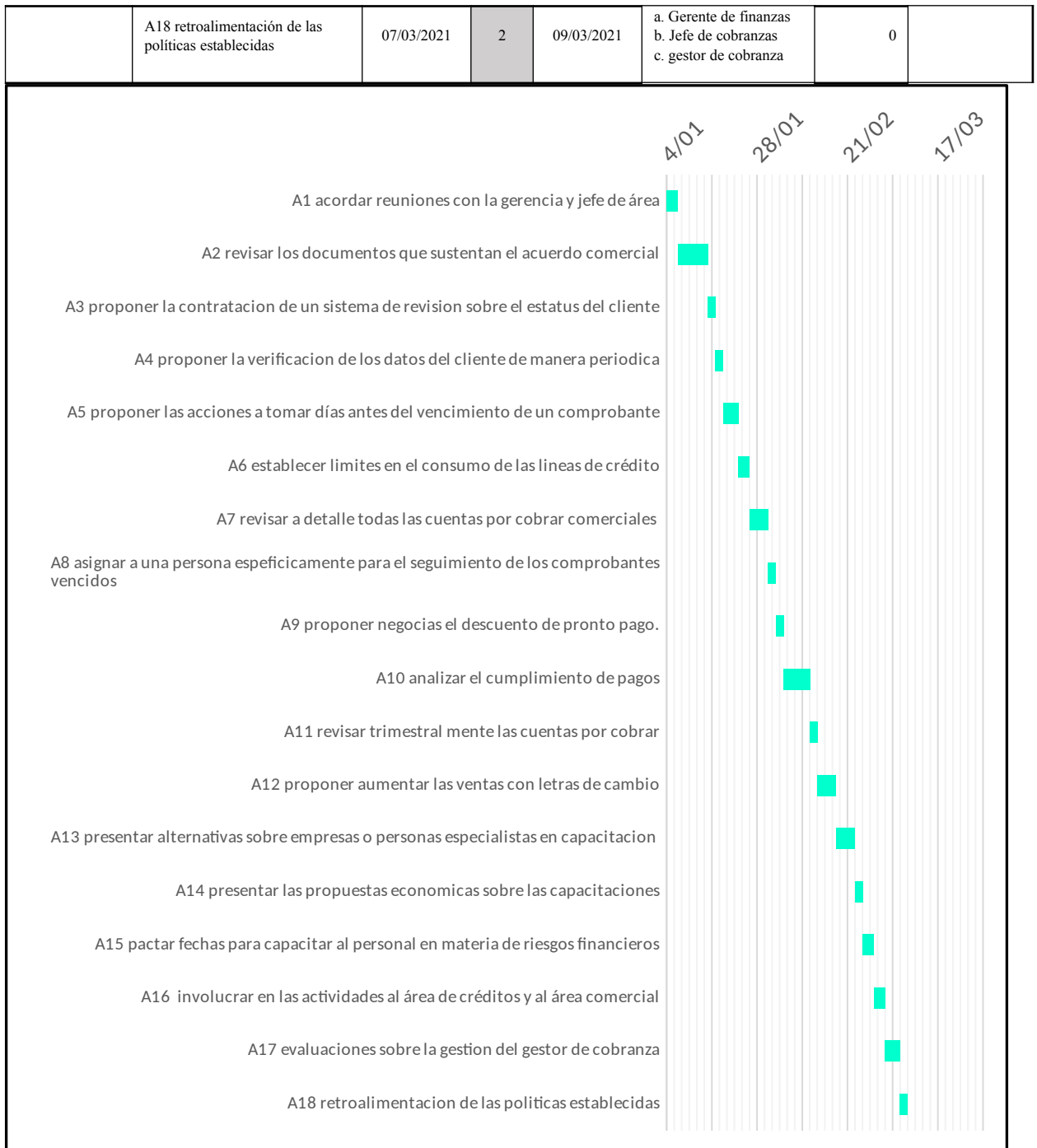


Figura 20: Diagrama de Ganff – elaboración propia (2020).

La figura muestra el cronograma de actividades que desarrollará con el objetivo de mejorar la gestión de cobranza, disminuir las cuentas por cobrar y en su defecto aumentar la liquidez de la empresa.

4.5 Discusión de resultados

La presente investigación tiene por título “propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelera, Lima 2020”. Para el cual se plantearon objetivos que dispuesta de realizar un análisis a los instrumentos cuantitativos y cualitativos se determinó la propuesta como solución al problema general.

Teniendo en cuenta que, las cuentas por cobrar representan la fuente principal de los ingresos que la empresa tendrá en un corto, mediano y largo plazo, en ese sentido se evalúan las diferentes reacciones económicas no solo a nivel interno de la empresa sino también externo, considero que la cantidad de liquidez que las empresas pueden tener estará directamente relacionada a la gestión de dicha cuenta. El problema de investigación se presenta por el nivel de liquidez a causa de la falta de implementación de un manual de políticas de gestión de cobranza que permita realizar un adecuado seguimiento a la cartera de clientes y la dificultad que enfrenta el personal debido a la actual situación del estado de emergencia del país. Las diferentes restricciones implantadas por el estado dificultan el cobro de las facturas y letras de cambio puestas en banco, el personal presenta inconvenientes en la presentación física de las facturas y en la aceptación de las letras.

Razones financieras están relacionadas con el objetivo de obtener información confiable sobre el comportamiento financiero y económico de una organización, esto es denominado como ratios que vinculan partidas relacionadas entre sí por el origen de las mismas, por ejemplo, para determinar el nivel de comportamiento de un cliente, se operaran las cuenta por cobrar con el volumen de venta (Urías, 2004),

Sobre la cuenta se realizó el análisis de rotación de veces al año y en días, el resultado para el 2018 fue de 51.45, mientras que el 2019 tuvo como resultado 48.76 días de rotación, esto traducido en veces al año es 7.00 y de 7.38 respectivamente, se puede decir que la empresa cuenta con una rotación aceptable, sin embargo, no es suficiente para cumplir oportunamente con las obligaciones internas y externas, por ello se propondrá una mejora para gestionar una disminución en la rotación teniendo en cuenta que las negociaciones comerciales se realizan en parte con letras de cambio.

Se han considerado antecedentes nacionales relacionadas al tema de estudio, se tomó en cuenta a, Ortiz (2019) en su tesis titulada planeamiento para disminuir las cuentas por cobrar en una empresa de servicios, Lima 2018, desarrolladas en la ciudad de Lima, propone la implementación de procesos y un manual de políticas de cobranza, que permitan mejorar la gestión a fin de disminuir el índice de morosidad, en el que recomendó considerar un flujo de caja proyectado en base al porcentaje, esto permitirá tener un panorama más claro para el cumplimiento de obligaciones, esta tesis muestra la importancia de la implementación de procesos y la relación directa con la morosidad, punto al que no se debería de llegar si se cumple con la propuesta planteada.

Del mismo modo, Arce (2017) menciona la importancia del cobro de las cuentas acumuladas como consecuencia de las colocaciones de productos en el mercado, muchas de las ventas realizadas son al crédito a través de letras de cambio, por lo tanto la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo diario es mínima, en esta tesis notamos la necesidad de conocer al cliente, así mismo, Zúñiga (2018) evidencia la necesidad de adquirir financiamiento para tener liquidez y rentabilidad, luego de analizar los activos y pasivos y patrimonio de la entidad concluye que los fondos propios son suficientes, esta tesis nos permite ver una herramienta que puede ser usada para obtener liquidez inmediata, para ellos es necesario realizar un adecuado inventario de los activos que posee una empresa.

Así mismo se consideró a, Rojas (2018) muestra una relación inversa de consideración entre el mecanismo de cobranza y la morosidad de los usuarios del distrito en análisis, del mismo modo, observó que el único medio de cobranza que emplean es la emisión de comprobantes con la finalidad que el usuario realice el pago total o parcial. Sobre lo mencionado podemos decir que es una evidencia notable que, es importante y fundamental la implementación de procesos y políticas de cobranza en una entidad ya sea públicas o privadas, esto evitará que se generen altos índices de morosidad.

De igual forma, Tello (2017) Tuvo como objetivo establecer el efecto que tiene un financiamiento sobre la liquidez de una empresa comercial, consideran que un financiamiento representaría una ventaja comercial y debería de ser una opción de primera

mano para la empresa en caso se decida optar por medio para contar con liquidez inmediata, pero del mismo modo se hace evidente que la no proyección de ingresos y gastos representa un punto débil y negativo para la empresa; este estudio nos da una visión de que podría suceder si no se toman las precauciones necesarias para minimizar los riesgos económicos y financieros, también la importancia de realizar una adecuada proyección de ingresos y gastos a corto y mediano plazo.

En cuanto a la relación internacional se consideró a Carrillo (2015), la investigación determinó que las decisiones adoptadas por el gerente en cuanto a la liquidez de la empresa no son las adecuadas, se ha generado una inestabilidad que se ve reflejada en los incumplimientos de pagos. El objetivo planteado permite expresar de manera clara los procedimientos necesarios que serán implementados mediante un manual que será enfocado en las actividades que realizan cada uno de los miembros de la empresa a fin de gestionar de manera oportuna el financiamiento.

Del mismo modo, Avelino (2017), la liquidez es insuficiente debido a que no se llega a realizar una cobranza al 100%, por ello la empresa debe considerar los análisis realizados para controlar y medir adecuadamente el desempeño de las actividades entre los departamentos de ventas y cobranzas, propone la implementación de un plan de cobranza agresiva para minimizar la morosidad, compartiendo así la necesidad de controlar y medir la gestión realizada por el gestor. Coincido con, Tomalá (2018) sobre la problemática basada en los cobros de las cuentas por cobrar a lo que recomendó se establezca un sistema que genere una adecuada gestión de cobranza y cumplimiento de las obligaciones, de manera que el desempeño sea óptimo y las actividades económicas no se vean afectadas, mejorando no solo la relación con sus clientes internos y externos sino también los indicadores financieros para una mejor toma de decisiones.

Se coincide con, Dávalos (2017) que habla del efecto que tiene la gestión de créditos y cobranza en la liquidez, concluye que la principal dificultad presentada es la poca comunicación con los clientes y con las áreas de la empresa, observa diferentes reacciones que tienen las empresas en diferentes escenarios económicos como consecuencia de la gestión, por ellos es importante enfocarse en una adecuada asignación del personal, esto según las cantidades y el propósito de la empresa a corto, mediano y

largo plazo. Por otro lado, Salas & Mora (2017) planteó estrategias sobre el rendimiento de cobranzas, se necesita la implementación de políticas y manuales de funciones en los departamentos de créditos y cobranzas, con el propósito de disminuir los riesgos económicos y financieros, se tiene una perspectiva de que las empresas ya sean de productos o servicios pueden implementar sistemas de control interno en diferentes áreas y en un determinado momento con visión a mediano y largo plazo.

La investigación se sustenta en la teoría de la contabilidad y el control que según Shyam, ayuda a realizar un análisis de la situación en la que se encuentra una empresa, así como el control de cada uno de los procesos que realizan las diferentes áreas que integran la entidad, se considera una teoría importante para determinar de manera más clara cuáles son las causas que debilitan o ponen en riesgo las actividades económicas de la empresa (Shyam 2015).

Del mismo modo la Teoría del desarrollo organizacional sustentada por Wendell L. French y Cecil H. Bell, Amplía los conocimientos sobre el funcionamiento interno de una empresa, el desarrollo de proyectos que pueden proponer las personas encargadas de la dirección de una entidad pueden presentar dificultades, las cuales serán superadas con una adecuada colaboración de los trabajadores, es importante implementar una adecuada cultura organizacional y que está sea comunicada a toda la empresa, hacer retroalimentación de manera periódica para generar un compromiso constante y a largo plazo (Chiavenato 2007). Como tercera teoría se consideró la teoría del crecimiento económico que busca un lineamiento a corto, mediano y largo plazo que proporcionen confianza y estabilidad a las organizaciones para realizar transacciones económicas (Resico 2010)

Como principal objetivo de estudio es el mejoramiento en la gestión de cobranza para aumentar la liquidez en una empresa industrial papelera, Lima 2020, por ello se propone implementar un manual de políticas de cobranza así como la habilitación de un usuario para ingresar a la central de riesgo del país y medir la capacidad de pago que tiene el cliente; las políticas de cobranza, son un mecanismo que permite el seguimiento a las cuentas por cobrar y gestionar la recuperación de créditos asignados, la finalidad es la rápida recaudación de dinero, esto es más factible si se logra cumplimiento de pagos por

parte de los clientes y un adecuado flujo de las actividades económicas (Morales, et.al, 2014).

Los objetivos específicos se analiza la situación actual de liquidez, se propone una disminución constante y permanente de las cuentas por cobrar y explicar los factores que inciden en la liquidez en una empresa industrial papelera, lo último da lugar el flujo de efectivo se debe considerar la fuente de ingresos con los que cuenta una empresa ya que de ello dependerá la vigencia en un determinado mercado, ante esto se puede decir que no solo es importante la gestión comercial, sino también, la gestión administrativa. Es situaciones como las que actualmente se vive en el país y en el mundo es indispensable un adecuado manejo y análisis del activo, de ello dependerá la permanencia del negocio (Guajardo & Andrade, 2008).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera : durante el proceso de la investigación y mediante el análisis de los estados financieros, así como la observación a la realidad económica de la empresa industrial papelera, se determinó la necesidad de proponer una mejora en la gestión de cobranza a fin aumentar los niveles de liquidez, por ello se elaboró un manual de políticas con la explicación necesaria sobre los procesos para la presentación de comprobantes que definen el correcto inicio de la cobranza.

Segunda : los ratios de gestión, específicamente el ratio de rotación de las cuentas por cobrar y el análisis horizontal demostraron la cantidad de veces que dicha cuenta tuvo rotación durante los años 2018 y 2019, así como la variación que representan un aumento en las cuentas por cobrar del 7.03%, como resultado de ese aumento la empresa presentó dificultades en algunos meses en los que cumplir con las obligaciones internas y externas demandaba grandes esfuerzos, por eso se propone una disminución constante a través de los años.

Tercero : la empresa industrial papelera presenta diferentes factores que inciden directa e indirectamente en la liquidez, tal es el caso de la falta de capacitación al personal encargado de la cobranza, así como la falta de proyección de los ingresos y egresos, y una adecuada evaluación a los clientes con el propósito de proteger los intereses de la empresa, se requiere el compromiso de todas las áreas de la empresa, atender a un cliente no solo es entregarle un bien o servicio, sino también brindarle una experiencia satisfactoria y seguridad como proveedor.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda que, con la finalidad de mejorar la gestión de cobranza la empresa industrial papelera deberá de realizar un seguimiento sobre el cumplimiento del manual las políticas establecidas, las funciones de las personas de cobranza no solo será cobrar, sino también, realizar un control y seguimiento a todos los clientes.
- Segunda** : Sobre el análisis de la situación económica la empresa tendrá que realizar periódicamente (3 meses) una evaluación sobre el avance de la propuesta sobre la reducción de las cuentas por cobrar, el gerente de finanzas conjuntamente con el jefe de cobranzas deberá de analizar la efectividad del manual de políticas, así como de las capacitaciones brindadas.
- Tercero** : Al gerente de finanzas y al jefe de cobranzas se les sugiere tener en cuentas la propuesta planteada en la presente investigación ya que fue realizado en base a evidencias probadas por expertos en temas financieros, económicos y contables, mejorar la gestión de cobranza no solo mejorará los niveles de liquidez de la empresa, sino también mejorará las relaciones comerciales y brinda satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Aguiar, I. *rentabilidad y riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*. Madrid: C.E.I.S, 1989.
- Albuquerque, F. *Conceptos básicos de economía*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 2018.
- Arce, Luz. «Implicancia en la gestión de cobranza de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provenser SAC.» Universidad Autónoma del Perú. *Tesis para obtener el título de Contador Público*. Lima, 2017.
- Arratia Altamirano, Erika Giovanna. «Análisis de la gestión del riesgo de liquidez en el sistema bancario boliviano.» Universidad Mayor de San Andrés. *Tesis de grado en economía financiera*. La Paz, 2016.
- Avelino, Mónica. «Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecarcía Ltda.» Universidad Laica "Vicente Rocafuerte de Guayaquil". *Tesis para la obtención del título en "Ingeniería en Contabilidad y Auditoría - CPA"*. Guayaquil, 2017.
- Banco Central de Reserva del Perú. «Informe Macroeconómico: I Trimestre de 2020.» Notas de estudio del BCRP, Banco Central de Reserva del Perú, Lima, Perú, 2020.
- Banco de España. *Informe de economía Latinoamericana- Primer semestre*. España: Banco de España, 2020.
- Beckhard, R. *Transiciones organizacionales*. segunda. México D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.
- Bernal, C. *Metodología de la investigación*. Tercera. Bogotá: Pearson educación , 2010.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., Casana, K. *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE, 2019.
- Carrillo, G. «La gestión financiera y la liquidez de la empresa “Azulejos Pelileo”.» Universidad Técnica de Ambato. *tesis para la obtención del grado académico de ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA*. Ambato, 2015.

- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. octava. México D.F.: McGraw-Hill, 2007.
- . *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima. México: McGraw-Hill, 2007.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por Coronavirus (COVID-19)*. Santiago: Naciones Unidas L/C TS 2020/45, 2020.
- Dávalos, Marcela. «La gestión de créditos y cobranzas en la recuperación de cartera de la ferretera Corral y Carrera cia. De la ciudad de Riobamba.» Universidad Nacional de Chimborazo. *tesis para la obtención del título de licenciada en contabilidad*. Riobamba, 2017.
- De Gregorio, J. *Macroeconomía - Teoría y políticas*. Santiago: Pearson - Educación, 2007.
- Fondo Monetario Internacional. *Informe Anual*. Washington, EE.UU.: Fondo Monetario Internacional, 2018, Nro. 75.
- Garrison, R, E Noreen, y P. Brewer. *Contabilidad administrativa*. Undécima. México D.F.: McGraw - Will, 2007.
- Gitman, L., y M. Joehnk. *Fundamentos de inversiones*. Décima. México: Pearson educación, 2009.
- Guajardo, G., y N. Andrade. *Contabilidad financiera*. Quinta. México D.F.: McGraw - Hill, 2008.
- Hernández, R., C. Fernández, y M. Baptista. *Metodología de la investigación*. Sexta. México: McGraw - Hill, 2014.
- Horngren, C., W. Harrison, y M. Suzanne. *Contabilidad*. Octava. México: Pearson educación, 2010.
- Hurtado, J. *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal, 2000.
- Instituto Peruano de Economía. *Séptimo Informe: Análisis del impacto económico del COVID-19 en el Perú*. Informe económico, Lima - Perú: IPE, 2020, Nro. 11.

- Kafka, F. *Teoría económica*. Tercera. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico., 1997.
- Keynes, J. *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México D.F.: Fondo de cultura económica, 1943.
- Martínez, H. *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning, 2012.
- Martínez, L. *Teoría contable*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León México, 1969.
- Meléndez, J. *Control Interno*. Chimbote, Ancash: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, 2016.
- Morales, J., y A. Morales. *Créditos y cobranza*. Primera. México: Grupo editorial Patria S.A., 2014.
- Ortiz, Irma. «Estrategia para reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios, Lima 2018.» Universidad Norbert Wiener. *Tesis para optar al título profesional de Contador público*. Lima, 2019.
- Parada, J. *Rentabilidad empresarial*. Primera. Chile: Universidad de Concepción, 1988.
- Resico, M. *Introducción a la Economía social de mercado*. Buenos Aires: Minigraf., 2010.
- Rojas, V. «La estrategia de cobranza y la morosidad de los usuarios de agua en la junta de usuarios del Distrito de Huarney, 2018.» Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. *Tesis para optar al título profesional de licenciado en Administración*. Huacho, 2018.
- Salas, A., y P. Mora. «Estrategia para mejorar el rendimiento de las cobranzas en Hanzely S.A.» Universidad de Guayaquil. *tesis presentada para optar el título de Contador público*. Guayaquil, 2017.
- Sánchez, A. *Teorías de las tasas de interés*. Primera. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Azcapotzalco, 1994.
- Shyam, S. *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá: Unibiblos, 2015.

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. *Informe de estabilidad del Sistema Financiero*. Lima, Perú: SBS, 2019.
- Tello, L. «El financiamiento y su incidencia en la liquidez de la empresa Omnichem SAC.» Universidad Autónoma del Perú. *Tesis para obtener el título de contador público*. Lima, 2017.
- Tomalá, G. «Cuentas por cobrar y la liquidez de la compañía de transportes Transcisa S.A. Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. Año 2017.» Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Trabajo de titulación en opción al título de licenciada en Contabilidad y Auditoría*. La Libertad, 2018.
- Urías, J. *Teoría de la contabilidad financiera*. Madrid: Ediciones académicas S.A., 2004.
- Van, J., y J. Wachowicz. *Fundamentos de administración financiera*. decimotercera. México: Pearson Educación, 2010.
- Zuñiga, Irvin. «Aplicación de fondos propios como fuente de financiamiento para obtener liquidez y rentabilidad empresarial en la constructora Rodema SAC.» Universidad Nacional de Piura. *Tesis para obtener el título profesional de Contador Público*. Piura, 2018.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Liquidez		
		Subcategorías	Indicadores	
¿De qué manera se puede incrementar la liquidez en una empresa industrial papelerera, Lima 2020?	Proponer un mejoramiento en la gestión de cobranza para aumentar la liquidez en una empresa industrial papelerera, Lima 2020.	Cuentas por cobrar	1. Ventas al crédito	
			2. Rotación de cuentas por cobrar	
			3. Capital de trabajo	
		Políticas de cobranza	4. Cobro de créditos	
			5. Pronto pago	
			6. Acción legal	
		Razones financieras	7. Razón de endeudamiento	
			8. Razón de circulante	
			9. solvencia	
		Flujo de efectivo	10. Flujo operativo	
			11. Proyección de ingresos y egresos	
			12. Cumplimiento de obligaciones	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: gestión de cobranza		
¿Cuál es la situación actual de liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020? ¿Cuáles son los factores que inciden en la liquidez en una empresa industrial papelerera, Lima 2020?	Analizar la situación actual de liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020. Explicar los factores que inciden en la liquidez en una empresa industrial papelerera, Lima 2020.	Falta de liquidez	Implementación las políticas de gestión de cobranza	Manual de políticas de cobranza
		Incremento en las cuentas por cobrar	disminuir anualmente el 5% las cuentas por cobrar	Estados financieros proyectados
		deficiencia en la gestión de cobranza	capacitar de forma constante al personal del área de cobranza	Cronograma anual de capacitación al personal

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, analítico	Población: 15 personas Muestra: 5 personas Unidad informante: trabajadores de área de cobranza	Técnicas: Entrevista, análisis documental Instrumentos: Guía de entrevista, registro documental	Procedimiento: guía de entrevista Análisis de datos: Atlas TI y triangulación, excel

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

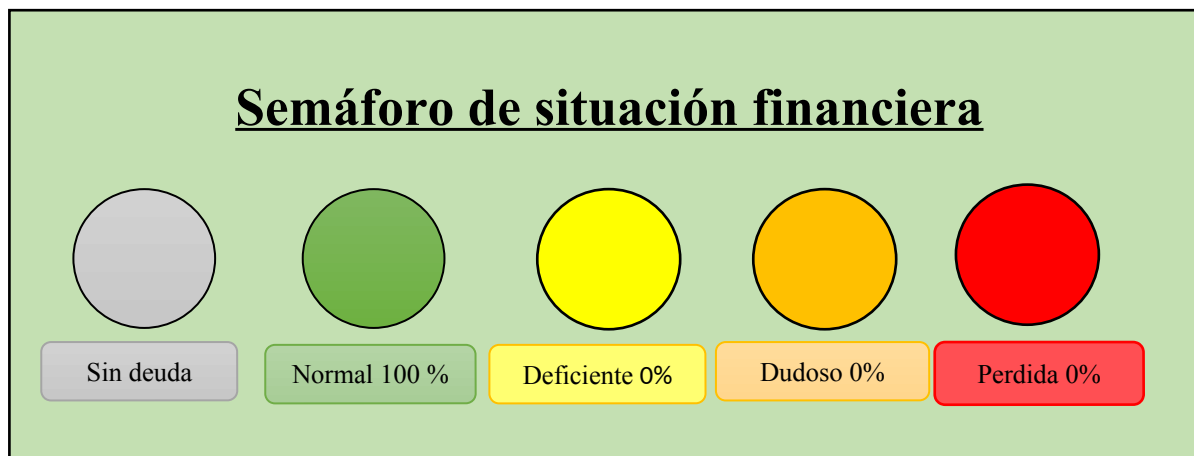
Evidencia 1. Habilitar acceso a la central de riesgos del país.

En la actualidad muchas empresas restan importancia a la gestión que realiza el área de cobranzas, tal es así que no hacen partícipe de las decisiones que se dan en la organización en cuanto a proyectos futuros, sin embargo, esta área la encargada de la recuperación de dinero investido y de todas las acciones necesarias para que se cumplan con los compromisos u obligaciones económicas que se tiene.

En una empresa industrial y específicamente en la empresa en estudio, se deben considerar ciertos criterios para resguardar la integridad financiera de la misma, por ello el jefe, analista y gestor de cobranzas tiene un papel importante para procurar la estabilidad de la entidad, por ello propongo se habilite un usuario de ingreso al sistema de SENTINEL (central de riesgo) con el propósito que los gestores verifiquen la situación financiera de los clientes, si bien el personal asignado a créditos son quienes realizan la evaluación para habilitar líneas de crédito o actualizar información, encuentro necesario que cobranzas pueda acceder a la central de riesgo para tomar medidas necesarias en caso el deudor presente una sobre exposición en bancos o mantenga protestos por regularizar, con ello se podría sustentar la aprobación o negación de renovaciones o financiamiento.



Para mayor control del uso sobre el usuario que se habilitará y de las consultas a realizar, el jefe de cobranzas deberá de autorizar el uso de su nombre y registro al portal, a fin de controlar que el personal no use el acceso para fines personales, Sentinel guarda un registro de todas las consultas realizadas que puede ser visto en la primera pantalla al ingresar al portal.



elaboración propia (2020).

A través de los semáforos financieros quien realiza la consulta podrá tener una hipótesis sobre la situación del cliente, en color plomo se presenta en caso no se tenga deudas, el color verde indica que, no se han presentado incumplimientos de pago y la calificación es normal al 100 %, el color amarillo hace referencia al pago tardío, registra un atraso de los semanas y la calificación se considera como deficiente, de igual manera se puede presentar un semáforo en color naranja, esto muestra el incumpliendo de pago con un atraso de dos semanas a más la condición del cliente cambia a dudoso, finalmente se puede presentar el color rojo, la lectura es de cuotas acumuladas y pendientes de pago, así mismo se podrían considerar por protestos reportados que ingresan al registro directamente con semáforo rojo, la condición es de perdida.

Se podrá visualizar el detalle de las deudas contraídas por garantías recibidas, hipotecas, préstamos, beneficios brindados por el estado (arranca Perú), la finalidad es determinar si el cliente está en posibilidades de cumplir con los pagos pendientes.

Evidencia 2. Manual de políticas de cobranza.



elaboración propia (2020).

El manual de políticas de cobranza tiene como propósito, establecer lineamientos para una correcta gestión y seguimiento de la cobranza a terceros, se deberá de tener en cuenta cada criterio establecido en pro de la integridad económica y financiera de la empresa, las políticas fueron elaboradas a necesidad de la entidad, los trabajadores y las características de los clientes, manteniendo la integridad, veracidad, responsabilidad y criterios a favor de todos los involucrados.

Presentación de facturas. - desde Julio del 2016 se implementó en muchas de las empresas la facturación electrónica, por ello en muchos de los casos no es necesario la presentación física del comprobante, solo para cliente que requiera y así lo dispongan en las órdenes de compra o previo acuerdo comercial se enviará físicamente la factura, debiendo se llevar una copia de la misma como control administrativo.

Requisito para registro de facturas presentadas. - Todos los comprobantes que se presenten físicamente deberá de tener nombre, firma y sello de la persona responsable de la recepción del documento, a efecto de validar su recepción y la posterior exigencia del pago.

Emisión de letras de cambio. - la emisión será según la fecha de entrega de mercadería, para dar conformidad a que lo solicitado fue entregado en su totalidad y no hay reclamo sobre el mismo.

Aceptación de letras de cambio. - el periodo de aceptación para los clientes localizados en el departamento de Lima es de 7 días contados a partir de la entrega del documento, en caso de los clientes de provincia el periodo será de 15 días.

Descargo de letras al banco. - las letras deberán de estar correctamente firmadas por el cliente, si es persona natural llevará firma, nombre y documento de identidad, en caso de ser persona jurídica se tendrá en cuenta, firma del apoderado o representante legal debidamente registrado en el sistema de la empresa y el sistema bancario, sello de la empresa, adicional a ello si es el caso debe estar firmado por el aval.

Cobranza de facturas vencidas. - se comunicará con el cliente al vencimiento de la factura, se podrá otorgaran días adicionales en caso el cliente maneje políticas de pagos, esto no debe superar los 10 días calendario.

Envío de cartas de cobranza por facturas vencidas. - se enviará cartas de cobranza a todos los clientes cuya factura tenga más de 10 días de vencido, el segundo comunicado se dará pasado los 15 días con un argumento más fuerte y de alerta a suspensión de línea.

Cobranza de letras en banco. - se comunicará al cliente el vencimiento de la letra teniendo hasta el 8vo día para cancelar.

Cobranza de letras protestas. - se comunica desde el primer momento en que se descarga el dietario, el correo debe estar dirigido al cliente, vendedor, supervisor comercial y gerencia de finanzas.

Cargos adicionales por protestos. - se cobrará todos los gastos que se generen al momento del protesto más un importe adicional por procedimientos administrativos de la empresa (acordado con el área de finanzas), salvo el protesto sea por motivos ajenos al cliente, es decir, por desastres naturales.

Suspensión de pedidos. - el gestor de cobranza tiene la obligación de suspender los pedidos en caso el cliente tenga protestos vigentes o facturas con más de 15 días de vencido.

Solicitud de refinanciamiento. - todas las solicitudes deben tener sustento crediticio y estará sujeto a evaluación y aprobación de la gerencia de finanzas.

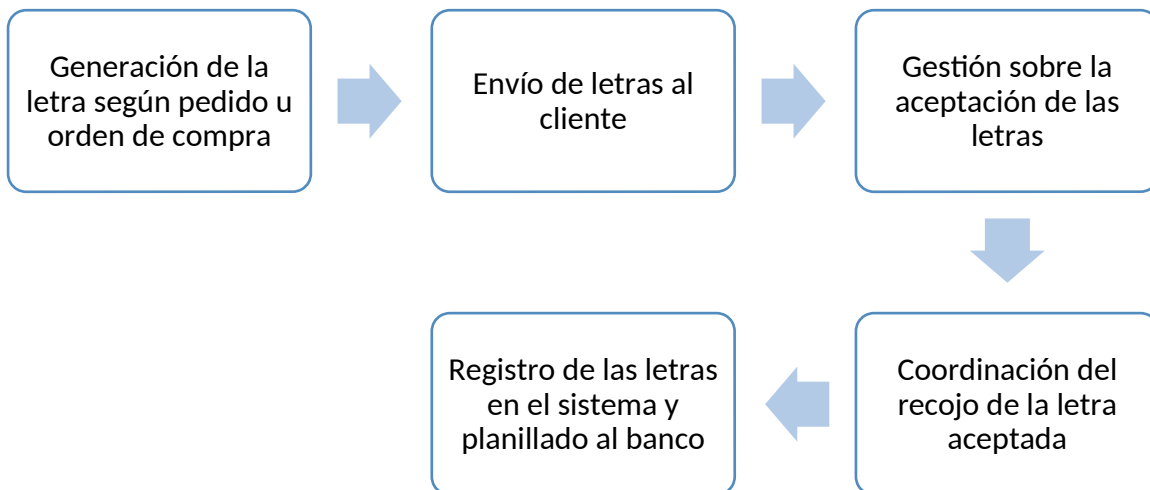
En manual está enfocado en el respaldo de las funciones que debe realizar la persona encargada de la cartera de cobranza, para ello explica el proceso a seguir dependiente el escenario que se puedan presentar según el acuerdo comercial, es decir, la condición de venta que puede ser factura a plazos o aceptación de letras de cambio, el adecuado cumplimiento de los procesos asegurará el rápido retorno de dinero, por consecuencia la empresa tendrá mayor liquidez.

Gráfico N° 1: proceso de presentación de facturas.



Fuente: elaboración propia (2019).

Gráfico N°2: proceso de gestión sobre letras de cambio.



Fuente: elaboración propia (2020).

Cada uno de los pasos se debe de cumplir, el incumplimiento podría ocasionar dificultades con los clientes, con las políticas mencionadas no solo se busca la estabilidad de la empresa sino también la satisfacción y la fidelización de los acreedores, se solicitar al trabajador el cumplimiento de todo lo escrito.

Evidencia 3. Las cuentas por cobrar disminución del 5% anual

Estados financieros proyectados

Estado de situación financiera proyectado								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo corriente	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Efectivo y equivalente de efectivo	101,488.40	170,482.52	175,597.00	182,620.88	195,404.34	209,082.64	223,718.43	239,378.71
Cuentas por cobrar comerciales	1,689,644.14	1,808,347.59	1,754,097.16	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10	1,357,286.95
Cuentas por cob. Acci y Pers.	75,716.00	50,426.50	47,905.18	45,509.92	43,234.42	41,072.70	39,019.06	37,068.11
Otras cuentas por cobrar	448,818.82	650,895.00	618,350.25	587,432.74	558,061.10	530,158.05	503,650.14	478,467.64
Existencias	1,512,175.12	1,996,235.00	2,066,103.23	2,138,416.84	2,213,261.43	2,290,725.58	2,370,900.97	2,453,882.51
Gastos pagados por anticipado	49,048.38	52,048.80	53,610.26	55,218.57	56,875.13	58,581.38	60,338.82	62,148.99
Total activo corriente	3,876,890.86	4,728,435.41	4,715,663.07	4,675,591.24	4,649,909.10	4,633,539.40	4,626,350.53	4,628,232.90
Activo no corriente								
Inmueble Maq. Y Equipo (Leasing)	1,790,472.42	1,588,456.00	1,542,307.87	1,418,981.53	1,301,661.99	1,333,308.42	1,325,023.62	1,364,859.33
Inmueble Maq. Y Equipo	2,597,167.27	2,850,986.23	2,850,986.23	2,850,986.23	3,350,986.23	3,430,986.23	3,510,986.23	3,590,986.23
Deprec. Y Amort Acumulada	-	-	-	-	-	-	-	-
total activo no corriente	3,447,679.06	3,450,789.00	3,754,640.87	3,631,314.53	4,013,994.99	4,137,641.42	4,209,356.62	4,329,192.33
Total Activo	7,324,569.92	8,179,224.41	8,470,303.94	8,306,905.77	8,663,904.09	8,771,180.82	8,835,707.15	8,957,425.23
Pasivo y Patrimonio								
Pasivo corriente								
Sobregiro bancario	184,741.36	134,554.50	118,407.96	104,199.00	91,695.12	80,691.71	71,008.70	62,487.66
Tributos por pagar	140,525.90	169,398.00	177,867.90	190,318.65	203,640.96	217,895.83	233,148.53	249,468.93
Remuneraciones por pagar	20,300.46	34,153.20	34,153.20	37,153.20	37,153.20	37,153.20	39,153.20	39,153.20
cuentas por pagar comerciales	1,847,904.60	1,900,500.20	2,240,515.21	2,083,679.14	2,146,189.52	2,210,575.20	2,276,892.46	2,345,199.23
créditos Leasing cta. Cte.	3,319.20	2,895.50	2,808.64	2,612.03	2,533.67	2,457.66	2,383.93	2,312.41
Otras cuentas por pagar	1,115,837.88	1,350,845.91	1,404,879.75	1,411,944.20	1,423,079.59	1,438,151.97	1,457,038.02	1,479,624.69
Total pasivo	3,312,629.39	3,592,347.31	3,978,632.65	3,829,906.23	3,904,292.06	3,986,925.57	4,079,624.85	4,178,246.13

Pasivo no corriente								
Créditos Leasing L/P y Fracc.	1,867,188.66	2,200,555.57	2,156,544.46	2,113,413.57	2,071,145.30	2,029,722.39	1,989,127.94	1,949,345.39
Otras cuentas por pagar	933,192.96	845,216.55	887,477.38	860,853.06	835,027.46	809,976.64	785,677.34	762,107.02
Total pasivo no corriente	2,800,381.62	3,045,772.12	3,044,021.84	2,974,266.63	2,906,172.76	2,839,699.03	2,774,805.29	2,711,452.41
Total pasivo	6,113,011.01	6,638,119.43	7,022,654.48	6,804,172.85	6,810,464.83	6,826,624.60	6,854,430.13	6,889,698.53
Patrimonio								
Capital	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00	967,300.00
Reservas	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00	98,350.00
Resultados acumulados	194,132.34	250,890.58	225,801.52	237,091.60	248,946.18	261,393.49	274,463.16	288,186.32
resultados del ejercicio	-48,223.43	224,564.40	156,197.94	199,991.32	538,843.09	617,512.73	641,163.85	713,890.38
Total Patrimonio	1,211,558.91	1,541,104.98	1,447,649.46	1,502,732.92	1,853,439.27	1,944,556.22	1,981,277.02	2,067,726.70
Total pasivo y patrimonio	7,324,569.92	8,179,224.41	8,470,303.95	8,306,905.77	8,663,904.09	8,771,180.82	8,835,707.15	8,957,425.23

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla nro. 14, se presenta el estado de situación financiera proyectado al 2025 con la finalidad de analizar los ratios de gestión que reflejaran la aplicación de las propuestas presentadas, si bien los períodos tomados como muestra 2018 y 2019 la empresa pudo cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que se busca es mejorar los niveles de liquidez para evitar futuros inconvenientes económicos, para poder determinar la efectividad de lo propuesto se presenta la proyección de los estados de resultados y los ratios de rotación de las cuentas por cobrar.

Estado de resultados proyectado.

Estado de resultado proyectado								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Ventas netas	11,822,835.08	13,350,653.45	13,884,679.59	14,578,913.57	15,307,859.25	16,073,252.21	16,876,914.82	17,720,760.56
Costo de ventas	-8,775,336.81	-10,152,365.00	-10,659,983.25	-11,192,982.41	-11,752,631.53	-12,340,263.11	-12,957,276.27	-13,605,140.08
Utilidad bruta	3,047,498.27	3,198,288.45	3,224,696.34	3,385,931.15	3,555,227.71	3,732,989.10	3,919,638.55	4,115,620.48
Gastos Operativo								
Gastos de ventas	-1,992,017.51	-2,086,235.00	-2,107,097.35	-2,128,168.32	-2,149,450.01	-2,170,944.51	-2,345,259.89	-2,483,115.19

Gastos Administrativos	-174,461.01	-136,851.75	-161,703.97	-188,321.01	-165,204.22	-165,204.22	-165,204.22	-165,204.22
Total Gastos operativos	2,166,478.52	2,223,086.75	2,268,801.32	2,316,489.33	2,314,654.22	2,336,148.72	2,510,464.11	2,648,319.41
Utilidad operativa	881,019.74	975,201.70	955,895.02	1,069,441.82	1,240,573.49	1,396,840.37	1,409,174.44	1,467,301.07
Otros ingresos y egresos								
Ingresos financieros	111,756.50	85,623.00	91,616.61	98,029.77	104,891.86	112,234.29	120,090.69	128,497.03
Otros ingresos	45,425.87	68,596.00	72,025.80	75,627.09	79,408.44	83,378.87	138,850.78	145,793.32
Cargas financieras	1,007,120.55	-850,892.41	-910,454.88	-974,186.72	-983,928.59	-925,166.22	-928,172.98	-930,897.55
Otros egresos	-79,305.00	-53,963.89	-52,884.61	-51,826.92	-50,790.38	-49,774.57	-98,779.08	-96,803.50
Total de otros ingresos y egresos	-929,243.17	-750,637.30	-799,697.08	-852,356.78	-850,418.67	-779,327.64	-768,010.59	-753,410.69
Utilidad antes de impuestos	-48,223.43	224,564.40	156,197.94	217,085.05	390,154.82	617,512.73	641,163.85	713,890.38

Fuente: elaboración propia (2019).

Periodo de cobro anual de los periodos proyectados. - Los resultados mostrados muestran la proyección de la rotación de las cuentas por cobrar en veces al año, realizando una adecuada gestión sobre la cobranza de las cuentas pendientes se podrá lograr progresivamente lo propuesto.

Rotación de cuentas por cobrar en veces					
Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
	<u>14,578,913.5</u>	<u>15,307,859.2</u>	<u>16,073,252.2</u>		<u>17,720,760.5</u>
Ventas Netas =	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>16,876,914.82</u>	<u>6</u>
Ctas, por cobrar comerciales	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10	1,357,286.95
=	8.75	9.67	10.69	11.81	13.06

Fuente: elaboración propia (2019).

Rotación en días de las cuentas por cobrar proyectadas. - la rotación de las cuentas por cobrar en días, al término de los 5 años de desarrollada la propuesta, las cuentas por cobrar alcanzaran el nivel deseado para cualquier empresa, es decir, el cobro efectivo dentro del mes (30 días) en el que se originó la obligación del cliente, para créditos de mayor periodo se aplicará el descuento por pronto pago que hará efectiva el retorno del dinero en menos de un mes.

Rotación de cuentas por cobrar en días					
Fórmula	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas por cobrar * 360	$1,666,392.30 * 36$ = 0	$1,583,072.68 * 36$ 0	$1,503,919.05 * 36$ 0	$1,428,723.10 * 36$ 0	$1,357,286.94 * 36$ 0
Ventas =	14,578,913.57	15,307,859.25	16,073,252.21	16,876,914.82	17,720,760.56
	41.15	37.23	33.68	30.48	27.57

Fuente: elaboración propia (2019).

Análisis Horizontal. - el análisis aplicado a la proyección realizada, muestra la efectiva reducción de las cuentas por cobrar, para finales del 2025 las cuentas presentarán una reducción sostenible del 5% a comparación con el año base o muestra 2019.

Análisis horizontal de las cuentas por cobrar					
Periodo	2021	2022	2023	2024	2015
Variación monetaria	-87,704.86	-83,319.62	-79,153.63	-75,195.95	-71,436.16
Variación %	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%

Fuente: elaboración propia (2019).

Evidencia 4. Verificar la documentación que sustenta la evaluación del cliente.

En este punto se propone realizar la verificación documentaria que sustente la gestión realizada sobre la cobranza de documentos vencidos o protestados, el gestor de cobranza deberá de cumplir con la presentación física de la evaluación del cliente y todas las acciones realizadas para el recupero de la cuenta.

Registro de visitas. - se deberá de llevar por quien realice la visita, es decir, personal motorizado, gestor, analista o jefe de cobranza, en él se anotarán todas las observaciones encontradas al momento de la visita, en caso no encontrar a la persona responsable o el local se encuentre cerrado se adjuntará una imagen como evidencia.

Reporte de visita			
Cliente:			
Visitante:			
Fecha	Observación	Acuerdo	Firmas
Fecha y hora del día que se realiza la visita	Detallar: lugar de visita, quien lo atendió, clientes, horarios de atención.	Respuesta del cliente sobre deuda.	Firma del cliente y el visitante.

elaboración propia (2020).

Cartas enviadas. - se presentará el cargo de todas las cartas enviadas hasta el momento de la presentación de evaluación.

Consulta a la central de riesgo. - se imprimirá el reporte de consulta a la central de riesgo, debiendo mostrar el comportamiento crediticio de los últimos 6 meses.

Correos electrónico. - como muestra de los comunicados enviados por la falta de pago.

Evidencia 5. Cronograma anual de capacitación al personal de cobranzas y áreas relacionadas.

El cronograma de capacitación es pactado en coordinación con el área de recursos humanos, gerencia financiera y el jefe de área de cobranza, la finalidad es orientar a los trabajadores a realizar una gestión acorde a las necesidades que se presentan en la empresa.

Cuadro x: Cronograma de capacitación anual de cobranzas

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL - COBRANZAS				
DIRIGIDO	FECHA	DURACIÓN	MATERIAL	CAPACITADO R
Gestores de cobranza	15 de octubre	1 hora	Computada, proyector.	Personal contratado
Gestores de cobranza	15 de abril	1 hora	Computada, proyector.	Gerente de finanzas
Asesores comerciales	30 de octubre	1 hora	Computada, proyector.	jefe de cobranza
Trabajador nuevo	Ingreso	1 hora	computadora	jefe de cobranza

Fuente: elaboración propia (2020).

La primera capacitación se da al inicio de la campaña pre escolar, esto con el propósito de buscar nuevas estrategias que ayuden a una correcta gestión sobre las cuentas por cobrar, la responsabilidad es compartida entre el jefe de recursos humanos que, se encarga de la contratación del personal idóneo para cumplir con las actividades, gerente de finanzas presentará la solicitud y compromete al personal bajo su cargo a cumplir con la asistencia en la fecha indicada.

La segunda fecha de capacitación es fijada después del cierre de campaña, el propósito es analizar el recupero de las cuentas generadas durante los meses de octubre a marzo, así como determinar los mecanismos para recaudar la liquidez necesaria durante la temporada baja, es decir, en los meses de Abril a setiembre donde las ventas disminuyen

considerablemente. La capacitación es dada por el gerente de finanzas, quien brindara los informes necesarios sobre la situación económica y financiera de la empresa.

Del mismo modo, se capacitará a los asesores del área comercial, esto estará a cargo del jefe de cobranzas o del gestor con mayor experiencia; es importante hacer partícipe al área comercial ya que son aliados para realizar un adecuado seguimiento a las cuentas por cobrar y brindan informaciones relevantes al tener un contacto más directo y cercano con el cliente; del mismo modo el jefe de cobranzas dará la inducción al personal de nuevo ingreso, se consideran los ingresos de todas las áreas.

Evidencia 6. Flujo de caja proyectando los gastos de las propuestas

En el flujo de caja proyectado se propone un aumento del 5% en los ingresos anuales, para que la propuesta sea sostenida en el tiempo se considera fundamental la capacitación al personal involucrado, el gestor o analista recibirá información necesaria sobre la realidad económica con el propósito de planear la forma de aumentar los niveles de cobranza.

Flujo de caja proyectado pesimista (2% crecimiento)

Datos	Importe
Crecimiento	0.02
Promedio de ingresos 2018 - 2019	12,586,744.26
Gastos administrativos y ventas	0.05
Costo de ventas	0.05

Partidas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos						
Ingreso proyectado	S 13,884,679.59	14,162,373.18	14,445,620.64	14,734,533.06	15,029,223.72	15,329,808.19
Total ingresos	S 13,884,679.59	14,162,373.18	14,445,620.64	14,734,533.06	15,029,223.72	15,329,808.19
Cobranza pendiente	S 1,754,097.16	1,719,015.22	1,684,634.91	1,650,942.22	1,617,923.37	1,585,564.90
Total cobranza	S 1,754,097.16	1,719,015.22	1,684,634.91	1,650,942.22	1,617,923.37	1,585,564.90
Egresos						
costo de ventas	S -	-	-	-	-	-
	/	11,192,982.4	11,752,631.5	12,340,263.1	12,957,276.2	13,605,140.0

		1	3	1	7	8
gastos de ventas	S /	-2,107,097.35	-2,212,452.22	-2,323,074.83	-2,439,228.57	-2,561,190.00
gastos capacitación	S /	-425.00	-425.00	-425.00	-425.00	-425.00
gasto de Sentinel	S /	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00
pago de impuestos	S /	-190,318.65	-203,640.96	-217,895.83	-233,148.53	-249,468.93
otros gastos administrativos	S /	-178,321.01	-187,237.06	-196,598.91	-206,428.86	-216,750.30
		-	-	-	-	-
total de egresos	S /	13,670,644.4	14,357,886.7	15,079,757.6	15,838,007.2	16,634,474.3
		2	7	7	2	1
Sub total	S /	15,638,776.7 5	2,210,743.98	1,772,368.79	1,305,717.60	809,139.86 280,898.79
Saldo inicial	S /	15,638,776.7 5	17,849,520.7 3	19,621,889.5 2	20,927,607.1 2	21,736,746.9 8
Saldo final	S /	15,638,776.7 5	17,849,520.7 3	19,621,889.5 2	20,927,607.1 2	21,736,746.9 8

Fuente: elaboración propia (2020).

Flujo de caja proyectado probable (5% crecimiento)

Datos	Importe
Crecimiento	0.05
Promedio de ingresos 2018 - 2019	12,586,744.2 6
Gastos administrativos y ventas	0.05
Costo de ventas	0.05

Partidas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos						
Ingreso proyectado	S /	13,884,679.5 9	14,578,913.5 7	15,307,859.2 5	16,073,252.2 1	16,876,914.8 2
Total ingresos	S /	13,884,679.5 9	14,578,913.5 7	15,307,859.2 5	16,073,252.2 1	16,876,914.8 2
Cobranza pendiente	S /	1,754,097.16	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10 1,357,286.95
Total cobranza	S	1,754,097.16	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10 1,357,286.95

	/						
Egresos	S						
	/						
		-	-	-	-	-	-
costo de ventas	S	11,192,982.4	11,752,631.5	12,340,263.1	12,957,276.2	13,605,140.0	
	/	1	3	1	7	8	
	S						
gastos de ventas	/	-2,107,097.35	-2,212,452.22	-2,323,074.83	-2,439,228.57	-2,561,190.00	
	S						
gastos capacitación	/	-425.00	-425.00	-425.00	-425.00	-425.00	
	S						
gasto de Sentinel	/	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	
	S						
pago de impuestos	/	-190,318.65	-199,834.59	-209,826.31	-220,317.63	-231,333.51	
	S						
otros gastos administrativos	/	-178,321.01	-187,237.06	-196,598.91	-206,428.86	-216,750.30	
	S						
total de egresos	/	13,670,644.4	14,354,080.3	15,071,688.1	15,825,176.3	16,616,338.8	
		2	9	6	2	9	
	S	15,638,776.7					
Sub total	/	5	2,574,661.45	2,536,851.54	2,505,483.10	2,480,461.60	2,461,708.62
	S	15,638,776.7	18,213,438.2	20,750,289.7	23,255,772.8	25,736,234.4	
Saldo inicial	/	5	0	4	4	4	
	S	15,638,776.7	18,213,438.2	20,750,289.7	23,255,772.8	25,736,234.4	28,197,943.0
Saldo final	/	5	0	4	4	4	6

Fuente: elaboración propia (2020).

Flujo de caja proyectado optimista (10% crecimiento)

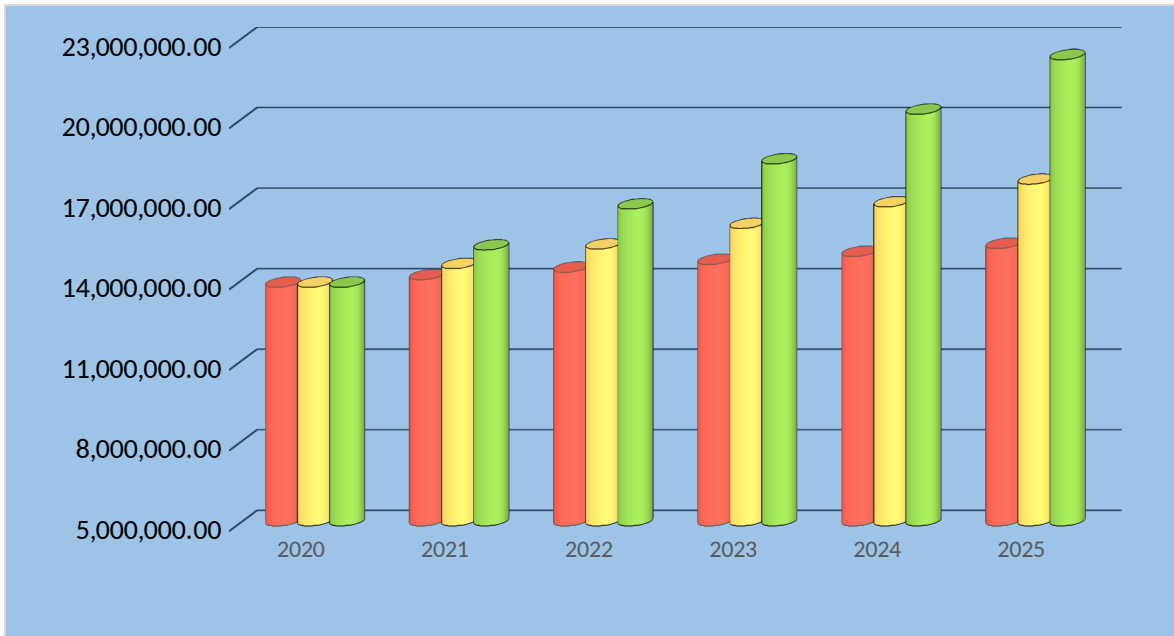
Datos	Importe
Crecimiento	0.10
Promedio de ingresos 2018 - 2019	12,586,744.2
Gastos administrativos y ventas	0.05
Costo de ventas	0.05

Partidas		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos							
Ingreso proyectado	S	13,884,679.5	15,273,147.5	16,800,462.3	18,480,508.5	20,328,559.3	22,361,415.3
	/	9	5	0	3	8	2
Total ingresos	S	13,884,679.5	15,273,147.5	16,800,462.3	18,480,508.5	20,328,559.3	22,361,415.3
	/	9	5	0	3	8	2
Cobranza pendiente	S	1,754,097.16	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10	1,357,286.95

	/						
Total cobranza	S /	1,754,097.16	1,666,392.30	1,583,072.69	1,503,919.05	1,428,723.10	1,357,286.95
Egresos	S /						
costo de ventas	S /		- 11,192,982.4 1	- 11,752,631.5 3	- 12,340,263.1 1	- 12,957,276.2 7	- 13,605,140.0 8
gastos de ventas	S /		-2,107,097.35	-2,212,452.22	-2,323,074.83	-2,439,228.57	-2,561,190.00
gastos capacitación	S /		-425.00	-425.00	-425.00	-425.00	-425.00
gasto de Sentinel	S /		-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00
pago de impuestos	S /		-190,318.65	-199,834.59	-209,826.31	-220,317.63	-231,333.51
otros gastos administrativos	S /		-178,321.01	-187,237.06	-196,598.91	-206,428.86	-216,750.30
total de egresos	S /		- 13,670,644.4 2	- 14,354,080.3 9	- 15,071,688.1 6	- 15,825,176.3 2	- 16,616,338.8 9
Sub total	S /	15,638,776.7 5	3,268,895.43	4,029,454.60	4,912,739.42	5,932,106.16	7,102,363.38
Saldo inicial	S /		15,638,776.7 5	18,907,672.1 8	22,937,126.7 8	27,849,866.2 0	33,781,972.3 6
Saldo final	S /	15,638,776.7 5	18,907,672.1 8	22,937,126.7 8	27,849,866.2 0	33,781,972.3 6	40,884,335.7 5

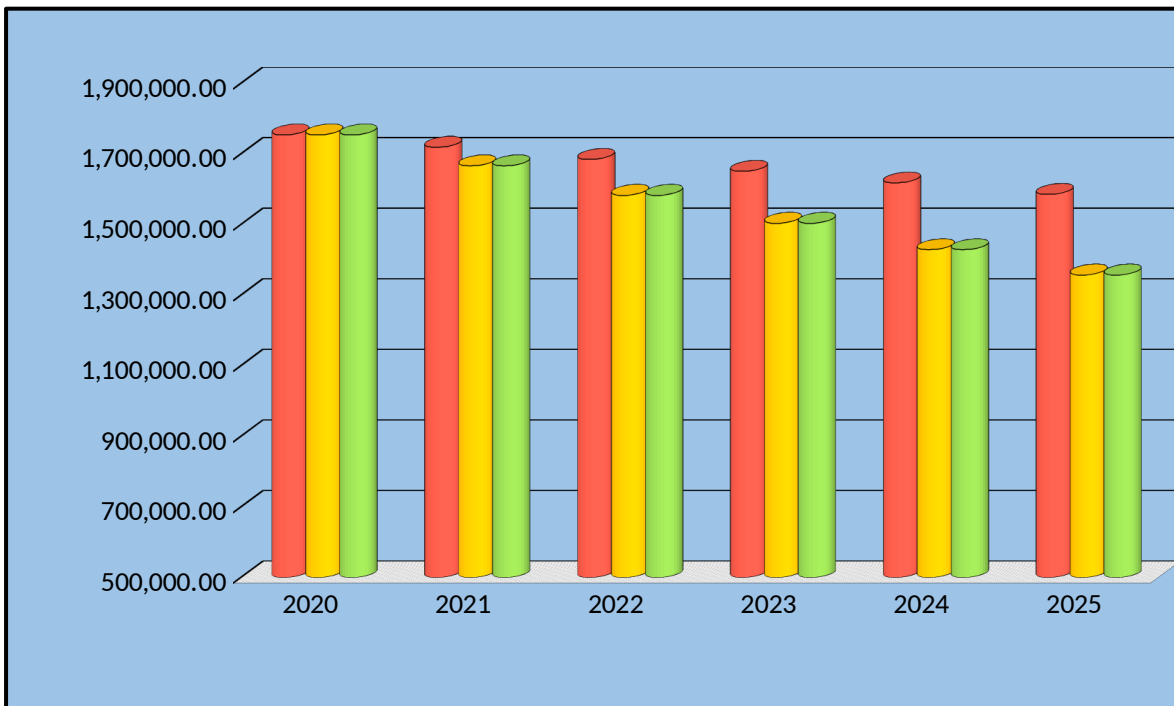
Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla x se muestra el flujo de ingresos proyectado con una visión pesimista cuyo crecimiento es el 2% anual, mientras que la tabla X presenta una proyección del 5% y la tabla x muestra un escenario optimista cuya proyección es del 10% anual, del mismo porcentaje es aplicado a la cantidad de dinero en cobranza. En la siguiente figura se resume la comparación de lo mencionado año a año hasta el 2025.



elaboración propia (2020).

Del mismo modo se muestra la proyección de cobranza pendiente al 2025 en los tres escenarios planteados.



elaboración propia (2019).

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
El objetivo del registro documental es mostrar la realidad económica de la empresa, permitiendo analizar las variaciones que sufren de un periodo a otro, con especial énfasis en las ratios de solvencia, endeudamiento, capital y el activo circulante.	<p>Los documentos que se tomaron en cuenta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado de situación financiera. • Estado de resultados. <p>Se realizará una comparación entre los periodos seleccionados para considerar posibles propuestas para la toma de decisiones.</p>	Los documentos corresponden al área de contabilidad de la empresa industrial papelera.

Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Registro documental	Fórmula	Resultado	Análisis
Estado de situación financiera y Estados de resultados 2018 y 2019	La información financiera genera y comunica información útil de tipo cuantitativo para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios, estos pueden ser externos e internos de una organización económica. Las	Los documentos a utilizar en la investigación, proporcionan datos económicos y financieros que representan la real situación de la empresa, para ello se utilizarán indicadores que determinan la variación entre un periodo y	Ratios de liquidez	<p>Solvencia - 2018</p> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3,876,890.86}{3,312,629.39} = 1.17$ <p>Solvencia 2019</p> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4,728,435.41}{3,592,347.31} = 1.32$ <p>Prueba Ácida - 2018</p> $\frac{\text{Activo corriente - existencias}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,364,715.74}{3,592,347.31} = 0.71$ <p>Prueba Ácida - 2019</p> $\frac{\text{Activo corriente - existencias}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,364,715.74}{3,312,629.39} = 0.76$	1.17 1.32 0.71 0.76	De los análisis realizados se encontraron los siguientes resultados: En el 2018 la empresa no cuenta con suficientes liquedeces ya que solo cuenta con S/ 1.17 por cada sol de deuda, del mismo modo en el 2019 solo cuenta con S/ 1.32 por cada sol de deuda. Los resultados de la prueba ácida para el año 2018 se tiene 0.71 por cada sol de deuda y el año 2019 se tiene 0.76, se deduce que la empresa no cuenta con liquidez para afrontar sus obligaciones a corto

	<p>organizaciones lucrativas muestran los estados de resultado y el estado de situación económica como reflejo de sus actividades ya sea en venta de productos o servicio.</p> <p>(Guajardo & Andrade, 2008)</p>	<p>otro, estos serán ratios de liquidez, análisis vertical y por último el análisis horizontal.</p>		<p>Pasivo corriente 3,312,629.39</p> <p>Prueba Ácida - 2019</p> <p>Activo corriente - existencias = 2,732,200.41 =</p> <hr/> <p>Pasivo corriente 3,592,347.31</p> <p>Liquidez Absoluta - 2018</p> <p>Efectivo Equivalente de efectivo = 101,488.40 =</p> <hr/> <p>Pasivo corriente 3,312,629.39</p> <p>Liquidez Absoluta - 2019</p> <p>Efectivo Equivalente de efectivo = 170,482.52 =</p> <hr/> <p>Pasivo corriente 3,592,347.31</p> <p>Capital de trabajo - 2018</p> <p>Activo corriente - Pasivo corriente 3,876,890.86 - 3,312,629.39</p> <p>Capital de trabajo - 2019</p> <p>Activo corriente - Pasivo corriente 4,728,435.41 - 3,592,347.31</p>	<p>0.03</p> <p>0.05</p> <p>564,261.47</p> <p>1,136.08</p> <p>8.10</p>	<p>plazo.</p> <p>El ratio de liquidez absoluta muestra para el año 2018 que la empresa cuenta con 0.03 % y en el año 2019 se muestra el 0.05%, por lo que se sustenta que la empresa no cuenta con liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo En cuanto al capital de trabajo, en el 2018 es de S/ 564,261.47 y para el 2019 es de S/ 1,136088.10 la empresa cuenta con un capital estable.</p>
			<p>Ratios de gestión</p>	<p>Rotación de cuentas por cobrar - 2018</p> <p>Cuentas por cobrar promedio * 360 días = 1,689,644.14 * 360 =</p> <hr/> <p>Ventas 11,822,835.08</p> <p>Rotación de cuentas por cobrar - 2019</p> <p>Cuentas por cobrar promedio * = 1,808,347.59 * 360 =</p> <hr/>	<p>51.45 días</p> <p>48.76 días</p>	<p>Los resultados obtenidos en los ratios de gestión son:</p> <p>La empresa industrial en el 2018 presentó una rotación de 51.45 días, y en el año 2019 la rotación fue de 48.76 días, se muestra una disminución en el periodo de cobro, sin embargo se buscará reducir el índice.</p>

			<p>360 días</p> <hr/> <p>Ventas 13,350,635.45</p> <p>Periodo de cobro 2018</p> <p>Ventas Netas 11,822,835.08</p> <hr/> <p>Ctas, por cobrar comerciales = 1,689,644.14 =</p> <p>Periodo de cobro 2019</p> <p>Ventas Netas 13,350,635.45</p> <hr/> <p>Ctas, por cobrar comerciales = 1,808,347.59 =</p>	7.00	En cuanto a las veces en las que retaron las cuentas por cobrar se muestra que en el año 2018 fue de 7.00 veces y en el año 2019 fue de 7.38, dicho resultados se podría mejorar para obtener mayor liquidez.
			<p>Análisis horizontal años 2018 – 2019</p> <p>Efectivo y equivalente de efectivo 2019 = 170,488.40</p> <hr/> <p>Efectivo y equivalente de efectivo 2018 = 101,488.40</p> <p>Cuentas por cobrar comerciales 2019 = 1,808,347.59</p> <hr/> <p>Cuentas por cobrar comerciales 2018 = 1,689,644.14</p>	8% 7.03%	<p>Los resultados obtenidos del análisis horizontal muestran que existe una variación del 67.98% que en soles es una variación de 68,994.12.</p> <p>Del mismo modo las cuentas por cobrar presentan una variación de 7.03% en soles es 118,703.45, esto con relación a los años 2018 y 2019.</p>
			<p>Análisis vertical año 2018</p> <p>Efectivo y equivalente de efectivo = 101,488.40 * 100 = 1.39%</p> <hr/> <p>Total activo = 7,324,569.92</p> <p>Cuentas por cobrar comerciales = 1,689,644.14 * 100 = 23.07%</p> <hr/> <p>Total activo = 7,324,569.92</p> <p>Activo corriente = 3,876,890.86 * 100 = 52.93%</p> <hr/> <p>Total Activo = 7,324,569.92</p>	2.08	<p>Se analizó que para el año 2018 el efectivo disponible representa el 1.39% del total activo, mientras que las cuentas por cobrar comerciales se obtuvieron el 23.07% y el activo corriente es el 52.93% con referencia al total activo.</p> <p>Finalmente se analizó el resultado año 2019 y se concluye que el efectivo</p>

				Análisis vertical año 2019	%	disponible representa solo el 2.08%, para las cuentas por cobrar comerciales se obtuvo el 22.11% y finalmente el activo presentó un aumento de 57.81% todo ello con relación al total de activo.
				Efectivo y equivalente de efectivo = 170,482.52 *100 =	22.11%	
				<hr/> Total activo <hr/> 8,179,224.41		
				Cuentas por cobrar comerciales = 1,808,347.59 *100 =	57.81%	
				<hr/> Total activo <hr/> 8,179,224.41		
				Activo corriente = 4,728,435.41 *100 =		
				<hr/> Total Activo <hr/> 8,179,224.41		

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

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

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Cuentas por cobrar	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?
3	Políticas de cobranza	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?
4		¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?
5		¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?
6	Razones financieras	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?
7		¿Qué medidas adopta usted como jefe de área para evitar poner en riesgo la liquidez de la empresa?

8		¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?
9	Flujo de efectivo	¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

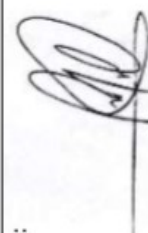
Ficha de validez del registro documental para medir la liquidez en una empresa industrial Lima, 2020.

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		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: 

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

...
...
...

Título de la investigación: Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papetera, Lima 2020
Nombre de la propuesta: Gestión de Cobranza

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

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

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

Construcción gramatical: se entiendo 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			

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Empresa Industrial Papelera			
Estado de Resultado comparativo			
(Expresado en Soles)			
		2018	2019
ACTIVO CORRIENTE	S/		S/
Efectivo y equivalente de efectivo		101,488.40	170,482.52
Cuentas por cobrar comerciales		1,689,644.14	1,808,347.59
Cuentas por cob. Acci y Pers.		75,716.00	50,426.50
Otras cuentas por cobrar		448,818.82	650,895.00
Existencias		1,512,175.12	1,996,235.00
Gastos pagados por anticipado		49,048.38	52,048.80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		3,876,890.86	4,728,435.41
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmueble Maq. Y Equipo (Leasing)		1,790,472.42	1,588,456.00
Inmueble Maq. Y Equipo		2,597,167.27	2,850,986.23
Deprec. Y Amort Acumulada		-939,960.63	-988,653.23
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		3,447,679.06	3,450,789.00
TOTAL ACTIVO		7,324,569.92	8,179,224.41
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE			
Sobregiro bancario		184,741.36	134,554.50
Tributos por pagar		140,525.90	169,398.00
Remuneraciones por pagar		20,300.46	34,153.20
cuentas por pagar comerciales		1,847,904.60	1,900,500.20
Créditos Leasing Pte. Cte.		3,319.20	2,895.50
Otras cuentas por pagar		1,115,837.88	1,350,845.91
TOTAL PASIVO CORRIENTE		3,312,629.39	3,592,347.31
PASIVO NO CORRIENTE			
Créditos Leasing L/P y Fracc.		1,867,188.66	2,200,555.57
Otras cuentas por pagar		933,192.96	845,216.55
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2,800,381.62	3,045,772.12
TOTAL PASIVO		6,113,011.01	6,638,119.43
PATRIMONIO			
Capital		967,300.00	967,300.00
Reservas		98,350.00	98,350.00
Resultados acumulados		194,132.34	250,890.58
resultados del ejercicio		-48,223.43	224,564.40
TOTAL PATRIMONIO NETO		1,211,558.91	1,541,104.98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		7,324,569.92	8,179,224.41

Empresa Industrial Papelera
Estado de Resultado comparativo

	2018	2019
	S/	S/
Ventas netas	11,822,835.08	13,350,653.45
Costo de ventas	-8,775,336.81	-10,152,365.00
UTILIDAD BRUTA	3,047,498.27	3,198,288.45
Gastos Operativo		
Gastos de ventas	-1,992,017.51	-2,086,235.00
Gastos Administrativos	-174,461.01	-136,851.75
Total Gastos operativos	-2,166,478.52	-2,223,086.75
UTILIDAD OPERATIVA	881,019.74	975,201.70
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
Ingresos financieros	111,756.50	85,623.00
Otros ingresos	45,425.87	68,596.00
Cargas financieras	-1,007,120.55	-850,892.41
Otros egresos	-79,305.00	-53,963.89
Total de otros ingresos y egresos	-929,243.17	-750,637.30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-48,223.43	224,564.40

Análisis Horizontal				
	2018	2019	v. absoluta	v. relativa
	S/	S/		
Ventas netas	11,822,835.08	13,350,653.45	1,527,818.37	12.92%
Costo de ventas	-8,775,336.81	-10,152,365.00	-1,377,028.19	15.69%
UTILIDAD BRUTA	3,047,498.27	3,198,288.45	150,790.18	4.95%
Gastos Operativo				
Gastos de ventas	-1,992,017.51	-2,086,235.00	-94,217.49	4.73%
Gastos Administrativos	-174,461.01	-136,851.75	37,609.26	-21.56%
Total Gastos operativos	-2,166,478.52	-2,223,086.75	-56,608.23	2.61%
UTILIDAD OPERATIVA	881,019.74	975,201.70	94,181.96	10.69%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS				
Ingresos financieros	111,756.50	85,623.00	-26,133.50	-23.38%
Otros ingresos	45,425.87	68,596.00	23,170.13	51.01%
Cargas financieras	-1,007,120.55	-850,892.41	156,228.14	-15.51%
Otros egresos	-79,305.00	-53,963.89	25,341.11	-31.95%
Total de otros ingresos y egresos	-929,243.17	-750,637.30	178,605.87	-19.22%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-48,223.43	224,564.40	272,787.83	-565.67%

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

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de cobranzas
Nombres y apellidos	Carlos Luna Benavides
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	05/10/2020
Lugar de la entrevista	online

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Cuentas por cobrar	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?
3	Políticas de cobranza	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?
4		¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?
5		¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?
6	Razones financieras	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?
7		¿Qué medidas adopta usted como jefe de área para evitar poner en riesgo la liquidez de la empresa?
8	Flujo de efectivo	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?
9		¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Si el cliente incumple con el pago ofrecido, resta efectiva a la empresa que le otorgó el crédito y provoca que ésta no cuente con recursos financieros suficientes para hacer frente a sus obligaciones corrientes.
2	¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?	La rotación de cxc o periodo promedio de cobro debe estar alineada a la política de la empresa en lo que a conversión de efectivo se refiere, para que sumada a la rotación de inventarios no supere el plazo promedio de cuentas por pagar.
3	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?	Nuestras políticas se ajustan principalmente a los requerimientos de efectivo que parten del área de finanzas, vigilamos que la presentación, el canje, descuento y cobro se lleve a cabo en los plazos necesarios para alimentar nuestro flujo de la caja, siempre se pueden mejorar algunos puntos que con el tiempo se hacen necesarios.
4	¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?	Definitivamente, el ser humano se mueve por motivaciones, se debe premiar al que cumple y castigar al que no cumple. Hay que dar sensación de mando a los clientes sin que se perciba autoritarismo.
5	¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?	A ese nivel los deudores normalmente tienen 3 tipos de reacciones: pagan, lloran o pegan, es decir, negocian y pagan, no dan ninguna solución o responsabilizan a todos menos a ellos finalmente no pagan nada o desaparecen, en ese escenario se recurre al aval asignado al momento de habilitar el crédito.
6	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?	Conocido el impacto directo de la cuarentena en nuestras ventas y entendiendo que la reactivación tomará tiempo, más aún con la cantidad considerable de clientes en sectores que fueron afectados de gran manera, estamos en pleno proceso de reajuste estructural de gastos. Hemos elaborado un PLAN B que esperamos se cumpla en los siguientes meses.
7	¿Qué medidas adopta usted como jefe de área para evitar poner en riesgo la liquidez de la empresa?	Se han tomado varias medidas: No asignamos líneas de crédito a clientes nuevos, se reajustan las líneas de crédito de nuestros clientes con o sin la presentación de información financiera, del mismo modo no se ha incrementado líneas de crédito, tampoco se flexibilizan nuestras políticas en términos de plazos y garantías, esto aun cuando el mercado lo exige. Tratamos de agudizar las alertas que son parte de nuestra Gestión de Riesgos Crediticio a fin de prevenir cualquier posibilidad de default futura.
8	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?	Absolutamente, una evaluación integral de clientes nos permite MINIMIZAR el RIESGO de IMPAGOS al que se enfrenta una empresa al otorgar créditos, esto permitirá que la misma haga frente a sus compromisos. Igual recordemos bien que una empresa puede: -evitar – transferir – mitigar - aceptar En caso de mitigar siempre existe la posibilidad de hacer frente a riesgos residuales, es decir riesgos que se dan aun por encima de todas las estrategias de gestión que planteemos.
9	¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?	Proyectar permite identificar si en el horizonte de corto plazo la empresa podrá cumplir con las obligaciones que fueron pactadas con sus diversos stakeholders o si será necesario realizar algún cambio o activar algún plan de contingencia financiero.

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gestor de cobranzas Lima
Nombres y apellidos	Brenda Holgado Gamarra
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev.2)
Fecha	05/09/2020
Lugar de la entrevista	online

Nro	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Cuentas por cobrar	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?
3	Políticas de cobranza	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?
4		¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?
5		¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?
6	Razones financieras	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?
7		¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?
8	Flujo de efectivo	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?
9		¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Sí, en la empresa se brindan plazos de 30, 45 o 60 días después de emitir el comprobante u obligación, las empresas elaboran planes de trabajo con base al cumplimiento de sus obligaciones internas/externas dependiendo del promedio de sus ingresos.
2	¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?	Sí, porque las cuentas por cobrar son asignadas por sectores a un gestor, y de ellos depende una adecuada rotación de la cartera, un adecuado seguimiento y coordinación es fundamental.
3	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?	La empresa maneja una política medianamente adecuada, algunas políticas no son aplicadas, sin embargo, mantenemos reuniones semanales a fin de planificar los planes de acción/trabajo y estos son revisados al término de la semana para confirmar su cumplimiento.
4	¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?	Sí, pero dependiendo de una evaluación previa, se puede brindar facilidades o beneficios, y de una manera muy cuidadosa se debe hacer el seguimiento. Si el comportamiento de pago varía, lo lógico es que los beneficios sean anulados.
5	¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?	Por lo general, tienden a cumplir con el pago. Cabe mencionar que para llegar a una acción legal se deben de haber agotado todas las herramientas de cobro y sustentar con documentos físicos o virtuales las acciones que se realizaron, donde quede evidencia de la gestión.
6	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?	La empresa presenta un impacto notable que se hizo más notable en los 2 primeros meses de pandemia, puesto que tomó este tiempo aproximadamente en estabilizar las nuevas medidas de trabajo. Nuestros clientes más importantes, también esperaron este tiempo para el cumplimiento de sus obligaciones. La empresa a la fecha ha cumplido con sus obligaciones y deberes con el personal administrativo y de servicio.
7	¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?	Se generan compromisos de pago anticipados, de 1 mes o 15 días dependiendo de la gestión y del promedio de recaudo de los meses anteriores. El cumplimiento de estos compromisos tiene seguimiento diario. Se pactan reuniones vía zoom para confirmar el compromiso, esto en caso de que el correo no sea suficiente.
8	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?	Sí, ya que de lo contrario no realizar evaluaciones previas genera desconfianza y no se podrá sustentar la asignación de créditos, es importante no generar facilidades de pago o cronogramas, hasta tener conocimiento del comportamiento económico de los clientes, así como el registro de las DJ anual y mensual.
9	¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?	La proyección de ingresos y egreso ubica a la empresa en un plano real y en un plano de proyección. El tener conocimiento de los números reales de la empresa le permite cumplir con sus obligaciones dentro de los plazos estipulados, es por ello que los compromisos de pago deben tener como objetivo principal su Cumplimiento (ello depende del área de cobranzas).

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente de cobranzas Lima
Nombres y apellidos	Erika Zorrilla Villegas
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev.3)
Fecha	05/10/2020
Lugar de la entrevista	Online

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Cuentas por cobrar	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?
3	Políticas de cobranza	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?
4		¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?
5		¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?
6	Razones financieras	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?
7		¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?
8	Flujo de efectivo	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?
		¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?

9		
---	--	--

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Sí, porque es el ingreso que obtiene la empresa para solventar los gastos y necesidades financieras que deba satisfacer. De existir un incumpliendo orilla a la empresa a solicitar financiamientos.
2	¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?	Se podría decir que sí, pero en la actualidad existen un grupo de más o menos 30 días o más que esperan a que su factura se venza o la letra llegue a 8vo día. Ello podría significar un porcentaje considerable al medir la rotación de la cartera.
3	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?	Se puede decir que no es el adecuado, porque no permite realizar una gestión a tiempo y sin perjuicios de la empresa ni del cliente, existen vacíos que generan conflictos entre el área comercial y cobranza, se deberían de analizar reestructuración y capacitación a todo el personal.
4	¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?	Sí, si estos beneficios son usados como incentivos para que los clientes puedan cumplir con sus pagos puntualmente, también genera fidelización hacia la empresa.
5	¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?	La actitud algunas veces es de sorpresa, se realiza una evasión al momento de contactarlos para realizar la cobranza a fin de llevar un último registro del día que se enviará el expediente al área legal, es ese momento el 50 % de los clientes efectúa el pago y otro porcentaje piden un cronograma.
6	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?	Siendo una empresa papelera cuyo volumen de clientes estatales y privados dedicados al sector salud, tuvo una ligera caída solo en los primeros meses, posterior a ellos se tuvo ingresos que corresponden al pago de facturas de entidades como Es salud.
7	¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?	Mantenemos una gama de productos de calidad con nuestros clientes y la entrega oportuna de los pedidos, el área de cobranza hace énfasis en la presentación oportuna de los comprobantes con la finalidad de acelerar su registro y posterior pago.
8	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?	Sí, pero es todo un proceso el que aportaría en el cumplimiento de obligaciones económicas de la empresa, no únicamente la evaluación de los clientes. También debemos considerar la calidad de servicio y producto y el apoyo incluso dentro de esta contingencia de pandemia.
9	¿Podría mencionar cuál sería importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?	Sería importante para poder medir los alcances de nuestros gastos, inversiones e ingresos. Existen ocasiones en que las empresas se sobregiran para cumplir sus obligaciones, pero un mal empleo de los

	accesos crediticios hace que la empresa se vea fuera de lo proyectado.
--	--

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gestor de cobranza provincia
Nombres y apellidos	Vannesa Castro
Código de la entrevista	Entrevistado 4 (Entrev.4)
Fecha	05/10/2020
Lugar de la entrevista	Online

Nro	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Cuentas por cobrar	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?
3	Políticas de cobranza	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?
4		¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?
5		¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?
6	Razones financieras	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?
7		¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?
		¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?

8	Flujo de efectivo	
9		¿Podría mencionar cuál sería la importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	El incumplimiento de pago siempre es una razón por la que la empresa puede presentar dificultades, por eso se hace constante seguimiento más a una es la cartera de provincia por el riesgo de no tener al cliente en la misma región.
2	¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?	Se podría decir que si, en los últimos años se ha logrado disminuir el índice de morosidad y de alguna manera llegar a acuerdos con los clientes que tenían deudas de años anteriores.
3	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?	La empresa tiene políticas que son de conocimiento de todos, sin embargo, son vulneradas al pasar por alto ciertos puntos como el periodo de aceptación de una letra o el momento de facturación de los pagos anticipados.
4	¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?	Si, hemos podido notar un cambio considerable al plantear bonificaciones, descuentos o posibilidades de realizar pronto pago a fin de ampliar su línea de crédito.
5	¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?	En el caso de los clientes que por primera vez llegan a ese punto de atraso en los pagos, optan por cancelar de inmediato para no llegar a ser reportados las centrales de riesgo, en el caso de los recurrentes no le toman mucha importancia y suelen cancelar una que vez se les envía una carta notarial.
6	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?	Sin duda la industria comercial papelera se ha visto afectada en el primer trimestre de la pandemia, la empresa no dejó de tener ingresos puesto que se realizaron grandes ventas al sector públicos, mientras que los clientes pequeños solicitaron reprogramación de pagos.
7	¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?	En el área de cobranzas, se han implementado diversos mecanismos de comunicación para evitar que las facturas y letras se venzan, con la finalidad de tener liquidez rápidamente y en lo posible no tener inconvenientes a fin de mes que es el momento en el que se requiere de mayor cantidad de dinero.
8	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?	La empresa depende de los ingresos que tenga, en ese sentido una adecuada evaluación cobra importancia ya que se minimiza el riesgo, solicitar cartas de recomendación es una manera de asegurar el cumplimiento de las obligaciones.
9	¿Podría mencionar cuál sería	Considero que ayudaría a evitar que se corra a fin de mes con la

	importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?	cobranza, esto quiere decir que si se planifica cuáles serán los gastos mensuales se podría estimar cuánto de dinero diario se necesita recaudar.
--	---	---

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Ciro Mogollón
Nombres y apellidos	Analista de Cobranza
Código de la entrevista	Entrevistado 5 (Entrev.5)
Fecha	05/10/2020
Lugar de la entrevista	online

Nro	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Cuentas por cobrar	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?
2		¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?
3	Políticas de cobranza	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?
4		¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?
5		¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?
6	Razones financieras	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?
7		¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?

8		¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?
9	Flujo de efectivo	¿Podría mencionar cuál sería importancia de realizar una proyección de ingresos y egresos?

Matriz de respuestas

Nro	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el incumplimiento de pago ofrecido por los clientes, puede afectar la liquidez de la empresa? ¿Por qué?	Sí, porque cuando los clientes pagan hay mayor de retorno del efectivo en la empresa, eso nos permite realizar los pagos a los proveedores y trabajadores.
2	¿Considera que existe una adecuada rotación de las cuentas por cobrar? ¿Por qué?	No, porque en estos últimos meses la pandemia afectó significativamente la economía de los clientes, se ha tenido que refinanciar muchas deudas y en algunos casos dejar de lado las políticas.
3	¿Cuál es su punto de vista sobre las políticas de cobranza que actualmente tiene la empresa?	Las políticas de cobranza deberían de mejorar, de tal forma que se incentive a los clientes a pagar, por otro lado, se debe de reformar y respaldar la gestión de cobranza.
4	¿Considera que brindar beneficios a los clientes puede cambiar el comportamiento de pago? ¿Por qué?	Sí, mejoraría favorablemente cuando otorgamos beneficios a los clientes, como incentivos, descuentos por pronto pago, entre otros. Actualmente se aplica a un mínimo de clientes.
5	¿Podría mencionar que reacciones presentan los clientes cuando se les comunica que se tomarán acciones legales por el incumplimiento de pago?	Muchas veces las reacciones son negativas, dejarían de considerarnos como proveedores, también se incrementarían los costos al contratar servicios notariales, sin dejar de lado el agotador proceso legal.
6	¿Comente sobre la actual situación financiera de la empresa considerando el impacto causado por la pandemia Covid-19?	La situación financiera no se encuentra bien, muchos clientes dejaron de comprar, los préstamos por pagar se han reprogramado. El impacto fue negativo en la economía de la empresa, en especial en las cuentas por cobrar de las organizaciones privadas.
7	¿Qué medidas toman como área para evitar la disminución de liquidez?	Lo mejor sería implementar políticas de cobranzas que se adecuen a la realidad económica que vivimos. En estas circunstancias nos vemos obligados a ser flexibles.
8	¿Considera que una adecuada evaluación de los clientes aumenta la probabilidad de cumplir con las obligaciones económicas que tiene la empresa?	Sí, al evaluarlos se evitaría dar un excesivo crédito a los clientes, en base a su capacidad financiera y crediticia, si se encuentran registrados en Infocorp o en otra central de riesgo del país.
9	¿Podría mencionar cuál sería importancia de realizar una proyección	Es necesario porque permite proyectar los ingresos que se tendrán durante el año, las ventas proyectadas, ingresos diversos que ayudan a

	de ingresos y egresos?	mantener el giro del negocio. Los egresos proyectados son necesarios para determinar los gastos administrativos, gastos de ventas, costos fijos, costos variables, entre otros.
--	------------------------	---

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti



Anexo 10: Informe del Asesor



INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de Diciembre de 2020

Mg. María 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: Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020 desarrollada por la egresada Rodriguez Natividad Lizeth Yulissa, 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 resultados propuesta
- Redactar el informe final

Atentamente,

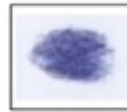
A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Paola Corina Julca Garcia".

Mg. Paola Corina Julca Garcia
ASESORA
DNI: 10713347
ORCID: 0000-0003-1630-4319

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

Yo, **Mg. Paola Corina Juica García**, 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 **"Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papatera, Lima 2020"** presentada por el estudiante **Rodríguez Nathiada Lizeth Yulissa**, tiene un índice de similitud de **11%** verificable en el reporte de originalidad del software turnán.

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.



Huella

.....
Mg. Paola Corina Juica García
 DNI: 10713347

Lima, 10 de Diciembre de 2020.

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

Evidencia: Print del Turnín de la Tesis





CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de Setiembre de 2020.

Mg. María Mini Martín Bogdanovich
EAP Negocios y Competitividad
Universidad Privada Norbert Wiener
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo/a e informarle que luego de revisar el Proyecto de Tesis titulada: "Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020", presentado por la egresada Rodríguez Natividad, Lizeth Yulissa.

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 90 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,

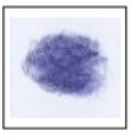
Mg. Paola Corina Julca García
ASESORA
Nro de DNI: 10713347
ORCID: 0000-0003-1630-4319



	INFORME DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	FECHA: 13/03/2020
	VERSION: 01	REVISION: 01

Yo, Mg. Paola Corina Julca Garcia, 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 "Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020" presentada por el estudiante Rodriguez Nativiluz Lizeth Yulissa, tiene un índice de similitud de 11% 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.



Huella

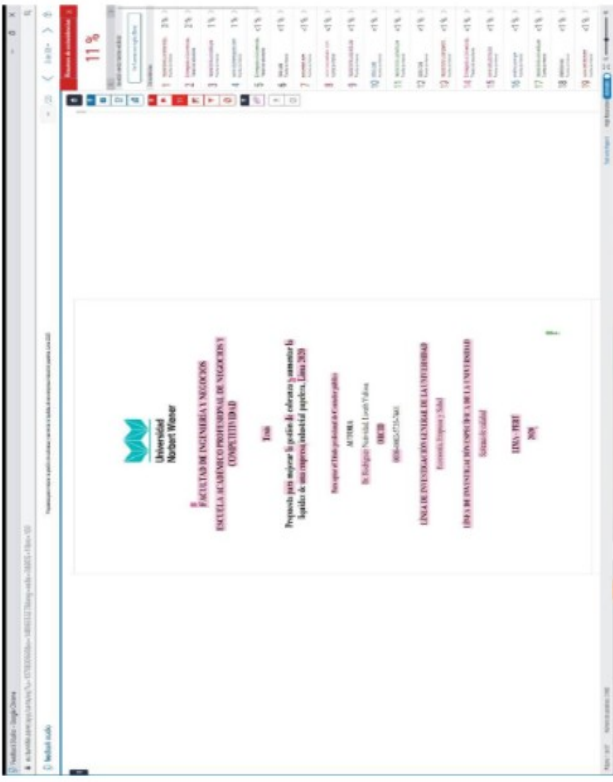
Mg. Paola Corina Julca Garcia
DNI: 10713347

Lima, 10 de Diciembre de 2020.



	INFORME DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	FECHA: 13/03/2020
	VERSION: 01	REVISION: 01

Evidencia: Print del Turnitin de la Tesis



11 %

UNIVERSIDAD NORBERT WIENER

Facultad de Ingeniería y Negocios
Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad

Tesis
Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020

Resumen de los resultados de la copia

AT 2004 11 %
B. English National Level 7 Area 100 %
BIBLIOTECA 100 %

Lista de coincidencias de texto de la originalidad

Elementos repetidos 100 %
Similitud global 11 %

1	1	100 %
2	1	100 %
3	1	100 %
4	1	100 %
5	1	100 %
6	1	100 %
7	1	100 %
8	1	100 %
9	1	100 %
10	1	100 %
11	1	100 %
12	1	100 %
13	1	100 %
14	1	100 %
15	1	100 %
16	1	100 %
17	1	100 %
18	1	100 %
19	1	100 %

EL
3/2020



9 %

UNIVERSIDAD NORBERT WIENER

Facultad de Ingeniería y Negocios
Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad

Tesis
Propuesta para mejorar la gestión de cobranza y aumentar la liquidez de una empresa industrial papelerera, Lima 2020

Resumen de los resultados de la copia

AT 2004 9 %
B. English National Level 7 Area 100 %
BIBLIOTECA 100 %

Lista de coincidencias de texto de la originalidad

Elementos repetidos 100 %
Similitud global 9 %

1	1	100 %
2	1	100 %
3	1	100 %
4	1	100 %
5	1	100 %
6	1	100 %
7	1	100 %
8	1	100 %
9	1	100 %
10	1	100 %
11	1	100 %
12	1	100 %
13	1	100 %
14	1	100 %
15	1	100 %
16	1	100 %
17	1	100 %
18	1	100 %
19	1	100 %

Estado de Resultado comparativo
(Expresado en Soles)

	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE	S/	S/
Efectivo y equivalente de efectivo	101,488.40	170,482.52
Cuentas por cobrar comerciales	1,689,644.14	1,808,347.59
Cuentas por cob. Acci y Pers.	75,716.00	50,426.50
Otras cuentas por cobrar	448,818.82	650,895.00
Existencias	1,512,175.12	1,996,235.00
Gastos pagados por anticipado	49,048.38	52,048.80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,876,890.86	4,728,435.41
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmueble Maq. Y Equipo (Leasing)	1,790,472.42	1,588,456.00
Inmueble Maq. Y Equipo	2,597,167.27	2,850,986.23
Deprec. Y Amort Acumulada	-939,960.63	-988,653.23
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,447,679.06	3,450,789.00
TOTAL ACTIVO	7,324,569.92	8,179,224.41
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE		
Sobregiro bancario	184,741.36	134,554.50
Tributos por pagar	140,525.90	169,398.00
Remuneraciones por pagar	20,300.46	34,153.20
cuentas por pagar comerciales	1,847,904.60	1,900,500.20
Créditos Leasing Pte. Cte.	3,319.20	2,895.50
Otras cuentas por pagar	1,115,837.88	1,350,845.91
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,312,629.39	3,592,347.31
PASIVO NO CORRIENTE		
Créditos Leasing L/P y Fracc.	1,867,188.66	2,200,555.57

Otras cuentas por pagar	933,192.96	845,216.55
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,800,381.62	3,045,772.12
TOTAL PASIVO	6,113,011.01	6,638,119.43
PATRIMONIO		
Capital	967,300.00	967,300.00
Reservas	98,350.00	98,350.00
Resultados acumulados	194,132.34	250,890.58
resultados del ejercicio	-48,223.43	224,564.40
TOTAL PATRIMONIO NETO	1,211,558.91	1,541,104.98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7,324,569.92	8,179,224.41

	INFORME DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACION		FECHA: 15/02/2020
	CODIGO: UPWW-EE I-FOR-018	VERSION: 01	REVISION: 01

Yo, **Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez**, 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 "Optimización de los gastos no deducibles para la determinación del impuesto a la renta en una empresa hidrobiológica, Lima 2020" presentado por la estudiante **Díaz Velazco Sindy Daniela**, tiene un índice de similitud de 8% 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 UPWW.

.....

Firma

Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez

DNI:



Huella

Lima, 3 de Abril de 2020.

	INFORME DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACION		FECHA: 15/02/2020
	CODIGO: UPWW-EE I-FOR-018	VERSION: 01	REVISION: 01

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA - TURNITIN

|

INFORME DEL ASESOR

|

Lima, Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Elija un elemento.

Elija un elemento.

Universidad Privada Norbert Wiener

Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como **ASESOR**: “ **Estrategia de ventas de una empresa comercial para la rotación de inventarios en farmacias, Lima 2020.**”, desarrollada por la egresada Correa Puma Stefany, para la obtención del **Título profesional de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas** ha sido concluida satisfactoriamente.

Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

-
-
-
-

Atentamente,

Dr. Robert Anibal Luciano Alipio
ASESOR
Nro de DNI: 19692169
ORCID: 0000-0001-9555-6690

	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CODIGO: UPNW-EE-5-FOR-016 <small>REVISIÓN: 01</small>	FECHA: 13/03/2020

Yo, **Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez**, 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 **"Gestión del almacén para mejorar el control del inventario en una empresa comercial, Lima 2020"** presentada por el estudiante **Soto Ascona Walter Ubaldo**, tiene un índice de similitud de 6% verificable en el reporte de originalidad del software **turbitio**.

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

Dr. Freddy Roque Fonseca Chávez

DNI:



Huella

Lima, 30 de Junio de 2020.

	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CODIGO: UPNW-EE-5-FOR-016 <small>REVISIÓN: 01</small>	FECHA: 13/03/2020

Evidencia: **Exot** del **Juradillo** de la Tesis