



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Programa de gestión de cobranzas en una empresa de
telecomunicaciones, Lima 2020**

Para optar el Título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Galindo de la Cruz, Jaceth Yamis

Código ORCID

0000-0002-8454-5205

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Programa de gestión de cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de Calidad

Asesor

Dr. German Alexis Pineda Villavicencio

Código ORCID

0000-0001-9220-3187

Miembros del Jurado

Dr. Sandoval Nizama Genaro Edwin (ORCID: 0000-0002-0001-4567)

Presidente del Jurado

Dra. Gardi Melgarejo Victoria (ORCID: 0000-0001-6016-8719)

Secretario

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

Vocal

Asesor temático

Dr. German Alexis Pineda Villavicencio (ORCID: 0000-0001-9220-3187)

Asesor metodólogo

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

Dedicatoria

La presente tesis está dedicado a mi madre Nelly de la Cruz, por el apoyo constante y la motivación que me brinda día a día; a mi padre Lino Galindo, porque a pesar de estar lejos siempre me mantuvo fuerte con palabras alentadoras; a mi hermano Alvaro Galindo por brindarme el soporte moral.

Agradecimiento

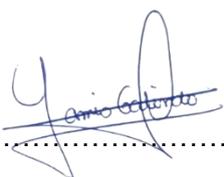
Agradezco a la Universidad Norbert Wiener y a todos los docentes quienes contribuyeron en mi crecimiento como profesional, a mi asesor Nolazco Labajos, Fernando Alexis por brindarme los conocimientos y el apoyo para el desarrollo de esta tesis.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, **Galindo de la Cruz Jaceth Yamis** estudiante de la escuela académica profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “**Programa de gestión de cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020**”, presentado para la obtención del Título Profesional de **Contador Público** es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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



Firma

Galindo de la Cruz Jaceth Yamis

DNI: **48447172**



Huella

Lima, 2 de diciembre del 2021

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Resumo	xiv
Introducción	xv
CAPITULO I: EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	20
1.5 Limitaciones de la investigación	20
1.5.1 Temporal	20
1.5.2 Espacial	20
1.5.3 Recursos	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21
2.1.2 Antecedentes nacionales	22
2.2 Bases teóricas	24

2.2.1 Gestión de Cobranzas	24
2.2.2 Programa de gestión de cobranzas	34
CAPITULO III: METODOLOGÍA	44
3.1 Método de investigación	44
3.2 Enfoque	44
3.3 Tipo de investigación	45
3.4 Diseño de la investigación	45
3.5 Población, muestra y unidades informantes	45
3.6 categorías y subcategorías	46
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.7.1 Técnicas	47
3.7.2 Instrumento	48
3.7.3 Descripción	48
3.7.4 Validación	49
3.8 Procesamiento y análisis de datos	49
3.9 Aspectos éticos	50
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	51
4.1.1 Análisis vertical	51
4.1.2 Análisis horizontal	52
4.1.3 Liquidez corriente	53
4.1.4 Liquidez Absoluta	54
4.1.5 Rotación de cuentas por cobrar	55
4.1.6 Promedio de cobranzas	56
4.1.7 Rotación de caja y banco	57
4.2 Descripción de resultados cualitativos	59
4.2.1 Análisis de cuentas por cobrar	59
4.2.2 Análisis de políticas de crédito	61
4.2.3 Análisis del riesgo de crédito	62
4.2.4 Análisis gestión Cobranza	63
4.3 Diagnóstico	64
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	66
4.5 Propuesta	66

4.5.1	Priorización de los problemas	66
4.5.2	Consolidación del problema	67
4.5.3	Categoría solución	67
4.5.4	Objetivo general y específicos de la propuesta	68
4.5.5	Impacto de la propuesta	68
4.5.6	Direccionalidad de la propuesta	69
4.5.7	Entregable 1	72
4.5.8	Entregable 2	75
4.5.9	Entregable 3	79
4.6	Discusión	83
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
5.1	Conclusiones	88
5.2	Recomendaciones	89
REFERENCIAS		90
ANEXOS		96
Anexo 1: Matriz de consistencia		97
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir instructivos)		98
Anexo 3: Instrumento cuantitativo		108
Anexo 4: Instrumento cualitativo		113
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos		114
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta		120
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)		126
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental		128
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti		134

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización de la categoría problema	46
Tabla 2. Matriz de categorización de la categoría solución	47
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	49
Tabla 4. Expertos que validaron el instrumento	49
Tabla 5. Análisis vertical de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020	51
Tabla 6. Análisis horizontal de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020	52
Tabla 7. Análisis de liquidez corriente, período 2018 al 2020	53
Tabla 8. Análisis de liquidez absoluta, período 2018 al 2020	54
Tabla 9. Análisis de rotación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020	55
Tabla 10. Análisis de promedio de cobranzas, período 2018 al 2020	56
Tabla 11. Análisis de rotación de caja y banco, período 2018 al 2020	57
Tabla 12. Análisis de liquidez corriente, período 2020 al 2025	73
Tabla 13. Análisis de cuentas recuperadas, período 2020 al 2025	74
Tabla 14. Análisis de rotación de cobranzas, período 2020 al 2025	76
Tabla 15. Análisis de promedio de cobranzas, período 2020 al 2025	78
Tabla 16. Estado de Situación Financiera proyectado, período 2020 al 2025	79
Tabla 17. Análisis de liquidez absoluta, período 2020 al 2025	80
Tabla 18. Estado de Resultados proyectado, período 2020 al 2025	81
Tabla 19. Análisis de rotación de caja y banco, período 2020 al 2025	82

Índice de figuras

Pág.

Figura 1. Representa variación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020 (A. Vertical)	51
Figura 2. Representa variación cuentas por cobrar, período 2018 al 2020 (A. Horizontal)	52
Figura 3. Representa la liquidez corriente, período 2018 al 2020	53
Figura 4. Representa la liquidez absoluta, período 2018 al 2020	54
Figura 5. Representa la rotación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020	55
Figura 6. Representa el promedio de cobranzas, período 2018 al 2020	56
Figura 7. Representa la rotación de caja y banco, período 2018 al 2020	57
Figura 8. Análisis cualitativo de la categoría cuentas por cobrar	59
Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría políticas de crédito	61
Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría riesgo de crédito	62
Figura 11. Análisis cualitativo de la subcategoría gestión cobranzas	63
Figura 12. Instructivo de procedimientos en políticas de Cobranza	72
Figura 13. Representa la liquidez corriente, período 2020 al 2025	73
Figura 14. Representa las cuentas recuperadas, período 2020 al 2025	74
Figura 15. Instructivo de procedimiento de crédito	75
Figura 16. Representa la rotación de cobranzas, período 2020 al 2025	76
Figura 17. Sistema de soporte interno para toma decisiones	77
Figura 18. Representa de promedio de cobranzas, período 2020 al 2025	78
Figura 19. Análisis de liquidez absoluta, período 2020 al 2025	80
Figura 20. Análisis de rotación de caja y banco, período 2020 al 2025	82

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Estructura del estado de situación financiera	36
Cuadro 2. Estructura del estado de resultado	37
Cuadro 3. Fórmula de ratio de liquidez	38
Cuadro 4. Fórmula de ratio de gestión	39
Cuadro 5. Asiento contable de provisión de cuenta incobrable	40
Cuadro 6. Matriz de direccionalidad de la propuesta	69
Cuadro 7. Matriz de direccionalidad de la propuesta	70
Cuadro 8. Matriz de direccionalidad de la propuesta	71

Resumen

La investigación se desarrolló en base a la problemática relacionado a las cobranzas de una empresa de telecomunicaciones, se evidenció la falta de políticas y procesos en la entidad impactando en las obligaciones con terceros, por lo que, regularmente se acogían a prorrogas con proveedores y a financiamiento externo que lo único que ocasionaba era el incremento del pasivo, de igual manera, tenían una déficit en su liquidez, puesto que brindaban deliberadamente créditos sin previo análisis, ocasionando riesgo alto para la empresa, así también, los colaboradores encargados no contaban con pautas que direccionen las acciones o actividades que debían de seguir para una toma de decisiones.

Por otro lado, para la metodología en la investigación, se empleó el enfoque mixto de sintagma holístico, en donde, la documentación que se utilizó fue cuantitativa y cualitativa; se aplicó el método inductivo y deductivo, de tipo proyectiva. Así también, se empleó la técnica de la entrevista a los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones inmersos en el problema, todo ello permitió realizar la triangulación de toda la información y datos recopilados que sintetizan en la aplicación del programa Atlas.ti 9.

Finalmente, lo obtenido permitió evaluar la situación real por la que pasaba la empresa, el incremento continuo de las cuentas por cobrar, la falta de liquidez inmediata para cubrir las deudas de corto plazo, el incorrecto manejo de los créditos otorgados sin previo análisis, todo esto debido a la falta de políticas e implementación de procesos dentro de la empresa de telecomunicaciones. Es por ello que, para mitigar todos los desaciertos se desarrolla el estudio titulado “Programa de gestión de cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020”, que como principal objetivo será la reducción de las cuentas por cobrar.

Palabras clave: Cobranzas, cuentas por cobrar, créditos, liquidez, pasivo, políticas, procesos.

Resumo

A investigação foi desenvolvida com base nos problemas relacionados à cobrança de uma empresa de telecomunicações, evidenciando-se a falta de políticas e processos na entidade impactando nas obrigações com terceiros, de modo que, regularmente, aproveitaram as extensões com fornecedores e financiamento externo que a única coisa que causou foi o aumento do passivo, da mesma forma, apresentaram déficit em sua liquidez, pois deliberadamente forneceram créditos sem análise prévia, causando alto risco para a empresa, bem como, os colaboradores responsáveis não possuíam diretrizes que direcionassem as ações ou atividades que tinham que seguir para a tomada de decisão.

Por outro lado, para a metodologia da pesquisa, utilizou-se a abordagem mista do sintagma holístico, onde, a documentação utilizada foi quantitativa e qualitativa; foi aplicado o método indutivo e dedutivo do tipo projetivo. Da mesma forma, utilizou-se a técnica de entrevistar os colaboradores da empresa de telecomunicações imersos no problema, tudo isso permitiu a triangulação de todas as informações e dados coletados que sintetizam na aplicação do programa Atlas.ti 9.

Por fim, o que foi obtido permitiu avaliar a real situação que a empresa estava passando, o aumento contínuo das contas a receber, a falta de liquidez imediata para cobrir dívidas de curto prazo, a manipulação incorreta de empréstimos concedidos sem análise prévia, tudo isso devido à falta de políticas e implementação de processos dentro da empresa de telecomunicações. Por isso, para mitigar todos os erros, está sendo desenvolvido o estudo "Programa de gestão de cobranças em uma empresa de telecomunicações, Lima 2020", que como objetivo principal será a redução das contas a receber.

Palavras-chave: Cobranças, contas a receber, créditos, liquidez, passivos, políticas, processos.

Introducción

La investigación se realizó, con el fin de identificar los factores que causaban el aumento constante de las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones; ocasionando insuficiencia en liquidez para realizar los pagos a proveedores, retrasos para el pago de planilla; todo aquello por la inexistencia de manejo en el control de otorgamiento de créditos, por otro lado, la gestión de cobranzas no se encontraba establecida, por lo que, se omitía información para la generación de los comprobantes de pago.

Ante esto, se planteó el programa de gestión para la disminución de las cuentas por cobrar y el correcto otorgamiento de créditos utilizando filtros para la toma de decisión, y de esta manera incrementar la liquidez en la entidad y lograr pagar a tiempo los compromisos que se tiene con terceros y no requerir de financiamiento externo.

El capítulo I, titulado el problema, se compone de la formulación del planteamiento del problema general del estudio, del cual se desligan problemas específicos hallados, así también, contiene los objetivos generales el cual se requiere alcanzar, de igual forma se despliegan objetivos específicos. Después, se encuentra la justificación, teórica, metodológica y práctica sujetas al problema de investigación, por último se identifican las limitaciones temporales, espaciales y los recursos para la realización de la investigación.

El capítulo II, se ubica el marco teórico, delineado por los antecedentes internacionales y nacionales, para ello, se utilizaron tesis y artículos científicos relacionados a la problemática, sirviendo como apoyo de fundamento para el desarrollo del estudio. Así mismo, para la categoría del problema y solución, se incorporó teorías y conceptos para reforzar el planteamiento del problema, de igual forma se describió la categoría emergente relacionada a la problemática.

En el capítulo III, rotulado la metodología, señala el enfoque mixto de sintagma holístico, el tipo proyectivo, y la utilización del método deductivo-inductivo, al nivel de investigación comprensivo. Por tanto, también se aplicaron técnicas e instrumentos para identificar la información relevante y de primera mano, con el apoyo de la entrevista y la guía el cual se aplicó a los colaboradores implicados en la problemática, posterior a ello, para mayor análisis e identificación del problema se empleó la triangulación de todas las herramientas utilizadas, para lograr ello se empleó el programa Atlas.ti 9 el cual presento un amplio panorama de la información recopilada

El capítulo IV, se contempla los resultados cuantitativos y cualitativos con las respectivas descripciones del análisis desarrollado para el entendimiento de las gráficas y

cuadro anexados, seguido del diagnóstico mixto. Además, está incluido la priorización de los problemas y la consolidación de las mismas. Con ello, se procedió a definir la categoría solución y la propuesta como también la descripción del impacto que generaría. Finalmente, la redacción de la discusión, en donde se confronta los antecedentes previos con el diagnóstico de la categoría y subcategoría, así también, se realiza la comparación con los resultados de la propuesta.

El capítulo V, se finalizó el estudio con las conclusiones de la investigación, de igual forma se brinda las recomendaciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos planteados en el primer capítulo, junto a la propuesta de solución identificada.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Dentro de los principales factores negativos que las instituciones atraviesan, tienen relación con las cuentas por cobrar, puesto que, los créditos que ofrecen las entidades a los clientes convierte en disponible aún no cobrado, ahora bien, el otorgar crédito de forma deliberada con el único fin de fidelizarlos, hace que no cuente con efectivo para hacer frente al cumplimiento del pasivo y obligaciones financieras, por otro lado, las empresas en el economía mundial buscan una alternativa de solución para el retorno del dinero, las cuentas por cobrar son activos de derecho por el cobro del bien otorgado o servicio, del cual, la demora de pago de los clientes por políticas inestables repercute en las obligaciones cercanas a terceros, lo que genera una inestabilidad económica en la empresa (Universidad César Vallejo, 2021).

Por otro lado, es prescindible mencionar que, producto del impacto de la COVID-19, una gran cantidad de empresas han presentado un déficit en cuanto a liquidez y como consecuencia de ello, decidieron suspender labores o dar de baja en las operaciones; las empresas aún vigentes muestran sin duda un alto crecimiento en la cuentas por cobrar, puesto que, el impacto de esta pandemia ha repercutido tanto como a grandes empresarios y a empresas recién constituidas, cabe mencionar que, al no contar con los ingresos por los cobros de las facturas pendientes, las empresas tomaron la decisión de acceder al programa Reactiva Perú, con el fin de lograr amortizar obligaciones con terceros (Diario Gestión, 2020).

Además, al carecer de políticas y procesos en las cobranzas, genera inconsistencias en las conciliaciones bancarias esto debido a no tener un cuadro de anotaciones en cual resaltan con exactitud las cuentas incobrables, generando un desorden por falta de coordinación, comunicación e integración entre el área de cobranzas, ocasionando el retraso y haciendo ardua la labor, por ende, impacta en el flujo de caja haciendo que la liquidez decrezca. Asimismo, es importante mencionar que al no existir una estrategia vuelve a repetir indefinidamente los errores y focaliza siempre en los mismos clientes haciendo a las cuentas por cobrar incobrables (Debita, 2018).

Asimismo, varias entidades muestran problemas financieros por faltantes de cobro produciendo un vacío en las arcas de la caja; no cuentan con un registro de clientes morosos en el cual detalle el importe, número de comprobante, el periodo vencido para realizar el seguimiento, de modo que, logre cumplir con las metas de cobro, por otra parte,

asesoramientos para el personal del área encargada, donde reciban las instrucciones adecuadas partiendo de un planteamiento de diferentes escenarios que puedan utilizar para negociar con el cliente, contribuirá a que el cobro sea fluido y menos tedioso (Ciclo de Riesgo, 2017).

Igualmente, al iniciar el cobro debe contar con un registro de control mediante el cual identifiquemos las cuentas con mayor relevancia; las empresas carecen de métodos donde no aplican los lineamientos adecuados, generando una estructura deficiente que no consolida toda la información; el no contar con procedimientos que permitan priorizar a los clientes con mayor deuda, tener el análisis de la situación real para luego realizar el seguimiento y culminar con la cancelación de la cuenta por cobrar, es decir, contar con un reporte estructurado con datos verídicos que reflejan la posición actual, para luego, utilizar las herramientas adecuadas (Administración Federal de Ingresos Públicos de la República Argentina, 2017).

Por consiguiente, las políticas y procesos son de vital importancia para la organización comenzando por los criterios y requisitos pero las empresas no comprenden los mecanismo que le dan derecho a exigir un cobro originando un problema por conducta de buena fe al cliente, también, necesita otorgar crédito para generar un mayor cartera de clientes, pero el afán de las empresas de otorgar crédito genera un déficit en la liquidez de la empresa, al no contar con el dinero de forma inmediata que necesitan para otorgar un crédito, las fechas pactadas para la realización de los pagos, el registro e ingreso de nuevos clientes en una base de datos, cabe decir que, contar con un historial para establecer un límite de crédito es de suma importancia, para no asumir riesgos innecesarios que perjudican a la empresa y al mismo tiempo, no afecte la relación con el cliente (Esan 2016).

Finalmente, en cuanto a la gestión de cobranza en la empresa de telecomunicaciones, es importante mencionar que, la empresa cuenta con un área de finanzas, sin embargo, no existen políticas ni procesos, por lo que, no permite tener una información actualizada y en tiempo real, originando así un incremento de la cartera de clientes, es importante mencionar que, el personal encargado rotaba constantemente sin tener una clara definición de las funciones, por lo que, el área se encontraba descuidada y en varias oportunidades la emisión de los comprobantes las realizaba el gerente; al no contar con el personal adecuado para el área cometía diferentes negligencias realizaba una doble facturación, es por ello que, no contaba con herramientas necesarias para dar el seguimiento oportuno, pues la información

no retornaba, ocasionando que tanto el área contable y de finanzas no logró obtener un análisis al cierre de cada mes.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera reducir las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación de las cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020?

¿Cuáles son los factores que incurren en las cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un programa en la gestión de cobranzas para reducir las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la situación de las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020.

Determinar los factores que inciden en las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Se justifica porque sustenta en la teoría de la contabilidad, desarrollará la parte contable utilizando las herramientas necesarias, permitiendo comprender los movimientos y entender la cronología en las operaciones de la empresa, de igual manera, entender el alcance que implicara al desarrollar estas pautas y procesos en la organización, asimismo, la teoría administrativa contribuirá al desarrollo óptimo, reconociendo desde las funciones básicas se aplicaran en los procesos, adaptándolos de acuerdo al desarrollo y necesidad de la empresa, favoreciendo la efectividad de la dirección, planificación, coordinación de tareas y control. Finalmente, la teoría de la economía financiera permitirá evaluar la posición de la entidad mediante el análisis y la interpretación para lograr crear condiciones que mantengan la estabilidad económica.

1.4.2 Metodológica

El estudio está justificado metodológicamente, porque realizará bajo el enfoque mixto-proyectivo, permitirá visualizar desde un enfoque de investigación completo, en el cual, lograr averiguar hechos no observables; otorga información a través del personal inmerso en el problema del estudio, así también, la entrevista contribuirá a la obtención de información completa y cercana a la realidad, asegurando respuestas útiles acordes a la problemática del estudio. Por otro lado, el análisis documental, permitirá obtener la información concreta y verídica, en el cual, observar las falencias. De igual modo, la guía dará la posibilidad al seguimiento y obtención de respuesta integra de interrogantes. También, la revisión documental faculta el hallazgo de operaciones que habitualmente desarrolla y proceder con la verificación de la misma. Finalmente, la triangulación permitirá enriquecer el resultado con precisión y contraste, otorgando mayor confiabilidad en el análisis del estudio.

1.4.3 Práctica

La realización de esta investigación tiene justificación práctica, puesto que, logrará identificar la falta de aplicación de procesos en el área de cobro de la empresa de telecomunicaciones, así también, hallar las falencias que perjudican las operaciones diarias, por lo que, la implementación de nuevos procesos serán aplicados en el área de cobranzas disminuyendo el margen de error, por otro lado, ayudará a evaluar la capacidad que tiene el personal a cargo del área, resaltando el logro en el cumplimiento de los procesos y políticas, para que sean ejecutadas de manera acertada y finalmente establecer políticas concretas para alcanzar el objetivo de la empresa, logrando tener la información en tiempo real para la ejecución de distintos mecanismos financieros por parte de los dueños de la empresa.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1 Temporal

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo desde agosto hasta diciembre del 2021, considerando las fuentes de información otorgada por los integrantes de la entidad de telecomunicaciones.

1.5.2 Espacial

El estudio se desarrolló en el distrito de San Isidro en la ciudad de Lima.

1.5.3 Recursos

En el estudio de investigación utilizó: Reportes de las cuentas por cobrar, extractos bancarios, reporte del flujo de caja, informe del historial de los clientes, todo ello proporcionado por la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

A fin de realizar este estudio, examinaron informaciones a nivel internacional, en Ecuador, Hernández (2021), propone un sistema interno basado en un modelo de marco integrado para la recuperación de la cartera de cobranzas. Con la finalidad de diseñar una matriz de evaluación, estableciendo los factores determinantes, para la mejora de ejecuciones en las actividades y evaluando el sistema interno, con el fin de optimizar procesos para la gestión empresarial. Concluyó que, la delimitación de lineamientos y procesos son necesarios para el análisis de la información, diagnosticando los factores involucrados en la empresa que permitirán mejorar la recuperación de la cartera de cobranzas, aplicando los procedimientos y políticas convirtiendo en una solución viable y oportuna para la empresa.

Por otro lado, en Chile, Espinoza (2020), propone un modelo de scoring para clientes, el objetivo es estimar la probabilidad de que un cliente vuelva una cuenta incobrable, utilizando un modelo convencional de la regresión logística y un modelo de árbol de decisión. El resultado de la aplicación de modelos de regresión y de árboles de decisión hace que la segmentación del riesgo juegue un papel importante, puesto que, cada categoría de riesgo será la que indique a partir de qué probabilidad un cliente deba ser considerado como altamente propenso a llegar a ser incobrable, adoptando una decisión viable sujeta al problema.

Así mismo, en Ecuador, Jara (2019), desarrolla un plan para la gestión de cobranzas donde toma un vuelco ante la recuperación de la cartera vencida, siendo entre las principales causas que los clientes no reciban las facturas o que no cuentan con la capacidad de pago. El desarrollar un plan de manejo en las cobranzas, en el cual, opten por procesos como llamar a los clientes, lograr compromisos de pagos y conciliar los cobros, manteniendo la estabilidad de la empresa. Concluyó que, realizando mejoras en el departamento de cobranzas donde desarrollen indicadores, que colaboren a detectar de manera eficaz las cuentas que están sobrepasando el límite de morosidad y que permitan tomar las medidas restrictivas.

De tal manera, en Ecuador, Arroba, Morales y Villavicencio (2018), realizaron el estudio sobre la gestión de cobranza y su relevancia en la liquidez. El objetivo es distinguir el impacto de las cobranzas en la solvencia y realización de actividades lucrativas, también, indica cuál serían los parámetros y técnicas de evaluación para los nuevos clientes que estén

autorizados en créditos directos, enfocándose en pesquisas obtenidas de los datos históricos los cuales permitirían un criterio amplio de los métodos, contabilización y registros de las cuentas por cobrar, basándose en un enfoque cualitativo. Obtuvo como resultado, que el desacato de los instructivos para conceder crédito, es ignorado por parte del área de cobranzas, la desactualización de los procesos de cobro y ausencia de estrategias de control. Concluyó que, la escasa capacitación a los colaboradores afecta el rendimiento en el cumplimiento de los procesos, ocasionando errores continuos.

Finalmente, en Paraguay, Chiriani, Alegre y Chung (2017), realizaron un estudio sobre políticas de crédito y cobranzas. La meta fue examinar las políticas de crédito y cobranzas para su sustentabilidad financiera, la investigación realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y descriptiva, el tipo de muestreo que utilizó fue probabilístico, donde, utilizó procesos de recolección de datos realizando encuestas online. Resulto, que un 66% de los presentes no aplica políticas de crédito y cobranzas, el 24% utilizan políticas arcaicas en la cuales realizan las operaciones de forma instructivo y el 10% lo realizan de forma verbal. Concluyó que, las empresas no cuentan con una estructura eficiente y organizada, que le permita efectuar procedimientos acertados para el área de créditos y cobranzas.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Asimismo, Espinoza (2020), realizó estudio de la reducción para la demora de los cobros, teniendo como fin determinar las metodologías necesarias, analizando las categorías y enfocándose en un diseño comercial para la gestión, permitiendo de esta manera reducir la morosidad de los clientes. Realizó una investigación holística mixta, con un análisis crítico y de productividad de los empleados de la empresa mediante entrevistas. Concluyó que, el departamento de cobranzas no cuenta con los procesos para la toma de decisiones al momento de otorgar el crédito, por lo que, afecta a la liquidez de la empresa, además, con el diagnóstico real de la situación ha permitido proponer un modelo de gestión diseñando un método que permita el mejoramiento en la realidad actual de las cuentas por cobrar.

Por otro lado, Romero (2019), hizo énfasis en el análisis de créditos y cobranzas que influye significativamente en la morosidad de los clientes, la propuesta fue determinar si existe una incidencia de morosidad de créditos y cobranzas. Por ello, la investigación realizó con técnicas en las que utilizó cuestionarios, realizando entrevistas a los trabajadores de la empresa, así también, realizó la recolección de datos como informes y documentos que la empresa proporcionó. Concluyó que, el procedimiento de créditos y cobranzas es deficiente,

puesto que, la labor lo realizan fuera de tiempo y no dan seguimiento de los créditos otorgados provocando que la morosidad incremente.

De igual forma, Martínez, Odar y Zegarra (2019), determinan la aplicación adecuada al procedimiento y políticas de cobranza. Para el estudio utilizaron el diseño no experimental descriptivo aplicando la técnica mixta, en cual, recabaron documentos históricos de la empresa, a su vez utilizaron la herramienta de cuestionarios aplicados sobre la muestra de las áreas de contabilidad, finanzas y ventas. Los resultados obtenidos fueron que la empresa realizaba financiamiento utilizando documentos de descuento, para obtener efectivo en un corto plazo. Concluyó que, el no realizar cobros afectan a la liquidez, que el uso de las facturas en descuento es favorable debido a que obtiene liquidez inmediata, logrando así cubrir las obligaciones cercanas, sin embargo, la generación de esta operación hace que al cierre del año genere un costo financiero.

Asimismo, Arroyo y Rodríguez (2018), realizó la investigación de políticas de cobranzas y su impacto en la etapa económica y financiera, el propósito principal es demostrar si existe influencia positiva en la situación económica y financiera. En la investigación aplicaron instrumentos como la entrevista y cuestionarios al personal del área, así también, un análisis de los estados económicos mediante ratios. Los resultados obtenidos arrojaron que la institución no cuenta con políticas de cobranza, realizando esta labor de forma empírica. Concluyó que, la institución no cuenta con políticas de gestión de cobranzas afectando negativamente en la situación económica y financiera, de igual manera las cuentas por cobrar muestran un incremento en cada ejercicio económico, reflejando una labor errónea del área especializada. Por lo que, optó por desarrollar procesos y estrategias que ayuden al desarrollo de la entidad y de tal manera a la toma de decisiones.

Finalmente, Arce (2017), hace referencia al alcance que tiene las cobranzas y el efecto en la liquidez, el objetivo es analizar el efecto de las políticas de contacto con el cliente vinculado a la liquidez de la empresa. La exploración realizó de forma descriptiva, por cuanto ha descrito como es la gestión de cobranzas de las letras de cambio, de tal forma no es experimental, hacer mención que realizará una encuesta a cada uno de los trabajadores. Concluyó que, debe mejorar la utilización de las políticas para con los clientes, realizando una persecución de las cuentas por cobrar, puesto que al no existir una evaluación de los clientes en el cual solicite la mínima información para una evaluación adecuada hace que la restauración de las cuentas por cobrar sea muy lenta.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de Cobranzas

En la actualidad, la gestión es parte fundamental en la generación de beneficios de una entidad; contar con un gestor de apoyo para la toma de decisiones en el mercado competitivo, ha resultado ser de vital importancia, puesto que, al ser un conjunto de actividades en el que la planificación de acciones, organización de itinerarios, dirección de proyectos y control de ello, contribuye al manejo de las funciones dentro de la entidad. La dirección de estrategias genera efectividad en las acciones, pero en ocasiones al no contar con una gestión estructurada provoca que se creen falencias que perjudican a la empresa; dentro de ese marco, el conocimiento para la implementación de gestiones que permitan un correcto manejo de ellas, debe estar a cargo de un personal con el conocimiento amplio en propuestas innovadoras, y con el criterio en las necesidades que sé requiera. Cabe mencionar que, toda gestión de cobranza es realizada en el área de fianzas, pues, es la encargada de la recepción de los ingresos por la actividad generada en la organización, por ende, es la única encargada de realizar los cobros a clientes y la encargada en toma de decisiones sobre las acciones que se tomen ante una deuda. De igual manera, la gestión de cobranzas tiene una conexión con el área comercial quien está encargada de recopilar toda la información del posible cliente (Alcance, 2021).

Los recursos que maneja la contabilidad son económicos cuantificables los cuales influyen en las organizaciones siendo aspectos importantes en la actividad contable, estas apoyan de igual manera en un modelo simple de las organizaciones, en el cual excluirían variables que generalmente no maneja la contabilidad como la veracidad y la actitud de un colaborador, entonces, esta teoría menciona que la contabilidad dentro de la entidad es de vital importancia, puesto que, colabora en la clasificación y registro de todas las operaciones económicas que realizan para generar informes. Asimismo, es la técnica en la cual registran las operaciones diarias guardando el orden y la cronológica que realizan, esto facilita a entender las variaciones que existen en las organizaciones, saber que activos o deudas le pertenecen, por ende, esta teoría ha sido incluida puesto que permite entender quién es el responsable de la información. Cabe mencionar que la información proporcionada por el área de contabilidad no solamente de interés para la empresa, sino también para terceros quienes desean conocer la situación económica. De igual manera es necesario entender que, tener conocimiento de lo que sucede dentro de la empresa no es suficiente para interpretar los resultados de la misma, sino también el realizar un análisis del macroentorno económico

para dicha tarea. La contabilidad, es tomada como un área sencilla por parte de la empresa, sin rescatar los instrumentos que utilizan para para la realización e interpretación de la situación financiera de cada empresa, por lo cual menciona el grado de importancia de un análisis económico minucioso, permitiendo a la parte contable emitir reportes financieros económicos verídicos para su utilización, el emitir la información ordenada y clasificada, permite a los directores de las entidades realizar feedbacks para el cumplimiento de los objetivos trazados (Sunder, 1997; Martínez, 1969 y Jaramillo, 1991).

La administración en las organizaciones desarrolla procesos que cumplan con los requisitos que el mercado exige o todo lo contrario para las capacidades que tienen las organizaciones sean adecuadas a este entorno, generando una adaptación, influencia y negociación con el mercado competitivo, por lo que, permitirá referenciar la capacidad para lograr los propósitos de la empresa, es decir, alcanzar los objetivos con los recursos disponibles que cuente la organización. De igual manera, la administración es un proceso en el cual, el jefe a cargo y el asistente trabajan de manera conjunta incentivados por un mismo propósito, por lo cual, reconoce que esta área es la de mayor responsabilidad, puesto que son quienes dictan las pautas que deben de seguir en la organización, de ellos depende que los resultados obtenidos sean los esperados, esta teoría ayuda a comprender cuál es el orden y la sincronización que debe tener la empresa. Al mismo tiempo, consiste en la capacidad que tiene una organización para aprovechar los recursos funcionales y organizacionales creando el máximo valor. El control que utilice para coordinar y apoyar a las personas en los niveles organizacionales y funcionales contribuyen en una competencia esencial que alcance una ventaja competitiva en forma global. De igual manera, una organización decide si centralizar o descentralizar la autoridad o el desarrollo, promoviendo los valores culturales compartidos, por el cual incrementaría la efectividad permitiendo manejar y proteger el dominio contra los competidores. Entonces, la razón de introducir una aplicación de un sistema con características significativas, que encargue de desarrollar las coordinaciones en una organización, asimismo, permite visualizar a fondo el alcance de las ventajas competitivas globales que desarrollan con los miembros que conforman una determinada área (Chiavenato, 2007; García, 1983 y Jones, 2008).

En la economía financiera, un crédito que otorga en amortizar la solvencia de una organización, pero nunca será dinero, siempre y cuando no haga efectivo, evaluándose del lado de la liquidez, es permitido obtener el derecho por el cual ejercer el cobro, en otras palabras, la realización de la transacción puede satisfacer la necesidad final o inmediata,

cuando encuentre en posesión de otro agente económico, por ende, el crédito otorgado por parte de la empresa al momento de otorgar una satisfacción al cliente, genera una liquidez a largo plazo para la empresa, causando que la magnitud de retraso por cobrar incremente. Es preciso mencionar, que existen etapas en el desarrollo económico, en el cual un bien es cambiado con otro bien, es decir, que lo entregado en un inicio retorna como liquidez, también existe el enfoque económico, en el cual el bien es remplazado para ser vendido, bajo el término de que en un periodo establecido restituya de la misma forma o semejante valor, esto permite que establezcan términos con el cliente. Por otro lado, la economía financiera resulta ser un estudio en el cual mide el comportamiento de los individuos asignados aún incierto en los recursos. Esto es evaluado de distintas formas que reflejan en la economía de una organización, puesto que partiendo de la economía que hace referencia que la economía financiera es un conjunto en los cuales toma en consideración tanto como los aspectos internos como externos, por ello, permitirá entender la conducta para prescindir de los recursos con los que cuenta y de esta manera satisfacer las necesidades humanas (Bondone, 2006; Forstmann, 1960 y Marín, Rubio, 2001).

El impacto que ha tenido la Covid-19 a nivel mundial, no solamente afecto al sector salud, sino también, a las empresas que empezaron a surgir y aquellas que llevaban poco tiempo en el mercado. Tanto ha sido el efecto causado que se vio reflejado en los ingresos y por ende en la rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Es así como, muchas de las organizaciones estuvieron obligados a entrar en un proceso de cierre y liquidación; son pocas las entidades que lograron sobrevivir a esta oleada, y que muchos de ellos tuvieron como necesidad el buscar otras fuentes de ingreso distintas al rubro al cual estaban sujetas. La crisis sanitaria tuvo como consecuencias, la perdida de presupuestos elaborados para el período 2020, las metas y objetivos de largo plazo. En este contexto, las maniobras que tomen las entidades para salvaguardar los pocos ingresos con lo que cuentan será de vital importancia, previendo análisis financieros, en el que el flujo de efectivo y la utilización de herramientas de gestión contribuyan a tomar medidas inmediatas ante la crisis que aun continua (Diaz; Cruz & Sayán, 2021).

En tal sentido, las cuentas por cobrar originan en la transacción comercial por el intercambio de un bien o un servicio brindado y que al momento de otorgar genera un crédito resultando parte del activo circulante, por lo que, las cuentas por cobrar generan un incremento en cuentas dudosas, las cuales son originados por políticas mal establecidas, estas a su vez representan una cantidad de dinero que aún está pendiente de cobro. Precisa

que, las cuentas por cobrar representan en gran parte una extensión de un crédito brindado al cliente con el fin de fidelizar a los clientes frecuentes y de igual manera para atraer a nuevos clientes. Por ende, viene a ser la espera de un crédito un determinado tiempo para que la otra persona a quien le otorga el crédito pueda realizar el abono o pago, generando así un derecho a exigir por una venta realizada sea por la venta de un producto o servicio, que por condición de pago fue pactado un plazo concedido por la empresa. Es así que, las cuentas por cobrar originan en la actividad comercial por las ventas de bienes o servicios, respaldado por un comprobante de venta, estas representan un derecho a favor de la empresa por un determinado tiempo previo acuerdo entre ambas partes. Es importante mencionar que las cuentas por cobrar son una partida que permite ver el estado financiero de la empresa en cuanto a los ingresos, para que la entidad pueda desarrollar la transición o el análisis comparativo de manera mensual o por periodos (Morales y Morales, 2014; Miranda, 2005; Higuerey, 2007; Meza, 2007 y Horngren, 2000).

De esta manera, contar con una política facilita a los empleados para que puedan tener una pauta de trabajo y con ello conseguir mejores resultados, cabe mencionar que, las políticas de crédito son los lineamientos que dispone el área encargada de finanzas con estructuras claras y concisas, además, genera eficiencia y eficacia en las actividades, las políticas rigen el proceso en el cobro al cliente; por otro lado, las directrices que se establezcan en la entidad tienen que ser distribuidas a diferentes elementos de la organización dentro de las cuales se encuentra como principal el área de cobranzas, contabilidad y comercial, quienes son los encargados de la vigilancia en cuanto a las cobranzas y cancelaciones de las cuentas (Brachfield, 2009; Moreno, 2018 y Morales y Morales, 2014).

En cuanto al riesgo de crédito, es el proceso que mantiene dentro de parámetros establecidos al crédito otorgado por la empresa, éste permite reaccionar ante la probabilidad de incumplimiento por parte del cliente, desde el punto de vista el riesgo de crédito, es la probabilidad que el cliente no haga frente a las obligaciones en el momento de su vencimiento, ya sea por distintos factores ajenos a la entidad, evaluando en términos generales, el riesgo de crédito no perjudica a la parte que realizará el servicio o entrega el bien, si no también la otra parte que se ve perjudicada conforme haya realizado los acuerdos mediante un contrato legal, asimismo, los créditos concedidos a clientes con récords en deudas tendrán que ser evaluadas en etapas preliminares, que llevó a medir el índice en riesgo alto, medio o bajo. Es así como, se tendrá un panorama al momento del otorgamiento del

crédito y se tomará las acciones para la viabilidad del crédito (Amat, Pujadas, Lloret, 2012; Samaniego, 2008 y Elizondo, 2012).

Por otra parte, la gestión de cobranza consiste en custodiar el cumplimiento de los clientes respecto a los pagos de acuerdo a lo pactado, en el caso de haber pasado algunos días de la fecha pactada tiene que someterse a los procesos de la entidad que otorgó el crédito, evaluando los riesgos que puedan ocasionar una falta de pago por parte del cliente, desde un punto de vista la gestión de cobranzas es una labor fundamental, porque está contribuye a visualizar los ingresos de la entidad producto de las actividades generadas a diario, para ello se tiene que realizar los registros de la información de cada cliente; cabe mencionar, que es importante contar con todas la referencias del cliente, para que no ocasione contratiempos al momento de generar el cobro y de esta manera sea fácil de contrastar los pagos ya sea por medio efectivo o transacción bancaria, en definitiva, la gestión de cobranza es un proceso que tiene por objetivo transformar en un activo líquido de manera inmediata para que este refleje en el flujo caja que influye en la liquidez de la entidad y de esta manera hacer frente a obligaciones con proveedores (Morales y Morales, 2014; Hortigüela, 2011; Valls, 2003).

El crédito a corto plazo, es utilizado para generar en poco tiempo el capital que necesita la empresa, con el fin de solventar los pasivos como los pagos a proveedores, compra de mercaderías o el pago del personal. Resulta típico esta extensión de corto plazo que le otorgan al cliente, por ende, un plan estratégico de marketing en varias oportunidades las extensiones tienden a extenderse solicitando prorrogas en los plazos, por lo que las empresas deben evaluar lo perjudicial que resulta tomar dicha decisión si en caso el monto por el cual solicitaron el aplazamiento tiene un índice alto que perjudique en gran escala a la entidad (Morales y Morales, 2014).

El crédito a mediano plazo, se emplea para proyectos mayores a tres meses, esto conlleva a que la empresa asuma un mayor riesgo, entonces, existe la posibilidad de que el cliente entre en insolvencia para realizar el pago en la fecha establecida. Partiendo del punto anterior, la empresa tiene que tomar acciones inmediatas para la recuperación del crédito, porque al cambiar el comportamiento de pago del cliente produce que la rentabilidad disminuya y las obligaciones crezcan (Brachfield, 2009).

Las políticas de crédito de largo plazo; no a menudo se emplean, por lo que, pone en un riesgo muy alto a los fondos de la empresa, con los cuales no serían suficientes para cubrir los pasivos que la empresa genere. Por ende, la utilización de este crédito tendría que estar

documentado mediante un contrato legalizado el cual avale y sustente la deuda, para de esta manera tomar medidas extraordinarias para el cobro (Morales y Morales, 2014).

La liquidez con la que cuentan las empresas en varias oportunidades tiende a tener un declive, siendo así, que el dinero no retorna en los periodos proyectados perdiendo el valor. Este indicador es esencial, porque determina la capacidad que tiene la empresa para cumplir las obligaciones con terceros y permite afrontar cualquier imprevisto que se suscite. Por otro lado, la liquidez condiciona la estructura de costos en la entidad, por ende, seguir de cerca el comportamiento que tiene el retorno del activo convertido en efectivo circulante es de vital importancia, porque, se obtendrá un manejo fluido de la caja correspondiente a los ingresos por ventas, cuentas por cobrar y así garantizar el ingreso de dicho dinero (Horne, James y Wachowicz, 2002).

El capital en una empresa, representa un conjunto de elementos en el cual se encuentra el dinero en efectivo, las cuentas por cobrar y otros activos pertenecientes a la empresa. Los factores dentro del capital que generan valor, beneficios o ganancias; el objetivo esencial del capital es la obtención de ganancias sobre la actividad económica; de igual manera un manejo erróneo propiciaría a que el capital entre en riesgo, obligando a que las empresas adquieran financiamiento por parte de los bancos (Montserrat, 2013).

Por otro lado, el mercado resulta ser una amplia gama de empresas en el que compiten por obtener un beneficio; sin duda trata de un intercambio entre un comprador que tiene la intención de conseguir un bien o servicio a cambio de una cantidad de dinero, esto resulta factible siempre y cuando se origine ambas de igual manera; el quiebre de esta operación sucede cuando el cliente no asuma su deuda y genere cuenta por cobrar (Cortadas, Duch, López y Ponce, 2006).

Así también, la prevención que las empresas deben tomar para contrarrestar el crecimiento de las cuentas por cobrar debe ser inmediata, para afrontar los incumplimientos inesperados. La incorporación de cláusulas de moras por incumplimiento apoyaría a la reducción de cuentas por cobrar, porque se tomaría medidas legales respaldadas por un contrato; así también, las medidas que se tomen tienen que estar estipuladas en directrices que se implanten en las áreas responsables, para el correcto manejo de las acciones a tomar y no actuar de manera empírica (Morales y Morales, 2014).

Asimismo, las acciones de cobranzas que se realizan en primera instancia donde existe la disposición por parte del cliente, ayuda a que el cobro sea fructífero porque obtenemos el reconocimiento del abono con una previa coordinación entre ambas partes.

Para hacer cumplir los compromisos va a determinar la sustentabilidad mediante los documentos firmados y sellados por el cliente, el cual, demuestren que existe dicha deuda. Así también, como medias para sustentar las acciones de cobranza, se realizan llamadas telefónicas, envíos de correos, cartas de cobranza, cartas notariales, entre otros, dando fe de que se utilizaron todos los medios de comunicación para comunicar la deuda pendiente (Castillo, 2021).

Es así como, la recuperación de las cuentas perdidas, resulta ser en varias ocasiones muy engorrosas, llegar a este punto es porque ya se agotaron todas las medidas de prevención y cobranzas en donde las empresas prefieren dejar la cuenta y castigarla en el siguiente periodo. Sin embargo, teniendo todos los sustentos se lograría ganas si se llevase esto aun proceso judicial. Es preciso mencionar que, existe el riesgo que el cliente haya entrado en cierre o liquidación por el cual no realiza el pago, es por ello la importancia que se tiene que dar al momento de requerir toda la referencia del cliente, porque así se evitaría el riesgo de una probable cuenta por cobrar dudosa (Chu, 2019).

Así también, las entidades tienen como fin obtener una meta dentro del rubro al cual están sujetos, cada una contiene en diferente manera costumbres; por ende, los colaboradores tienen la obligación de seguir dichas costumbres que la entidad implanta y rige dentro de su jurisdicción. Dentro de ello, las políticas que cada organización antepone para el seguimiento y cumplimiento de las labores, como mecanismo del comportamiento humano, conforma el conjunto entre ideología y práctica; las políticas resultan ser una estrategia, tanto para una toma de decisiones evaluados dentro manera interna y externa. Así también, contribuye al correcto control de recursos. Cada política proporciona una metodología diferente, que van sujetas a la necesidad de cada entidad, por el cual, las normas establecidas permitirán el óptimo desarrollo de las funciones. Finalmente, las políticas son base fundamental dentro de la entidad, porque aseguran la uniformidad ante las acciones que se toman (Illera, 2015).

Es por ello que, los controles manejados en los niveles organizacionales apuestan por un crecimiento progresivo en cada empresa, estadísticamente se confirma que muchas entidades pequeñas han ido en declive al no contar con un control de manejo de las diferentes áreas, incidiendo en errores reiterativos que causan demora y una ineficiencia en la actividades que realiza cada colaborador. Cabe mencionar que los controles de gestión no solamente pertenecen a grandes empresas como consorcios, sino también, a pequeñas empresas donde

las actividades y procesos son reducidos, pero donde tienen aumento en falencias al momento de ejecutar las funciones (Jaime, 2013).

En tal sentido, las entidades además de contar con políticas que contribuyan a la organización de los recursos, utilizan los procesos como engranaje para no omitir ninguna de las pautas establecidas. Los procesos resultan ser el sistema de control para el correcto funcionamiento a nivel de funciones dentro de la entidad, una secuencia de las actividades utilizando medios y recursos para ejecutar eficientemente cada procedimiento. Por ende, cada proceso cuenta con factores que contribuyen al objetivo inicial de la entidad, como recurso indispensable se debe contar con un personal responsable, con el conocimiento y habilidad para desenvolverse según la gestión que realizó; como complemento a ello los recursos de materiales que la entidad debe proporcionar para su desempeño. Finalmente, para que el cumplimiento de los procesos, el modelo elaborado según la necesidad de la entidad tiene que ser claro de fácil comprensión y con una previa capacitación para la ejecución de las acciones (Pérez, 2010).

Ciertamente el cliente en una empresa es el foco de atención, puesto que, toda estrategia de marketing es centrada a conseguir su atención. Fidelizar a los clientes es la pauta que toma la empresa al momento de generar la venta de servicio o bien. Por otro lado, comprender que existen clases de clientes y catalogarlos por la necesidad que tengan, conlleva a llenar la expectativa que tiene desde un inicio a fin; así también, el cliente es considerado en la actualidad como un activo valioso, porque contribuye a mantener el nivel dentro del mercado competitivo, satisfacer la necesidad del cliente siempre será un reto para la empresa, pues atraer al cliente y retenerlo no es una labor fácil, va requerir de procesos en el cual se vinculen diferentes áreas de la empresa, y como principal el área comercial quien tendrá la responsabilidad de atraer al cliente hasta lograr la venta. Por ende, también es importante precisar que conocer del producto o servicio a ofrecer, tiene que estar dentro de los lineamientos establecidos y compartidos en la entidad. Finalmente, ofrecer al cliente un valor agregado es preciso, porque de esta manera también fidelizamos al cliente manteniendo la preferencia creando la publicidad conocida como de boca a boca (Brown, 1989).

Por otro lado, para el manejo de la situación económica dentro de una entidad, la contabilidad rige un papel importante, porque es la encargada de consolidar todas las operaciones que realizan en la entidad y posterior presentación, por ende, las maniobras dentro de la contabilidad tienen que estar sujetas a un conjunto de estándares con el fin de tener una fácil comprensión ante terceros, es por ello que, la aplicación de las NIIF (Normas

Internacionales de la Información Financiera) son utilizadas para un desarrollo uniforme con carácter mundial, quiere decir que, toda información tiene el grado de comprensión para ser analizados por diferentes niveles de expertos. Las NIIF están divididos en grupos, dentro de ello la NIIF 9 que detalla los instrumentos financieros, la evaluación de los importes y previendo el flujo de efectivo contractual del activo financiero utilizando el reconocimiento, medición y deterioro del valor del activo (Guevara, 2018).

En cuanto, a la realización de las conciliaciones diarias del ingreso, permite comparar los valores entregados entre lo percibido; para ello, tener actualizado la información de los importes con el detalle de cada cliente en una base de datos, permitirá el fácil manejo y hallazgo de cada ingreso a las arcas de la empresa; es así como, el área de cobranzas será la encargada de verificar en los extractos de los bancos a cargo, por otro lado, precisar que en diferentes oportunidades los valores no coincidirán respecto a lo entregado, por lo que, se tendrá que evaluar las causas de ello. Este procedimiento de conciliación también debe estar sujeta a políticas y procesos para un desempeño eficiente, porque tratándose de un activo delicado como es el efectivo, que influye en la liquidez de la empresa, no está permitido cometer errores que costaría la solvencia en la entidad (Angulo, 2018).

Cabe considerar, por otra parte que las entidades reflejan su crecimiento en el aumento del flujo de efectivo, porque representa el ingreso de las actividades de operación, que genera la entidad dentro de un periodo fiscal. El flujo de efectivo está compuesto por las actividades operativas, así también, refleja la capacidad que tiene la entidad para generar recursos. Por ende, el flujo de efectivo actúa como la predicción para realizar pagos de las obligaciones por representar el retorno de las acciones de crecimiento o de riesgo. Así también, las entidades llegan a la obtención de ganancia con el aporte de inversiones en activos fijos, al percibir la oportunidad de crecimiento es importante rentabilizarlas para obtener mayor ganancia aprovechando los recursos con lo que se cuenta (Contabilidad y Negocios, 2017).

De igual forma, la liquidez influye de forma agresiva, porque la estructura financiera con la que cuenta cada entidad, es resultante del análisis del capital circulante, las planificaciones que se realizan para alcanzar el objetivo va depender de las herramientas que se ejecuten para llegar a la meta propuesta. Cada entidad asume un riesgo en la implementación de modelos de planificación financiero, para obtener un alto índice de liquidez y asumir los pasivos generados; es así que, la gestión eficiente del capital de trabajo

es vital para una rentabilidad con capacidad de atender de manera inminente las deudas generadas (Administração Contemporânea, 2019).

Así también, la capacidad de solvencia que tiene toda entidad está ligada a riesgo de crédito, puesto que, generar los recursos correctos mediante una planificación de los posibles riesgos que la entidad puede atender de forma oportuna, previendo la insuficiencia en largo plazo. Mantener una estabilidad en solvencia requiere de que toda la información contable se encuentre actualizada, para la evaluación de los informes financieros y con la aplicación de ratios que permitan aterrizar la situación actual de la entidad y de esta manera tomar acciones que equilibren la economía; cabe mencionar que toda entidad tiene que presentar una solvencia y liquidez impecable, para acreditar ante inversionistas o para solicitar algún tipo de financiamiento ante una entidad financiera (Haro y Rosario, 2017).

En efecto, en toda entidad el elemento de cuentas por cobrar es pieza clave, partiendo de que son fuentes de ingresos por la actividad que realiza en la entidad. Es así que, dicho activo genera beneficios en el control para la correcta gestión de cobranzas, el cual mejora en el crecimiento de las ventas y la vez a la liquidez. Es por ello que, la rotación en cuentas de cobranza que se realiza dentro de un periodo fiscal permite entender las veces que la entidad convertirá los activos exigibles en dinero y de esa manera obtener una liquidez sólida. Dentro de ello, determinar el plazo prudente para efectuar el cobro también parte de una iniciativa de gestión de cobranza para que no se generen cuentas incobrables (Visión de Futuro, 2021).

Finalmente, un elevado índice de cuentas por cobrar, parte de la morosidad que son los retrasos de clientes por incumplimiento de los pagos en fechas estipuladas. Es común que en toda empresa se presenten retrasos por parte de los clientes, puesto que solicitan aplazamientos en las deudas. La morosidad en una entidad provoca insolvencia, que quiere decir; que la entidad no logre cumplir con obligaciones pactadas. La morosidad es una causa de la falta de gestión dentro de la entidad, generando que las cobranzas se incrementen; erradicar la morosidad en las entidades es imposible, porque siempre existirán fenómenos ajenos que impedirán el pago oportuno. Es importante mencionar que en la actualidad las entidades vienen aplicando tasas de morosidad y que son estipuladas en los contratos firmados con clientes, esto con el fin de que se cumpla con los pagos, o en todo caso si no se llegará a cumplir, el cliente tendría la obligación de pagar por la cuenta pendiente sino también la tasa aplicada por la morosidad e incumplimiento (Brachfield, 2009).

2.2.2 Programa de gestión de cobranzas

La propuesta se apoya en la teoría de la gestión, porque contribuyó a la comprensión de las actividades y funciones que se emplean en una entidad para el desempeño laboral dentro de las actividades de la empresa, de igual forma para que los procesos incorporados sigan el ciclo según los parámetros que se han establecido. Asimismo, los métodos que se utilizaron y herramientas para el manejo de las actividades, creando un trabajo productivo, para de esta manera evitar los errores continuos que sean generados durante un periodo extenso. También, determinar la forma correcta de como distribuir cada función según la actividad a realizar de cada colaborador, y que estas no se repitan durante el proceso, evitando errores en el ingreso de la información, es por ello que también se identificó el problema de escases de información actualizada lo que impidió que se tomen decisiones acertadas, porque al tener datos obsoletos es imposible generar un análisis certero, asimismo, el simplificar funciones para el aumento en la productividad, con eficacia y eficiencia ofreciendo un mejor desenvolvimiento, por ende, aguardar el incremento en las ventas (Fernández, 2010).

Del mismo modo, la teoría de la organización se utilizó en la propuesta para planificar la estrategia y conseguir los objetivos propuestos, así también conocer la estructura organizacional de la entidad. Se configura mediante las responsabilidades estructuradas, con la coordinación entre los colaboradores según el tiempo empleado para cada actividad. Con respecto a la jerarquía, debe existir un líder dentro de un grupo de colaboradores quien deba hacerse cargo del grupo humano designado, esto con el fin de llevar un control de las responsabilidades encomendadas. Asimismo, el líder, será la persona quien lleve el mayor cargo, porque será la encargada de guiar a todo el grupo a alcanzar las metas propuestas. Por consiguiente, la organización funcional permite un mayor control de las actividades y manejo de directrices que se establecieron para el correcto manejo de cada función, así también, cada estructura organizacional que se elabore dependerá del tamaño de la organización, puesto que al ser una empresa pequeña lo probable es que el colaborador tenga excesivas funciones a comparación de un empresa grande en donde existen departamentos para cada área que cubre mayor actividades de gran escala (Hodge, Anthony y Gales, 2003).

Así también, como apoyo para formular la propuesta de la categoría solución se respalda de la teoría de la economía financiera, puesto que una de las áreas al cual se aplicó la propuesta es el área de finanzas. En la economía financiera comprende de etapas durante el desarrollo económico dentro de una empresa, en el cual se miden la evolución de las

operaciones, ingresos, cancelaciones, provisiones, pagos, entre otros. De acuerdo con ello, la medición para verificar los avances que tiene la entidad, de modo similar para tomar decisiones. Dentro de ellos también se analizan los aspectos internos como externos, que afectan la conducta de la empresa, en cuanto a prescindir de los recursos con los que cuenta para hacer frente a las posibles contingencias que se presenten. Otro punto importante son las inversiones, al tener una posición económica sólida, resulta tentador que existen sugerencias de terceros que deseen vincularse con la empresa e invertir para generar rentabilidad (Bondone,2006).

De la misma forma, para el aporte en la prescripción de la propuesta se considera la teoría de la contabilidad, porque es una de las áreas a la cual se aplicó los instrumentos de estudio. Ciertamente la contabilidad es todo medio económico cuantificable que influye en el desarrollo de la empresa, porque dentro se realiza la clasificación de documentos que son: a) Fechas de emisión, b) importes, c) La razón social, y otros datos importantes que se tiene que verificar para ser ingresados al sistema de contabilidad, si todo lo antes mencionado no cumple con los requisitos se invalidará dicho documento. La contabilidad es fundamental para formular los análisis contables mensuales y generar proyecciones basados en datos económicos. Es por ello que cada registro de operaciones económicas tiene que ser realizado de manera ordenada y cronológica, para tener datos fehacientes que reflejen en un informe la situación real de la empresa y tomar decisiones acertadas. (Martínez, 1969).

En consecuencia, la teoría de sistemas en la contabilidad sirvió también de apoyo para la formulación de la propuesta. Los sistemas contables son conocidos como herramientas en el cual se ingresan todos los comprobantes, provisiones y todas las operaciones que realiza la entidad para tener como resultado los análisis contables e informes financieros. Ahora bien, los sistemas contables también forman parte del proceso dentro de la contabilidad, porque es donde se almacena toda la información registrada por los colaboradores involucrados que son el área financiera y contable. Es así como el registro de cada operación refleja las entras y salidas de efectivo en la entidad, es importante tener en cuenta que, toda la información que se ingrese al sistema tiene que ser comprensible para cualquier persona dentro de la empresa y no solamente para expertos en la materia, también el sistema tiene que tener usabilidad, quiere decir que, tiene que ser útil y manejable al momento de procesar la información; se puede definir dos tipos de sistemas de contabilidad según la función que se desea medir: a) Contabilidad financiera externa, esta comprende la información a nivel financiera expresamente para personas externas a la entidad, quienes son

los accionistas, proveedores o inversionistas; b) Contabilidad de costos, este sistema únicamente mide la relación que existe entre el costo y beneficio que genera la entidad, la finalidad de este sistema es utilizar la información para realizar variaciones en cuanto a los costos y lograr obtener un mayor beneficio (Bernal, 2004).

Asimismo, para evaluar el estado en el cual se encontró la empresa y realizar una proyección respecto a la propuesta que se presenta, es importante conocer el estado situacional de la entidad, esto quiere decir analizar los estados financieros para identificar de donde proviene las falencias, de esta manera aplicar estrategias para el mejoramiento y obtención de un óptimo resultado, por consiguiente contribuir a la toma de decisiones frente a inversiones o posibles situaciones que se presenten en el mercado competitivo. Los estados financieros, son informes de las operaciones contables que se han realizado durante un periodo determinado, estos reflejan la contabilidad y despliega la estructura económica de la entidad. Actualmente existen cuatro estados financieros, el primer estado denominado estado de situación financiera, este estado refleja la situación de la entidad, en donde se representa los derechos y obligaciones, así también el capital y las reservas con la que cuenta, este estado nos ayudó para identificar las condiciones en que se encontró el elemento de cuentas por cobrar, para tomar las medidas correspondientes dentro de la propuesta planteada; como segundo estado situacional se encuentra el estado de resultados o también conocido como estado de ganancia y pérdidas, este estado representa los resultados financieros obtenidos dentro de un periodo fiscal, luego de haber deducido los costos de venta, gastos de operativos, gastos financieros y por último los impuestos; como tercer estado tenemos el estado de cambios en el patrimonio neto, su función principal es informar los aumentos y disminuciones del elemento del patrimonio respecto a las transacciones que se hallan realizado durante un periodo fiscal, como cuarto estado financiero se cuenta con el estado de flujo de efectivo, que representa los cambios de efectivo que se obtenido producto de las actividades de operación, inversión y de financiamiento durante un periodo determinado (Estupiñán, 2017).

Cuadro 1.

Estructura del estado de situación financiera

Activo	Pasivo y Patrimonio
Activo corriente	Pasivo corriente
Activo no corriente	Pasivo no corriente
	Patrimonio neto

Fuente: Elaboración propia (2021)

Cuadro 2.

Estructura del estado de resultado

Ventas
(-) Costo
(=) Utilidad bruta
(-) Gastos operativos
(=) Utilidad Operativa
(+) Ingresos Financieros
(-) Gastos financieros
(=) Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos a las ganancias
(=) Utilidad neta

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por consiguiente, para la obtención de datos certeros que contribuyan a que la propuesta tenga valores correctos, se ha utilizado la herramienta de los ratios financieros para medir y realizar la comparación con otros periodos y a partir de ello elaborar las proyecciones que están dentro de la propuesta; las proyecciones evidencian las estrategias que implantadas para la reducción de las cuentas por cobrar, de igual forma representan los cambios en cuanto a los índices que se estimaron. Los ratios financieros, son herramientas que evalúan la factibilidad económica de la entidad, utilizando indicadores que estiman la rentabilidad, liquidez y solvencia de una organización. Para la interpretación de los ratios financieros, se tomó como base los resultados obtenidos de cada indicador, esto se llevó acabo de acuerdo a la información entregada por el área contable, de esta forma se identificó que la falta de liquidez de la empresa parte del elemento de las cuentas por cobrar. Para ello se estableció un programa estratégico mediante unos instructivos que contribuirán a la recuperación de cuentas dudosas, por ende, a la reducción de las cuentas por cobrar generando de esta manera el aumento de la liquidez para hacer frente ante las obligación por pagar que la entidad tiene a su cargo (Chu, 2019).

En cuanto a los ratios financieros, para la propuesta se utilizó el ratio de liquidez, para evaluar cual era la situación real de la entidad, para de esta manera tomar las acciones correspondientes y obtener mejoras al respecto; así también para la evaluación en cuanto al elemento de las cuentas por cobrar, puesto que, parte del activo representa las cobranzas generadas durante el periodo fiscal. El ratio de liquidez, contribuyó al diagnóstico de la capacidad que tenía la empresa de convertir los activos en liquidez en un corto plazo, así

también, evaluar si los ingresos son superiores a los gastos generados considerando la rentabilidad que se genera en las operaciones. El ratio de liquidez está constituido de cinco indicadores, pero para el estudio se utilizaron dos indicadores; el primer indicador que se utilizó fue el de liquidez corriente, que permitió denotar la proporción de deuda cubierta por el activo en corto plazo, este indicador se aplicó estratégicamente en la cuentas por cobrar, de esta manera identificar el índice para la recuperación de la misma; el segundo indicador utilizado es el ratio de liquidez absoluta o ratio de efectividad, permitió identificar el efectivo disponible con el que contaba la entidad, para hacer frente ante las obligaciones en corto plazo sin considerar las cuentas por cobrar, para ello, se tuvo que verificar las cuentas que se encontraban canceladas (Aching, 2005).

Cuadro 3.

Fórmula de ratio de liquidez

Ratios de liquidez	
Indicador	Fórmula
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente
Liquidez absoluta	Efectivo + Equi.Efectivo / Pasivo corriente
Rotación de caja y bancos	Caja bancos * días del año (360) / Ventas netas

Fuente: Elaboración propia (2021)

De igual forma se utilizó como segundo ratio financiero para el apoyo de la propuesta, el ratio de gestión o conocido como ratios operativos, este ratio permitió conocer la eficacia de la entidad respecto a los cobros, pago y la gestión de los activos. Es importante este ratio porque permite identificar la transformación del efectivo de las cuentas de cobranza que es el tema de investigación. En tal sentido, se entiende que el ratio de gestión es la adición al ratio de liquidez; por otro lado, dicho ratio está compuesto de seis indicadores, de los cuales se eligieron tres que se utilizaron para el estudio, como primer indicador utilizado es el ratio de rotación de cuentas por cobrar, este indicador mostro la recuperación en cuanto a los créditos concedidos y el promedio de cuentas pendientes de cobro, es por ello que se instauro el instructivo de procedimiento de cobro, puesto que el índice resultante no fue el esperado; como segundo indicador de gestión utilizado el ratio de periodo de cobro, el cual identifico el número de días promedio en cual el efectivo ingresa producto de las cobranzas durante un periodo fiscal, este ratito logró identificar la cantidad de cuentas que aún no se encontraban saldadas y mostro el alto índice que tenía, es por ellos que el propuesta se estable

las directrices para el cobro de las cuentas pendiente y para la mejorar en la reducción de la cuentas de cobro se estructuró el instructivo de procedimiento de políticas de cobranza; como tercer indicador utilizado el ratio de rotación de caja y banco, contribuyo para cuantificar el efectivo existente en caja y de esta manera calcular los días que este elemento pueda cubrir las ventas, es preciso mencionar que, al aplicar este indicador se logró identificar la insuficiencia en cuanto a la liquidez corriente, puesto que todo se encontraba en las cobranzas que no eran efectivas aún, por lo cual, se hace hincapié sobre propuesta del instructivo en políticas de cobranza (Gómez, 2016).

Cuadro 4.

Fórmula de ratio de gestión

Ratios de gestión	
Indicador	Fórmula
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas / Cuentas por cobrar
Promedio de cobranza	Cuentas por cobrar * días del año (360) / Ventas netas

Fuente: Elaboración propia (2021)

En cuanto a lo anterior, se determinó que el origen de las falencias que aquejo a la entidad es el elemento de cuentas por cobrar, ante ello, se debe tener conocimiento que dicho elemento pertenece al activo corriente, representando los derecho a favor que tiene la entidad ante terceros por concepto de venta o prestación de servicios. Así también, dicho elemento representa el crédito otorgado al cliente, es importante mencionar que, el crédito que se otorgue simbolizara el financiamiento económico que la empresa concede al cliente. Cabe señalar que inmerso al elemento en mención, se encuentran las cuentas incobrables, estas son resultantes del total de deudores que no han cancelado durante un largo periodo, para la entidad representa un gasto, para ello, la estrategia a tomar es castigar dicha cuenta al cierre del ejercicio estimando un asiento por provisión para sincerar los importes en los estados financieros. De acuerdo al inciso i) del artículo 37° e inciso f) del artículo 21° de la LIR, menciona la guía para la deducción de las cuentas incobrables y los aspecto a tener en cuenta para efectuar la provisión que son: a) Aspectos sustanciales, quiere decir que, para que la deuda sea incobrable esta debe demostrar la existencia de déficit financiero por parte del deudor, para la obtención de ello, es prescindible realizar reportes de los créditos otorgados que demuestren la morosidad, así también hacer evidente las gestiones de cobro posterior al vencimiento y por último que haya cumplido los 12 meses desde la fecha vencida; b) Aspecto

formales, para el cumplimiento de este aspecto es fundamental que la provisión se visualice al cierre del periodo fiscal (Sunat, 2021 y Meza, 2007).

Cuadro 5.

Asiento contable de provisión de cuenta incobrable

Provisión de cuenta incobrable	Debe	Haber
68 Valuación y deterioro de activos y provisiones	S/ xxxx.xx	
684 Valuación de activos		
6841 Estimación de cuentas de cobranza dudosa		
68411 Cuentas por cobrar comerciales - Terceros		
19 Estimación de cuentas de cobranza dudosa		S/ xxxx.xx
191 Cuentas por cobrar comerciales - Terceros		
1913 Letras por cobrar		
<i>Por la estimación y provisión de las cuentas de cobranza dudosa</i>		
94 Gastos administrativos	S/ xxxx.xx	
78 Cargas cubiertas por provisiones		S/ xxxx.xx
<i>Por el destino de la provisión de incobrables</i>		
Castigo del Incobrables		
19 Estimación de cuentas de cobranza dudosa	S/ xxxx.xx	
191 Cuentas por cobrar comerciales - Terceros		
1913 Letras por cobrar		
12 Cuentas por cobrar comerciales - Terceros		S/ xxxx.xx
123 Letras por cobrar		
1231 En cartera		
<i>Por el castigo de la deuda irrecuperable</i>		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Sin duda alguna, para la propuesta en el que se implanto el instructivo de procedimiento de crédito, es crucial comprender la implicancia que tiene el otorgamiento de créditos. Un crédito representa el aplazamiento de un pago por la adquisición de un servicio o venta de un bien. Así también, los plazos que solicitan están regulados en corto, mediano y largo plazo, ello dependerá de la operación que se genere. Para la obtención de los créditos, cada solicitud tiene que ser analizada y consultada en el instructivo, realizar las calificación dependiendo el historial crediticio que tiene el solicitante, como la evaluación mediante filtros establecidos para la concesión. Se afirmó que los créditos otorgados representar la una de las mayores inversiones dentro del activo, por ende, el riesgo que representa el otorgamiento del crédito es inmediato al momento de la concesión, porque se hace acreedora de atender los gastos y costos que genera el crédito. Por otra parte, las organización para compensar de una manera los gastos generados, optan por incluir adicionalmente al crédito

un tipo de interés o moras siendo aplicados siempre y cuando se genere el incumplimiento de la fecha de pago de la obligación (Brachfield, 2009).

Por otro lado, es importante precisar que para la implementación de instructivos que están en la propuesta y posterior recuperación de las cuentas, se ha considerado para el programa de gestión el control, puesto que, como parte de los procesos es el punto donde se realizan las evaluaciones de cada función y rendimiento, de esta forma identificar si existen algún tipo de anomalías que se deban corregir. Así también, el control contiene etapas de seguimiento, las cuales son: a) Prevención, aplicadas al inicio de los procesos, en donde se identifican los recursos que se van a emplear y la disposición según lo que se vaya a requerir; b) Observación, siendo aplicadas durante el proceso de las actividades, establecidas por parámetros de control, para de este modo detectar a tiempo alguna inconsistencia durante el proceso de ejecución; c) Retroalimentación, realizado al final del proceso, en donde se analiza el rendimiento y la obtención de los resultados, así también, contribuye a definir los aspectos que se deban cambiar o mejorar (Sánchez, 2017).

De la misma forma, para el orden de cada actividad, es esencial que las funciones a realizar se encuentren diseñadas mediante procesos enfocados en las operaciones que realiza la organización. Los procesos, para que sean ejecutados correctamente tienen que contener una estructura enfocado a cada actividad y función, consiguiendo resultados que favorezcan a la entidad y obtener una ventana competitiva en el mercado. Las ventajas de utilizar los procesos parten desde la reducción de costos internos que en ocasiones resulta innecesario, eliminando tareas o actividades que no tengan valor y entorpezcan el ciclo del proceso. Así también, mejora la calidad en cuanto al servicio, satisfaciendo las necesidades del cliente y creando una estrecha relación con el cliente. Además, para que el proceso se lleve de manera correcta y evitar inconvenientes durante el las etapas, la integración de los colaboradores mediante la capacitación de los procesos integrados, también es fundamental porque tendrán conciencia del objetivo al cual se pretende alcanzar. Asimismo, de forma periódica se evalúa el proceso por medio de indicadores midiendo el cumplimiento y desempeño de cada actividad con el fin de realizar medidas correctivas (Blandez, 2014).

Por consiguiente, para que la propuesta tenga la efectividad que se requiere, la capacitación a los colaboradores es de suma importancia, puesto que, son quienes se encargarán de la ejecución de cada actividad y función. Las acciones formativas que cada organización apuesta para el conocimiento y mejoramiento de las habilidades de cada trabajador, es con el fin de que cada conocimiento adquirido sea utilizado para potenciar el

desarrollo del personal y a la vez lograr los objetivos de la entidad. Los beneficios de la capacitación a los colaboradores permiten lograr la eficiencia en las actividades evitando errores durante el proceso de trabajo, de igual manera, fomenta la colaboración entre cada integrante, además, promueve el desarrollo de un equipo de trabajo de alto rendimiento. Es importante mencionar que, cada colaborador es fundamental para el funcionamiento y logro de los objetivos, de esta forma al contar con un capital humano preparado, puede manejar cualquier tipo de situaciones utilizando los conocimientos adquiridos (Alles, 2019).

Asimismo, las cobranzas como factor al cual se ejecutó el programa de gestión que se encuentra en la propuesta, se pretende reducir progresivamente el índice resultante de las herramientas financieras que se utilizaron. Es por ello, que para la realización del instructivo de políticas de cobranza, se tiene que comprender que las cobranzas son el procedimiento que realiza la empresa para ejecutar las cuentas vencidas o por vencer. Para ello es necesario contar con la información actualizada sobre la deuda de cada cliente, e ir realizando previos análisis de cada cuenta. Es importante entender que esta función tiene que ser realizada con cuidado, puesto que al ser agresiva la gestión de cobro se corre el riesgo de afectar la permanencia del cliente. Por otro lado, mantener al cliente informado de la deuda que tiene con la entidad es importante, porque se le da comunicación ante los vencimiento de cada crédito evitando que la cuenta se vuelva incobrable (Castillo, 2021).

Por otra parte, conformé ha transcurrido la globalización en el mundo, las organizaciones han ido creciendo y evolucionando, requiriendo de nuevas invenciones para maximizar los recursos, es por ello que, diseñar e implementar procedimientos en los cuales se sigan pautas para el proceso de las funciones, establecidas en políticas de gestión, es fundamental porque mejorará las condiciones optimizando las actividades. Asimismo, los instructivos o mayormente conocidos como manuales son herramientas que se utilizan para documentar los procesos o políticas como apoyo para la obtención del control de las funciones, apegadas a que se cumpla con los lineamientos que se requiera establecer. Las ventajas obtenidas, permiten enfrentar situaciones adversas que se presenten en el mercado, tomando acciones inmediatas y evitando que se presente una inestabilidad financiera. Los instructivos garantizan eficiencia y control de las operaciones que mejoraran el desempeño de los colaboradores en busca de generar ingresos a la entidad. Por otro lado, cada instructivo implantado en la entidad tiene que ser actualizado, según las variaciones del mercado global, de igual forma a la transición que se produzca dentro de la compañía (Kramis, 1994).

Así también, para la propuesta se apoyó en el concepto del flujograma en funciones, puesto que, contar con instructivos que brinden la disposición de que cada colaborador siga una pauta en las funciones designadas, es fundamental estructurar un flujograma de funciones de cada proceso a ejecutarse. Cada función a ejecutar tiene que contener el criterio de valoración del tiempo, con meta de conseguir los objetivos propuestos por la compañía, toda función tiene que ser cumplida correctamente, cabe mencionar, que el flujograma de funciones no es igual que un flujograma de puesto de trabajo, porque el flujograma de funciones son responsabilidades que se designan a colaboradores que cumplan los criterios para desempeñar la función asignada. Asimismo, la finalidad de anexar un flujograma de funciones es clave, porque contribuye a la comprensión del proceso de la función. Luego de la aplicación del flujograma de funciones el realizar una evaluación para asegurar que todos los objetivos se están consiguiendo al cierre de cada ciclo será primordial para el control de las actividades designadas a cada colaborador; como otro punto importante en un flujograma de funciones, es conocer las debilidades y fortalezas de cada colaborador, realizar un feedbacks periódico para tomar en consideración las observaciones que tengan los colaboradores en la mejora de la realización de cada función (Fernández, 2003).

Por otro lado, para sostener la propuesta que va dirigido a las cobranzas, se utilizó el concepto de clientes, porque tiene vínculo con el estudio. Mantener las ventas en una empresa es muy importante porque simboliza el éxito del negocio básicamente, a esto se sujeta el enfoque que se tiene al cliente y el valor que se le otorga, es por eso que todas las estrategias de marketing se enfocan directamente al desarrollo de la calidad y seguridad brindada, es por ello, que actualmente las empresas manejan una área de marketing exclusivamente para fidelizar a los clientes, brindando soluciones personalizadas para ofrecer el mejor servicio y atención para de esta manera fidelizarlos a la compañía. Por otro lado, la empresa es importante generar nuevos clientes fundamental conservarlo, puesto que, es significado de que la entidad ofrece el mejor servicio y cumple con las necesidades del cliente. Es por ello que, facilitar la mayor información al cliente es primordial, mantener una buena relación contractual con el cliente, asegura el pronto pago de y fidelidad en que vuelva a contactar a la empresa, por ende, se asegura una venta continua. Ante ello, se estructuró el instructivo de políticas de cobranza, facilitando que el colaborador a cargo tenga un mejor desenvolvimiento con el cliente y genere una buena impresión al momento de solicitar el cobro, porque seguirá las pautas establecidas en el instructivo evitando de esta manera algún tipo de contratiempo o impase con el cliente (García, 2001).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

Si bien es cierto la investigación inductiva es un método donde tiene que utilizar el raciocinio para puntos particulares en donde necesita principios generales, si no también este encuentra vinculado con el método deductivo con el que complementa, así mismo, la ciencia experimental utiliza el método inductivo para apoyarse de enunciados similares como las descripciones y obtener los resultados de observaciones y plantear los enunciados, por lo cual, el aporte de este concepto contribuye a la comparación de los acontecimientos de otras realidades permitiendo plantear en la investigación (Hurtado y Toro, 2007; Cegarra, 2011).

En cuanto al método deductivo, es un proceso de inferencia al mismo tiempo basa en lo racional relacionado con la investigación siendo deductivo, así también, cuando mencionan el método deductivo significa expresar de manera específica un determinado razonamiento en donde cumple una doble función, las cuales son encubrir consecuencias desconocidas contraponiéndose a la inducción, de esta manera, el aporte de este método ayuda a tener otra forma de desarrollar y explicar el estudio de investigación (Bernal, 2006; Maya, 2014).

Con respecto al método analítico, es la descomposición de un componente para lograr la comprensión y un análisis es simple, así también, permite distinguir los componentes de un fenómeno a partir de la experimentación y el análisis de lo investigado, por lo tanto, el aporte será en el análisis de las cuentas por cobrar para detectar el estado en que encuentran evitando problemas de efectivo puesto que el método está centrado en el análisis de lo simple y lo complejo (Hurtado y Toro, 2007; Rodríguez, 2003).

3.2 Enfoque

Es el conjunto de técnicas y métodos, el cual ejecuta en la investigación enfocado en dar respuesta a una problemática, así también, tiene como finalidad dar evidencia en base a datos numéricos, porcentuales que posteriormente puedan ser procesados en conjunto, asimismo, es importante precisar que este enfoque utilizó en un principio mediante el enfoque cualitativo, queda claro que, el enfoque mixto permite la realización de una investigación en conjunto brindando una asertividad clara de la realidad del problema en base a las teorías que son analizadas por la cantidad y cualidad de la información (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Castañer y Camerino, 2013).

3.3 Tipo de investigación

Los lineamientos guían al desarrollo en cómo realizan los análisis de la información, en el cual de una forma oportuna conllevó a la respuesta de la problemática, de esta manera a la investigación rige de procesos, para diseñar la realización del estudio según la investigación obtenida, posteriormente dando a conocer los resultados que expresa en perspectivas metodológicos, es por ello, que el aporte de este tipo de investigación contribuye al proceso en cuanto a la medición y selección de las técnicas en el proceso de estudio (Ortiz, 2015; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

En función de lo planteado precisa que el proceso de comprensión determinará según lo examinado, logrando comprender la relación con lo investigado. Por lo que, menciona que está relacionado con el enfoque holístico demostrando la relación sobre la causa, visto de esta forma la investigación comprensiva trata de la utilización de términos comprensivos y explicativos lo cuales ayudan a la comprensión clara y sencilla, es así como la investigación comprensiva ayuda a enfocarse en la documentación histórica, puesto que resalta la acciones que surgen de manera práctica (Hurtado, 2000; Sandoval, 2002).

3.4 Diseño de la investigación

Se presenta dos etapas las cuales ayudan a determinar los datos cualitativos de una investigación para luego facilitar a la obtención de los resultados cuantitativos, ahora bien, la investigación explicativo secuencial tiene por característica recabar y analizar los datos cuantitativos hallados que luego serán contrastados por los datos cualitativos. La mezcla mixta surge de ambos análisis que permitirán determinar la respuesta a la problemática, por lo tanto, permite integrar los resultados obtenidos y de la cual obtener una concisa información de la investigación y contrastar (Castañer, Camerino, 2013; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población es el conjunto de elementos que se utiliza para el estudio del problema, estas aportan datos específicos durante el avance. Por lo tanto, la agrupación seleccionada son un foco principal de la investigación en donde tienen características similares. La técnica aplicada del muestreo es por conveniencia. Por consiguiente, por ser una población reducida el tamaño de la muestra será de tres colaboradores que encuentran inmerso en la materia del estudio (Rodríguez, 2005; Bernal, 2010).

Para la población considera documentación como los estados financieros del año 2020 y además a la empresa de telecomunicaciones, el cual está conformada por once

colaboradores; para la muestra es objeto documental y unidades informantes de una empresa privada de servicios de telecomunicaciones específicamente el área contable. La técnica aplicada del muestreo es por conveniencia, por consiguiente, las unidades informantes serán tres personas: a) Gerente, de 40 años de edad; b) Contador, de 36 años de edad; c) Asistente financiero, 27 años de edad.

3.6 categorías y subcategorías

La gestión dentro de las cobranzas, es una actividad central en el que se recauda los ingresos de los movimientos que se generan en la entidad, es por ello que, al no contemplar pautas para la transformación de los activos en efectivo de forma inmediata o en un corto plazo, causa una paralización en los pagos a proveedores; por no contar con la liquidez, haciendo precaria la solvencia de la entidad en el mercado (Morales y Morales, 2014).

Los instructivos en políticas y procesos, son herramientas para la eficiencia en las actividades de toda organización, basada en pautas que se deben seguir en cada procedimiento de ejecución y de igual manera ser cumplidas conforme están reglamentadas, así también; al omitir algún punto en el instructivo estarán sujetas a aplicaciones sancionadoras, es por ello que, el fin del instructivo es ser una herramienta útil y de fácil comprensión para la ejecución de los colaboradores (Quereda; Gomez; López; Mayor, 2018).

Tabla 1.

Matriz de categorización de la categoría problema

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Cuentas por Cobrar	SC1 Políticas de crédito	I1 Corto Plazo
		I2 Mediano Plazo
		I3 Largo Plazo
	SC2 Riesgo de crédito	I4 Liquidez
		I5 Capital
		I6 Mercado
	SC3 Gestión de Cobranza	I7 Prevención
		I8 Cobranzas
		I9 Recuperación
	E1 Políticas y procesos	

Tabla 2.*Matriz de categorización de la categoría solución*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Programa de Gestión Cobranzas	1. Bosquejo de políticas para la reducción de las cuentas por cobrar.	- Ratio de liquidez Activo. - Cuentas por cobrar recuperadas.	Instructivo de procedimientos en políticas de Cobranza.
	2. Bosquejo de procesos para gestionar las cobranzas.	- Ratio de rotación de cuentas por cobrar. - Ratio de promedio de cobranza.	Instructivo de procesos de crédito y sistema de soporte interno para toma decisiones.
	3. Gestionar informes de las obligaciones con terceros.	- Ratio de liquidez absoluta. - Rotación de caja y banco.	Estado de situación financiera y estado de resultados proyectados en 5 años.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Técnicas

La técnica de recolección de datos; clasifica, codifica y mide la información a fin de obtener un panorama completo de las categorías y elementos que se analizan, esta técnica conduce a la verificación del problema planteado, lo cual, permite tener una visión concisa y ordenada, así también, determinar las herramientas e instrumentos a utilizar en la investigación, por último, los datos obtenidos garantizan la integridad y calidad del estudio cumpliendo con el objetivo (Bernal, 2010; Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

Así también, la entrevista es la técnica donde obtenemos información confiable y válida, puesto que es tomada de primera mano, es necesario estructurar y planificar las preguntas adecuadas que lleven a comprobar el planteamiento de la investigación, siendo las preguntas son concretas, breves y mostrando un clima de confianza que permita un desenvolvimiento autentico por parte del entrevistado, es por ello que, esta técnica de entrevista es un complemento para la investigación, porque de ella obtiene la información certera y puntual con los acontecimientos de fechas prontas que corroboran en la actualidad las posibles causas del problema (Bernal, 2010; Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno, 2018).

3.7.4 Instrumento

El análisis de documentos obtenidos en el registro documental, es fundamental para la verificación e interpretación de los datos hallados. Por lo cual, este mecanismo permite recopilar e identificar información para la consulta de interrogantes y de esta manera los resultados obtenidos sean concisos, por ende, dicho mecanismo permite encontrar las falencias brindando la solución oportuna dentro de la variedad de alternativas que se permitieron identificar (Bernal, 2010; Hurtado, 2000).

Es fundamental tener una guía de entrevista en donde exista un orden sobre las pautas que deben de seguir ambas partes para una comodidad y fluidez, de igual manera, la utilización de esta técnica es valorable, puesto que, consideran en ellos aspectos importantes para la ejecución de la entrevista y así hacerlo de manera dinámica, por ende, la utilización de la guía permite al entrevistador desarrollar dicha conversación con el entrevistado y tener una estructura o pauta en el cual se apoye (Hurtado, 2000; Rodríguez, 2005).

3.7.5 Descripción

Ficha técnica del registro documental

Nombre: Registro documental para la obtención de datos concretos de estudio.

Año: 2021

Autor: Jaceth Yamis Galindo de la Cruz

Objetivo del instrumento: Analizar la situación de las cobranzas y factores que inciden en el crecimiento de las cuentas por cobrar.

Subcategorías: Políticas de crédito, riesgo de crédito, gestión de cobranza.

El registro documental, contribuye a la verificación e interpretación de los datos hallados. Permitiendo recopilar e identificar información para con la incidencia del problema para de esta manera proponer las estrategias adecuadas que brindaran una solución inmediata.

Ficha técnica: Entrevista

Nombre: Guía de entrevista a los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones: Gerente, contador y asistente financiero.

Año: 2021

Autor: Jaceth Yamis Galindo de la Cruz

Objetivo del instrumento: Evaluar y comparar los testimonios de cada entrevistado que está inmerso en el problema.

La entrevista una técnica muy utilizada en distintos estudios porque se puede obtener información confiable y válida, para ello, se necesita una estructura para la realización de las preguntas en donde se pueda recopilar la mayor información de primera mano logrando comprobar el planteamiento de la investigación.

3.7.6 Validación

Es conveniente que después de la utilización del instrumento de medición sea válido porque partiendo de ese punto lo resultante será tomado para las conclusiones de los resultados obtenidos, de la misma forma, la medición tomada por el instrumento tiene que tener validez y ser consecuente para que no exista incoherencias en la obtención de los resultados, de la misma manera, clasificando la información real y verídica obtenidas de distintas fuentes, permitiendo que el resultado sea fidedigno (Bernal, 2010; Hurtado, 2000).

Tabla 3.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1. Nolzco Lavajos, Fernando Alexis	Lic. Educación	Aprobado
2. Manrique Linares, Cynthia Poleth	CPC Contabilidad y Auditoría	Aprobado
3. Julio Ricardo, Capristán Miranda	Lic. Educación	Aprobado

Tabla 4.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1. Pineda Villavicencio, German Alexis	CPC Contabilidad y Auditoría	Aprobado
2. Julio Ricardo, Capristán Miranda	Lic. Educación	Aprobado

3.9 Procesamiento y análisis de datos

El aporte del sistema Atlas TI 8 ayuda a la segmentación minuciosa de los datos el cual permite integrar la información de manera eficaz, así también, realizar un muestreo exacto de las teorías, dato importante que debe mencionar es que Atlas ti faculta a reconocer los distintos códigos y al mismo tiempo de tener distintas citas de manera óptima, por tal

motivo, esta herramienta es utilizada para una transparente recolección en el cual segmentan datos importantes que contribuirán al muestreo teórico, y que es necesario para realizar un análisis constructor de la teoría de la investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2014; San Martín, 2014).

Es importante mencionar que la triangulación es la unión de los diferentes métodos realizados para la obtención de los resultados en la investigación, así también, viene a ser la ejecución de métodos cuantitativos y cualitativos que está inmersos a fuentes de información, de teorías y de investigaciones, siendo el desarrollo del principal objetivo de la persona que está realizando la investigación, por lo cual, el análisis de datos de triangulación permite que la investigación sea acentuada, contribuyendo al orden y clasificación de la información que ha obtenido, permitiendo que los resultados sean confiables (Rodríguez, Gil y García, 1999; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.10 Aspectos éticos

El estudio realizó mediante las normas APA 7, estas rigen a los estilos de las normas para la redacción del estudio de investigación, su propósito fue citar las citas, referencias y bibliográficas de manera fácil para las fuentes. Así también, la información brindada de la forma voluntaria, consciente y oportuna a través de las preguntas desarrolladas en el esquema de la tesis.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Análisis vertical

Tabla 5.

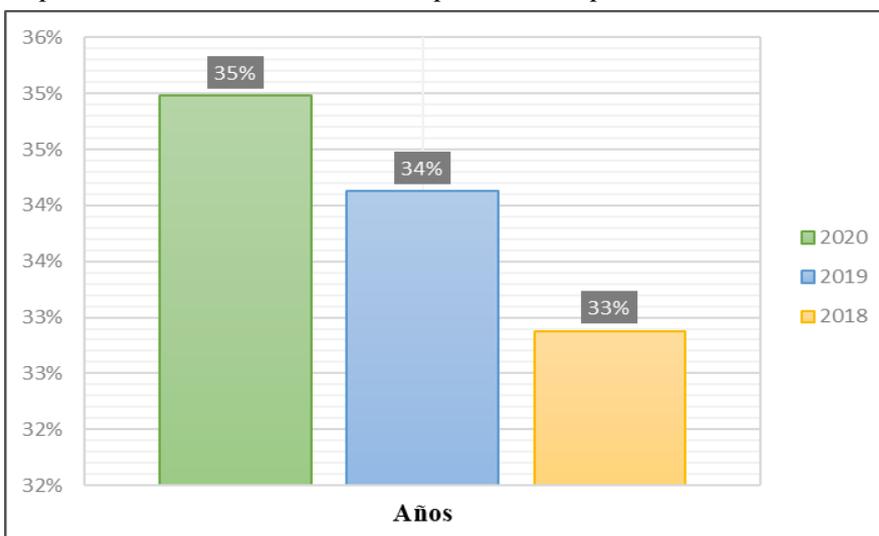
Análisis vertical de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación %
Análisis Vertical 2020	$\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales terceros}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \frac{254,151}{726,619} = 35\%$	35%
Análisis Vertical 2019	$\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales terceros}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \frac{225,141}{659,767} = 34\%$	34%
Análisis Vertical 2018	$\frac{\text{Cuentas por cobrar comerciales terceros}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \frac{209,788}{638,049} = 33\%$	33%

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 1.

Representa variación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020 (A. Vertical)



Fuente: Elaboración propia 2021

Con respecto al análisis realizado al estado económico del ejercicio 2018 al 2020, en donde se toma como elemento principal a las cuentas por cobrar, se obtiene los datos porcentuales de la tabla 2 y de igual manera el gráfico representativo en la figura 1; se aprecia que entre los periodos 2018; 2019 y 2020, existe un incremento de forma progresiva, del cual se obtiene el 28%, 31% y 38% respectivamente. Dichos datos forman parte del total del activo corriente, este indicador es desfavorable, se visualiza la falencia de la empresa al no

contar con el efectivo en caja y no tener el retorno de los créditos otorgados, esto por la falta de políticas establecidas en el área de cobranzas, así también, no utilizan procesos para otorgar créditos a los clientes lo que ocasiona que las cuentas por cobrar presentan un alto índice en total de activos corriente.

4.1.2 Análisis horizontal

Tabla 6.

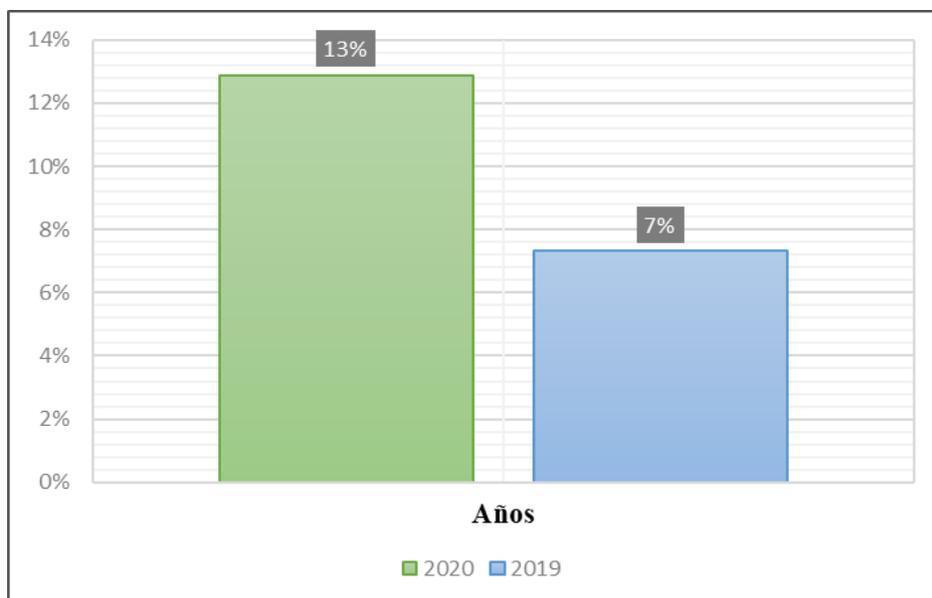
Análisis horizontal de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación %
Análisis Horizontal 2020-2019	$\frac{\text{Cta. Por cobrar come. 2020} - \text{Cta. Por cobrar come. 2019}}{\text{Cta. Por cobrar come. 2019}} \times 100 = \frac{254,151 - 225,141}{225,141} = 13\%$	13%
Análisis Horizontal 2019-2018	$\frac{\text{Cta. Por cobrar come. 2019} - \text{Cta. Por cobrar come. 2018}}{\text{Cta. Por cobrar come. 2018}} \times 100 = \frac{225,141 - 209,788}{209,788} = 7\%$	7%

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 2.

Representa la variación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020 (A. Horizontal)



Fuente: Elaboración propia 2021

De igual manera, el análisis horizontal realizada al estado económico del periodo 2018 al 2020, el incremento que muestra las cuentas por cobrar reflejadas en valores porcentuales en la tabla 3 y figura 2, mencionan que en el año 2019 se presentó un importe de S/ 225,141 Soles y en el 2020 un importe de S/ 254,151 Soles, teniendo una diferencia de

S/ 29,010 Soles de la cual porcentualmente es el 13% , el incremento a comparación del año anterior se debe a que varios de los contratos celebrados son con municipalidades provinciales, mineras, constructoras; que por motivos de la Pandemia tuvieron que paralizar las operaciones.

4.1.3 Liquidez corriente

Tabla 7.

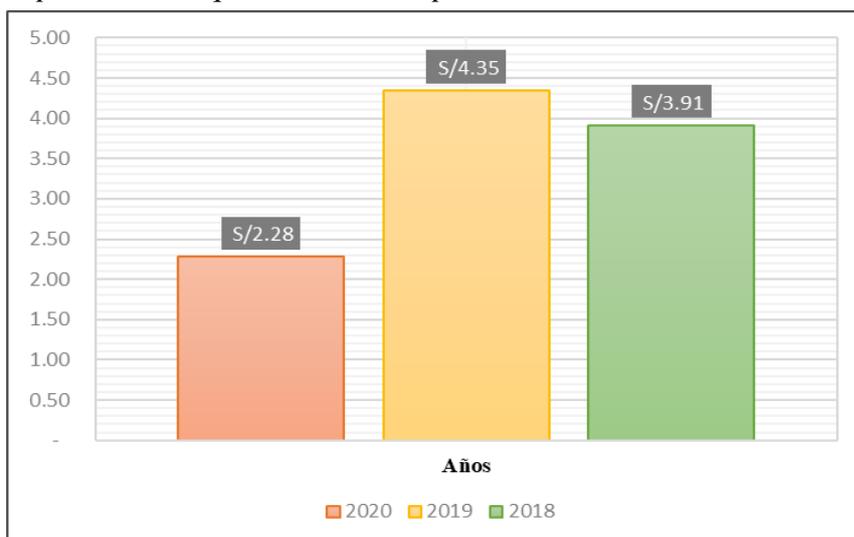
Análisis de liquidez corriente, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación Soles
Liquidez Corriente 2020	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{631,430}{277,371}$	= S/ 2.28
Liquidez Corriente 2019	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{633,103}{145,648}$	= S/ 4.35
Liquidez Corriente 2018	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{591,935}{151,245}$	= S/ 3.91

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 3.

Representa la liquidez corriente, período 2018 al 2020



Fuente: Elaboración propia 2021

Se ha desarrollado el ratio de liquidez corriente del periodo 2018 al 2020, para contemplar la oportunidad de pago, como se visualiza en la tabla 4 y figura 3, la empresa de telecomunicaciones ha ido disminuyendo su liquidez para cubrir obligaciones cercanas, es así que, se visualiza en el 2018, la capacidad de pago ha sido de S/ 3.91 por cada sol de deuda, seguido del periodo 2019 con S/ 4.35 por cada sol de deuda y finalmente en el periodo 2020, que es de S/ 2.28 este último dato permite deducir que la entidad en este último año

tiene un índice bajo en su capacidad pago ante las deudas con terceros a comparación de años anteriores, no quiere que la empresa no pueda pagar las obligaciones, pero sí muestra que conforme pase los años la capacidad de pago que tenga irá en declive, debido a que las cuentas por cobrar no están siendo efectivas.

4.1.4 Liquidez Absoluta

Tabla 8.

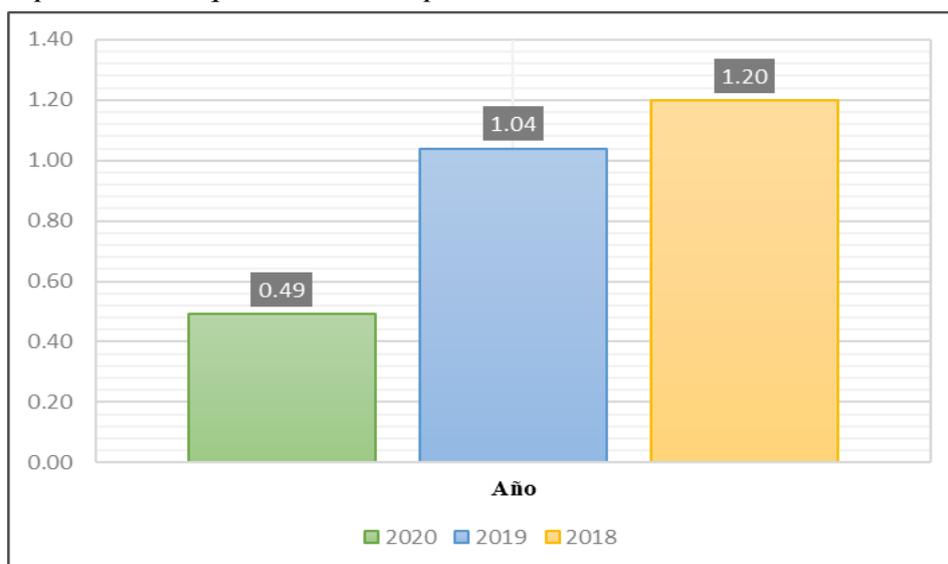
Análisis de liquidez absoluta, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación Soles
Liquidez absoluta 2020	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equiv. en efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{136,251}{277,371} =$	S/ 0.49
Liquidez absoluta 2019	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equiv. en efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{151,411}{145,648} =$	S/ 1.04
Liquidez absoluta 2018	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equiv. en efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{181,415}{151,245} =$	S/ 1.20

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 4.

Representa la liquidez absoluta, período 2018 al 2020



Fuente: Elaboración propia 2021

El análisis que se observa en la tabla 5 y figura 4, indica una disminución del 2018 al 2020; el resultado es desfavorable en cuanto a la capacidad para cubrir deberes económicos, por lo que, el disponible está por debajo de lo que necesitaría, la expresión numérica del año 2020 ha disminuido S/0.49 lo hace depender de otras partidas monetarias, lo que lleva a comprender que la empresa utilizará mecanismos de financieros para poder cubrir dichas deudas. El origen principal del porqué no existe la liquidez en efectivo, es

porque las cuentas por cobrar tienen un índice alto, el cual no se hace efectivo por la falta de políticas y procedimiento que optarán en para detener el auge en las cuentas por cobrar.

4.1.5 Rotación de cuentas por cobrar

Tabla 9.

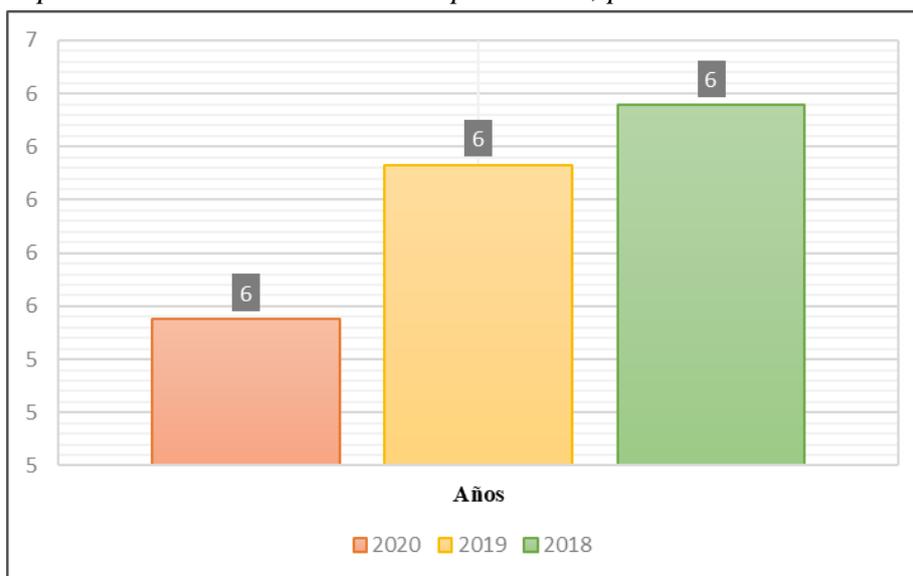
Análisis de rotación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación en Veces
Rotación de cuentas por cobrar 2020	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales terceros}} = \frac{1,411,206}{254,151} = 6$	6
Rotación de cuentas por cobrar 2019	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales terceros}} = \frac{1,380,686}{225,141} = 6$	6
Rotación de cuentas por cobrar 2018	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales terceros}} = \frac{1,333,856}{209,788} = 6$	6

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 5.

Representa la rotación de cuentas por cobrar, período 2018 al 2020



Fuente: Elaboración propia 2021

Como se aprecia en la representación gráfica obtenida de la rotación de las cuentas, muestra un decremento en cuanto a la variación que está representa, en tabla 6 y de igual manera figura 5, la rotación por cobrar en el periodo 2018 las veces que ha efectuado el cobro ha sido 6 veces, repitiendo el índice en el año 2019 de 6 veces y en el 2020 de 6 veces, ante lo mencionado conjeturar que la empresa no está realizando labores en forma efectiva,

ni eficiente por lo que se ven reflejados en estos indicadores. Dato importante mencionar que durante el año 2020 muchos de los clientes pararon las operaciones por la pandemia, lo que conlleva a que los contratos pactados se detengan.

4.1.6 Promedio de cobranzas

Tabla 10.

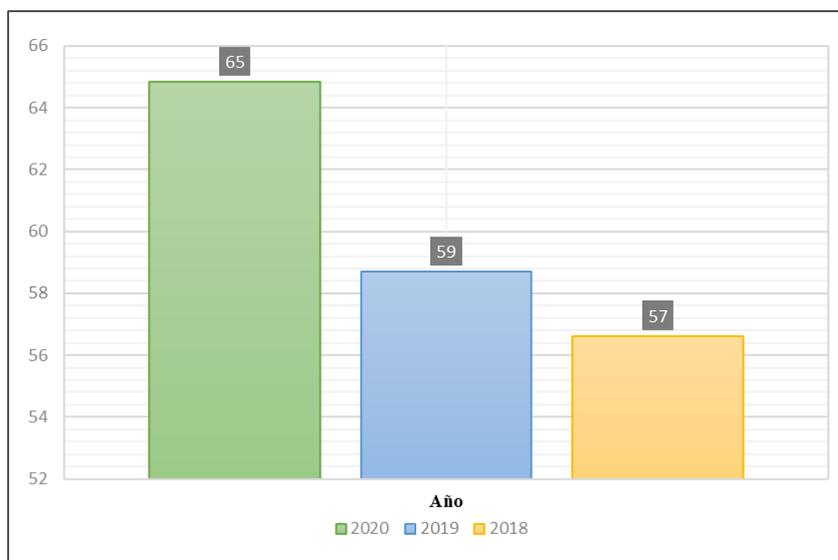
Análisis de promedio de cobranzas, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación en Días
Promedio de cobranzas 2020	$\frac{\text{Cuentas por cobrar x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{254,151 \times 360}{1,411,206} =$	65
Promedio de cobranzas 2019	$\frac{\text{Cuentas por cobrar x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{225,141 \times 360}{1,380,686} =$	59
Promedio de cobranzas 2018	$\frac{\text{Cuentas por cobrar x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{209,788 \times 360}{1,333,856} =$	57

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 6.

Representa el promedio de cobranzas, período 2018 al 2020



Fuente: Elaboración propia 2021

El promedio de cobro ha tenido un incremento considerable en los periodos del 2018 al 2020, apreciados en la tabla 7 y en la figura 6, el periodo 2018 tiene como promedio de cobranza 57 días, para el periodo 2019 es de 59 días y en el periodo 2020 de 65 días, mencionar que el promedio de cobranzas de las empresas por lo regular es de 30 días aproximadamente, esto con el fin de no afectar la variación en cuanto a los ingresos, es así que, este indicador permite visualizar que del año 2018 al 2019 hay una variación

relativamente mínima, pero respecto del año 2019 al 2020 que es de 65 días, este resultado obtenido conlleva a la sospecha que no se aplican políticas de cobranza y que los procesos de cobros tampoco están siendo respetados; que los créditos otorgados son brindados de forma deliberada sin tener un previo análisis o filtro para conceder los créditos.

4.1.7 Rotación de caja y banco

Tabla 11.

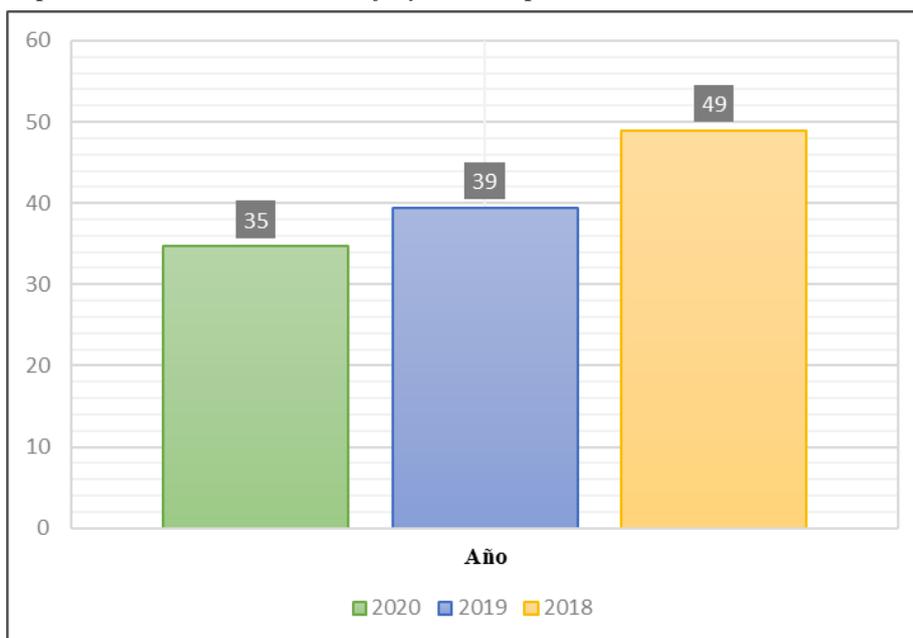
Análisis de rotación de caja y banco, período 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación en Días
Rotación de caja bancos 2020	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{136,251 \times 360}{1,411,206}$	= 35
Rotación de caja bancos 2019	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{151,411 \times 360}{1,380,686}$	= 39
Rotación de caja bancos 2018	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{181,415 \times 360}{1,333,856}$	= 49

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 7.

Representa la rotación de caja y banco, período 2018 al 2020



Fuente: Elaboración propia 2021

Los datos obtenidos del período 2018 al 2020 relacionados a la rotación de caja y bancos, se observa en la tabla 8 y figura 7, en el año 2018 se contó con liquidez para cubrir 49 días de venta, en el año 2019 se contó para cubrir 39 días de venta y en el 2020 un incremento para cubrir 35 días de venta; un factor importante en cuanto a la venta son los contratos que se cierran, la mayoría de los contratos celebrados son de 6 a 12 meses y muchos

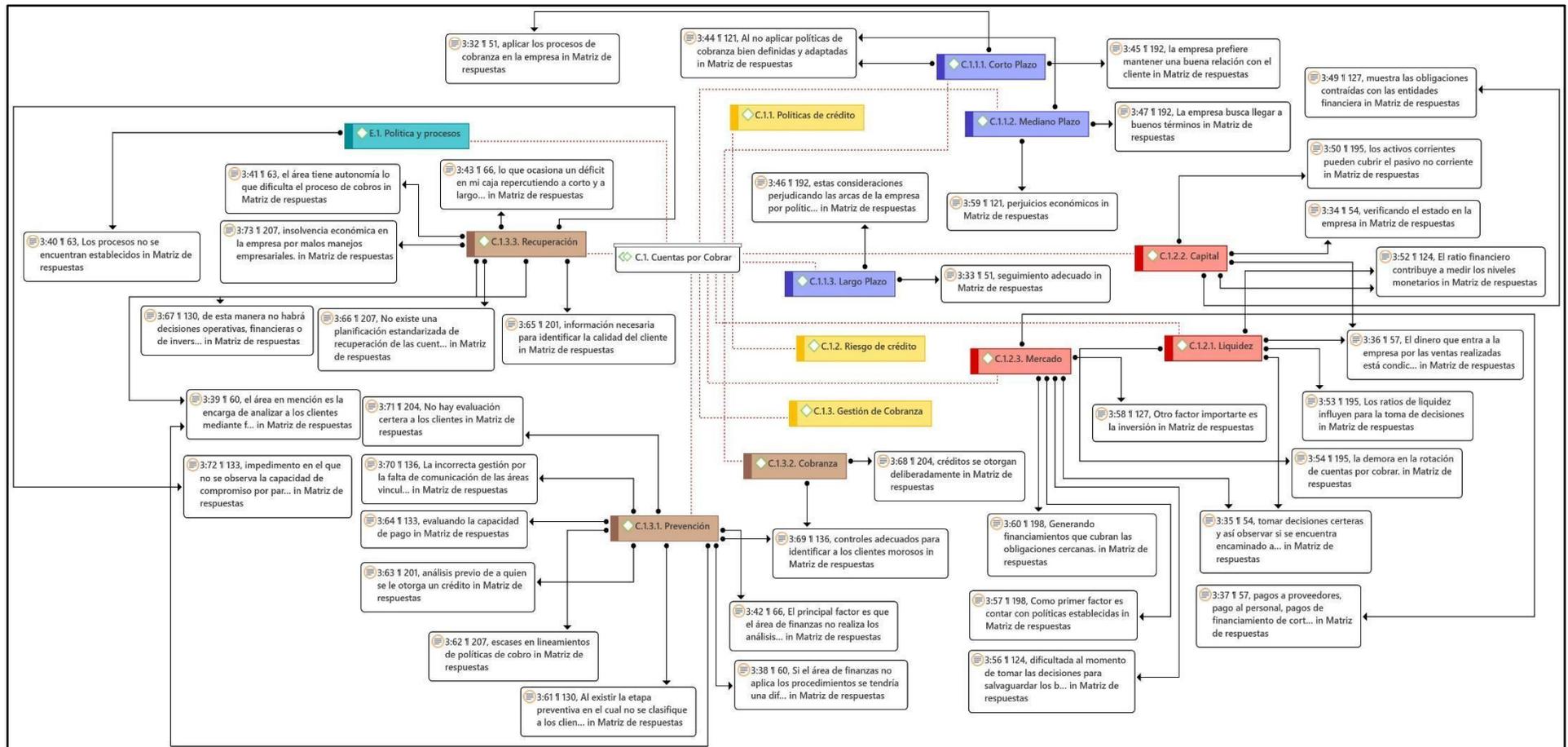
de los contratos celebrado son con entidades públicas, mineras, constructoras, empresas marítimas; y que a raíz de la pandemia, gran parte de los clientes con los que se contaba como un ingreso fijo mensual, se pausa los contratos y se reanuden en meses posteriores manteniendo en stand by los ingresos previstos para la empresa de telecomunicaciones.

4.2 Descripción de resultados cualitativos

4.2.1 Análisis de cuentas por cobrar

Figura 8.

Análisis cualitativo de la categoría cuentas por cobrar



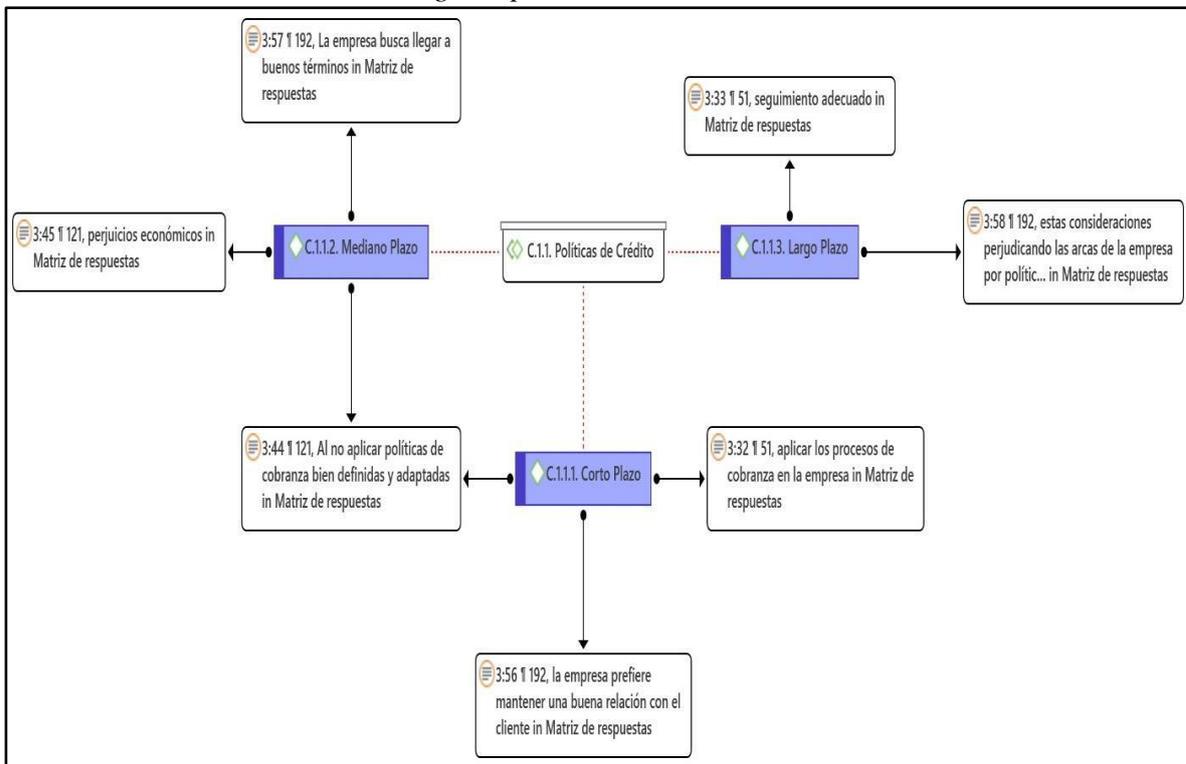
Fuente: Elaboración propia 2021

La información procesada mediante las subcategorías planteadas, se observa en la figura 11, como primera categoría partiendo de las falencias que presenta la empresa de telecomunicaciones en cuanto a políticas de créditos otorgados a clientes; cada indicador representa el otorgamiento de créditos que brinda el área de finanzas al cliente; existe el inconveniente de no tener claro las políticas tomando así decisiones abruptas, en su gran mayoría con el objetivo de fidelizar o captar a nuevos clientes. Conllevando a un incremento de las cuentas por cobrar y creando una desestabilidad financiera. Así también, se ha considerado como segunda categoría el riesgo de crédito, indicadores de liquidez, capital y mercado. Las empresas en general enfrentan riesgos que pueden ser controlados; la insuficiencia en pago que tiene la entidad, se refleja en la liquidez, pagos como las del personal, pagos de proveedores, pagos de servicios entre otros, se ven afectados por un mal manejo empresarial al momento de otorgar créditos y que estos no retornen en las fechas establecidas, por lo cual, la empresa opta por un financiamiento para el pago de las obligaciones produciendo un mayor endeudamiento. Como última subcategoría se consideró la gestión de cobranzas del cual se despliega tres indicadores, prevención, cobranzas y recuperación; conforme se ha ido analizando los créditos otorgados por la empresa de telecomunicaciones, se verificó que carecen de procesos de cobro; es preciso mencionar que el área de finanzas tiene autonomía lo que dificulta dicho proceso, así también, como primera pauta en prevención esta encarga de analizar a los clientes mediante filtros y dar la certeza de a quién se puede dar créditos, lo que no llega a realizarse, ocasionando un déficit en las arcas de la empresa. La ejecución al momento de recuperar una cuenta incobrable se ve interrumpida por la incorrecta gestión y falta de coordinación entre las áreas vinculadas, conllevando a que aumente el índice de las cuentas por cobrar.

4.2.2 Análisis de políticas de crédito

Figura 9.

Análisis cualitativo de la subcategoría políticas de crédito



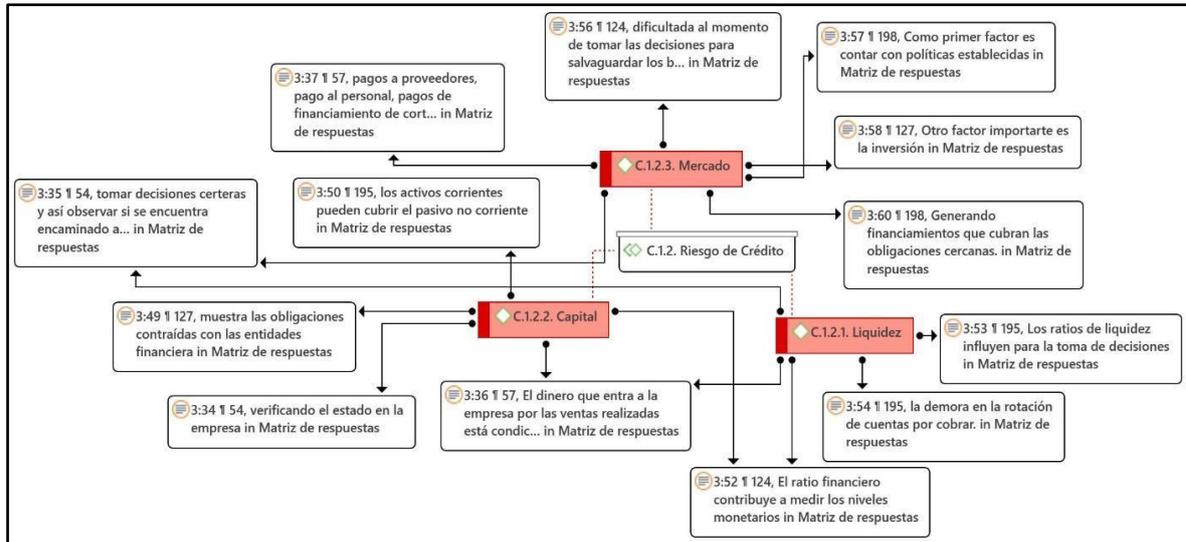
Fuente: Elaboración propia 2021

Con respecto al análisis que se proyecta en la figura 8, se visualiza que de la subcategoría políticas de crédito se despliegan los indicadores, corto plazo, mediano plazo y largo plazo, los cuales contribuyeron para la formulación de las preguntas que se realizaron en las entrevistas generadas al gerente general, contador y asistente de finanzas; las respuestas obtenidas en la indagación, donde se interpreta que las políticas a corto plazo no se aplican debido a que existe descuido en los procesos administrativos y desorientación para aplicar los procesos de cobranza, además prefieren mantener una buena relación con el cliente sacrificándose en algunas ocasiones. Por otro lado, tampoco aplicaban políticas en mediano plazo, no contaban con la información definida lo cual genera desventaja y ocasiona perjuicios económicos. Así también, las políticas de largo plazo no estaban definidas, porque no realizaban un seguimiento adecuado para clientes con un récord alto, afectando a las arcas de la empresa.

4.2.3 Análisis del riesgo de crédito

Figura 10.

Análisis cualitativo de la subcategoría riesgo de crédito



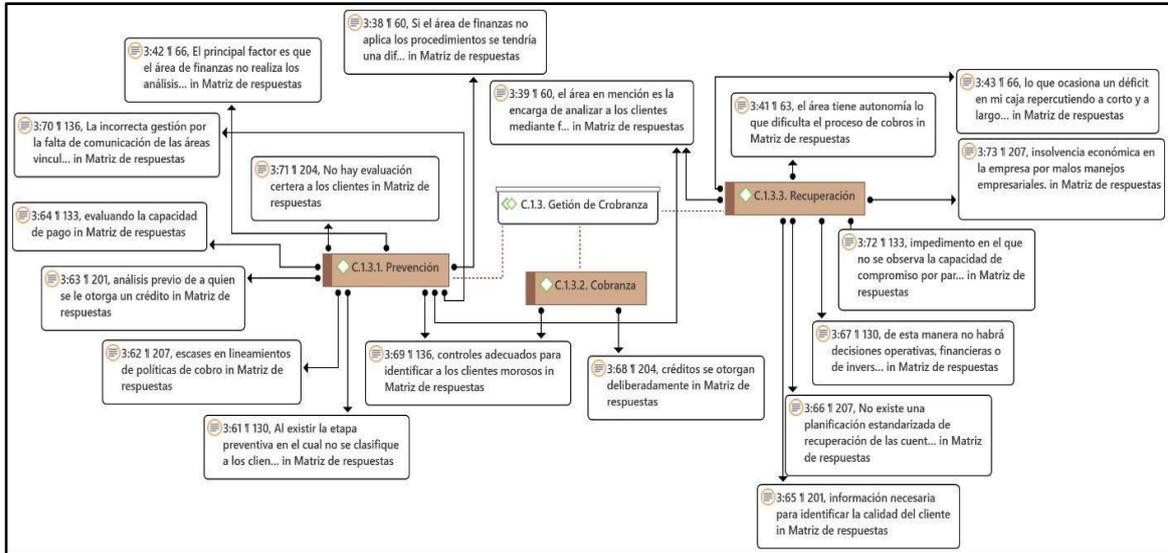
Fuente: Elaboración propia 2021

Referente a lo obtenido durante la entrevista generada al personal involucrado en el problema, plasmado en la figura 9, la subcategoría de riesgo de crédito del cual se dividen los indicadores de liquidez, capital y mercado; respecto a la información obtenida, la liquidez contribuye a medir los niveles monetarios de la empresa con el asertividad de lograr observar las disponibilidades de dinero suficiente con las que se cuenta, de esta manera tomar decisiones certeras en demora del retorno del efectivo de las cuentas por cobrar. Por otro lado, el indicador de mercado, señala como primer factor el financiero, porque indica las obligaciones contraídas con las entidades financieras para obtener efectivo y lograr cumplir con pagos a proveedores, pago al personal, pagos de financiamiento de corto plazo entre otros. Otro factor importante es la inversión, porque con el dinero que se lograría inyectar, se utilizaría para otros proyectos y cubrir las obligaciones cercanas. Así también, el indicador de capital muestra las obligaciones contraídas con las entidades financieras en donde se debe tener efectivo para cumplir con dicha obligación porque al no cumplir generaría contratiempos que perjudica la caja. De igual manera es importante mencionar que el efectivo al momento de ingresar a la entidad originada por ventas realizadas está condicionadas a cumplir las prioridades cercanas, las cuales son los pagos a proveedores, pago al personal, pagos de financiamiento entre otros anteriormente mencionados; de esta forma tomar decisiones certeras y así observar si se encuentra encaminado a un objetivo general.

4.2.4 Análisis gestión Cobranza

Figura 11.

Análisis cualitativo de la subcategoría gestión cobranzas



Fuente: Elaboración propia 2021

La información recabada de los tres entrevistados los cuales son: El gerente general, contador y asistente financiero, se observa en la figura 10, respecto a la subcategoría de gestión de cobranzas desglosada en los indicadores de prevención, cobranzas y recuperación; se precisa que el área de finanzas no realiza acciones preventivas, debido a la incorrecta gestión de las áreas vinculadas, no contemplan los controles adecuados para identificar a los clientes morosos. Las evaluaciones deberían estar vinculadas en forma operativa, evaluando la capacidad de pago y compromiso por parte del cliente. En efecto, el indicador de cobranza demuestra que no existe evaluación certera a los clientes, no existen filtros que den la conformidad de a quién se puede dar crédito, brindando deliberadamente créditos sin considerar el riesgo crediticio que ocasiona la falta de una evaluación financiera. Por lo tanto, no existe una recuperación planificada ni estandarizada de las cuentas incobrables, encontrando una relación por la escasez en lineamientos de políticas de cobro, llevando a una insolvencia económica a la empresa por malos manejos empresariales. Los procesos no se encuentran establecidos porque el área tiene autonomía, lo que dificulta el proceso de cobro; es por ello que, la no aplicación de estos procesos de análisis previos de a quien se le otorga un crédito, en cual asegure el asertividad del cumplimiento del cliente, conlleva el aumento en el índice de las cuentas incobrables perjudicando a las arcas de la entidad.

4.3 Diagnóstico

Cada contraste realizado a cuentas de los clientes por cobrar que se examina en la entidad de telecomunicaciones, se evidencia la carencia de políticas y procesos de cobros, a pesar de que cuenta con un área de finanzas, dicha área tiene autonomía por lo que no siguen los parámetros para la realización de funciones, tampoco existe una comunicación entre las áreas que permita tener una fluidez al momento de realizar las cobranzas a clientes, por lo que se muestra en el análisis realizado, un crecimiento de cuentas de los clientes en el periodo 2018 de 33%, en el 2019 de 34% y en el 2020 de 35%; ocasionando falencias en la empresa al no contar con el efectivo en caja y no tener el retorno de los créditos otorgados, producto de la carencia de políticas estandarizadas, así también, la no utilización de procesos al momento de otorgar créditos para mantener una buena relación con el cliente. La empresa busca llegar a buenos términos, pero los clientes abusan de estas consideraciones perjudicando a la empresa. Según Morales y Morales (2014), las cuentas de clientes por cobrar pertenecen a un crédito que se ha brindado al cliente para obtener su fidelización y de esta manera conseguir nuevos clientes. Por ende, al contemplar un crédito brindado por un determinado tiempo, obliga a que sea retribuido de igual forma según las condiciones de pago pactadas mediante un contrato.

Asimismo, las políticas bien direccionadas fomentan que se continúe con procesos para el seguimiento de las cobranzas, y mediante la realización de ratios determinar la liquidez que influye para la toma de decisiones siempre y cuando se cuente con las pautas de políticas de crédito o procesos para acreditarlas; así sabremos si los activos corrientes pueden cubrir el pasivo no corriente. Abastece de información necesaria para determinar las falencias en las cobranzas y la demora en la rotación de cuentas de clientes por cobrar, por lo cual, se contempla en el año 2018 una capacidad de pago de S/ 3.91 por cada sol de deuda, en el 2019 con S/ 4.35 y finalmente en el año 2020 que es de S/ 2.28; este último dato muestra que la entidad tiene un índice bajo en su capacidad de pago ante las deudas con terceros a comparación de años anteriores, debido a que las cuentas de clientes por cobrar no están siendo efectivas. Según Moreno (2018), menciona que las políticas contribuyen a que el personal a cargo del cobro tenga una pauta de trabajo, consiguiendo obtener resultados eficientes, se debe mencionar que las políticas de crédito están estructuradas bajo lineamientos que el área respectiva en este caso el área de finanzas debe acatar conforme se disponga, con el fin de dar facilidades de pago a los clientes.

Además, los riesgos de crédito que se presentan en la entidad de telecomunicaciones, durante el periodo 2018 en el que la rotación de cuentas de clientes por cobrar fue de 6 veces, en el 2019 de 6 veces en rotación y en el 2020 la rotación de cobranza fue de 4 veces durante dicho periodo, ante lo expuesto, la entidad no está realizando las labores en forma efectiva, ni eficiente por lo que se ven reflejados en estos indicadores. Como dato importante mencionar que durante el año 2020 muchos de los clientes pararon las operaciones a causa de la pandemia. Según Samaniego (2008), el proceso de crédito debe mantenerse con los lineamientos establecidos por la empresa, permitiendo tomar acciones ante la probabilidad de falta de pago por parte del cliente; la evaluación de términos en cuanto al riesgo de crédito, perjudica el servicio o entrega del bien, si no también acuerdos mediante un contrato legal que se haya firmado con el cliente, llegando muchas veces en conciliaciones para el cumplimiento de lo pactado.

De igual manera, una correcta gestión de clientes con cuentas pendientes de cobro utilizando mecanismos preventivos, de cobranzas y de recuperación, lleva a una estabilidad en la empresa, pero cuando no se cuenta con reglas o políticas que den la pauta para proseguir con los procesos en cobranza, ocasiona un incremento en el promedio de cobro, tal como se muestra en el análisis realizado en el periodo 2018 en cual el promedio de cobranza fue de 57 días, en el 2019 con 59 días y en el 2020 con 83 días de promedio de cobro al año; se visualiza que del año 2018 al 2019 hay una variación relativamente mínima, pero respecto del año 2019 al 2020 que es de 83 días, conlleva a que no se aplican políticas de cobranza y que los procesos de cobros tampoco están siendo respetados. Según Hortigüela (2011), la gestión de clientes con deudas pendientes de cobro, consiste en custodiar el cumplimiento de cada uno de ellos porque los acuerdos pactados deben ser respetados por ambas partes, resulta engorroso llegar a otras instancias para hacer cumplir los acuerdos firmados; en la gestión que realiza el área de finanzas en cuanto al cobro, tiene como fin transformar el activo líquido a un corto plazo, para que de esta manera no se vea afectada el flujo de caja y así la entidad tenga la liquidez que se requiere para el pago de obligaciones previstas.

Finalmente, todo lo mencionado conlleva a que, el establecer una política de cobranzas definidas y estructuradas, de la mano de un proceso entendible y fácil de llevar, se lograría recuperar los créditos otorgados a clientes que no cumplieron con las fechas pactadas respecto a los pagos. De esta manera la empresa tendría la liquidez a un corto tiempo para cumplir con los deberes previstos, el dinero retornaría en los periodos proyectados. Los procesos para el cobro de una deuda, parte de una prevención que la

empresa debe tomar para contrarrestar el alza de las cuentas de clientes por cobrar, y de esta manera contrarrestar los incumplimientos inesperados. Dentro de las políticas de cobro, se contempla incorporar dentro de las cláusulas, el cobro de mora, esto debido al retraso de pago por parte de los clientes, contribuyendo así a la reducción de cuentas de clientes pendiente de cobro, todo ello estaría respaldado por un contrato firmado por ambas partes. Es así que, se lograría recuperar gran parte de cuentas que están pendientes de cobro; la prevención en cobranzas apoya mucho a que el cliente no exime en pagar lo pactado, porque teniendo toda la documentación en orden, debidamente firmada por el responsable de otorgar el crédito y del compromiso de pago por parte del cliente, si diera el caso se llevaría dicha deuda a un proceso judicial, se lograría ganar porque se cuenta con todos los sustentos que avalan.

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

Conforme al análisis realizado en el estudio, referente a la gestión de cobranzas, se identificó factores relevantes respecto al crecimiento de las cuentas por cobrar, debió a la falta de políticas y procesos en las que establezcan directrices sobre las funciones que deben de seguir para la correcta gestión. Así también, no contaba con la información actualizada que permita identificar la cantidad de clientes morosos; los otorgamientos de créditos eran concedidos de forma deliberada, sin antes realizar un análisis para evaluar el riesgo del crédito, por otro lado, el personal a cargo no tomaba las medidas correspondientes para frenar el aumento en las cuentas por cobrar, lo que perjudicaba en la liquidez de la entidad haciendo que los pagos a terceros se retrasen.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

Con respecto al análisis que se realizó, con el fin de identificar cuáles eran las falencias que ocasionaron el incremento en cuentas de cobranza y el déficit en la liquidez de la entidad de telecomunicaciones, utilizando herramientas de medición, se identificaron tres problemas que afectan a la empresa, en específico al área de finanzas los cuales son: a) Inexistencia de políticas y procesos; b) Exceso de cuentas por cobrar; c) Insuficiencia financiera para hacer frente a las obligaciones con terceros; todo lo mencionado acontecía a que el personal a cargo no realice una función correcta de las deberes, conllevando a que la empresa no tenga liquidez inmediata y que las cuentas por cobrar sean muy elevadas. Así también, sin contemplar una estructura para la toma de decisiones en cuanto al otorgamiento

del crédito, estas se concedían de forma deliberada provocando a que la entidad adquiriera un riesgo alto, por la incapacidad de pago por parte del cliente.

4.5.2 Consolidación del problema

La entidad de telecomunicaciones dedicada al servicio de internet y telefonía satelital se identificaron tres problemas durante el periodo 2020. Como primer problema identificado es la inexistencia de políticas y procesos en el área de cobranzas; esto debido a que la entidad no cuenta con etapas en donde se pueda filtrar a cada cliente y realizar una evaluación para otorgamiento de los créditos, así también la encargada del área no realiza los seguimientos de cobranzas debido a que no cuenta con las pautas, en las cuales se pueda apoyar para la toma de decisiones al momento de que un cliente no tenga la disponibilidad de cancelar. Como segundo problema identificado es el exceso de cuentas por cobrar; esto ocasionado a la falta de procesos y políticas de cobranza, no sé a implantado por la falta de desconocimiento y descuido de gerencia, por otro lado, es importante mencionar que la delegación de actividades a desarrollar por el área de finanzas no es. Finalmente, como tercer problema se identificó la insuficiencia financiera para hacer frente a las obligaciones con terceros, debido a que se otorgaban deliberadamente los créditos sin contar con el riesgo que ocasiona el incremento de las cuentas a la caja de la empresa.

4.5.3 Categoría solución

En relación al estudio, para lograr la reducción de cuentas de cobranzas y mejoramiento en créditos otorgados, se identificó que la entidad de telecomunicaciones carece de una incorrecta gestión en cobranzas, puesto que, ha generado el incremento periódico de la cuenta por cobrar; así también el deliberado otorgamiento de créditos sin previas evaluaciones. Para ello, se opta utilizar herramientas de fácil manejo y de comprensión, la aplicación de instructivos de procedimientos de política de cobranza, que generara una disminución y recuperación de carteras de clientes y de esta manera aumentar la liquidez de la empresa, para amortiguar las obligaciones que se tengan con terceros en un corto plazo y no depender de un financiamiento externo que generaría endeudamiento. Así mismo, se plantea introducir un instructivo de procedimiento de crédito, en el cual el área de finanzas pueda tomar decisiones acertadas al momento de otorgar créditos, con previas evaluaciones y filtros que se detallarán en dicho instructivo, evitando afrontar riesgos que se presentan en ocasiones con créditos vencidos.

4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta

Por lo tanto, el objetivo principal al cual se pretende llegar es, presentar un programa de gestión de cobranza, en el que establezcan un instructivo de procedimientos de política de cobranza en una empresa de telecomunicaciones, con el fin de reducir las cuentas por cobrar en un 11% el primer año y de esta manera las cuentas por cobrar disminuyan gradualmente. Como segundo objetivo implantar un instructivo de procedimiento de crédito, con la finalidad de reducir la rotación en las cuentas de cobranza en 6.13 veces en el primer año, y de esta manera mejorar la gestión que realiza la entidad para determinar decisiones certeras; así también, como propuesta innovadora la implementación de un sistema interno de cobranza, con el fin de utilizarlo como o un feedbacks y dashboard simultáneo, para la determinación de otorgamientos de crédito y de igual manera como el de cobranza. Estas propuestas marcarán la pauta en el desempeño laboral de cada colaborador, permitiendo un mejor desenvolvimiento en cuanto a las funciones que verán reflejados en la proyección realizada del periodo del 2021 al 2025.

4.5.5 Impacto de la propuesta

El impacto que generaría la propuesta, será notable, porque se observa la disminución de las cobranzas, se obtendrá la recuperación de gran parte de la cartera de clientes morosos, que al no contar con una gestión con parámetros que regulen dicho elemento, éste se ha ido elevando con el transcurso del tiempo. Las herramientas que se van utilizar serán de gran provecho, para determinar que acciones claves tomar dentro de la entidad, que conlleva al incremento en la liquidez, por ende, no será necesario de un financiamiento externo. Así mismo, habrá una gran diferencia en cuanto al otorgamiento de los créditos, porque estará sujeta a evaluaciones internas como externas que garantizan un correcto análisis sin dejar escapar ninguna información. Por lo cual, la empresa presentará un perfil sólido y competitivo dentro del rubro de las telecomunicaciones, que se verá reflejado en los informes financieros proyectado al 2025.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 6.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Reducir las cobranzas en un 11% el primer año, mediante políticas.	Alternativa 1. Bosquejo de políticas para la reducción de las cuentas por cobrar.	A1. Verificar las políticas en los procesos de cobranza.	05/01/2022	4	09/01/2022	a. Contador b. Gerente c. Asistente financiero	30	KPI 1. Ratio de liquidez Activo Corriente/Pasivo Corriente.	Evidencia 1. Instructivo de procedimientos en políticas de Cobranza.
		A2. Analizar las políticas establecidas de la empresa que presentan ineficiencia en los procesos.	09/01/2022	7	16/01/2022	a. Gerente b. Contador c. Asistente financiero	1500		
		A3. Presentar y requerir la aprobación del bosquejo de las nuevas políticas a gerencia.	16/01/2022	8	24/01/2022	a. Gerente b. Asistente financiero c. Contador	36		
		A4. Comunicar a los clientes las nuevas políticas de cobranza.	24/01/2022	5	29/01/2022	a. Gerente b. Asistente financiero c. Contador	150	KPI 2. Cuentas por cobrar recuperadas/ total de cuentas por cobrar.	
		A5. Comunicar a los clientes las nuevas políticas de cobranza.	29/01/2022	10	08/02/2022	a. Asistente financiero b. Contador	16.50		
		A6. Analizar los resultados de las nuevas políticas de cobranza y dar seguimiento al cumplimiento de ellas.	08/02/2022	5	13/02/2022	a. Gerente b. Contador c. Asistente financiero	60		

Cuadro 7.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. Reducción de la rotación de las cuentas por cobrar en 6.13 veces en el primer año, mediante procesos de crédito.	Alternativa 2. Bosquejo de procesos para gestionar las cobranzas.	A1. Verificar las políticas en los procesos de cobranza.	13/02/2022	1	14/02/2022	a. Gerente. b. Asistente financiero. c. Contador.	2500	KPI 3. Ratio de rotación de cuentas por cobrar	Evidencia 2. Instructivo de procesos de crédito Evidencia 3. Sistema de soporte interno para toma decisiones.
		A2. Analizar las políticas establecidas de la empresa que presentan ineficiencia en los procesos.	14/02/2022	4	18/02/2022	a. Asistente financiero. b. Contador.	0		
		A3. Presentar y requerir la aprobación del bosquejo de las nuevas políticas a gerencia.	18/02/2022	11	01/03/2022	a. Gerente. b. Asistente financiero. c. Contador.	0		
		A4. Comunicar y actualizar al personal sobre las nuevas políticas de cobranza.	01/02/2022	3	04/03/2022	a. Asistente financiero. b. Contador.	22.50	KPI 4. Ratio de promedio de cobranza	
		A5. Comunicar a los clientes las nuevas políticas de cobranza.	04/03/2022	4	08/03/2022	a. Asistente financiero. b. Contador.	37.5		
		A6. Analizar los resultados de las nuevas políticas de cobranza y dar seguimiento al cumplimiento de ellas.	08/03/2022	5	13/03/2022	a. Asistente financiero. b. Contador.	0		

Cuadro 8.

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Aumento de liquidez en un 0.77 en el primer año.	Alternativa 3. Gestionar informes de las obligaciones con terceros.	A1. Sinceramiento de los gastos de los últimos 3 periodos.	13/03/2022	8	16/01/2022	a. Asistente financiero. b. Contador.	25.50	KPI 5. Ratio de liquidez absoluta	Evidencia 4. Estado de situación financiera Evidencia 5. Estado de resultados proyectados en 5 años
		A2. Elaborar un informe de estado de gastos.	21/03/2022	3	31/01/2022	a. Asistente financiero b. Contador c. Gerente	9.6		
		A3. Planificar una propuesta de reducción de gastos.	24/03/2022	5	29/03/2022	a. Asistente financiero. b. Contador.	0		
		A4. Renegociar con los proveedores y bancos para conseguir una tasa de financiamiento menor a 15%.	29/03/2022	7	05/04/2022	a. Contador b. Gerente c. Asistente financiero	25.5	KPI 6. Rotación de caja y banco	
		A5. Control de la reducción de gastos.	05/04/2022	10	15/04/2022	a. Gerente. b. Asistente financiero. c. Contador.	0		
		A6. Ejecución del plan de reducción de gastos.	15/04/2022	30	15/05/2022	a. Gerente. b. Asistente financiero. c. Contador.	0		

4.5.7 Entregable 1

Objetivo 1: Reducir las cuentas por cobrar en un 11% el primer año.

Solución 1: Reducción gradual de las cuentas por cobrar.

Evidencia 1. Instructivo de procedimientos en políticas de Cobranza.

Figura 12.

Instructivo de procedimientos en políticas de Cobranza



Fuente: Elaboración propia 2021

De este modo, el instructivo de procedimiento en políticas de cobranzas que se observa en la figura 12, tiene como fin la reducción de cuentas en cobranza, para el mejoramiento de la liquidez en la empresa. El instructivo de procedimientos será una

herramienta importante en el resarcimiento de las cobranzas, porque está descrita en detalle la pauta que deben seguir cada miembro involucrado en el área de finanzas, el instructivo tiene claras funciones para que no se cometa ningún error; así también, contiene un flujograma de los pasos a seguir para evitar errores y optimizar el tiempo.

Indicador: Ratio de liquidez

Tabla 12.

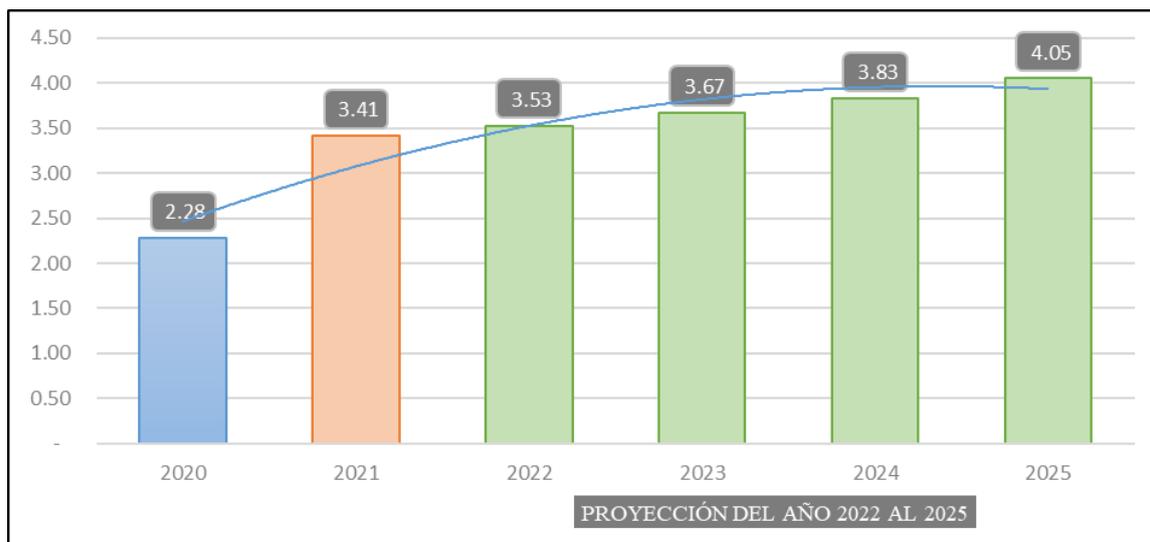
Análisis de liquidez corriente, período 2020 al 2025

Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo corriente	631,430	696,900	706,155	719,680	733,940	758,359
Pasivo corriente	277,371	204,134	200,078	195,927	191,646	187,115
Resultado obtenido	2.28	3.41	3.53	3.67	3.83	4.05

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 13.

Representa la liquidez corriente, período 2020 al 2025



Fuente: Elaboración propia 2021

Se ha desarrollado el ratio de liquidez corriente de la proyección del periodo 2021 al 2025, para contemplar la oportunidad de pago para los años siguientes, como se visualiza en la tabla 9 y figura 12, en la empresa de telecomunicaciones ha ido aumentando su liquidez para cubrir las obligaciones cercanas, es así que, tomando de referencia el año 2020, la capacidad de pago ha sido de S/ 2.28 por cada sol de deuda, seguido del periodo 2021 con S/ 3.41 por cada sol de deuda y va aumentando progresivamente, por la aplicación del instructivo de procedimiento en políticas de cobranza; finalmente en el periodo 2025, se

refleja que la proyección tiene una tasa favorable de S/ 4.05, este último dato permite deducir que la entidad en dicho año tiene un índice alto en su capacidad de pago ante las deudas con terceros a comparación de años anteriores.

Indicador 2: Cuentas por cobrar recuperadas

Tabla 13.

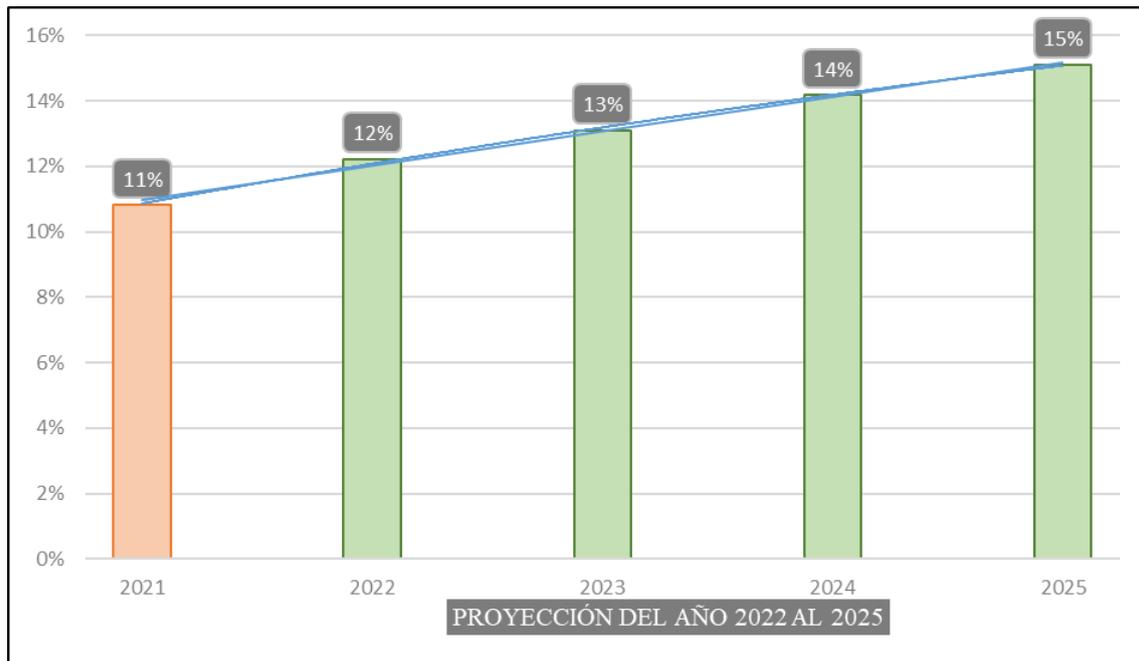
Análisis de cuentas recuperadas, período 2020 al 2025

Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Recuperadas	22514	25,415	27,041	27,676	28,540	30,211
Total de cuentas por cobrar	25151	235,141	221,411	211,411	201,412	200,151
Resultado obtenido	9%	11%	12%	13%	14%	15%

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 14.

Representa las cuentas recuperadas, período 2020 al 2025



Fuente: Elaboración propia 2021

De los datos obtenidos, que se visualiza en la tabla 10 y figura 13, sobre la recuperación en la proyección de los ejercicios económicos del 2021 al 2025, se hace mención que hay un incremento evolutivo en la recuperación de las cuentas de cobranza, tomando de referencia el periodo fiscal 2020 con un porcentaje de 11%, creciendo en el 2021 con una tasa de 12% y aumentando progresivamente, con la intervención del instructivo de

procedimiento en políticas de cobranza, en el cual se refleja la recuperación de las cuentas, llegando a una recuperación para el 2025 de un 15% proyectado.

4.5.8 Entregable 2

Objetivo 2: Reducción de la rotación de las cobranzas en 6.13 veces en el primer año.

Solución 2: Optimización para gestionar el proceso de crédito.

Evidencia 2. Instructivo de procedimiento de crédito.

Figura 15.

Instructivo de procedimiento de crédito



Fuente: Elaboración propia 2021

Así también, el instructivo de procedimiento de crédito que se observa en la figura 15, contribuirá al avance de la gestión de otorgamientos en créditos, por lo que, está diseñado para el área de finanzas en el que intervienen, el jefe de finanzas y el asistente de crédito

quienes realizan dicha función; las evaluaciones que se realizarán están basados en dos clases de análisis, un análisis interno que es la verificación del récord histórico que tenga dentro de la empresa, como segunda evaluación es el análisis externo que conlleva a una verificación en el centro de riesgo, con un reporte detallado de las deudas que pueda tener con otras entidades.

Indicador 3: Ratio de rotación de cuentas por cobrar

Tabla 14.

Análisis de rotación de cobranzas, período 2020 al 2025

Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	1,411,206	1,441,726	1,472,246	1,502,766	1,533,286	1,563,806
Cuentas por cobrar	254,151	235,141	221,411	211,411	201,412	200,151
Resultado obtenido	5.55	6.13	6.65	7.11	7.61	7.81

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 16.

Representa la rotación de cobranzas, período 2020 al 2025



Fuente: Elaboración propia 2021

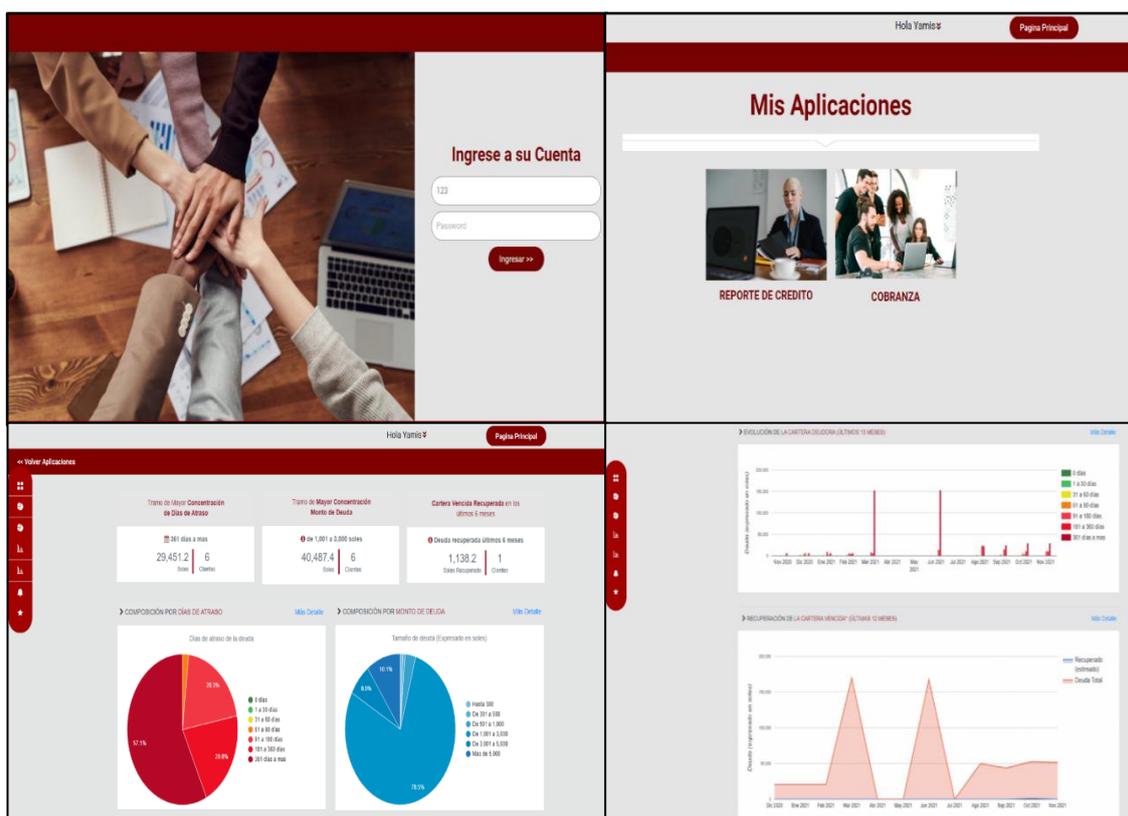
Como se aprecia en la gráfica obtenida en la rotación de cobranzas de proyección del ciclo 2021 al 2025, muestra un incremento en cuanto a la variación que está representa, en tabla 11 y de igual manera figura 14, la rotación por cobrar en el periodo como base 2020

las veces que ha efectuado el cobro ha sido 5.55 veces, aumentando en el 2021 a 6.13 veces, posterior a ello, se verá el incremento en la rotación, con la aplicación del instructivo de procesos crédito y sistema de soporte interno para toma decisiones y el óptimo manejo en la gestión; de tal manera llegar en una proyección para el 2025 de una rotación de cobranzas a 7.81 veces.

Evidencia 3. Sistema de soporte interno para toma decisiones.

Figura 17.

Sistema de soporte interno para toma decisiones



Fuente: Elaboración propia 2021

Por otro lado, el sistema de soporte interno para toma de decisiones que se observa en la figura 17, es una propuesta innovadora que se aplicará únicamente para la empresa de telecomunicaciones, porque estará sujeta a cubrir la necesidad que se requiere en la empresa. Este sistema es una herramienta didáctica de fácil comprensión, que actuará como un puente para la generación de cobranzas, por lo que, cada reporte emitido será conciso de fácil entendimiento para el cliente y evitar discrepancias por un mal manejo de la información, para ello el asistente de cobranzas deberá alimentar diariamente el portal con cada comprobante emitido. Por otro lado, dicho sistema contribuye a que la entidad logró determinar decisiones certeras en el otorgamiento del crédito; por lo que, se realizará un

análisis previo que proyectará un índice favorable o desfavorable para el cliente. Las proyecciones en gráficas indican porcentajes de riesgo, evaluará si el cliente ya tiene un récord histórico en la empresa y si es factible el otorgamiento del crédito solicitado.

Indicador 4: Ratio de promedio de cobranza

Tabla 15.

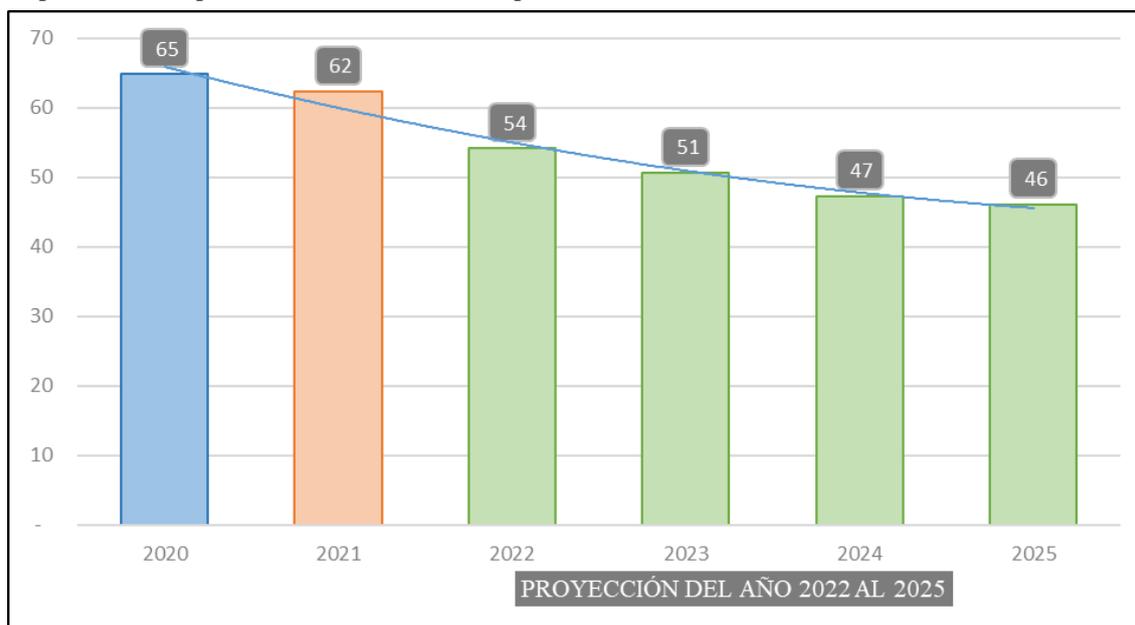
Análisis de promedio de cobranzas, período 2020 al 2025

Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas por cobrar * días del año (360)	254,151	235,141	221,411	211,411	201,412	200,151
Ventas Netas	1,411,206	1,358,514	1,472,246	1,502,766	1,533,286	1,563,806
Resultado obtenido	65	62	54	51	47	46

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 18.

Representa de promedio de cobranzas, período 2020 al 2025



Fuente: Elaboración propia 2021

El promedio de cobro tendrá una disminución proyectada en los periodos del 2021 al 2025, apreciados en la tabla 12 y en la figura 15, como periodo base el 2020 tiene como promedio de cobranza 65 días, para el periodo 2021 es de 62 días y se espera que para el 2025 el promedio bajó a 46 días; esto debió a la implementación del instructivo de procedimiento de crédito que permitirá que los créditos otorgados sean recuperados en el

menos tiempo posible, de lo cual, los créditos serán otorgados de forma correcta mediante el análisis y filtros que se han contemplado en instructivo.

4.5.9 Entregable 3

Objetivo 3: Reducción de la rotación de cobranzas en 6.13 veces en el primer año.

Solución 3: Optimización para gestionar el proceso de crédito.

Evidencia 4. Estado de Situación Financiera proyectado.

Tabla 16.

Estado de Situación Financiera proyectado, período 2020 al 2025

Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	136,251	157,854	180,839	204,364	228,623	254,303
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	254,151	235,141	221,411	211,411	201,412	200,151
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	122,874	185,751	185,751	185,751	185,751	185,751
Inventarios, (Neto)	118,154	118,154	118,154	118,154	118,154	118,154
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	631,430	696,900	706,155	719,680	733,940	758,359
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	43,189	70,245	87,454	100,297	112,276	113,845
Activos Intangibles (Neto)	9,122	9,122	9,122	9,122	9,122	9,122
Activos diferidos	21,197	21,197	21,197	21,197	21,197	21,197
Otros Activos no financieros	21,681	21,681	21,681	21,681	21,681	21,681
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	95,189	122,245	139,454	152,297	164,276	165,845
TOTAL ACTIVO	726,619	819,145	845,609	871,977	898,216	924,204
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES						
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	45,055	20,151	18,911	15,171	13,151	9,511
Cuentas por Pagar Comerciales	93,467	89,655	85,599	81,447	77,166	72,634
Otras Cuentas por Pagar	69,424	52,141	48,141	38,151	25,154	19,851
Obligaciones financieras	69,424	42,187	47,427	61,158	76,175	85,119
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	277,371	204,134	200,078	195,927	191,646	187,115
PASIVOS NO CORRIENTES						
Cuentas por Pagar Comerciales	97,334	243,429	263,306	266,686	272,526	276,844
Otras Cuentas por Pagar	21,022	30,549	19,547	23,545	23,545	23,545
Obligaciones financieras	10,000					
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	128,356	273,978	282,853	290,231	296,071	300,389
TOTAL PASIVOS	405,726	478,112	482,931	486,158	487,717	487,504
PATRIMONIO						
Capital	271,232	271,232	271,232	271,232	271,232	271,232
Resultados Acumulados	31,658	49,661	69,801	91,446	114,587	139,267
Resultados del Ejercicio	18,003	20,141	21,645	23,141	24,681	26,201
TOTAL PATRIMONIO	320,893	341,033	362,678	385,819	410,499	436,700
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	726,619	819,145	845,609	871,977	898,216	924,204

Fuente: Elaboración propia 2021

Los datos obtenidos de proyección del estado de situación financiera del periodo 2021 al 2025, se observa en la tabla 15, una diferencia en la disminución en el elemento de cobranzas y aumento del efectivo, a consecuencia de la correcta utilización del instructivo de procedimientos en políticas de cobranza y con el instructivo de procedimiento de crédito y sistema de soporte interno en toma decisiones. El cual ha permitido la recuperación de las cuentas y un correcto manejo en el otorgamiento de créditos, generando aumento de la liquidez de la empresa.

Indicador 4: Ratio de liquidez absoluta

Tabla 17.

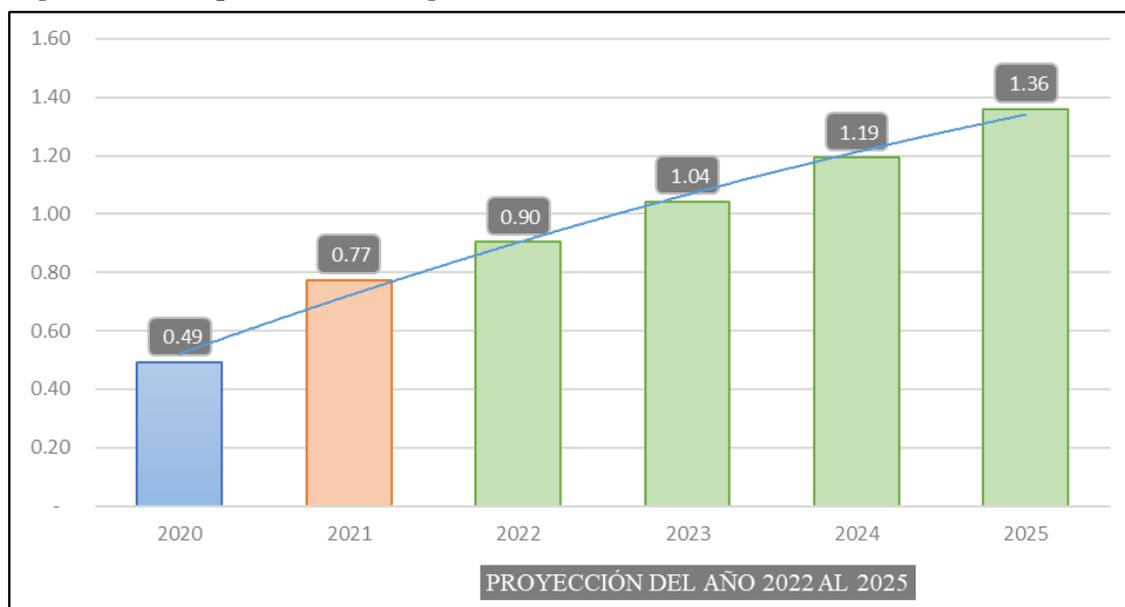
Análisis de liquidez absoluta, período 2020 al 2025

Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Efectivo + Equivalente en efectivo	136,251	157,854	180,839	204,364	228,623	254,303
Pasivo Corriente	277,371	204,134	200,078	195,927	191,646	187,115
Resultado obtenido	0.49	0.77	0.90	1.04	1.19	1.36

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 19.

Representa la liquidez absoluta, período 2020 al 2025



Fuente: Elaboración propia 2021

El análisis que se observa en la tabla 13 y figura 16, indica un aumento en la proyección del periodo 2021 al 2025; los resultados son favorables en cuanto a la capacidad para cubrir deberes económicos, por lo que, la expresión numérica tomando de base el año

2020 es de S/0.49, en el 2021 es de S/ 0.77. Conforme se observa el índice va ascendiendo con la implementación del instructivo de procedimiento de crédito y con el sistema de soporte interno para toma de decisiones, con ello se obtendrá un mejor manejo en el otorgamiento de créditos y para el 2025 llegar al índice de S/ 1.36.

Evidencia 5. Estado de Resultados proyectado

Tabla 18.

Estado de Resultados proyectado, período 2020 al 2025

Periodos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por Venta de Bienes	1,411,206	1,441,726	1,472,246	1,502,766	1,533,286	1,563,806
Descuentos	-	-	-	-	-	-
Ingresos de actividades ordinarias	1,411,206	1,441,726	1,472,246	1,502,766	1,533,286	1,563,806
Costo de Ventas	1,058,405	1,081,295	1,104,185	1,127,075	1,149,965	1,172,855
Costo del Servicio	-	-	-	-	-	-
Ganancia Bruta	352,802	360,432	368,062	375,692	383,322	390,952
Gastos de Venta y Distribución	-155,468	-163,968	-153,946	-162,446	-132,885	-141,385
Gastos de Administración	-175,154	-210,805	-226,953	-210,105	-223,954	-221,565
Otros Ingresos	8,675	10,151	12,451	10,851	9,541	7,581
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	30,855	-4,191	-387	13,992	36,024	35,583
Ingresos Financieros	35,682	43,152	45,052	35,851	28,151	35,151
Gastos Financieros	-48,534	-18,821	-23,020	-26,702	-39,494	-44,533
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	18,003	20,141	21,645	23,141	24,681	26,201
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones Continuas	18,003	20,141	21,645	23,141	24,681	26,201
Ganancia Neta del Ejercicio						
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	18,003	20,141	21,645	23,141	24,681	26,201

Fuente: Elaboración propia 2021

En la proyección del estado de resultado del periodo 2021 al 2025 en la tabla 16, se visualiza un incremento en las ventas, favoreciendo a la empresa en los ingresos anuales, la correcta implementación del instructivo de procedimientos en políticas de cobranza y con el instructivo de procesos de crédito como del sistema de soporte interno para toma decisiones,

una certera decisión para lograr incrementar las ventas, captar nuevos clientes y fidelizarlos, manteniendo una cordial atención con ellos y de esta manera cumplan con los pagos pactados en fecha.

Indicador 6: Rotación de caja y banco

Tabla 19.

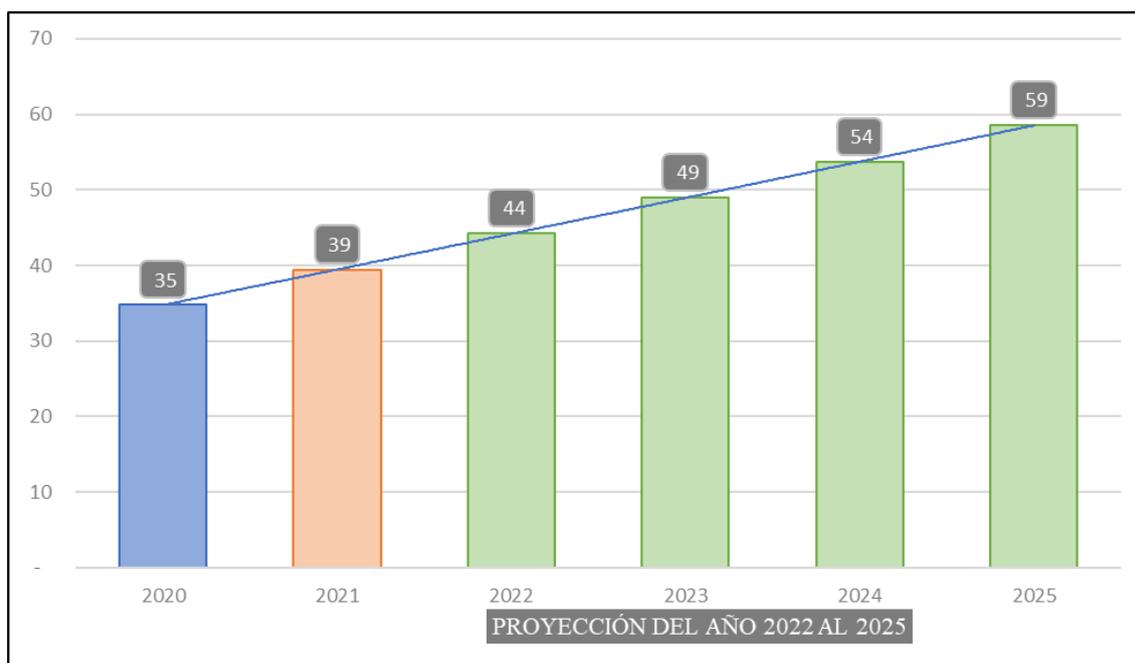
Análisis de rotación de caja y banco, período 2020 al 2025

Formula	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Caja y bancos X 360	136,251	157,853	180,838	204,363	228,623	254,303
Ventas Netas	1,411,206	1,441,726	1,472,246	1,502,766	1,533,286	1,563,806
Resultado obtenido	35	39	44	49	54	59

Fuente: Elaboración propia 2021

Figura 20.

Representa la rotación de caja y banco, período 2020 al 2025



Fuente: Elaboración propia 2021

Los datos obtenidos en la proyección del periodo 2021 al 2025 relacionados a la rotación de caja y bancos, se observa en la tabla 14 y figura 17, tomando de base al año 2020 donde se contó con solvencia líquida para cubrir 35 días en venta, en el 2021 se aprecia un índice que cubre 39 días de venta. Con la intervención del instructivo de procedimientos en políticas de cobranza, instructivo de procedimiento de crédito y sistema de soporte interno

para toma de decisiones, se visualiza el incremento constante de año en año, por lo que, para el 2025 se obtendría una liquidez para cubrir 59 días de venta.

4.6 Discusión

En relación con la investigación titulada “Programa de gestión de cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020”; el cual se fundamenta con el análisis realizado, para determinar los factores que inciden en el aumento de cobranza, debido al mal manejo en las actividades de cobro a clientes, conllevando a la insuficiencia en la capacidad de pago con terceros, es por ello que, se pretende ofrecer el programa de gestión, el cual se encuentra estructurado por el instructivo de procedimiento en políticas de cobranza, enfatizando en los lineamientos de cobro con el fin de recuperar las cuentas dudosas y elevar el indicador de liquidez. De esta manera, se encuentra relación con el estudio realizado por Hernández (2021), en el que se diseña una matriz de evaluación en la mejora de las actividades dentro del sistema interno, para optimizar las funciones de gestión, y lograr de esta forma la recuperación de la cartera de cobranzas; se comparte la opinión respecto que para el mejoramiento en ejecución de actividades es importante el respaldo de un instructivo de políticas, puesto que, ante cualquier duda se realizaría la consulta al instructivo brindado. Por otro lado, Morales y Morales (2014), refiere que los instructivos conocidos como manuales, tienen que contener una estructura clara y concisa para de esta manera facilitar el manejo de las directrices interpuestas.

Así también, el otro programa de gestión es establecer el instructivo de procedimiento de crédito, porque se evaluó que el área de finanzas toma decisiones deliberadas sin considerar filtros para la previa evaluación del crédito, en este sentido, contar con un instructivo del proceso que se debe seguir para el otorgamiento del crédito es de suma importancia, puesto que, el área en mención tendría como obligación pasar por filtros establecidos en las directrices implantadas para evitar en un largo tiempo incapacidad de pagos por parte de los clientes, en tal sentido, se comparte lo mencionado por Arroyo y Rodríguez (2018) en el cual hacen referencia en optar por el desarrollo de procesos y estrategias para la toma de decisiones, puesto que, ello influye positivamente en la situación económica y financiera de la entidad. De igual manera, Samaniego (2008) alude que contemplar el panorama al momento del otorgamiento del crédito permite reaccionar ante una probabilidad de que el comprador registre atrasos en el cumplimiento del pago y tomar las medidas pertinentes para salvaguardar las arcas de la entidad.

Como consecuencia a la generación de los créditos otorgados deliberadamente, el índice de las cuentas por cobrar se incrementa, por ende, genera la insuficiencia en la liquidez de la entidad; las cuentas por cobrar es un elemento importante dentro del activo de toda entidad, los beneficios que ofrecen al momento de que se transforman en efectivo siempre y cuando exista un correcto manejo de la gestión en cobranza. Visión de Futuro (2021), nombra que la rotación en cobranza, inicia por un correcto control de cobros de ventas generadas con crédito que no sobrepasan la fecha establecida en comprobante, se concuerda con lo mencionado, porque el valor que tiene una cuenta por cobrar es un activo exigible que representa la liquidez con la que se maneja cada entidad para hacer frente a los deberes con terceros. Brachfield (2009), categoriza que las cuentas por cobrar, también inician desde el retraso por incumplimiento de créditos otorgados generando la morosidad, sobre lo mencionado se concuerda, puesto que, es poco inusual que el cliente no solicite algún tipo de aplazamiento en sus fechas de pago. Para la empresa que ofrece el bien o servicio, esta demora en el pago resulta perjudicial, porque cada cobro es considerado dentro de un flujo de caja con el que se cuenta para realizar abonos a los proveedores o colaboradores de la misma entidad.

Entonces, la entidad al no contar con una estructura apoyada en lineamientos que encaminen el correcto funcionamiento de cobranza, con información veraz y actualizada genera que se produzca la insuficiencia de liquidez, producto del retraso de cobros por la falta de directrices en cobranzas, se coincide con la investigación que realizó Chiriani, Alegre y Chung (2017) donde hace hincapié a la importancia en la existencia de políticas de crédito y cobranza que asegure la sustentabilidad financiera, para esto es necesario que el personal inmerso este capacitado y con la predisposición de adquirir conocimiento para mejorar las funciones en otorgamiento de créditos y cobros. De igual manera se coincide con Moreno (2018), porque es factible proveer todo tiempo situación para la empresa cuando se cuenta con pautas de trabajo, porque brinda la facilidad para hacer frente ante cualquier circunstancia ajena a la entidad; por ende, cada directriz implantada debe aplicarse conforme se allá redactado para de esta manera conseguir mejores resultados. Vinculado a esto, Bandone (2006) en la teoría de la economía financiera, precisa el derecho que la entidad puede ejercer ante el cobro, existiendo los comprobantes que sustenten el intercambio de los bienes brindados; en muchas ocasiones el retraso en los créditos concedidos proviene de acontecimiento externos que imposibilitan cumplir con las fechas pactadas.

Igualmente, para la generación de las cobranzas es importante tener una gestión comandada por pautas o criterios de consecución de actividades seguidas, para custodiar los ingresos por ventas generadas; para generar el cambio en las cobranzas la aplicación de las directrices parte del área de finanzas, por ser la encargada de realizar los cobros y cancelaciones de las cuentas. Se comparte el estudio realizado por Jara (2019), en el cual refiere que el manejo en cuanto al desarrollo de las funciones de cobro y aplicaciones de créditos comienza en el área de finanzas, siendo la cabeza fundamental en la economía dentro de la empresa, el desarrollo del plan de manejo para los procesos de cobro, donde se desarrollen indicadores o alertas de atrasos será una pieza fundamental al momento de tomar decisiones y prevenir la morosidad en limite sobrepasado de las cuentas. Castillo (2021), menciona también que las cobranzas son acciones inmediatas que se deben tomar para el cobro fructífero, para ello, es importante la generación de un documento que indique la deuda adquirida por el comprador, de tal forma que se logre prevalecer el compromiso y tomar medidas o acciones de cobranza cuando se hayan agotado todos los medios de comunicación con el cliente. De modo similar, la cancelación de las cuentas de cobranza, tienen que ser actualizadas diariamente para contemplar los ingresos dentro del flujo de caja; ante ello se concuerda con Angulo (2018), en donde describe que las conciliaciones son actividades periódicas, en cual se realiza la comparación de importes dentro los extractos bancarios. Esta actividad debe ser meticulosa porque se trata de un activo delicado como es el efectivo, del que depende la empresa para la solvencia y liquidez.

Asimismo, un control de gestiones no aplica solamente para las organizaciones de gran nivel, sino también para las empresas pequeñas y otras que recién inician operaciones y requieran de una planificación en las actividades de producción. Se concuerda con Jaime (2013), sobre la facilidad del manejo en actividades que ofrece el control de gestión, puesto que, aminoraría las incidencias en errores reiterativos que causan desaciertos en las funciones de los colaboradores. En la actualidad las nuevas entidades constituidas aplican un control de gestión desde el inicio de sus operaciones, permitiendo tener un mejor manejo de las funciones que realiza cada trabajador, de esta manera conseguir una eficiencia en el capital de trabajo. Alcance (2021), en marca a la gestión como una actividad fundamental generador de beneficios para la entidad, puesto que, sirve de apoyo para la toma de decisiones; la gestión de control conforma aspectos como la planificación de actividades, la organización en tiempo de ejecución y dirección, encaminados a la promoción del objetivo al cual quiere llegar la entidad, cabe mencionar, que la actualidad toda organización se

encamina sobre una proyección en gestión, para facilitar las labor de cada colaborador e igual forma tener una mejor control de lo cometido.

Por otro lado, el riesgo que las entidades asumen en el proceso de otorgamiento crédito, producto de la inexistencia en lineamientos establecidos por la empresa, permitiendo tomar acciones ante la probabilidad de falta de pago por parte del cliente; la evaluación de términos en cuanto al riesgo de crédito, perjudica el servicio o entrega del bien, si no también acuerdos mediante contrato legal que se haya firmado con el cliente, llegando muchas veces en conciliaciones para el cumplimiento de lo pactado. Es así como se coincide con Espinoza (2020) donde propone el scoring, que quiere decir, contar con una base de datos que permita contemplar la probabilidad de que la cuenta del cliente se vuelva incobrable, y de esta manera realizar las acciones pertinentes para evitar riesgo para la entidad; así también, segmentaria el riesgo que juega un papel importante al momento de conceder algún tipo de crédito. En tal sentido, Morales y Morales (2014) precisa que los créditos otorgados representan un gran riesgo, puesto que a fin de solventar los pasivos generados en la empresa, es sustancial que los activos entregados sean retornados líquidamente en corto plazo para hacer frente a obligaciones previstas. Generalmente a resultado típico que a los créditos concedidos se le realice algún tipo de prórroga a petición del cliente por algún hecho suscitado, estas situaciones también resultan ser un riesgo inherente que la entidad tiene que asumir.

Como puede inferirse, en lo antes descrito sobre las circunstancias que en la actualidad se están presentando, producto de la pandemia que se vive, muchas de las empresas han trato de subsistir con los pocos ingresos que generan, por lo que, en muchas entidades las cuenta por cobrar ha ido incrementado por la incapacidad de pago, siendo la principal causa el cierre temporal de las actividades económicas por las medidas sanitarias tomadas por el gobierno. Es así, como se concuerda con Díaz, Cruz y Sayán (2021) el impacto que ha tenido la Covid-19 a nivel mundial, repercutiendo en la liquidez de cada entidad, porque al no tener ingresos provenientes de los cobros, lo poco generado era utilizado para el pago de los colaboradores quienes representan también pieza importante para generar ventas. Por otro lado, otras entidades tomaron la decisión de suspender labores o darse de baja en las operaciones por que presentaban déficit en la liquidez, cabe mencionar que, para amortizar obligaciones las entidades decidieron ingresar al programa Reactiva Perú que el gobierno instauro.

Finalmente, los instrumentos, recursos o instructivos utilizados para el avance de la entidad son primordial, porque son la base para el inicio de gestiones administrativas y de

producción. El mercado es competitivo y es erróneo trabajar con procesos obsoletos o solamente con conocimientos empíricos, es importante siempre manejarse con pautas actualizadas según la necesidad de cada entidad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera :

De acuerdo a la investigación realizada, se demuestra la falta de políticas de cobranza, por lo que, la entidad se visto perjudicado; de tal forma que no ha tenido la capacidad de pago con terceros, por el alto índice en las cuentas por cobrar, así también, se detectó falencias en el área de finanzas, por no contar con las funciones clara en las actividades a seguir para el cobro de las cuentas y para toma de decisiones en los retrasos de pagos o prórrogas solicitadas por los clientes. Es por ello que se propone establecer un programa de gestión de cobranzas el cual está compuesta por un instructivo de procedimiento de cobranza que optimizará en la reducción de las cuentas por cobrar, así también un instructivo de procedimiento de créditos, en el cual, se centra en el proceso de otorgamientos de créditos para una correcta evaluación de crediticio y toma de decisiones.

Segunda:

De igual forma, mediante el análisis que se realizó, se identificó la inexistencia de parámetros para los otorgamientos de créditos, no había directrices que identifiquen a los clientes morosos, la causa principal es que no mantenían la información de cada cliente, de manera organizada y que permita un previo análisis para la toma de acciones, frente a una solicitud de crédito. Así mismo, al no existir estrategias que detengan el otorgamiento deliberado de los créditos producía que la empresa genere un riesgo alto en la liquidez.

Tercera:

Por otro lado, en el desarrollo de la investigación se evidenció la incapacidad financiera para poder hacer frente a las obligaciones con terceros, no se contaba con liquidez de forma inmediata, para pagos a proveedores, colaboradores, entre otro, causando mayor endeudamiento en la entidad.

5.2 Recomendaciones

- Primera:** Se propone la implementación de instructivos de procedimiento en políticas de cobranza, esto va a permitir la correcta aplicación de estrategias para el cobro de las cuentas por cobrar, así también, permitirá contemplar la información fidedigna y actualizada para la toma de decisiones inmediatas y contrarrestar cualquier tipo de contratiempo en cuanto a los cobros. Por otro lado, se tendrá un mayor control de los ingresos y contemplar a largo tiempo la sostenibilidad económica de la empresa de telecomunicaciones.
- Segunda:** De la misma forma, se recomienda la implementación de un instructivo en procedimiento de crédito, que permitirá tener la información de cada cliente en base a la situación crediticia, asimismo, la aplicación de filtros mediante las condiciones de venta establecida en las directrices aplicadas. Permitiendo dividir en categorías a cada cliente y conceder de forma correcta los créditos solicitados.
- Tercera:** Finalmente, tener una proyección de los ingresos y cobros para un planeamiento de flujos anticipados y de esta manera cumplir con las obligaciones con terceros; de esta forma actuar ante cualquier eventualidad, y no generar mayor endeudamiento, para ello, se va a requerir que la información siempre sea actualizada para tener un panorama de la situación actual.

REFERENCIAS

- Acevedo, A., & López, A. (2007). El proceso de la entrevista. Limusa. Obtenido de Recuperado de https://www.academia.edu/30984428/El_proceso_de_la_entrevista_conceptos_y_modelos_Acevedo_y_Lopez.
- Álvarez, E., & Gonzalía, P. (2017). Alianzas que multiplican la generación de valor en la gestión de recuperación de cartera. *Ciclo de Riesgo Chile*.
- Amat, O., Pajudas, P., & Lloret, P. (2012). *Análisis de Operaciones de Crédito*. Profit Editorial. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=d6xrct_fHFQC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+operaciones+de+cr%C3%A9dito+Amat&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20de%20operaciones%20de%20cr%C3%A9dito%20Amat&f=false
- Arce, L. (2017). *Implicancia en la gestión de cobranzas de las letras de cambio y su efecto en la liquidez de la empresa Provenser S.A.C.* Tesis título profesional para obtener el título de Contador Público, Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de Repositorio de tesis Universidad Autónoma del Perú. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/376>
- Argentina, A. F. (2017). *Cobranza coactiva: Diagnóstico y propuestas de mejora*. Obtenido de Nimbox: https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_42/Espanol/2017_RA_42_afip.pdf
- Arroba, J., & Morales, J. &. (2018). Cuentas por cobrar y relevancia en la liquidez. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cuentas-cobrar-liquidez.html>
- Arroyo, F. &. (2017). *Las políticas de gestión de cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la sociedad de beneficencia pública de Trujillo*. Tesis para obtener el título profesional de Contador Público, Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de Repositorio de tesis Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/4329>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración y economía, humanidades y ciencias sociales*.
- Bondone, C. (2006). *Teoría de la relatividad económica*. Argentina: Editorial Distal.

- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Profit. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+del+Cr%C3%A9dito+y+Cobro+Brachfield&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20Cr%C3%A9dito%20y%20Cobro%20Brachfield&f=false
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*.
- Casanovas, M., & Bertrán, J. (2013). *La financiación de la empresa*. Profit Editorial. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=GiiOYuwAXqEC&printsec=frontcover&dq=capital+de+la+empresa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Castañer, M., & Camerino, O. (2013). *Métodos mixtos en la investigación de las ciencias de la actividad física y el deporte*.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas*. Buenos Aires. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cobranzas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=cobranzas&f=false
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7, ilustrada ed.). (2. McGraw-Hill, Ed.)
- Chiriani, J., Alegre, M., & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las PYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA, Vol.7(1)*, 23-30.
- Chu, M. (2019). *Finanzas aplicadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Cortadas, P., Duch, N., López, F., & Ponce, X. (2006). *Economía, mercados y conducta*. Barcelona: Eureka Media. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=rjcpAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+mercado+economia&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Debita. (2018). *Cobranzas simples y efectivas*. Obtenido de Debita: <https://debita.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>
- Elizando, A. (2012). *Medición integral del riesgo de crédito*. Editorial Limusa. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=UsK->

- 1Ajo44UC&printsec=frontcover&dq=Medici%C3%B3n+Integral+del+Riesgo+de+Cr%C3%A9dito+Elizondo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
Esan. (13 de diciembre de 2016). *La política de créditos de una entidad financiera*. Obtenido de Corponet: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>
- Espinoza, C. (2020). *Modelo de scoring para clientes residenciales de Essbio y Nuevosur*. Tesis Título Profesional de Ingeniero Estadístico, Universidad de Concepción. Obtenido de Repositorio de tesis Universidad de Concepción. <http://repositorio.udec.cl/jspui/handle/11594/490>
- Espinoza, Z. (2018). *Modelo de gestión comercial para la reducción de morosidad de cuentas por cobrar, en una empresa del sector eléctrico*. Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración y dirección de empresas, Universidad Norbert Wiener. Obtenido de Repositorio de tesis Universidad Norbert Wiener. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2063>
- Forstmam, A. (1960). *Dinero y crédito*. Argentina: El Ateneo.
- García, O. (1983). *Administración por objetivos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006603.pdf>
- Gestión. (11 de 09 de 2020). INEI: 75.5% de empresas en Lima metropolitana se encuentran operativas. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-en-peru-el-755-de-empresas-en-lima-metropolitana-se-encuentran-operativas-inei-noticia/?ref=gesr>
- Hernández, M. (2021). *Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para mejorar la recuperación de cartera de la empresa Idmacero Importadora de Materiales de Acero Cía. Ltda*. Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en contabilidad y auditoría, Universidad Central del Ecuador. Obtenido de Repositorio Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/23199>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Higuerey, A. (2007). *Administración de cuentas por cobrar*. Obtenido de http://www.webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf

- Horne, V., James, C., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=ziiCVbfGK3UC&pg=PA136&dq=la+liquid+ez&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5oq_Qs4rzAhV7r5UCHe_4De0Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false
- Horngrén, T., Sundem, & Elliott, O. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=frontcover&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+contabilidad+financiera+Horngrén&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hortiguera, M. (2011). *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago*. Ediciones Paraninfo.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&dq=Paradigmas+y+m%C3%A9todos+de+investigaci%C3%B3n+en+tiempos+de+cambios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*.
- Jara, A. (2019). *Mejora en la gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida en la empresa American Call Center*. Tesis de Título Profesional, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Obtenido de Repositorio de tesis Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/733>
- Jaramillo, J. (1991). *Contabilidad*. Fines y limitaciones y complementariedad. Económica, 44. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1082/1029>
- Jones, G. (2007). *Teoría organizacional*. México. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49651254/DIRE_Jones_Unidad_4.pdf?1476672586=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DDIRE_Jones_Unidad_4.pdf&Expires=1599439781&Signature=amajQCuIxOPqi~~3TWIJ61ZZsfHwxsDVU4iBOvPebA3KAbhUA4BxDFq30kRkNlynleT0W

- Latorre, M., Rosas, C., Urbina, M., & Vidaurre, W. (2021). Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez. *Revista de Investigación y Cultura - Universidad César Vallejo*, 6.
- Marín, J., & Rubio, G. (2001). *Economía financiera*. España: INO Reproducciones, S.A. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/ebook-economia-financieraebook/>
- Martínez, C., Ordaz, L., & Zegarra, M. (2019). *La gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol S.A.C.* Tesis para optar el título profesional de contador público, Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de Repositorio de tesis Universidad Tecnológica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/3766>
- Martínez, L. (1969). *Teoría contable*. México: Universidad Autónoma de Nuevo.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*.
- Meza, C. (2007). *Contabilidad análisis de cuentas*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PR4&dq=Contabilidad+An%C3%A1lisis+de+cuentas+Meza&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjgI2niunyAhX-HLkGHfhWCc8Q6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q&f=false>
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM editores.
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranzas*. México: Economía Digital.
- Moreno, J. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=d0JqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Prontuario+de+Finanzas+Empresariales+Moreno&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Prontuario%20de%20Finanzas%20Empresariales%20Moreno&f=false
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa* (2, ilustrada ed.).
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+Rodriguez&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20Rodriguez&f=false

- Romero, J. (2019). *Gestión de créditos y cobranzas y su incidencia en la morosidad de las cuentas por cobrar de la empresa Rheng Comercial SAC Lima Metropolitana 2017-2018*. Tesis para obtener el título profesional de Contadora Pública, Universidad Ricardo Palma. Obtenido de Repositorio de tesis Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3243>
- Samaniego, R. (2008). *El riesgo de crédito en el marco del acuerdo Basilea II*. Delta Publicaciones. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=YogTTsZZyBoC&printsec=frontcover&dq=El+Riesgo+de+Cr%C3%A9dito+en+el+marco+del+acuerdo+Basilea+II+Samaniego&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20Riesgo%20de%20Cr%C3%A9dito%20en%20el%20marco%20del%20acuerdo%20Basilea%](https://books.google.com.pe/books?id=YogTTsZZyBoC&printsec=frontcover&dq=El+Riesgo+de+Cr%C3%A9dito+en+el+marco+del+acuerdo+Basilea+II+Samaniego&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20Riesgo%20de%20Cr%C3%A9dito%20en%20el%20marco%20del%20acuerdo%20Basilea%20)
- San Martín, D. (2014). *Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para investigación educativa*.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de http://www.fce.unal.edu.co/publicaciones/images/pdf/Teoria_de_la_contabilidad_2
- Valls, J. (2003). *Fundamentos de la nueva gestión de tesorería*. FC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=hdZvR-E8MGoC&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+la+Nueva+Gesti%C3%B3n+de+Tesorer%C3%ADa+Valls&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Programa de Gestión de Cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gastos no deducibles		
		Subcategoría	Indicadores	
¿De qué manera reducir las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020?	Proponer acciones en la gestión de cobranzas para reducir las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020.	Políticas de crédito	1. Corto Plazo	
			2. Mediano Plazo	
			3. Largo Plazo	
		Riesgo de crédito	4. Liquidez	
			5. Capital	
			6. Mercado	
		Gestión cobranza	7. Prevención	
			8. Cobranza	
			9. Recuperación	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Programa de gestión de Cobranzas		
¿Cuál es la situación de las cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020?	Analizar la situación de las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020.	<ol style="list-style-type: none"> Instructivo de procedimientos en políticas de Cobranza. Instructivo de procedimientos de créditos. Estados Financieros proyectados. 		
¿Cuáles son los factores que incurren en las cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020?	Determinar los factores que inciden en las cuentas por cobrar en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020.			
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico. Diseño: Explicativo secuencial. Tipo: Proyectiva. Nivel: Comprensivo. Método: Inductivo, Deductivo, Analítico.	Población: 11 colaboradores de una empresa de servicios telecomunicaciones específicamente el área contable. Muestra: 3 colaboradores de una empresa de servicios Telecomunicaciones específicamente el área contable. Unidad informante: Tres especializado en el área contable y tributaria	Técnicas: Análisis documental. Entrevista. Instrumentos: Registro documental. Guía de entrevista.	Procedimiento: Análisis de datos: Atlas ti 8. Triangulación.	

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

Evidencia 1: Instructivo de procedimiento en políticas de cobranzas



INTRODUCCIÓN

El presente instructivo de procedimientos de cobranzas de desarrolla con el fin de brindar información teniendo en cuenta los criterios y principios que conllevan el en el área de cobranzas en una empresa telecomunicaciones. El proceso iniciará desde el momento en cual se factura, seguimiento del estado de la factura, el control de acuerdo de los días de créditos otorgados.

1. Aspecto general

Para la correcta aplicación del instructivo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) El instructivo deberá ser entregado impreso y digital al área contable y al área de finanzas, así también debe ser entregada mediante un cargo de recepción, en el cual cada personal firme como recibido.
- b) Los procedimientos y ejecución del respectivo instructivo recaen en el área de finanzas.
- c) Ante cualquier variación o cambio de la norma legal, se deberá actualizar en el instructivo según las disposiciones.
- d) El instructivo está elaborado de forma legible, entendible para uso y desarrollo específico de las funciones y responsabilidades del personal involucrado en el área.

2. Objetivo

Reducir las cuentas por cobrar y hacer cumplir con los días de crédito que se le otorga al cliente, con el apoyo de este instructivo de políticas y procedimientos de cobranza. Así también. Es primordial establecer la política para recuperar en su debido momento las cuentas por cobrar y por efecto la empresa pueda cumplir con las obligaciones a corto plazo y proyectarse con total confianza en el mercado competitivo.

3. Alcance

El presente instructivo tiene como alcance establecer los lineamientos de la gestión de cobranza que será ejecutado directamente en área de finanzas con el apoyo del área de contabilidad y gerencia.

4. Responsables

Los principales responsables son:

- a) **Gerente general:** Se encargará de definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras tareas. Fijar la serie de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la organización.
- b) **Jefe de finanzas:** Es quien se encarga de gestionar las partidas de ingresos y gastos que pueda tener la compañía. Es por ello, recae en ella la decisión de los otorgamientos de los créditos brindados a los clientes.
- c) **Asistente de cobranza:** Es quien se encargará de la revisión de la documentación verificando que cumpla con todos los requisitos mínimos para el ingreso al sistema de cobranzas de la empresa, generará los reportes de cobranzas de cada cliente.

5. Marco legal

Plan contable General empresarial

Principios de contabilidad generalmente aceptados

NIC 8

6. Funciones de los responsables

- a) Primero, el asistente de cobranza deberá generar el comprobante de pago de forma correcta y con las nuevas disposiciones vigentes que indica la ley.
- b) Segundo, el asistente de cobranza deberá enviar el comprobante de pago en formato PDF, XML y la Constancia de Recepción – CDR.
- c) Tercero, el asistente de cobranza deberá registrar todo comprobante de pago al sistema interno de cobranza de la empresa.

7. Políticas y procedimientos de cobranza

Se deberán seguir cada procedimiento de forma correcta, sin omitir ningún proceso:

- a) El asistente de cobranza deberá actualizar a diario el reporte de las cuentas por cobrar en el sistema interno de la empresa, desde que se realiza la factura hasta que sea cobrado; el reporte incluye las facturas que están por vencer y también aquellas que ya vencieron.
- b) El asistente cobranza deberá mantener informado a los clientes sobre los estados de cuenta, realizar 3 recordatorios mediante correo. Además, en el transcurso de los 3 recordatorios se puede utilizar otros medios como son: Llamadas telefónicas o WhatsApp. Situacional

- c) El jefe de finanzas será la única persona quien controle el pago del cliente, por ende será el área encargada de realizar la cancelación en el sistema y conciliación de los cobros.
- d) Si en el caso de que no se tenga ninguna respuesta por parte del cliente y de haber agotado todo tipo de avisos previos para el cumplimiento del pago, se procede a subir los documentos vencidos a la plataforma centro de riesgos.
- e) Aquellos clientes que tengan créditos vencidos superior a 90 días deberán pasar a una instancia superior, que sería una conciliación con el cliente y/o un proceso judicial.

8. Fases de aviso

Para realizar el cobro en forma ordenada y con el cumplimiento de plazos otorgados al cliente, se establecerán 3 clases de aviso

Primer Recordatorio

- Correo indicando que tiene pendiente una deuda por vencer.

Segundo Recordatorio

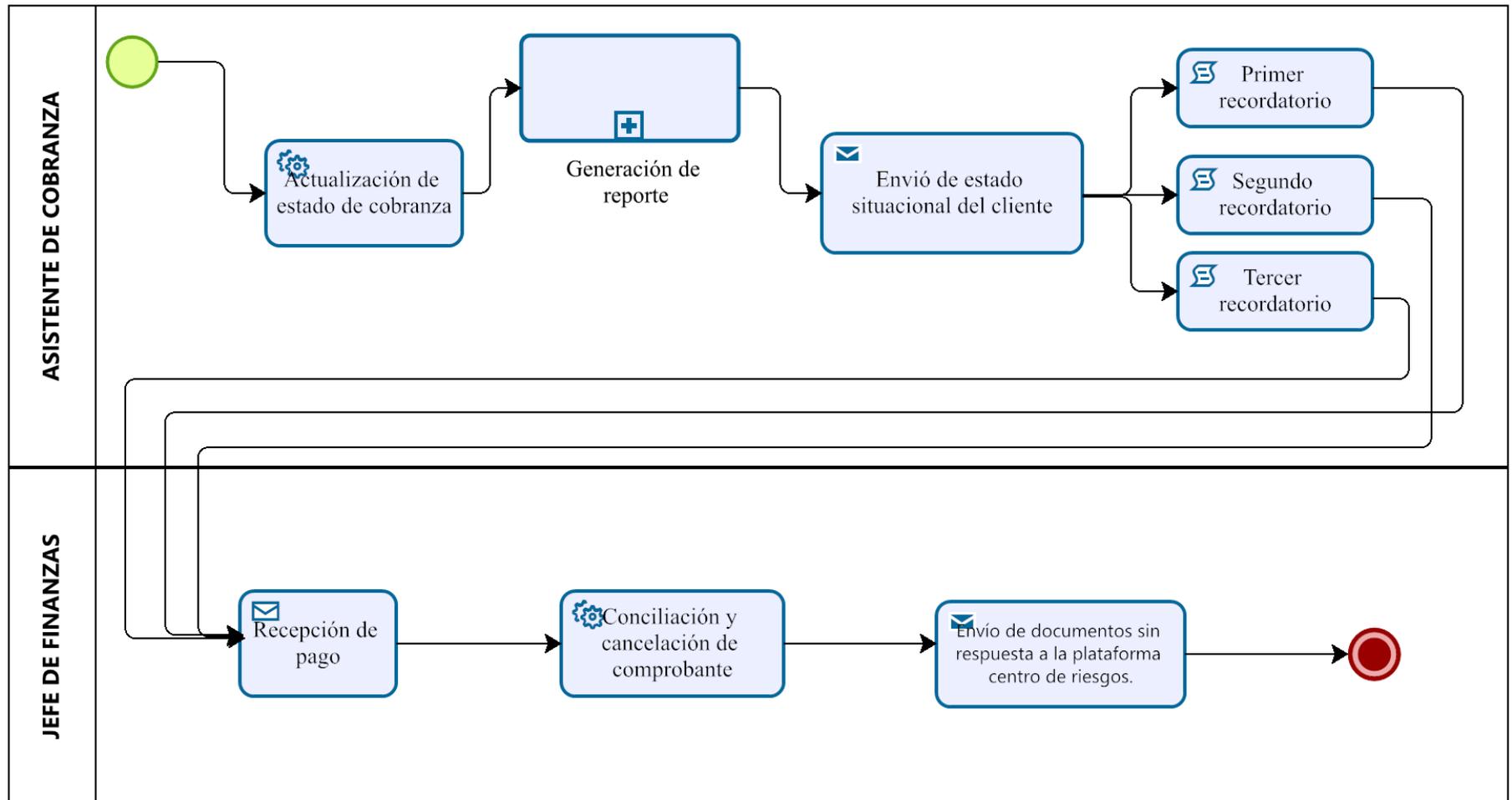
- Correo indicando que tiene pendiente una deuda vencida.

Tercer Recordatorio

- Correo indicando que se procede al envío de la deuda a Infocorp.

Cada recordatorio, irá acompañado de un cuadro detallado en el cual se visualizará el número de comprobante, fecha de emisión, importe, y días de vencimiento o vencida; así también se enviarán dentro del aviso las cuentas bancarias de la empresa, para conocimiento y facilidad del cliente.

9. Flujograma de procedimiento de cobranza





INTRODUCCIÓN

El instructivo de procedimientos de créditos será considerado como un instructivo que se tiene que cumplir, con el propósito de mejorar la gestión de créditos en la empresa de telecomunicaciones, este instructivo está elaborado bajo la necesidad de la empresa tomando en cuenta las características de los clientes, manteniendo la responsabilidad y veracidad.

1. Aspecto general

Para la correcta aplicación del instructivo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) El instructivo deberá ser entregado impreso y digital al área contable y al área de finanzas, así también debe ser entregada mediante un cargo de recepción, en el cual cada personal firme como recibido.
- b) Los procedimientos y ejecución del respectivo instructivo recaen en el área de finanzas.
- c) Ante cualquier variación o cambio de la norma legal, se deberá actualizar en el instructivo según las disposiciones.
- d) El instructivo está elaborado de forma legible, entendible para uso y desarrollo específico de las funciones y responsabilidades del personal involucrado en el área.

2. Objetivo

Este instructivo está diseñado con el objetivo de determinar los lineamientos claros acerca de cuándo y cómo otorgar los créditos y además con la ayuda de central de sistema de riesgo para evaluar y estudiar de cada cliente su historial de creditico, ya tomando en cuenta los datos históricos se tome la decisión asertiva al momento de otorgar el crédito.

3. Alcance

Este proceso tiene alcance a todas las ventas a crédito originadas por la prestación de servicio y/o ventas por un bien. En tal sentido el manejo de conceder el crédito será bajo la responsabilidad de área finanzas puesto que son ellos los que manejan y dominan este proceso a diario.

4. Responsables

Los principales responsables son:

- a) **Comercial:** Es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos.

- b) **Jefe de finanzas:** Es quien se encarga de gestionar las partidas de ingresos y gastos que pueda tener la compañía. Es por ello, recae en ella la decisión de los otorgamientos de los créditos brindados a los clientes.
- c) **Asistente de crédito:** Es quien se encargará de la revisión de la documentación entregada por la comercial, verificando que cumpla con todos los requisitos mínimos para el ingreso al sistema de la empresa y generará los reportes cada cliente para la evaluación y posible aprobación del crédito.

5. Procedimientos de créditos

Es importante tener claro que el crédito manejado de manera errónea conlleva a un riesgo para la empresa, por ello, la evaluación es imprescindible para tomar decisiones optimas al momento de conceder el crédito.

- a) Primero, el área comercial debe enviar al área de finanzas la propuesta que fue presentada al posible cliente. La propuesta del comercial debe contener todos los datos del cliente como también la descripción del servicio o bien que se está vendiendo. El área de finanzas se encargará de recepcionar la solicitud del comercial para la evaluación de solicitud de crédito.
- b) Segundo, el asistente de crédito tendrá que procesar la información entregada por el comercial, en el cual se verifica los datos correctos del cliente, como el RUC, razón social, dirección fiscal, correo y teléfono de la persona del contacto, entre otros datos.
- c) Tercero, el asistente de crédito realiza el reporte del cliente con la consolidación de todos los datos previamente verificados, dicho informe será entregado al jefe de finanzas que realizará el análisis a profundidad.
- d) Cuarto, el jefe de finanzas realizara el análisis interno, verificando el historial dentro de la empresa en el sistema interno de cobranzas, el cual consta de gráficos estadísticos que apoyara a la toma de decisiones, asimismo, realizara también un análisis externo en el centro de riesgo para verificar de manera global si el cliente tiene deudas pendientes con otras organizaciones.
- e) Quinto, luego de realizar el diagnostico situacional del cliente, el área de finanzas deberá evaluar la viabilidad del crédito, si es positivo, se otorgará un crédito dependiendo en cuál de las 3 categorías se encuentre el cliente.
- f) Sexto, se procede acreditar la solicitud mediante un contrato de compromiso, dependiendo el tiempo otorgado.

6. Condiciones de venta

Las condiciones comerciales que se tiene que considerar son diferenciando por las 3 categorías. En este caso en la empresa de servicios dedica al arrendamiento, instalación y venta de equipos de comunicación como: Teléfonos satelitales y Kit satelital.

La empresa al tener varios servicios que ofrece

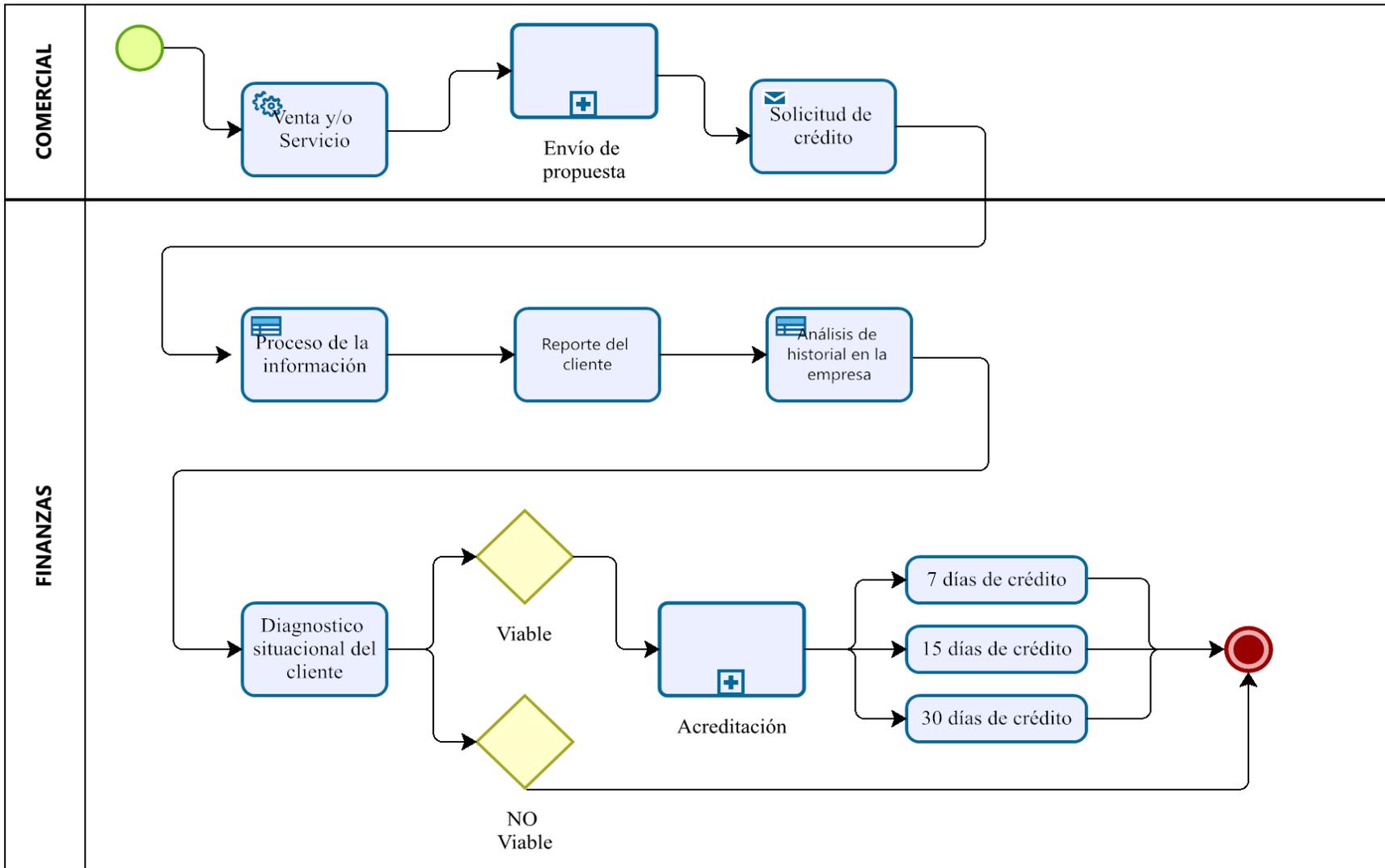
- a) **Categoría A:** Los clientes que se encuentren en la categoría A serán todos aquellos que obtengan un crédito de 7 días por pagar, se contara los 7 días a partir del día siguiente de la emisión del comprobante de pago; es importante mencionar que para la obtención de crédito se toma como consideración el importe.
- b) **Categoría B:** Los clientes que se encuentren en la categoría B serán todos aquellos que obtengan un crédito de 15 días por pagar, se contara los 15 días a partir del día siguiente de la emisión del comprobante de pago; es importante mencionar que para la obtención de crédito se toma como consideración el importe.
- c) **Categoría C:** Los clientes que se encuentren en la categoría C serán todos aquellos que obtengan un crédito de 30 días por pagar, se contara los 30 días a partir del día siguiente de la emisión del comprobante de pago; es importante mencionar que para la obtención de crédito se toma como consideración el importe.

CATEGORÍA CLIENTES	FACTURACIÓN SOLES	FACTURACIÓN DÓLARES	DÍAS DE CRÉDITO
Categoría A	S/1,500.00 a S/4,000.00	\$400.00 a \$1000.00	7 días de crédito
Categoría B	S/4,100.00 a S/6,500.00	\$1100.00 a \$1700.00	15 días de crédito
Categoría C	S/6,600.00 a S/8,500.00	\$1800.00 a \$2500.00	30 días de crédito

7. Sanciones

El no cumplimiento de las respectivas funciones que es esencial, para el funcionamiento homogéneo de la compañía, serán sancionados con tres días de la cuantía de su haber.

8. Flujograma de procedimiento de crédito



Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Ficha de registro documental

Título del documento:	Estado de Situación Financiera	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Permite analizar la información financiera para tener una visión clara de la empresa largo plazo y tomar las medidas que sean necesarias.	Muestras los saldos finales del periodo 2018, 2019 y 2020.	Área de contabilidad.

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis/resumen																																										
1	Estados financieros		Análisis vertical cuentas por cobrar	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: right;">Análisis Vertical 2020</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">Cuentas por cobrar comerciales terceros</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 15%; text-align: right;">254,151</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">=</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">35%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total Activos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">726,619</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Análisis Vertical 2019</td> <td style="text-align: center;">Cuentas por cobrar comerciales terceros</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">225,141</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">34%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total Activos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">659,767</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Análisis Vertical 2018</td> <td style="text-align: center;">Cuentas por cobrar comerciales terceros</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">209,788</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">33%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total Activos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">638,049</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Análisis Vertical 2020	Cuentas por cobrar comerciales terceros	X	=	254,151	=	35%		Total Activos			726,619			Análisis Vertical 2019	Cuentas por cobrar comerciales terceros	X	=	225,141	=	34%		Total Activos			659,767			Análisis Vertical 2018	Cuentas por cobrar comerciales terceros	X	=	209,788	=	33%		Total Activos			638,049			Con respecto al análisis entre los periodos 2018; 2019 y 2020, existe un incremento de forma progresiva, del cual se obtiene el 28%, 31% y 38% respectivamente. Dichos datos forman parte del total del activo corriente, este indicador es desfavorable, se visualiza la falencia de la empresa al no contar con el efectivo en caja y no tener el retorno de los créditos otorgados, esto por la falta de políticas establecidas en el área de cobranzas, así también, no utilizan procesos para otorgar créditos a los clientes lo que ocasiona que las cuentas por cobrar presentan un alto índice en total de activos corriente.
Análisis Vertical 2020	Cuentas por cobrar comerciales terceros	X	=	254,151	=	35%																																									
	Total Activos			726,619																																											
Análisis Vertical 2019	Cuentas por cobrar comerciales terceros	X	=	225,141	=	34%																																									
	Total Activos			659,767																																											
Análisis Vertical 2018	Cuentas por cobrar comerciales terceros	X	=	209,788	=	33%																																									
	Total Activos			638,049																																											

				<p>Análisis Horizontal 2020-2019</p> $\frac{\text{Cta. por cobrar come. 2020} - \text{Cta. por cobrar come. 2019}}{\text{Cta. por cobrar come. 2019}} \times 100 = \frac{254,151 - 225,141}{225,141} = 13\%$ <p>Análisis Horizontal 2019-2018</p> $\frac{\text{Cta. por cobrar come. 2019} - \text{Cta. por cobrar come. 2018}}{\text{Cta. por cobrar come. 2018}} \times 100 = \frac{225,141 - 209,788}{209,788} = 7\%$	<p>De igual manera, el análisis horizontal realizada al estado económico del periodo 2018 al 2020, el incremento que muestra las cuentas por cobrar, mencionan que en el año 2019 se presentó un importe de S/ 225,141 Soles y en el 2020 un importe de S/ 254,151 Soles, teniendo una diferencia de S/ 29,010 Soles de la cual porcentualmente es el 13% , el incremento a comparación del año anterior se debe a que varios de los contratos celebrados son con municipalidades provinciales, mineras, constructoras; que por motivos de la Pandemia tuvieron que paralizar las operaciones.</p>
			<p>Liquidez Corriente 2020</p> $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{631,430}{277,371} = \text{S/ } 2.28$ <p>Liquidez Corriente 2019</p> $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{633,103}{145,648} = \text{S/ } 4.35$ <p>Liquidez Corriente 2018</p> $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{591,935}{151,245} = \text{S/ } 3.91$	<p>Se ha desarrollado el ratio de liquidez corriente del periodo 2018 al 2020, para contemplar la oportunidad de pago, la empresa de telecomunicaciones ha ido disminuyendo su liquidez para cubrir obligaciones cercanas, es así que, se visualiza en el 2018, la capacidad de pago ha sido de S/ 3.91 por cada sol de deuda, seguido del periodo 2019 con S/ 4.35 por cada sol de deuda y finalmente en el periodo 2020, que es de S/ 2.28 este último dato permite deducir que la entidad en este último año tiene un índice bajo en su capacidad pago ante las deudas con terceros a comparación de años anteriores, no quiere que la empresa no pueda pagar las obligaciones, pero sí muestra que conforme pase los años la capacidad de pago que tenga irá en declive, debido a que las cuentas por cobrar no están siendo efectivas.</p>	

				<p>Liquidez absoluta 2020 $\frac{\text{Efectivo + Equiv. en efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{136,251}{277,371} = S/ 0.49$</p> <p>Liquidez absoluta 2019 $\frac{\text{Efectivo + Equiv. en efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{151,411}{145,648} = S/ 1.04$</p> <p>Liquidez absoluta 2018 $\frac{\text{Efectivo + Equiv. en efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{181,415}{151,245} = S/ 1.20$</p>	<p>El análisis indica una disminución del 2018 al 2020; el resultado es desfavorable en cuanto a la capacidad para cubrir deberes económicos, por lo que, el disponible está por debajo de lo que necesitaría, la expresión numérica del año 2020 ha disminuido S/0.49 lo hace depender de otras partidas monetarias, lo que lleva a comprender que la empresa utilizará mecanismos de financieros para poder cubrir dichas deudas. El origen principal del porqué no existe la liquidez en efectivo, es porque las cuentas por cobrar tienen un índice alto, el cual no se hace efectivo por la falta de políticas y procedimiento que optarán en para detener el auge en las cuentas por cobrar.</p>
--	--	--	--	---	--

Ficha de registro documental

Título del documento:	Estado de Resultados	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Analiza la generación de las ventas realizadas por la actividad de la entidad.	Detalla la evolución de las ventas frente a los gastos generados.	Área contable

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis/resumen																																				
2	Estado de Resultados		Rotación de las cuentas por cobrar	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Rotación de cuentas por cobrar 2020</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Ventas</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">1,107,322</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Cuentas por cobrar comerciales terceros</td> <td style="text-align: right;">254,151</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rotación de cuentas por cobrar 2019</td> <td style="text-align: center;">Ventas</td> <td style="text-align: right;">1,380,686</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Cuentas por cobrar comerciales terceros</td> <td style="text-align: right;">225,141</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rotación de cuentas por cobrar 2018</td> <td style="text-align: center;">Ventas</td> <td style="text-align: right;">1,333,856</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Cuentas por cobrar comerciales terceros</td> <td style="text-align: right;">209,788</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> </tr> </table>	Rotación de cuentas por cobrar 2020	Ventas	1,107,322					Cuentas por cobrar comerciales terceros	254,151	=	4		Rotación de cuentas por cobrar 2019	Ventas	1,380,686					Cuentas por cobrar comerciales terceros	225,141	=	6		Rotación de cuentas por cobrar 2018	Ventas	1,333,856					Cuentas por cobrar comerciales terceros	209,788	=	6		<p>La rotación de las cuentas, muestra un decremento en el periodo 2018 las veces que ha efectuado el cobro ha sido 6 veces, repitiendo el índice en el año 2019 de 6 veces y en el 2020 de 4 veces, ante lo mencionado conjeturar que la empresa no está realizando las labores en forma efectiva, ni eficiente por lo que se ven reflejados en estos indicadores. Dato importante mencionar que durante el año 2020 muchos de los clientes pararon las operaciones por la pandemia, lo que conlleva a que los contratos pactados se detengan.</p>
Rotación de cuentas por cobrar 2020	Ventas	1,107,322																																							
	Cuentas por cobrar comerciales terceros	254,151	=	4																																					
Rotación de cuentas por cobrar 2019	Ventas	1,380,686																																							
	Cuentas por cobrar comerciales terceros	225,141	=	6																																					
Rotación de cuentas por cobrar 2018	Ventas	1,333,856																																							
	Cuentas por cobrar comerciales terceros	209,788	=	6																																					
		Promedio de cobranzas	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Promedio de cobranzas 2020</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Cuentas por cobrar x días del año (360)</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">254,151 x 360</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Ventas Netas</td> <td style="text-align: right;">1,107,322</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">83</td> <td></td> </tr> </table>	Promedio de cobranzas 2020	Cuentas por cobrar x días del año (360)	254,151 x 360					Ventas Netas	1,107,322	=	83		<p>El promedio de cobro ha tenido un incremento considerable en los periodos del 2018 al 2020, el periodo 2018 tiene como promedio de cobranza 57 días, para el periodo 2019 es de 59 días y en el periodo 2020 de 83 días, mencionar que el promedio de cobranzas de las empresas por lo regular es de 30 días aproximadamente, esto con el fin de no afectar la variación en cuanto a los ingresos, es así que, este indicador permite visualizar que del año 2018 al 2019 hay una variación relativamente mínima, pero respecto del año 2019 al 2020 que es de 83 días, este resultado obtenido conlleva a la sospecha que no se aplican políticas de cobranza y que los procesos de cobros tampoco están siendo respetados; que los créditos otorgados son brindados de forma</p>																									
Promedio de cobranzas 2020	Cuentas por cobrar x días del año (360)	254,151 x 360																																							
	Ventas Netas	1,107,322	=	83																																					
		Promedio de cobranzas	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Promedio de cobranzas 2019</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Cuentas por cobrar x días del año (360)</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">225,141 x 360</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Ventas Netas</td> <td style="text-align: right;">1,380,686</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">59</td> <td></td> </tr> </table>	Promedio de cobranzas 2019	Cuentas por cobrar x días del año (360)	225,141 x 360					Ventas Netas	1,380,686	=	59																											
Promedio de cobranzas 2019	Cuentas por cobrar x días del año (360)	225,141 x 360																																							
	Ventas Netas	1,380,686	=	59																																					
		Promedio de cobranzas	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Promedio de cobranzas 2019</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Cuentas por cobrar x días del año (360)</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">209,788 x 360</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Ventas Netas</td> <td style="text-align: right;">1,333,856</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">57</td> <td></td> </tr> </table>	Promedio de cobranzas 2019	Cuentas por cobrar x días del año (360)	209,788 x 360					Ventas Netas	1,333,856	=	57																											
Promedio de cobranzas 2019	Cuentas por cobrar x días del año (360)	209,788 x 360																																							
	Ventas Netas	1,333,856	=	57																																					

								deliberada sin tener un previo análisis o filtro para conceder los créditos.							
			Rotación de caja y banco	<table border="0"> <tr> <td>Rotación de caja bancos 2020</td> <td> $\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{136,251 \times 360}{1,107,322} = 44$ </td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rotación de caja bancos 2019</td> <td> $\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{151,411 \times 360}{1,380,686} = 39$ </td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rotación de caja bancos 2019</td> <td> $\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{181,415 \times 360}{1,333,856} = 49$ </td> <td></td> </tr> </table>	Rotación de caja bancos 2020	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{136,251 \times 360}{1,107,322} = 44$		Rotación de caja bancos 2019	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{151,411 \times 360}{1,380,686} = 39$		Rotación de caja bancos 2019	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{181,415 \times 360}{1,333,856} = 49$			<p>Los datos obtenidos del periodo 2018 al 2020 relacionados a la rotación de caja y bancos, en el año 2018 se contó con liquidez para cubrir 49 días de venta, en el año 2019 se contó para cubrir 39 días de venta y en el 2020 un incremento para cubrir 44 días de venta; un factor importante en cuanto a la venta son los contratos que se cierran, la mayoría de los contratos celebrados son de 6 a 12 meses y muchos de los contratos celebrados son con entidades públicas, mineras, constructoras, empresas marítimas; y que a raíz de la pandemia, gran parte de los clientes con los que se contaba como un ingreso fijo mensual, se pausa los contratos y se reanuden en meses posteriores manteniendo en stand by los ingresos previstos para la empresa de telecomunicaciones.</p>
Rotación de caja bancos 2020	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{136,251 \times 360}{1,107,322} = 44$														
Rotación de caja bancos 2019	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{151,411 \times 360}{1,380,686} = 39$														
Rotación de caja bancos 2019	$\frac{\text{Caja bancos x días del año (360)}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{181,415 \times 360}{1,333,856} = 49$														

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	Políticas de crédito	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?
2	Riesgo de crédito	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?
		¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?
3	Gestión de Cobranza	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?
		¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes?
		¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?

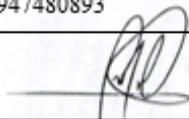
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

 <p>Universidad Norbert Wiener</p>		<p>Facultad de Ingeniería y Negocios</p>							
<p>CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTE, CONTADOR, ASISTENTE FINANCIERO</p>									
N.º	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?	X		X		X			
2	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?	X		X		X			
3	¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?	X		X		X			
4	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?	X		X		X			
5	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes?	X		X		X			
6	¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo
³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Permite analizar la información financiera para tener una visión clara de la empresa.	Muestras los saldos finales del periodo 2020.	Área de contabilidad.

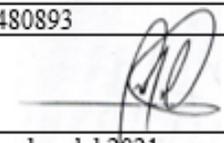
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera	X		X		X			
2	Estado de resultados	X		X		X			
3	Ratios de gestión	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolzco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

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

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

³**Cosrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTE, CONTADOR,
ASISTENTE FINANCIERO

N.º	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?	X		X		X			
2	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?	X		X		X			
3	¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?	X		X		X			
4	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?	X		X		X			
5	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes?	X		X		X			
6	¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristán Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	953708849
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04 DE OCTUBRE DEL 2021

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

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

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Permite analizar la información financiera para tener una visión clara de la empresa.	Muestras los saldos finales del periodo 2020.	Área de contabilidad.

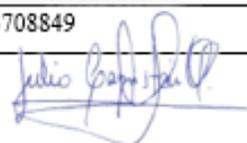
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera	X		X		X			
2	Estado de resultados	X		X		X			
3	Ratios de gestión	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	Julio Ricardo Capristán Miranda	DNI N°	06663183
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	953708849
Años de experiencia	20	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Maestro		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04 DE OCTUBRE DEL 2021

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

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

³Cosrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTE, CONTADOR,
ASISTENTE FINANCIERO

N.º	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?	X		X		X			
2	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?	X		X		X			
3	¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?	X		X		X			
4	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?	X		X		X			
5	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes?	X		X		X			
6	¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES	DNI N°	45491996
Condición en la universidad	DOCENTE	Teléfono / Celular	951917571
Años de experiencia	10 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADOR PUBLICO COLEGIO / MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA		
Metodólogo/ temático	TEMATICO	Lugar y fecha	2 DE OCTUBRE DEL 2021

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

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

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Permite analizar la información financiera para tener una visión clara de la empresa.	Muestras los saldos finales del periodo 2020.	Área de contabilidad.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N.º	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera	X		X		X			
2	Estado de resultados	X		X		X			
3	Ratios de gestión	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	45491996
Condición en la universidad	DOCENTE	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	951917571
Años de experiencia	10 AÑOS	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	CONTADOR PUBLICO COLEGIO / MAGISTER EN ADMINISTRACION PUBLICA	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	TEMATICO	Metodólogo	Lugar y fecha	2 DE OCTUBRE DEL 2021

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

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

³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Anexo 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Programa de Gestión de Cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Programa de Gestión de Cobranzas

Yo, German Alexis Pineda Villavicencio, identificado con DNI Nro 40605745. 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 entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

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

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

Y después de la revisión opino que:

1. La Propuesta es pertinente en campo de acción, en la que se está realizando la investigación.
2. Lo propuesta planteada es relevante, con las alternativas de solución y sus entregables.
3. La propuesta planteada tiene coherencia, redacción y una buena estructura gramatical.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 22/11/2021.

Apellidos y nombres:	Pineda Villavicencio, German Alexis		
Profesional en:	Contabilidad y Finanzas	Título / grado	Doctor
Experiencia en años:	14 años	Experto en:	Auditoría, Control Gubernamental y Peritaje Contable Forense.
DNI:	40605745	Celular:	914935184
		Relación con la entidad	Docente a tiempo parcial.



Universidad
Norbert Wiener

Anexo... Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Programa de Gestión de Cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Programa de Gestión de Cobranzas

Yo, Julio Ricardo Capristán Miranda, identificado con DNI Nro 06663183. Especialista en 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 entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

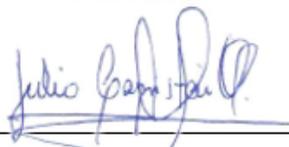
Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se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

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

Y después de la revisión opino que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 22/11/2022

Apellidos y nombres:	Capristán Miranda, Julio Ricardo		
Profesional en:	Administración	Título / grado	Maestro
Experiencia en años:	20	Experto en:	Finanzas
DNI:	06663183	Celular:	953708849
		Relación con la entidad	Docente



Universidad
Norbert Wiener

Anexo 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Programa de Gestión de Cobranzas en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2020

Nombre de la propuesta: Programa de Gestión de Cobranzas

Yo, Robert Martínez Asenjo, identificado con DNI Nro 41834996, Gerente General, actualmente en una empresa de Telecomunicaciones, ubicado en San Isidro Proceso a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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

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

Y después de la revisión opino que:

1. La Propuesta es pertinente en campo de acción, en la que se está realizando la investigación.
2. Lo propuesta planteada es relevante, con las alternativas de solución y sus entregables.
3. La propuesta planteada tiene coherencia, redacción y una buena estructura gramatical.

Es todo cuanto informo;


 CORPORACIÓN PERUANA
 CENTER S.A.C

 ROBERT M. MARTÍNEZ ASENJO
 Gerente General

Firma

Fecha: 22/11/2021.

Apellidos y nombres:	Robert Martínez Asenjo		
Profesional en:	Ingeniero en rede y conectividad	Título / grado	
Experiencia en años:	15 años	Experto en:	TI
DNI:	41834996	Celular:	
		Relación con la entidad	Gerente General

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)**Empresa de telecomunicaciones****Estado de Situación Financiera****Expresado en Soles**

Periodos	2018	2019	2020
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTES			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	181,415	151,411	136,251
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	209,788	225,141	254,151
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	87,581	115,010	122,874
Inventarios, (Neto)	113,151	141,541	118,154
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	591,935	633,103	631,430
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	17,475	10,431	43,189
Activos Intangibles (Neto)	142	10,280	9,122
Activos diferidos	7,184	5,953	21,197
Otros Activos no financieros	21,313		21,681
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	46,114	26,664	95,189
TOTAL ACTIVO	638,049	659,767	726,619
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVOS CORRIENTES			
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	22,399	28,291	45,055
Cuentas por Pagar Comerciales	114,237	96,431	93,467
Otras Cuentas por Pagar	10,226	20,356	69,424
Obligaciones financieras	4,382	570	69,424
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	151,245	145,648	277,371
PASIVOS NO CORRIENTES			
Cuentas por Pagar Comerciales	151,937		97,334
Otras Cuentas por Pagar	23,861	-	21,022
Obligaciones financieras	10,225	211,229	10,000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	186,023	211,229	128,356
TOTAL PASIVOS	337,267	356,877	405,726
PATRIMONIO			
Capital	271,232	271,232	271,232
Resultados Acumulados	64,914	29,550	31,658
Resultados del Ejercicio	-35,364	2,108	18,003
TOTAL PATRIMONIO	300,782	302,890	320,893
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	638,049	659,767	726,619

Empresa de telecomunicaciones
Estado de Resultados Integral
Expresado en Soles

Periodos	2018	2019	2020
Ingreso por Venta de Bienes	1,333,856	1,380,686	1,411,206
Descuentos	-	-	-
Ingresos de actividades ordinarias	1,333,856	1,380,686	1,411,206
Costo de Ventas	-1,146,242	-1,103,036	-1,058,405
Costo del Servicio			
Ganancia Bruta	187,614	277,650	352,802
Gastos de Venta y Distribución	-145,901	-146,968	-155,468
Gastos de Administración	-72,213	-124,856	-175,154
Otros Ingresos	7,586	1,044	8,675
Ganancia (Pérdida) por Actividades de Operación	-22,914	6,870	30,855
Ingresos Financieros	26,872	70,795	35,682
Gastos Financieros	-39,322	-75,557	-48,534
Ganancia antes del impuesto a las Ganancias por Operaciones Continuas	-35,364	2,108	18,003
Ganancia Neta del Ejercicio por Operaciones Continuas	-35,364	2,108	18,003
Ganancia Neta del Ejercicio			
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-35,364	2,108	18,003

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

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	Slider Zuñe Díaz
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Oficinas de la empresa, San Isidro.

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de crédito	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?
2	Riesgo de crédito	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?
		¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?
3	Gestión de Cobranza	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?
		¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes?
		¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?	Al no aplicar políticas de cobranza bien definidas y adaptadas a la empresa genera desventajas ocasionando perjuicios económicos por no contar con normas claras o acuerdos establecidos por la gerencia.
2	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?	La ratio financiera contribuye a medir los niveles monetarios de la empresa y con el asertividad lograr observar la disponibilidad de dinero suficiente. Al no aplicar dicha ratio se tendría dificultada al momento de tomar las decisiones para salvaguardar los beneficios económicos de la empresa, encontrándose en un limbo que llevaría a una decisión incorrecta.
3	¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?	Como primer factor, el financiero porque muestra las obligaciones contraídas con las entidades financieras en donde se debe tener efectivo para cumplir con dicha obligación y al no cumplir generaría contratiempos que perjudicaría la caja. Otro factor importante es la inversión, porque con el dinero que se cobra se lograría inyectar dinero para otros proyectos.
4	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?	Al existir la etapa preventiva en el cual se clasifique a los clientes con un índice de morosidad, no se logrará captar los ingresos previstos y de esta manera no habrá decisiones operativas, financieras o de inversión.
5	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para otorgar a los clientes?	Las evaluaciones están vinculadas en forma operativa, evaluando la capacidad de pago, en donde existe un impedimento en el que no se observa la capacidad de compromiso por parte del cliente.
6	¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?	La incorrecta gestión por la falta de comunicación de las áreas vinculadas genera que no exista los controles adecuados para identificar a los clientes morosos conllevando a que aumente el índice de las cuentas incobrables perjudicando a las arcas de la empresa.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Contador
Nombres y apellidos	Carlos Gallo Merino
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev.2)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Oficinas de la empresa, San Isidro.

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de crédito	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?
2	Riesgo de crédito	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa? ¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?
3	Gestión de Cobranza	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva? ¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes? ¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?	Al no aplicar políticas de cobranza bien definidas y adaptadas a la empresa genera desventajas ocasionando perjuicios económicos por no contar con normas claras o acuerdos establecidos por la gerencia.
2	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?	La ratio financiera contribuye a medir los niveles monetarios de la empresa y con el asertividad lograr observar la disponibilidad de dinero suficiente. Al no aplicar dicha ratio se tendría dificultada al momento de tomar las decisiones para salvaguardar los beneficios económicos de la empresa, encontrándose en un limbo que llevaría a una decisión incorrecta.
3	¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?	Como primer factor, el financiero porque muestra las obligaciones contraídas con las entidades financieras en donde se debe tener efectivo para cumplir con dicha obligación y al no cumplir generaría contratiempos que perjudicaría la caja. Otro factor importante es la inversión, porque con el dinero que se cobra se lograría inyectar dinero para otros proyectos.
4	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?	Al existir la etapa preventiva en el cual se clasifique a los clientes con un índice de morosidad, no se logrará captar los ingresos previstos y de esta manera no habrá decisiones operativas, financieras o de inversión.
5	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para otorgar a los clientes?	Las evaluaciones están vinculadas en forma operativa, evaluando la capacidad de pago, en donde existe un impedimento en el que no se observa la capacidad de compromiso por parte del cliente.
6	¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?	La incorrecta gestión por la falta de comunicación de las áreas vinculadas genera que no exista los controles adecuados para identificar a los clientes morosos conllevando a que aumente el índice de las cuentas incobrables perjudicando a las arcas de la empresa.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente financiero
Nombres y apellidos	Andrea Delgado Nombera
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Oficinas de la empresa, San Isidro.

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Políticas de crédito	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?
2	Riesgo de crédito	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?
		¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?
3	Gestión de Cobranza	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?
		¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para a otorgar a los clientes?
		¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuál su perspectiva del porque no se aplica las políticas de cobranza en los plazos establecidos en la empresa?	Al no aplicar políticas de cobranza bien definidas y adaptadas a la empresa genera desventajas ocasionando perjuicios económicos por no contar con normas claras o acuerdos establecidos por la gerencia.
2	¿De qué manera influye las ratios de liquidez en la toma de decisiones de la empresa?	La ratio financiera contribuye a medir los niveles monetarios de la empresa y con el asertividad lograr observar la disponibilidad de dinero suficiente. Al no aplicar dicha ratio se tendría dificultada al momento de tomar las decisiones para salvaguardar los beneficios económicos de la empresa, encontrándose en un limbo que llevaría a una decisión incorrecta.
3	¿Desde su punto de vista cuales son los factores que permiten la disponibilidad de dinero en la empresa?	Como primer factor, el financiero porque muestra las obligaciones contraídas con las entidades financieras en donde se debe tener efectivo para cumplir con dicha obligación y al no cumplir generaría contratiempos que perjudicaría la caja. Otro factor importante es la inversión, porque con el dinero que se cobra se lograría inyectar dinero para otros proyectos.
4	¿En qué repercute que el área de finanzas no aplique gestiones de cobranza en etapa preventiva?	Al existir la etapa preventiva en el cual se clasifique a los clientes con un índice de morosidad, no se logrará captar los ingresos previstos y de esta manera no habrá decisiones operativas, financieras o de inversión.
5	¿De qué manera se realiza el proceso de evaluación de créditos para otorgar a los clientes?	Las evaluaciones están vinculadas en forma operativa, evaluando la capacidad de pago, en donde existe un impedimento en el que no se observa la capacidad de compromiso por parte del cliente.
6	¿Qué factores inciden en la recuperación de las cuentas por cobrar?	La incorrecta gestión por la falta de comunicación de las áreas vinculadas genera que no exista los controles adecuados para identificar a los clientes morosos conllevando a que aumente el índice de las cuentas incobrables perjudicando a las arcas de la empresa.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot displays the Atlas.ti software interface, specifically the 'Administrar códigos' window. The interface is organized into several sections:

- Menu Bar:** Includes 'Archivo', 'Inicio', 'Buscar & Codificar', 'Analizar', 'Importar & Exportar', 'Herramientas', 'Ayuda', 'Códigos', 'Buscar & Filtrar', 'Herramientas', and 'Vista'.
- Toolbar:** Contains icons for 'Crear grupo', 'Crear grupo inteligente', 'Código inteligente', 'Crear instantánea', 'Duplicar códigos', 'Renombrar códigos', 'Eliminar', 'Editar comentario', 'Editar código inteligente', 'Abrir administrador de grupos', 'Cambiar color', 'Fusionar códigos', 'Dividir código', 'Abrir red', 'Árbol de códigos', 'Nube de palabras', 'Lista de palabras', 'Informe', and 'Exportar a Excel'.
- Project Explorer (Explorador del proyecto):** Shows a tree view of the project structure, including 'Yamis Galindo', 'Documentos (1)', 'Códigos (14)', 'Memos (0)', 'Redes (0)', 'Grupos de documentos (1)', 'Grupos de códigos (4)', 'Grupos de memos (0)', 'Grupos de redes (0)', and 'Transcripciones de multi'.
- Administrador de grupos de códigos:** A central table listing code groups with the following columns: 'Nombre', 'Enraizamiento', 'Densidad', 'Grupos', 'Creado por', and 'Modificado por'.

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por	Modificado por
● C.1. Cuentas por Cobrar	0	0	[C.1. Cuentas por Cobrar	YAMIS GALINDO	Mobile46
● C.1.1. Políticas de crédito	0	0	[C.1.1. Políticas de Cré	YAMIS GALINDO	Mobile46
● C.1.1.1. Corto Plazo	5	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.1.2. Mediano Plazo	3	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.1.3. Largo Plazo	6	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.2. Riesgo de crédito	2	0	[C.1.1. Políticas de Cré	YAMIS GALINDO	Mobile46
● C.1.2.1. Liquidez	6	0	[C.1.2. Riesgo de Crédi	YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.2.2. Capital	6	0	[C.1.2. Riesgo de Crédi	YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.2.3. Mercado	3	0	[C.1.2. Riesgo de Crédi	YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.3. Gestión de Cobranza	1	0	[C.1.1. Políticas de Cré	YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.3.1. Prevención	4	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.3.2. Cobranza	1	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
● C.1.3.3. Recuperación	4	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
○ E.1. Política y procesos	1	0		YAMIS GALINDO	YAMIS GALINDO
- Comentario:** A section for adding comments, currently empty with the text 'Selecciona ítem para ver su comentario'.

Yamis Galindo - ATLAS.ti

Administrar grupos

Grupos de códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda

Agregar documentos Crear entidades Editar comentario

Documentos Códigos

Documentos Citas Códigos Memos Redes Vínculos Explorador del proyecto

Nuevo Proyecto Navegador Administradores

Explorador del proyecto Administrador de grupos de códigos Administrador de redes Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado
◇ C1. Cuentas por Cobrar	4	Mobile46	
◇ C.1.3. Gestión Cobranzas	0	Mobile46	
◇ C.1.2. Riesgo de Crédito	3	Mobile46	
◇ C.1.1. Políticas de Crédito	3	Mobile46	

Códigos en grupo:

- ◇ C.1. Cuentas por Cobrar
- ◇ C.1.1. Políticas de cré...
- ◇ C.1.2. Riesgo de crédito
- ◇ C.1.3. Gestión de Cobr...

Códigos no en grupo:

- ◇ C.1.1.1. Corto Plazo
- ◇ C.1.1.2. Mediano Plazo
- ◇ C.1.1.3. Largo Plazo
- ◇ C.1.2.1. Liquidez
- ◇ C.1.2.2. Capital
- ◇ C.1.2.3. Mercado
- ◇ C.1.3.1. Prevención
- ◇ C.1.3.2. Cobranza
- ◇ C.1.3.3. Recuperación
- ◇ E.1. Política y procesos

Selecciona ítem para ver su comentario

Comentario: