

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU
REPERCUSIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA**

BONGNAB E.I.R.L 2019

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

MAYRA DEL PILAR VERA BERRU

ASESOR

KARHY ESTELA CIPRIANO URTECHO DE YONG

<https://orcid.org/0000-0002-2848-6642>

Chiclayo, 2022

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU
REPERCUSIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA
BONGNAB E.I.R.L 2019**

PRESENTADA POR:

MAYRA DEL PILAR VERA BERRU

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Carranza Torres Maribel

PRESIDENTE

Garces Angulo Jorge Alberto

SECRETARIO

Karhy Estela Cipriano Urtecho de Yong

VOCAL

Dedicatoria

A mis padres que fueron el pilar más importante durante mi vida universitaria y por forjar la persona que hoy en día soy, además, a mi asesora que ayudo a poder concluir con la presente investigación, porque cada consejo que me brindo fue para mejora, y a cada persona que apporto de una u otra manera a concluir esta meta.

Agradecimiento

A Dios por brindarme la salud y capacidad de adquirir nuevos conocimientos cada día, a mis padres y hermanos por ser ese soporte que siempre se necesita para seguir adelante, de igual modo, a mi asesora Karhy Cipriano Urtecho de Yong por brindarme de su tiempo y conocimientos para concluir esta investigación.

ÍNDICE

Resumen	8
Abstract	9
I. Introducción	10
II. Revisión de la literatura	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Base Teórica	15
2.2.1. Cuentas por cobrar	15
2.2.2. Gestión de cuentas por cobrar	18
2.2.3. Capital de Trabajo	20
III. Materiales y métodos	24
3.1. Tipo y nivel de investigación	24
3.2. Diseño de investigación	24
3.3. Población, Muestra y Muestreo	24
3.4. Criterio de selección	25
3.5. Operacionalización de variables	26
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.7. Procedimientos	27
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	27
3.9. Matriz de Consistencia:	30
3.10. Consideraciones éticas:	30
IV. Resultados y discusión	31
4.1. Resultados	31
4.2. Discusión	63
V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	68
VII. Referencias Bibliográficas	69
VIII. Anexos	73

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables -----	26
Tabla 2. Matriz de Consistencia -----	28
Tabla 3. Forma de Venta por vendedor -----	38
Tabla 4. Distribución de Cuentas por Cobrar -----	39
Tabla 5. Nivel de ventas por vendedor -----	39

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Control de Cuentas por Cobrar	16
Ilustración 2. Capital de Trabajo	21
Ilustración 3. Ciclo Operativo.....	23
Ilustración 4. Organigrama Bongnab EIRL	35
Ilustración 5. Flujograma de Ventas	36
Ilustración 6. Flujograma de Cobranza	37
Ilustración 7. Pregunta 1.....	39
Ilustración 8. Pregunta 2.....	40
Ilustración 9. Pregunta 3.....	40
Ilustración 10. Pregunta 4.....	41
Ilustración 11. Pregunta 5.....	41
Ilustración 12. Pregunta 6.....	42
Ilustración 13. Pregunta 7.....	43
Ilustración 14. Pregunta 8.....	43
Ilustración 15. Pregunta 9.....	44
Ilustración 16. Pregunta 10.....	45
Ilustración 17. Pregunta 11	45
Ilustración 18. Pregunta 12.....	46
Ilustración 19. Pregunta 13.....	46
Ilustración 20. Pregunta 14.....	47
Ilustración 21.Organigrama Propuesto	54
Ilustración 22. Gráfico del Ciclo Operativo.....	51
Ilustración 23.Foda Propuesto.....	58
Ilustración 24. Flujograma de Ventas al Contado Propuesto.....	59
Ilustración 25. Flujograma de Ventas al Crédito Propuesto	59
Ilustración 26. Flujograma de Cobranza Propuesto.....	60

Resumen

La presente investigación analizó la gestión de las cuentas por cobrar, lo que permitió formular un plan de gestión más efectivo que ayudara en el desarrollo de las actividades que realiza la empresa BONGNAB E.I.R.L, la cual se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, siendo sus principales proveedores Alicorp S.A.A. y Molitalia S.A, el principal problema que presenta la empresa es la mala gestión que lleva con respecto a otorgamiento y cobro de las ventas al crédito, además de que las ventas al crédito representan un alto nivel sobre el total de las ventas, lo que con lleva que la empresa no disponga del capital de trabajo necesario para desarrollar sus actividades. La investigación planteada es mixta de nivel descriptivo, pues se busca describir las características de las variables propuestas, las cuales son gestión de cuentas por cobrar y capital de trabajo, la población que se utilizó para la investigación es la misma empresa, donde la muestra fue el área de cuentas por cobrar. Las técnicas utilizadas para obtener la información necesaria para la investigación fue el cuestionario y el análisis documental. De cual resultó que la empresa presenta altos niveles en las ventas al crédito por consiguiente un alto nivel de cuentas por cobrar lo que expone a la empresa a tener posibles cuentas incobrables. A todo lo antes mencionado se concluyó que la empresa no posee una buena gestión de sus cuentas por cobrar lo cual repercute de manera negativa a su capital de trabajo, pues no dispondría del efectivo necesario para dar mayor rotación a sus inventarios.

Palabras claves: Gestión de Cuentas por cobrar, Capital de Trabajo, Plan de Gestión

Abstract

This research analyzed the management of accounts receivable, which allowed to formulate a more effective management plan that would help in the development of the activities carried out by the company BONGNAB EIRL, which is dedicated to the commercialization of basic necessities, being its main suppliers Alicorp SAA and Molitalia SA, the main problem that the company presents is the mismanagement that it carries with respect to the granting and collection of credit sales, in addition to the fact that credit sales represent a high level of total sales, which with It means that the company does not have the necessary working capital to carry out its activities. The proposed research is mixed at a descriptive level, since it seeks to describe the characteristics of the proposed variables, which are accounts receivable management and working capital, the population used for the research is the same company, where the sample was the accounts receivable area. The techniques used to obtain the necessary information for the investigation were the questionnaire and the documentary analysis. From which it turned out that the company presents high levels of credit sales, consequently a high level of accounts receivable, which exposes the company to have possible bad debts. To all the aforementioned, it was concluded that the company does not have a good management of its accounts receivable, which has a negative impact on its working capital, since it would not have the necessary cash to give greater rotation to its inventories.

Keywords: Management of Accounts Receivable, Working Capital, Management Plan.

I. INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar se pueden considerar como un ingreso futuro que una empresa espera recibir por los servicios o bienes prestados a un cliente, por el cual hay un compromiso exigible entre la empresa y el cliente. (Carranza y Pacahuala, 2019)

Hoy en día, las empresas realizan diversas actividades económicas, para ello adoptan herramientas o procesos que les permita obtener buenos resultados, internacionalmente se considera que las cuentas por cobrar son un factor relevante en el capital de trabajo, es por eso, que en muchas empresas las cuentas por cobrar representan un alto porcentaje en los activos circulantes. Esto indica, que las empresas necesitan de un correcto manejo de los comprobantes y de sus políticas para evitar perder liquidez y sobre cargarse de cuentas pendientes de pago. Dado que el capital de trabajo se considera como un respaldo que toda empresa necesita para asegurar el giro de su negocio.

Para un eficiente tratamiento del capital de trabajo es indispensable poner mucha atención sobre las cuentas que tienen relación directa con el mismo, como son el efectivo las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En las empresas comerciales es necesario tener control sobre estos puntos, pues este tipo de empresas dependen mucho del dinero que dispongan para darle mayor giro a sus operaciones y de ese modo genera la mayor utilidad. (Angulo,2016)

En la revista Atradius (2018), afirman que en Estados Unidos y México son países que poseen menor proporción de ventas al crédito, sin embargo, en la encuesta realizada obtuvieron los mayores porcentajes en la demora de pago por parte de sus clientes, esto se debe a que la gestión del otorgamiento de crédito y la cobranza no se realiza de la manera adecuada y que muchas veces las áreas encargadas de realizar este proceso no cuentan con el personal capacitado para desarrollar esta actividad, así mismo Brasil presentó el mayor porcentaje de créditos incobrables, el 2.5% de las ventas al crédito fueron condonadas, y la razón de las condonaciones de las deudas es la quiebra de las empresas.

En el país el manejo de las cuentas por cobrar se encuentra muy descuidado debido a que los empresarios se centran principalmente en aumentar sus ventas ya sean de con pagos directos o plazos, y no se dan cuenta que este modelo de ventas en el largo plazo los podría dejar sin el capital necesario para seguir en funcionamiento, en el país los clientes cuentan con plazos de pagos muy largos, el promedio de tiempo es de 31 días, la demora del pago muchas veces se debe al insuficiente dinero, según lo que menciona la revista Conexión ESAN (2016), es necesario que las empresas establezcan criterios para evaluar los clientes e identificar el nivel de riesgo que se asume por cada venta otorgada al crédito. Además, se sabe también que en el país muchas empresas a pesar de ser formales realizan ventas sin el comprobante respectivo, el cual es un motivo más que contribuye a no tener control sobre las ventas que se otorguen al crédito, dado que no hay documento que certifique la deuda del cliente.

En la empresa Bongnab E.I.R.L ubicada en la ciudad de Chiclayo la cual tiene altos índices de ventas presenta las siguientes dificultades debido a la mala gestión de las cuentas por cobrar: altas tasas de incumplimiento de pago, demora en el retorno de las cuentas por cobrar, inexistencia de personal adecuado para el seguimiento de las cobranzas, inexistencia de información sobre los clientes, inadecuada comparecencia con las vendedoras sobre las cuentas de sus clientes, todas las ventas se dan al crédito, falta de seguimiento a los clientes morosos, falta de clasificación de clientes para capacidad de crédito, los clientes tienen fácil acceso al crédito, no hay un proceso para evaluar nuevos clientes, ante la problemática antes mencionada existente en la empresa, se formula el siguiente problema ¿De qué manera la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Bongnab E.I.R.L repercute en el capital de trabajo del año 2019? la solución al problema planteado es que se debe realizar una adecuada gestión a las cuentas por cobrar para que no repercuta de forma negativa en el capital de trabajo, esperando como primer resultado datos importantes de la empresa para conocer el sistema de operación que aplica y determinar si se aplican las políticas establecidas en el MOF además saber su misión, visión y diagrama organizacional, para identificar

lo que desea lograr y que papel desempeñan sus trabajadores en el cumplimiento de sus metas; segundo conocer las formas de evaluación de las vendedoras para otorgar un crédito y las estrategias que hayan usado para recuperar las mismas, y que estos criterios sean los más adecuados para la empresa; tercero conocer los criterios de manejo del capital de trabajo para realizar inversiones respectivas en sus inventarios y que los tiempos entre el cobro y pago de cuentas sea el más adecuado y finalmente plantear una propuesta de gestión para el proceso de las cuentas por cobrar, que responda a la necesidad de la entidad.

El trabajo de investigación por realizar representa un beneficio principalmente a la empresa en la cual se realizará el estudio, a las empresas del mismo sector y de otros sectores para que tengan un conocimiento de cómo evaluar las cuentas por cobrar por el otorgamiento de créditos, además el estudio servirá como base para futuras investigaciones que estén relacionadas con las cuentas por cobrar.

Se justifica teóricamente, porque para evaluar la incidencia entre las variables gestión de cuentas por cobrar y capital de trabajo se utilizará herramientas como ratios de gestión y realizar entrevistas a las vendedoras para identificar como realizan la gestión de cobranza y/o cuáles son sus políticas de cobranza. Ya que el manejo de las cuentas por cobrar es necesario, pues se debe tener control sobre el préstamo que se está realizando a los clientes mediante la mercadería y el retorno correcto del efectivo para seguir realizando inversiones y cumplir con las obligaciones.

También se justifica, prácticamente, porque permite realizar una evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar para verificar como está incide en el capital de trabajo ya que es un factor importante en la empresa, en el retorno del crédito concedido.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Carrera (2017), en su tesis “Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A en el año 2015” para optar el título de ingeniero en contabilidad y auditoría, indica, como principal objetivo examinar la gestión de las cobranzas de la empresa industrial durante el 2015 utilizando el método COSO I que le permita identificar los errores en la cobranza, ante esto, concluyeron que la gestión de las cobranzas no era eficaz y que se debía a que no cuentan con un manual para dar seguimiento a las cuentas por cobrar o algún sistema que permita obtener información actual para realizar las cobranzas y que incluso no aplican controles internos en el proceso de las cuentas por cobrar y las políticas no eran claras y por ello es necesario procesos que empiecen desde el comportamiento crediticio del cliente hasta que este haya pagado.

Lozada (2018), en su tesis “Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: Hércules Infantil” para obtener el título de ingeniero en contabilidad y auditoría, indica, como principal objetivo analizar la situación de las cuentas por cobrar de la empresa de calzado “Hércules Infantil” para identificar las fallas en el área de cuentas por cobrar, concluyo, que los niveles de cartera vencidos de la empresa eran muy altos lo que generaba la disminución de la liquidez y por ese motivo no podía cumplir con las obligaciones que tenía la organización, además indican que, es necesario que toda empresa pequeña o grande debe realizar análisis financieros para que en base a ellos pueda tomar decisiones y evitar problemas en las organizaciones.

Loyola (2016), en su tesis “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comerciales de agroquímicos en el distrito de Trujillo” para optar el grado de contador público, señala, como finalidad principal fue establecer como la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de las entidades comercializadoras de agroquímicos en el distrito de Trujillo, a lo que concluyo, que la gestión de cuentas por cobrar incide en la liquidez de la organización debido a su carente política de crédito las cuales son flexibles cuando evalúan a posibles clientes

pues se dejan llevar por la antigüedad y prestigio que el mismo tiene en el mercado, además no cuentan con una área de créditos y cobranza que tenga políticas de cobranza por lo que los clientes demoran en pagar sus deudas.

Garrido (2016), en su tesis denominada “Cuentas por cobrar y el capital de trabajo en la empresa Masiljo Perú SAC San Juan de Lurigancho, 2016” para optar el título de contador público, señaló, como objetivo principal identificar la relación de la gestión de las cuentas por cobrar y el capital de trabajo desde el punto de vista del área administrativa de la empresa, a lo que obtuvo como resultado que la organización opera de manera poco eficiente las cuentas por cobrar y el capital de trabajo debido a que no cumplen con las normas indicadas, asimismo, la organización otorgaba los créditos sin realizar una detallada evaluación financiera y las líneas de crédito eran muy altas, ante todo lo mencionado concluyo, que existe una relación importante entre el crédito dado a los clientes y el capital de trabajo, pues al momento de otorgar un venta al crédito no existe un proceso adecuado de evaluación.

León y Malca (2019), en su investigación denominada “La administración del capital de trabajo en la empresa cerámicos Lambayeque SAC y su efecto en la rentabilidad en los períodos 2015-2016” para optar el título de contador público, tuvieron como finalidad determinar como el capital de trabajo influye sobre la rentabilidad de la empresa, obteniendo como resultados que sus políticas de cobro y pago no son las más adecuadas, pues el tiempo de pago es mucho menor al tiempo de cobro, lo que, puede causar deudas incobrables y por ende afectar la rentabilidad de organización, además el capital de trabajo no cuenta con una correcta administración lo que puede generar una disminución de la rentabilidad.

Chávez y Loconi (2018), en su trabajo de investigación “Evaluación de la gestión de cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de las políticas de crédito y cobranza en la empresa Ferronor SAC, 2015 propuesta de mejora” para optar el título de contador público, indicaron, como finalidad de la investigación evaluar la gestión de las cuentas por cobrar

comerciales de la empresa Ferroconor SAC para identificar la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza durante el año 2015, a todo esto, concluyeron que las políticas de crédito y cobranza tienen impacto sobre las cuentas por cobrar, pues según el estudio que realizaron determinaron que la morosidad fue una consecuencia de no cumplir lo establecido por la empresa, así mismo, que las ventas al crédito de la empresa eran del 47% del total de sus ventas.

2.2. Base teórica

2.2.1. Cuentas por cobrar

Son importantes para todo tipo de empresa pues es el dinero que vendrá en el futuro de los clientes por las mercaderías o servicios que se brindan. Horngren, Sundem y Elliott (2000) mencionan que estas, son dinero que los clientes deben a la empresa ya sea por la obtención de bienes o algún servicio brindado por la compañía, y estas solo presentes en situaciones cuando la empresa entrega bienes o servicios al crédito de constantemente a sus clientes. Al mismo tiempo decimos que son derechos de cobro que se tiene sobre los compradores (Horngren, 2004). Las ventas al crédito se obtienen al otorgar bienes o servicios a los clientes o también por préstamo de dinero, es por ello que se considera también como un derecho que posee la organización para cobrar en un futuro.

Wanden-Berghe y Fernández (2016), definen que, aquella variable perteneciente al activo corriente, que muestra lo que una entidad tiene por cobrar a sus clientes por las ventas otorgadas al crédito y que son de suma importancia para la gestión y calidad de los productos o servicios que una organización brinde.

Al mismo tiempo Gitman y Zutter (2012) explican que son fuentes de financiamiento a corto plazo para los clientes sin ningún respaldo, pues son derivadas del traspaso de mercadería en la cual no se firma ningún documento que precise la responsabilidad del cliente ante la deuda. Al mismo tiempo se dice que las cuentas por cobra es una espada de doble filo pues aumenta las

ventas, pero también se corre el riesgo de que el cliente no cancele la deuda y están quedan como incobrables generándose un gasto para la compañía.

Es necesario que una empresa pueda otorgar ventas al crédito, para que de esa manera sus ventas puedan aumentar, Guajardo y Andrade (2014). El otorgar ventas al crédito es un método muy usado no solo en empresas comerciales, sino además en otro tipo de empresas, pues es una forma aumentar las ventas y establecer lasos de ventas más fuertes y estables.

a) Tipos de cuentas por cobrar

Horngren, Harrison, Oliver (2010), indica 2 tipos de cuentas por cobrar:

- **Cuentas por cobrar:** son aquellas también denominadas cuentas comerciales, y son cobradas en el menor tiempo posible, además sirven para tener control sobre las ventas otorgadas al crédito a cada cliente en libro mayor.

Ilustración 1. Control de Cuentas por Cobrar

MAYOR GENERAL	CUENTAS POR COBRAR
Cuentas por cobrar	MAYOR AUXILIAR
Saldo 15,000	Brown
	Saldo 5,000
	Dell
	Saldo 10,000
Total de Cuentas por cobrar del mayor auxiliar	15,000

Fuente: Horngren, Harrison, Oliver (2010)

- **Documentos por cobrar:** son documentos que otorgan derecho a cobro, pero a diferencia de las cuentas por cobrar, el cobro conlleva mayor tiempo el cual es mayor a un año, es por eso que, se cobra un interés por el tiempo transcurrido.

Los documentos por cobrar como son aquellas cantidades que tienen pendientes los clientes con la empresa y la cual se encuentra registrada en un documento formal que otorga el derecho al cobro. Garrido (2016), hoy en día es necesario que estos

documentos por cobrar estén acompañados de letras de cambio, este acto otorga una ventaja que permite poder convertir en efectivo antes de que el documento pendiente de cobro cumpla su vencimiento.

b) Clasificación de las cuentas por cobrar según el plan contable empresarial

- **Cuenta por cobrar comerciales-terceros (cuenta 12) y Cuentas por cobrar comerciales-relacionadas (cuenta 13):** estas cuentas sirven para reflejar los saldos pendientes de cobros los cuales se derivan de las operaciones o giro principal del negocio, la diferencia que existe una con otra es que la cuenta 12 refleja las cuentas obtenidas por las ventas realizadas a los clientes en general y la cuenta 13 se deriva de las operaciones realizadas con organizaciones que existe algún vínculo
- **Cuentas por cobrar diversas-terceros (cuenta 16) y Cuentas por cobrar diversas-relacionadas (cuenta 17):** estas cuentas se derivan de las operaciones que no están entorno o son producto del giro de la compañía, no suelen ser muy usadas en empresas comerciales, pues este tipo de empresas centran sus esfuerzos en el giro de su negocio.
- **Estimación de cuentas de cobranza dudosa (cuenta 19):** esta cuenta es de vital importancia independientemente del giro de las organizaciones, pues permite destinar aquellas cuentas que no se podrán cobrar, una vez que se confirma que la cuenta no podrá ser cobrada es eliminada de la contabilidad, para ello, anteriormente la empresa debe estimar del total de sus ventas al crédito cual es el monto del cual existe la posibilidad de que no sea cobrado. Así mismo, Ortega, Pacherras, & Díaz (2010), señalan que, la estimación de las cuentas incobrables consiste en destinar una porción de las cuentas por cobrar de la empresa que no existe la posibilidad de cobrar.

2.2.2. Gestión de cuentas por cobrar

Su importancia radica en incrementar las ventas de un negocio sin que las mismas queden como incobrables, para ello es necesaria una adecuada gestión. Gonzales y Sanabria (2016) indican que, es un proceso donde se administra y gestiona las ventas al crédito.

Es un instrumento para aumentar las finanzas, es por eso que, el adecuado manejo permite que la empresa tenga mayores ingresos y pueda cumplir con sus deudas ante los terceros, de lo contrario podría causar cuentas incobrables que afectan concretamente al efectivo de la compañía. Además, la importancia de la gestión, es una gran responsabilidad de la gestión financiera, pues no solo permitirá el cumplimiento de las obligaciones, sino también alcanzar las metas de la empresa lo cual incluye asumir riesgos, al igual que mejorar las políticas de cobranza, la finalidad de ofrecer las ventas al crédito es aumentar las mismas, y que para ellos se debe plantear condiciones que respondan al sector donde se desarrolla actividad y las características de los clientes (Córdoba, 2012).

a) Variables

- **Estimación de cuentas incobrables**

Consiste es que, si los modelos de crédito cambian, es más difícil estimar el porcentaje de incobrabilidad de las cobranzas, el riesgo de impago aumenta si los modelos de otorgamiento de créditos no son rigurosos.

Las cuentas incobrables en una organización es un acto normal del mismo movimiento del negocio, ya que al otorgar ventas al crédito existe el riesgo que no se cobrada la totalidad de las cuentas. Es por ello que estas operaciones deben ser reconocidas como incobrables, la cual genera un gasto operativo para la organización.

- **Volumen de ventas**

La finalidad de que los modelos de créditos sean flexibles es que las ventas se vean incrementadas en gran medida, lo cual tiene influencia directa en la utilidad de la empresa. Y pues

muchas veces este aumento en el volumen de ventas se debe a las ventas al crédito que otorga un negocio.

b) Factores

- **Riesgo del crédito**

Que al conceder un crédito a nuevos compradores o hacer mayor su línea de crédito, estas decisiones deben ser evaluadas, para verificar el riesgo crediticio que genera a la entidad pues no existe la seguridad de cobrar la totalidad de la venta.

- **Política de incobrabilidad**

Establecer políticas de incobrabilidad por la posible existencia de clientes morosos, políticas mediante las cuales se puedan tratar de cobrar estas cuentas y reducirlas a la menor cantidad y tiempo posible.

- **Plazo de cobranza**

Las ventas deben estar relacionadas con las formas de pago, establecer el tiempo de cobro, las cobranzas no se deben aplazar para que luego el capital de trabajo no se vea afectado.

c) Indicadores

Estos indicadores permiten verificar la eficiencia y eficacia de la gestión, muestran el producto de las decisiones y las políticas de la empresa, además de evidenciar como se direcciono las ventas al crédito, las cobranzas, los inventarios y las ventas en general. Y ayudan a verificar en cuanto tiempo se convierten en efectivo (Aching, 2005). Córdova (2012) menciona que, se puede evaluar mediante los siguientes indicadores:

- **Plazo medio de cobranza:** este indicador permite identificar el tiempo que se demora en cobrar a los clientes durante un año.

$$\text{Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Saldo de Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Promedio Diaria}}$$

- **Promedio de movimiento de cartera:** indica el número de veces en que rotó las cobranzas de la entidad durante el año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Saldo Promedio Cuentas x Cobrar}}$$

- **Porcentaje probable de no cobrar la cartera:** Indica el porcentaje de las cuentas por cobrar que no se podrá cobrar en determinado tiempo.

$$\text{Promedio de Incobrabilidad} = \frac{\text{Saldo de Incobrables}}{\text{Saldo Total de Cartera}}$$

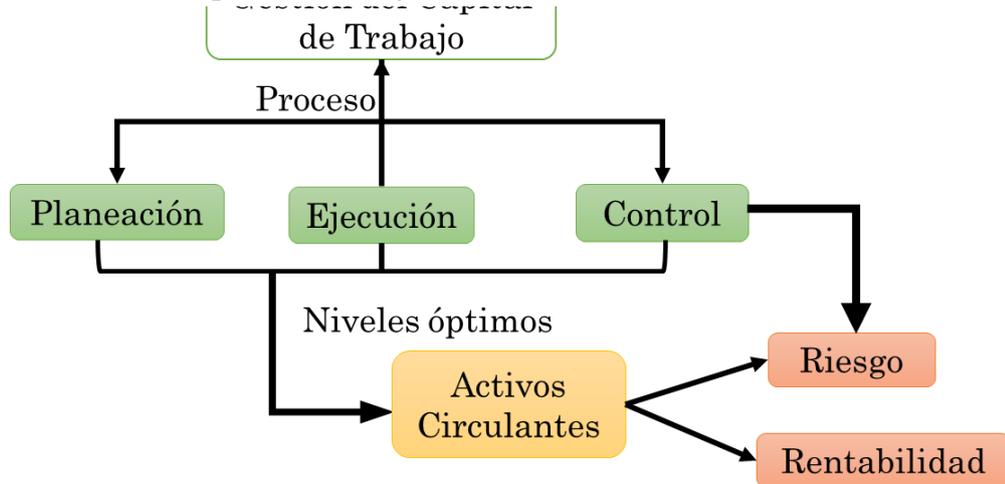
2.2.3. Capital de trabajo

Se dice que son los medios que necesita la empresa para desarrollar sus actividades. Considerado también un elemento importante para el desarrollo de la organización, pues es la liquidez que necesita una organización para hacer frente a sus obligaciones (Córdoba, 2012). De esta manera no tener que recurrir a un financiamiento extraordinario ya que es una inversión que se realiza en los activos a corto plazo (Selva y Espinosa, 2009).

Warren, Reeves y Duchac (2016) indican que, consiste en el cálculo matemático que resulta de la diferencia entre el activo y pasivo corriente y que sirve como indicador de liquidez y solvencia a corto plazo.

Van y Wachowicz (2010), mencionan que el termino capital de trabajo tiene distintas definiciones dependiendo el profesional que lo use. Para los contadores es la diferencia entre el activo y pasivo corriente, mientras que para los analistas financieros el termino capital de trabajo hace referencia a los activos corrientes.

Robles (2012) indica que, la finalidad es administrar correctamente el activo y pasivo circulante de una organización, manteniendo un nivel estable y eludir el quedar sin liquidez o en un caso peor quedar en quiebra.

Ilustración 2. Capital de Trabajo

Fuente: Selpa y Espinosa, 2009

Elaboración: Propia

a) Capital de trabajo neto

Sánchez y Rangel (2010), mencionan que, es el sobrante entre el activo y pasivo circulantes de una entidad.

Es la capacidad líquida que posee la entidad para hacer frente rápidamente sus obligaciones ya sean por situaciones pendientes o algunos imprevistos. Esto también demuestra la solidez de la organización y su solvencia.

- **Activo circulante**

Son bienes que posee una organización, para los cuales se tiene como finalidad que se conviertan en dinero en el menor tiempo posible que es un año. Para las empresas comerciales por lo general en sus activos corrientes se encuentran con altos porcentajes las mercaderías, el efectivo y las cuentas por cobrar.

- **Pasivo circulante**

Son las obligaciones o deudas que posee una organización, que son resultantes de su actividad comercial, las cuales deben ser canceladas en el menor tiempo, el cual es un año. En empresas

comerciales sus pasivos se encuentran representados principalmente por sus deudas con los proveedores, generadas por la compra de mercadería.

Gálvez y Pinilla (2008), en su investigación plantean un indicador que permite identificar la dependencia que tiene el capital de trabajo con relación a las cuentas por cobrar, el cual demuestra que tan influyente son estas.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar netas}}{\text{Capital de Trabajo Neto}} = \%$$

b) Capital de trabajo operativo

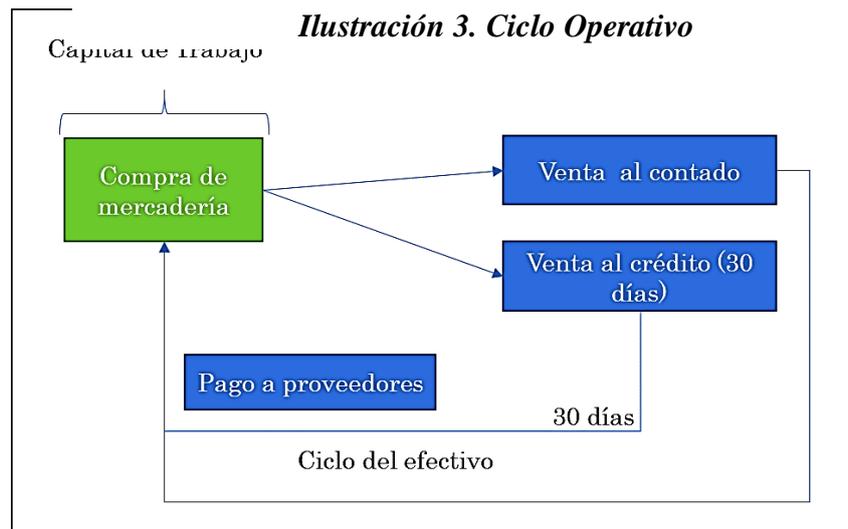
Se enfoca en determinar la relación entre el activo y pasivo corriente y solo se utilizan las cuentas de las actividades diarias de la empresa. También se considera que son las inversiones que generan recursos menos las cuentas por cobrar (Escandón, 2014)

- **Ciclo operativo**

Consiste en el tiempo que transcurre desde el momento en que se compra la mercadería para que sea comercializada hasta el instante en que es cobrada. Comprende el período de conversión de inventarios y el período de conversión de cuentas por cobrar.

Es utilizado para determinar si la empresa cuenta con suficiente efectivo disponible y se puede identificar con una medida de tiempo corto, lo que se refleja en ventas, compras, rotación de inventarios, cobros a clientes y pagos a proveedores. (Ramos y Sandoval, 2019)

$$C.O = P.C.I + P.CXC$$



Fuente: Angulo, 2016

Elaboración: Propia

- **Ciclo del efectivo**

Consiste en el tiempo que corre desde el instante en se paga la mercadería adquirida para la comercialización hasta el momento en que se cobra la venta. Es también considerado como un indicador clave para la administración del capital de trabajo en el corto plazo. (Orellana, 2020)

$$C.E = C.O - C.P$$

- **Ciclo de pago**

Indica el período que se demora desde que se recibe la mercadería hasta el momento en que la misma es cancelada al proveedor.

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar} * 360}{\text{Compras}}$$

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación responde a un enfoque mixto, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) este enfoque, es un grupo de pasos secuenciales y probatorios, en el cual cada etapa precede a la siguiente en la que no se puede eludir pasos. En la investigación se aplicará indicadores de gestión y encuestas a las vendedoras.

El tipo de la presente investigación fue aplicada, según Lozada (2014), se basa principalmente en los hallazgos de la investigación básica para darle solución a un problema planteado, se realizará a partir de la teoría de la gestión de cuentas por cobrar las cuales son variables, factores e indicadores.

El nivel del presente trabajo es descriptivo, según Valarino, Yabér y Cemborain (2015), mencionan que, el investigador no está interesado en realizar experimentos sino enunciar las características de lo que se propone en el estudio, se recolectará la información de la empresa y sobre la cual se evaluará le gestión de las cuentas por cobrar para verificar como esta incide en el capital de trabajo.

3.2. Diseño de investigación

El diseño usado por la investigación es No-Experimental- Transversal, así mismo Valarino, Yabér y Cemborain (2015), mencionan que, que en el diseño no experimental no hay control de las variables a estudiar, se desarrollará la evaluación sin manipular las variables, es decir la investigación solo describirá la evaluación de gestión de las cuentas por cobrar mediante indicadores y de qué manera incide en el capital de trabajo.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población objeto de estudio son los trabajadores de la empresa comercializadora de abarrotes Bongnag EIRL, que estén a cargo de las áreas que están relacionadas con las ventas al crédito y el manejo del capital de trabajo.

Siguiendo el criterio de selección las áreas son: área de ventas y área de cobranza. Y las personas que serán objeto de estudio son: gerente general, contador, vendedoras y encargados de pasar abonos.

3.4. Criterio de selección

Se tomará en cuenta solo las áreas y personas que estén relacionadas con las ventas al crédito y el manejo del capital de trabajo.

3.5.Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN TEÓRICA	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	La adecuada gestión de los recursos intervenidos en cuentas por cobrar es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. Córdoba (2012)	La Gestión de las cuentas por cobrar es el proceso que realiza una empresa para maximizar su patrimonio y evitar perder liquidez y reducción de sus ventas	Variables	Estimación de cuentas incobrables Volumen de ventas Riesgo crediticio
			Factores	Políticas de incobrabilidad Plazo de cobranza Promedio de cobranza
			Indicadores	Rotación de cartera Promedio de incobrabilidad
CAPITAL DE TRABAJO	Recurso Monetario a corto plazo con el que cuenta la empresa para realizar todas sus operaciones de acuerdo a su giro. Robles (2012).	El capital de trabajo es el recurso que necesita una empresa para el giro principal de sus operaciones.	Capital de Trabajo Neto	Activos Circulantes Pasivo Circulante Ciclo Operativo
			Capital de Trabajo Operativo	Ciclo de Efectivo Ciclo de Pago

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del trabajo se utilizó como instrumento de investigación la búsqueda de referencias bibliográficas y el análisis de datos, que se explica a continuación:

1. Referencias; que consiste en una búsqueda de algunos estudios de los fundamentos técnicos de las variables objeto de estudio para poder realizar un análisis más especializado.

3.7. Procedimientos

El procedimiento para utilizar será netamente un análisis de la realidad de la empresa donde se realiza la investigación, para poder determinar el objeto de estudio, el cual es analizar la repercusión de la gestión de las cuentas por cobrar sobre el capital de trabajo.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de la información realizará a través de programas informáticos, tales como Microsoft Excel. Los resultados serán expresados en esquemas, tablas y gráficas que resumen el tratamiento de aspectos fundamentales planteados en la investigación. Luego se procederá a realizar el respectivo comentario y/o análisis que permitirá entender críticamente las razones que estarían detrás de la situación problemática vigente.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de Consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	
			Variable Independiente: Gestión de Cuentas por Cobrar	
			Variable Dependiente: Capital de Trabajo	
			DIMENSIONES	INDICADORES
			Variable Independiente: Gestión de Cuentas por Cobrar	
			Variables	Estimación de cuentas Incobrables Volumen de ventas
			Factores	Riesgo del crédito Políticas de incobrabilidad Plazo de cobranza
			Indicadores	Plazo medio de cobranza Plazo medio de movimiento de cartera Porcentaje promedio de incobrabilidad
¿De qué manera la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Bognab E.I.R.L repercute en el capital de trabajo del año 2019?	Analizar la gestión de cuentas por cobrar para mejorar su repercusión en el capital de trabajo de la empresa Bognab EIRL en el año 2019	H1: Debe realizarse una adecuada gestión de cuentas por cobrar que repercute en su capital de trabajo de la empresa Bognab EIRL 2019 H0: No debe realizarse una adecuada gestión de cuentas por cobrar que repercute en su capital de trabajo de la empresa Bognab EIRL, 2019.		
	OBJETIVOS ESPECIFICOS			
	Describir aspectos generales de la organización y su proceso de ventas al crédito de la empresa Bognab EIRL en el año 2019			
	Analizar la gestión de cuentas por cobrar de las asesoras de ventas y su impacto en el capital de trabajo de la empresa Bognab EIRL en el año 2019.			

Variable Dependiente: Capital de Trabajo

Desarrollar una propuesta de gestión que mejore el proceso de las ventas al crédito y las cuentas por cobra de la empresa Bognab EIRL en el año 2019.

Capital de Trabajo Neto	Activo Circulante
	Pasivo Circulante
Capital de Trabajo Operativo	Ciclo Operativo
	Ciclo del Efectivo
	Ciclo de Pago

DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS
Enfoque: Mixto	<u>Población Objetiva:</u> Empresa Bongnab EIRL	El primer objetivo específico se desarrollará a través de una guía de entrevista para obtener información referente a la empresa y como esta funciona, además identificar la forma en cómo se obtiene la venta al crédito.
Tipo: Aplicada	<u>Criterio de Inclusión:</u> Se tomará en cuenta solo las áreas y personas que estén relacionadas con las ventas al crédito y el manejo del capital de trabajo.	El segundo objetivo específico se desarrollará a través del análisis documental, se realizará el análisis a la gestión mediante los factores, variables e indicadores de gestión
Nivel: Descriptivo	<u>Criterio de Exclusión:</u> Se excluye a todas área o persona que no esté relacionada con las ventas al crédito o el capital de trabajo	El tercer objetivo específico será resuelto mediante el análisis documental y teórico ya que busca proponer una mejora para la empresa
Diseño: No-Experimental - Transversal	<u>Población y Muestreo:</u> Gerente General Contador Vendedoras o anfitrionas de venta	

3.10. Consideraciones éticas:

Criterio	Descripción
Reserva de nombre	Para la elaboración de la presente investigación se tuvo el consentimiento de la empresa, pero, solicito que no se revele el nombre real de la misma.
Confidencialidad	La información reflejada en la investigación muestra la situación de la gestión de las cuentas por cobrar de los años indicados, los cuales son precisos y confiables, y permiten identificar las fallas que se desarrollaron, y así poder presentar una mejora sobre los mismos, así mismo, se le puede garantizar a la empresa que su información utilizada fue la necesaria sin invadir su privacidad, respetando lo antes mencionado.
Responsabilidad	Se pudo constatar que la información que fue brindada por la empresa para la investigación, sea procesada de manera correcta y responsable, manteniendo sensatez en ciertos datos, así mismo, se respetó la autoría de la literatura revisa para la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Objetivo 1: Describir aspectos generales de la organización y su proceso de ventas al crédito de la empresa Bongnab E.I.R.L.

a) Descripción de la empresa

La empresa Bongnag E.I.R.L fue fundada el 12 de agosto del 2014, y registrada en SUNAT el 21 de agosto del 2014 e inicio sus operaciones el 23 de setiembre del mismo año, se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo en la provincia de José Leonado Ortiz. La misma inició con un capital de S/8,823 y en la actualidad cuenta con un capital de S/223,320, la empresa inició con la finalidad de satisfacer la necesidad del mercado abarrotero del mercado de Moshoqueque, ya que, es una de las principales actividades que se realizan en el distrito.

La empresa inicio con un pequeño puesto en el mercado de Moshoqueque y pasado el tiempo fue creciendo gracias al arduo trabajo y dedicación del dueño junto con su familia, viendo que el negocio progresaba decidieron colocar una empresa que ya no solo vendiera pequeñas cantidades, sino que pudiera atender al pequeño y gran comerciante, y dada esa decisión hoy también cuentan con clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Chiclayo, los cuales pertenecen a la empresa hasta hoy en día, que tiene 6 años en mercado.

b) Descripción de funciones de la estructura organizacional

➤ Gerente General

- Organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades desarrolladas en la empresa, asimismo resolver aquellos asuntos que requieran de su intervención.

- Emplear estrategias de organización y liderar internamente en la empresa utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.
 - Establecer y mantener una buena imagen empresarial, que permita orientar la organización hacia el logro de resultados.
 - Cumplir las normas establecidas en la empresa según el sistema de control interno.
 - Tomar decisiones principalmente cuando se frecuenta de asuntos centrales o vitales para la organización.
 - Fomentar el trabajo en equipo, motivar al personal y supervisar para un buen ambiente empresarial.
- Asesor Contable
- Controlar y analizar los registros contables, de acuerdo con lo exigido por la normativa legal, contable y de procedimientos internos de la Empresa:
 - Registrar las operaciones del mes al sistema contable “CONCAR” en un plazo máximo de 20 días hábiles, después de recibir la información del área administrativa.
 - Determinación y presentación exacta, oportuna y confiable de la declaración de impuestos mensuales y anuales, dentro de los plazos legales y reglamentarios. Liquidar los impuestos mensuales de la empresa IGV-RENTA, en un plazo máximo de una semana, después de recibir la información del área administrativa.
 - Analizar las utilidades y la caja chica en un plazo máximo de (20-30 días hábiles, después de recibir la información del área administrativa.
 - Analizar la caja Contable y utilidad de la empresa oportunamente para tomar medidas antes de la presentación jurada Anual (Cierre Anual). Es

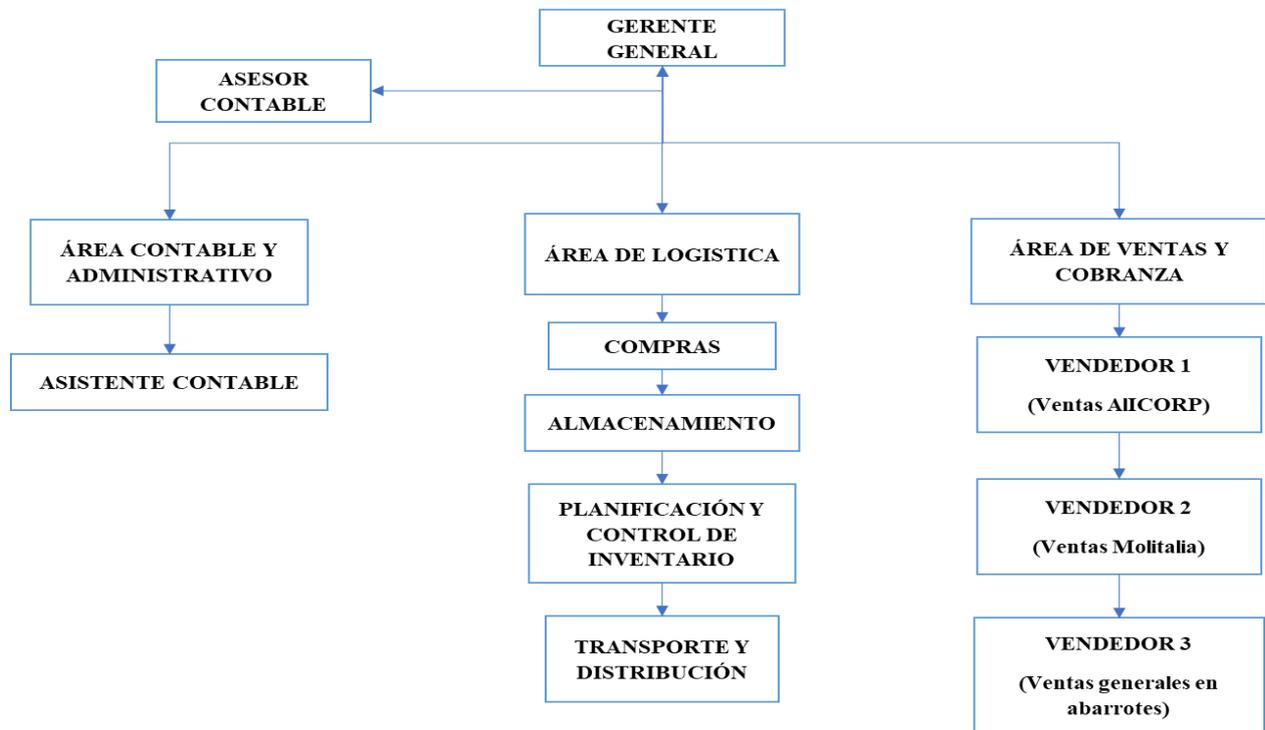
necesario que el área administrativa proporcione la siguiente información:
Facturas compras con sus respectivas notas de crédito y vouchers de pago, comprobante Leasing, estados de cuenta, KARDEX, pago de impuestos, alquileres, pago de cuotas de préstamos y otros relacionados.

- Elaborar la planilla de trabajadores, boletas de pago y declarar en la PLAME y T-registro SUNAT.
- La elaboración y declaración de lo mencionado anteriormente el contador lo realizará la primera semana de cada mes, y enviará la constancia de declaración, boletas de pago y guías de pago varios al correo de la empresa para conocimiento de los interesados.
- Análisis y declaración de los libros contables electrónicos (PLE) y físicos obligados a llevar por la empresa.
- Elaborar y declarar los libros dentro de los plazos establecidos por la administración tributaria. (SUNAT)
- El contador se compromete 2 visitas todos los fines del mes a supervisar el cumplimiento de las labores del área administrativa con respecto al cierre del mes de las compras, ventas, notas de crédito y bonificaciones, además de la revisión de los libros de Kardex y otras tareas ocasionales que el Gerente instruya relacionadas al área que le compete.

➤ Vendedores

- Comunicar a sus clientes la información que la empresa tiene preparados para ellos, tales como las promociones, descuentos y beneficios que les proporciona, en relación a su línea de ventas que dirige.
- Asesorar a los clientes en relación a los productos que pueden ofrecer o beneficiarlos o de qué manera pueden satisfacer sus necesidades.
- Informar a la empresa de las incomodidades que cuentan los clientes, ya sea requerimientos, reclamos, sugerencias, entre otros. Con la finalidad de que la empresa tome soluciones en beneficio de ellos.

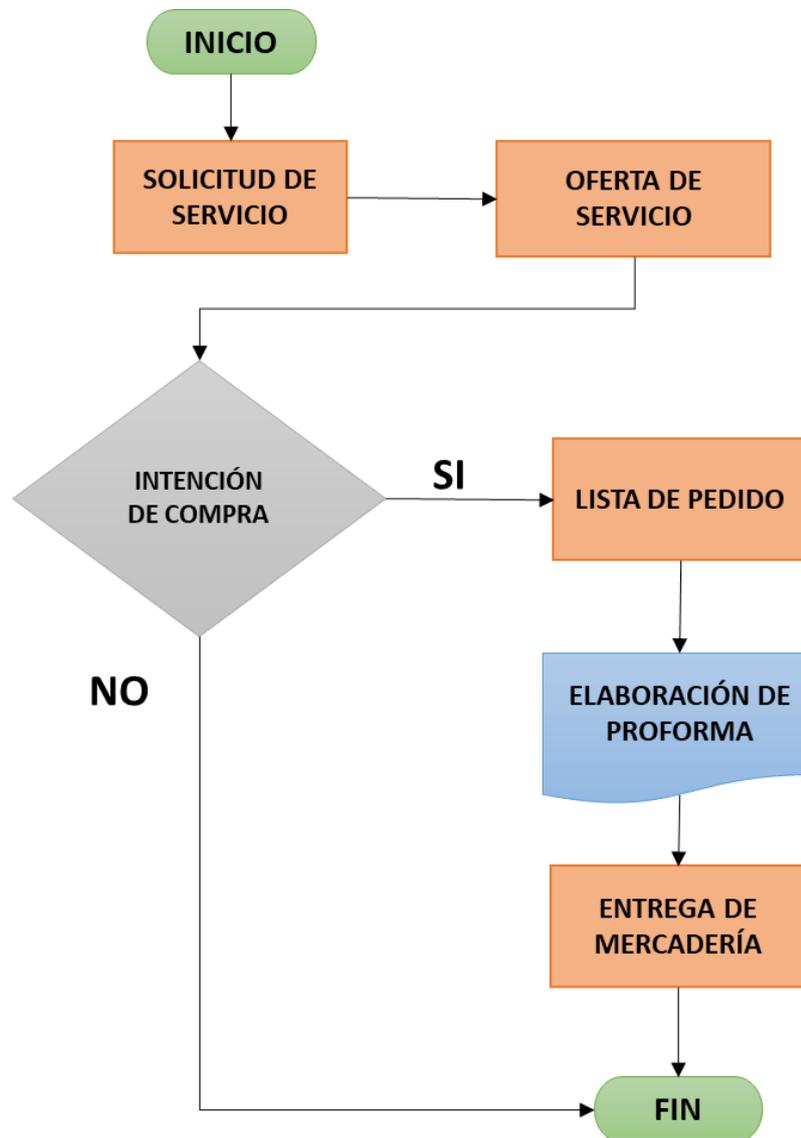
c) Estructura organizacional

Ilustración 4. Organigrama Bongnab EIRL

Elaborado: Empresa Bongnab EIRL

d) Proceso de venta al crédito

Ilustración 5. Flujoograma de Ventas



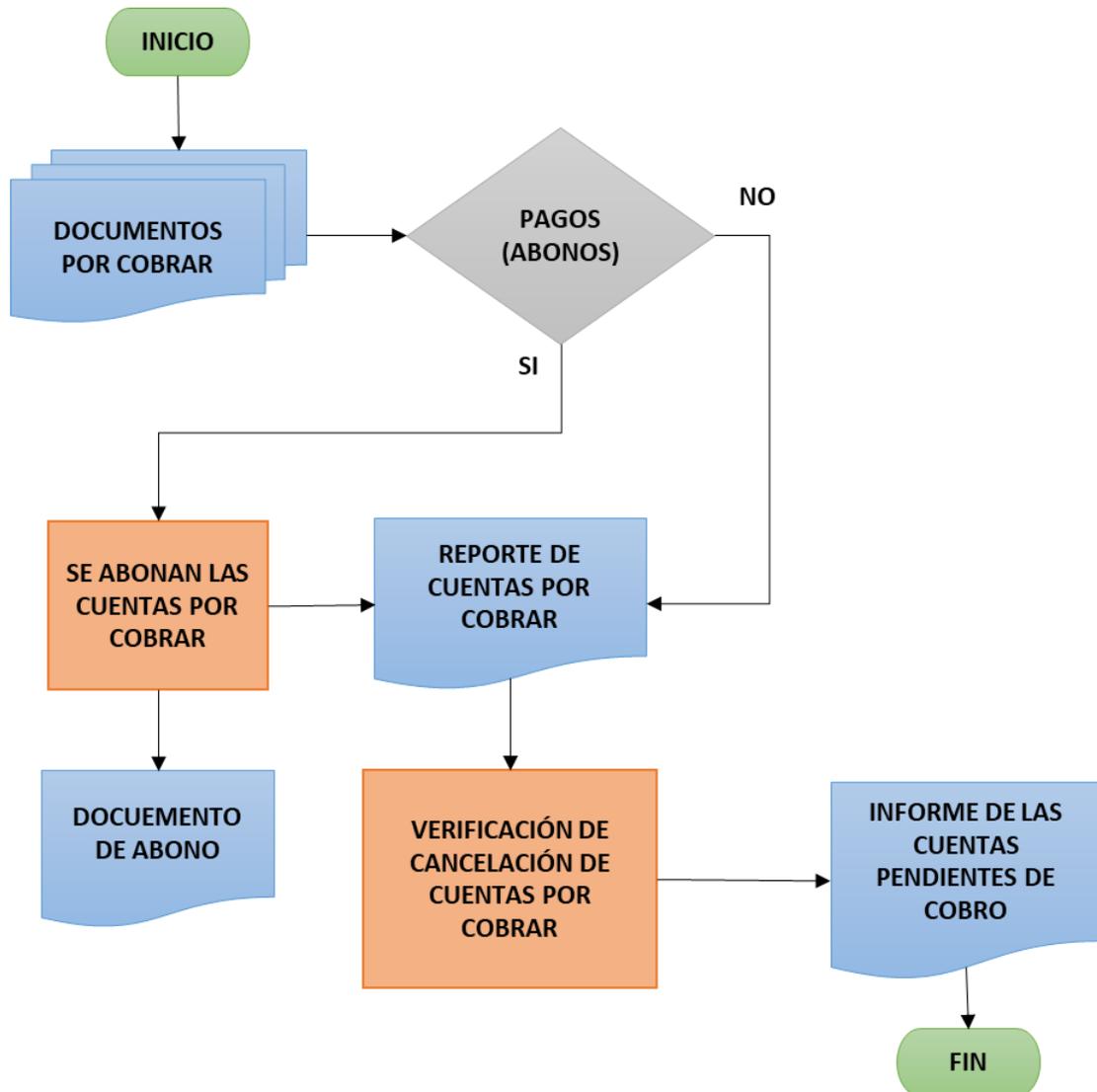
Descripción de la venta al crédito

El proceso de venta al crédito inicia con la solicitud del servicio por parte del cliente la cual es atendida por una de las vendedoras, si el cliente está de acuerdo con la oferta que se le ofrece, le hace llegar su pedido a la vendedora la cual informa al área de facturación para elaborar la proforma tanto para el cliente como el área de

almacén quien atiende el pedido, los encargados de reparto entregan la mercadería he informan al vendedor de la entrega del pedido.

e) **Proceso de cobranza**

Ilustración 6. Flujoograma de Cobranza



Descripción del proceso de cobranza

El proceso de cobranza inicia con la obtención de los documentos por cobrar entregados a las vendedoras por parte del área de facturación, pasados los días acordados con el cliente para el pago la vendedora acude al cliente para realizar el cobro el cual puede ser el pago total (no es muy común) o mediante abonos para ellos se entrega un documento que certifica el pago, así mismo se envía los documentos de pago

al área de cobranza para que realiza el abono correspondiente a las cuentas por cobrar, cuando el dueño del negocio indica se realiza una reunión para verificar el pago de las cuentas por cobrar e identificar cuales están pendientes de cobrar.

f) Detalle de formas de venta por vendedor

Tomando como base los datos entregados por la organización, se presenta la siguiente tabla para conocer los niveles de venta de cada vendedor al contado y crédito de la empresa Bongnab E.I.R.L durante el año 2019.

Tabla 3. Forma de Venta por vendedor

Vendedor	Total	Contado	Crédito
1	S/ 1,892,870.80	S/ 338,363.37	S/ 1,554,507.43
2	S/ 2,839,306.20	S/ 241,539.99	S/ 2,597,766.21
3	S/ 4,732,177.00	S/ 748,445.63	S/ 3,983,731.37
4	S/ 9,464,354.00	S/ 1,700,244.29	S/ 7,764,109.71
TOTAL	S/ 18,928,708.00	S/ 3,028,593.28	S/ 15,900,114.72
PORCENTAJE	100%	16%	84%

Elaboración: Autor

Como se aprecia en la en la Tabla N°3, las ventas que realizo la empresa durante el 2019 fue un total de S/18,928,708, de los cuales las ventas al contado representan el 16% con S/3,028,593.28 y las ventas al crédito representan el 84% con S/15,900,114.72, es por ello que la empresa debe contar con una buena gestión de sus cuentas por cobrar dado que el porcentaje de ventas al crédito es demasiado alto.

g) Nivel y distribución de cuentas por cobrar

Tomando como base los datos obtenidos de la organización se presenta la siguiente tabla con la distribución de las cuentas por cobrar y sus respectivos porcentajes.

Tabla 4. Distribución de Cuentas por Cobrar

Vendedor	Ventas al Crédito	%	Cobradas	%	Pendientes	%	Incobrables/perdida	%
1	1,554,507.43	10%	S/ 1,496,403.61	10%	S/ 56,786.12	5%	S/ 1,317.70	17%
2	2,597,766.21	16%	S/ 2,201,658.84	15%	S/ 394,502.87	35%	S/ 1,604.50	20%
3	3,983,731.37	25%	S/ 3,791,898.06	26%	S/ 189,287.08	17%	S/ 2,546.23	32%
4	7,764,109.71	49%	S/ 7,289,196.12	49%	S/ 472,431.96	42%	S/ 2,481.63	31%
TOTAL	15,900,114.72	100%	S/ 14,779,156.63	100%	S/ 1,113,008.03	100%	S/ 7,950.06	100%

Elaboración: Autor

Tabla 5. Nivel de ventas por vendedor

Vendedor	Ventas al Crédito	%	Cobradas	%	Pendientes	%	Incobrables/perdida	%
1	1,554,507.43	100%	S/ 1,496,403.61	96%	S/ 56,786.12	4%	S/ 1,317.70	0.08%
2	2,597,766.21	100%	S/ 2,201,658.84	85%	S/ 394,502.87	15%	S/ 1,604.50	0.06%
3	3,983,731.37	100%	S/ 3,791,898.06	95%	S/ 189,287.08	5%	S/ 2,546.23	0.06%
4	7,764,109.71	100%	S/ 7,289,196.12	94%	S/ 472,431.96	6%	S/ 2,481.63	0.03%

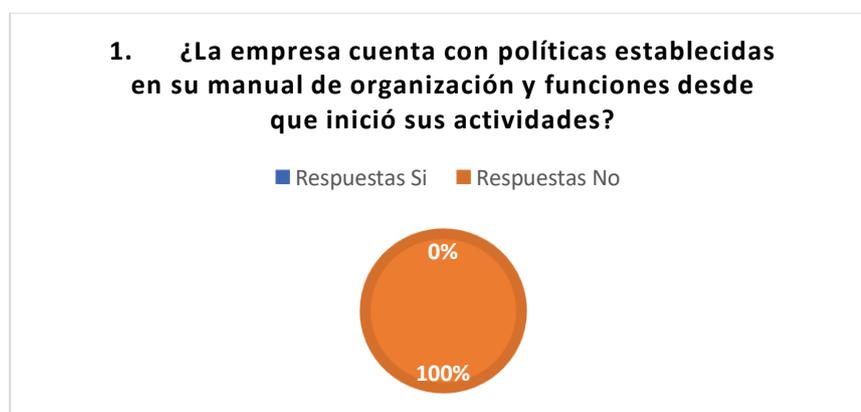
Elaboración: Autor

Como se aprecia en la Tabla N°4 de las 4 personas encargadas de ventas el número 4 es quien tiene el mayor porcentaje del total ventas con 49%, además se observa que del total de cuentas pendientes de cobrar al cierre del 2019 también tenía el mayor porcentaje del total.

De la Tabla N°5 se puede observar que los 4 vendedores poseen una alta tasa de recuperación de sus cuentas por cobrar, y para el cierre del 2019 el vendedor 2 posee el porcentaje más alto de pendientes por cobrar.

h) Cuestionario realizado a las vendedoras

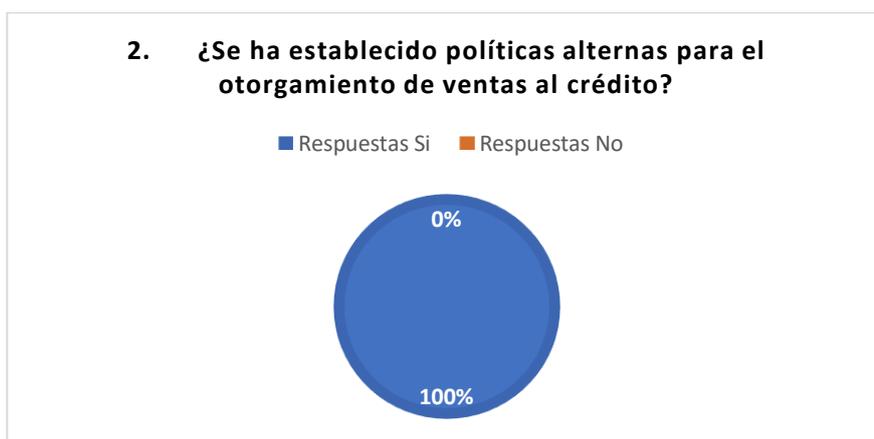
Ilustración 7. Pregunta 1



Interpretación

El resultado muestra que la empresa no cuenta con políticas desde su creación, lo que demuestra que no se sigue un orden dentro de la empresa y que esto puede generar faltas de cumplimiento en sus diferentes áreas.

Ilustración 8. Pregunta 2



Interpretación

El resultado muestra que si bien la empresa no cuenta con políticas en su MOF, han establecido políticas alternas las cuales les sirven como guía para otorgar las ventas al crédito.

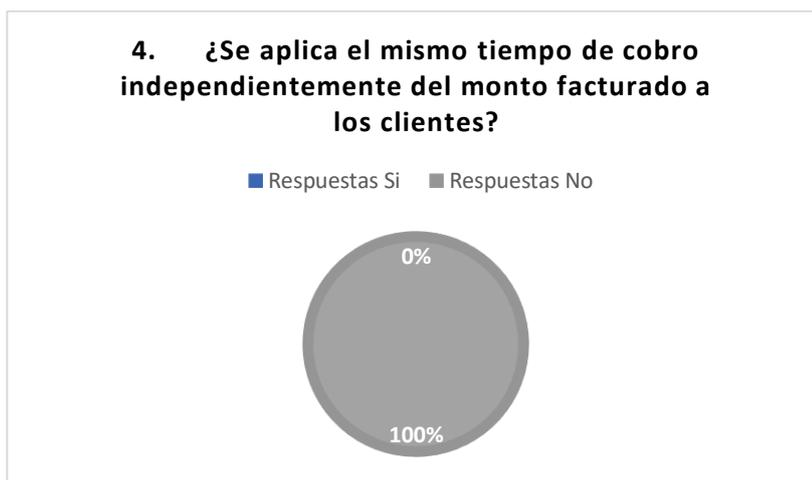
Ilustración 9. Pregunta 3



Interpretación

El resultado muestra que las vendedoras en cada venta que realizan entregan un comprobante de pago, el cual les debe permitir tener control sobre las ventas otorgadas al crédito para poder realizar las cobranzas.

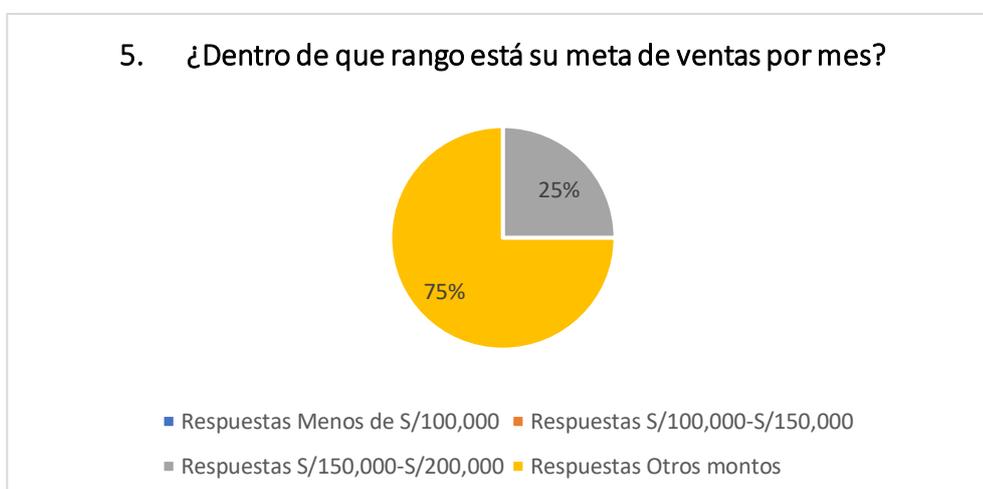
Ilustración 10. Pregunta 4



Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que en su totalidad las vendedoras no aplican el mismo tiempo de cobro para sus clientes, y esto se puede ser causa de los distintos montos de las ventas al crédito y el tipo de cliente.

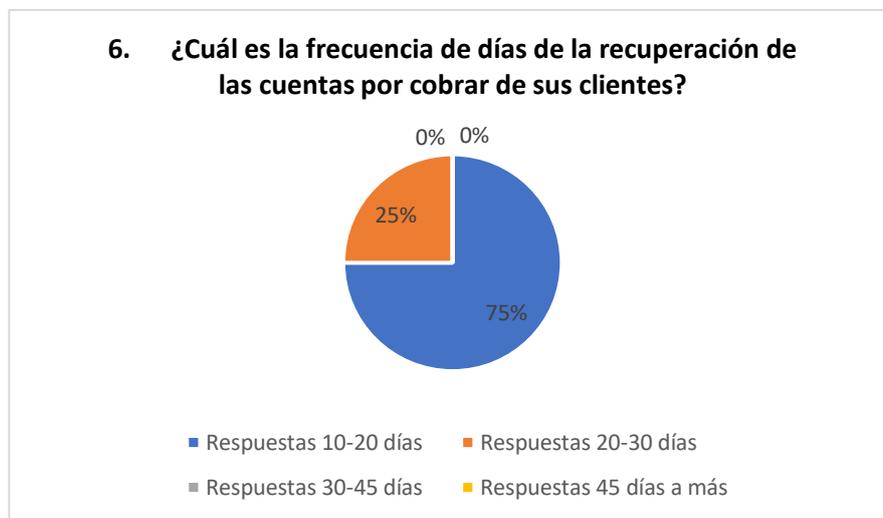
Ilustración 11. Pregunta 5



Interpretación

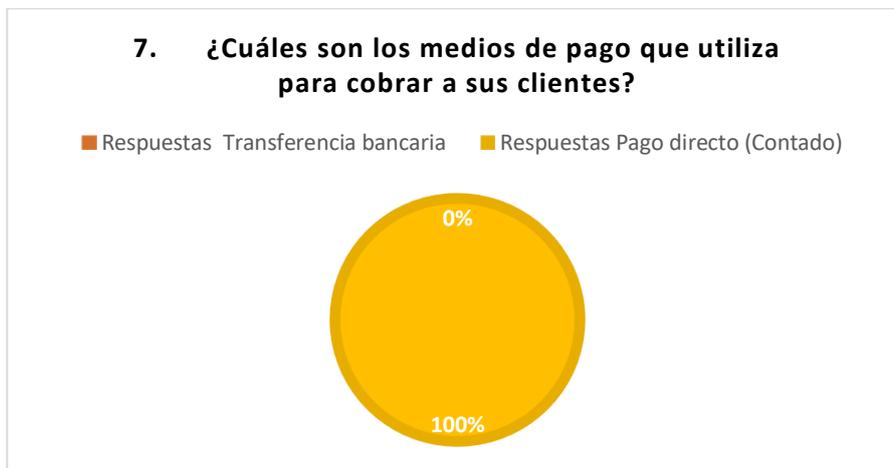
Los resultados obtenidos que la mayoría de las vendedoras indicaron que sus ventas son mayores a los rangos indicados lo que demuestra que la empresa posee un alto índice de ventas, por lo cual es necesario mayor control y dado que tiene metas establecidas por mes muchas veces pueden incumplir las políticas alternas establecidas.

Ilustración 12. Pregunta 6



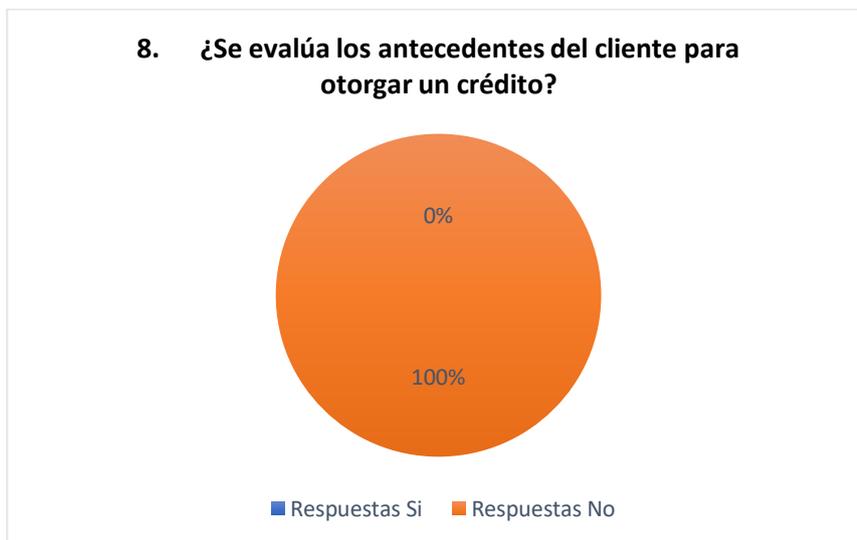
Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de las vendedoras indicaron que el tiempo que demoran recuperar sus cuentas por cobrar es entre 10 a 20 días y solo 1 indico que demora más de 20 días, lo que muestra que la empresa durante 20 días no cuenta con dinero.

Ilustración 13. Pregunta 7

Interpretación

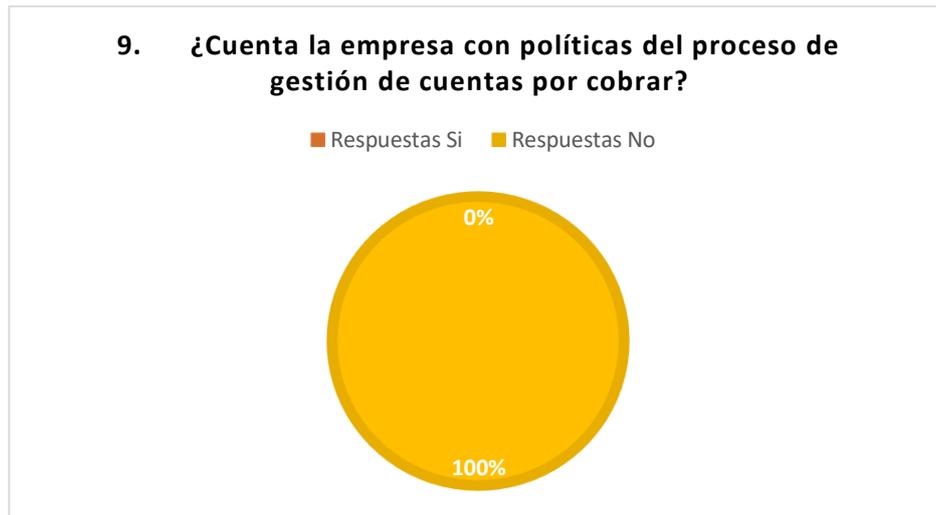
Los resultados obtenidos muestran que todas las vendedoras cobran de forma directa y no utilizan medios financieros para cobrar, lo que permite asumir un riesgo de un posible robo o extravío del dinero.

Ilustración 14. Pregunta 8

Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que las vendedoras otorgan las ventas al crédito sin una previa evaluación al cliente, lo que podría traer como consecuencia el no poder cobrar esa venta.

Ilustración 15. Pregunta 9



Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que la empresa no dispone de un proceso adecuado para gestionar las cuentas por cobrar lo cual permite que las vendedoras cometan errores en proceso de la gestión de las cuentas por cobrar, dado que no hay una guía que las pueda ayudar.

Ilustración 16. Pregunta 10

Interpretación

Según lo que las vendedoras indicaron que, si dan seguimiento a las ventas dadas al crédito, no obstante, ellas no cuentan con políticas establecidas o un proceso que les sirva como guía para un mejor seguimiento a las cuentas por cobrar, por lo que es necesario establecer los lineamientos para el seguimiento de las cuentas por cobrar.

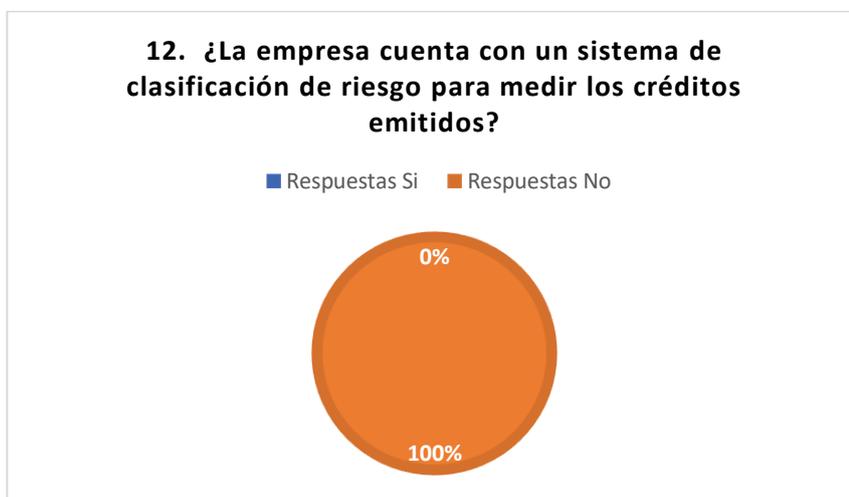
Ilustración 17. Pregunta 11

Interpretación

Según lo que las vendedoras indicaron 3 de ellas recuperan al 100% sus ventas al crédito, sin embargo, una indicó que no recupera la totalidad sus ventas y esto puede ser causado a que

no cuentan con proceso para la gestión de las cuentas por cobrar o que proceso de evaluación de los clientes no es el correcto.

Ilustración 18. Pregunta 12



Interpretación

Según lo indicado por las vendedoras no cuentan con un sistema que les permita evaluar de una mejor manera el riesgo que se asume en cada crédito emitido, lo que también permite indicar que las vendedoras solo toman características cualitativas en los clientes.

Ilustración 19. Pregunta 13



Interpretación

Según lo indicado por las vendedoras no solicitan ninguna garantía por ventas al crédito lo cual es muy riesgoso, pues cabe la posibilidad de que un cliente no cancele la venta y esto genere un gasto para la empresa.

Ilustración 20. Pregunta 14



Interpretación

Según lo indicado por las vendedoras realizan el seguimiento correspondiente a los créditos vencidos según el plazo que ellas establecen para cobro total de sus ventas.

4.1.2. Objetivo 2: Analizar la gestión de cuentas por cobrar de las asesoras de venta y su impacto en el capital de trabajo de la empresa Bognab EIRL en el año 2019.

Para analizar la gestión de las cuentas por cobrar también se consideró aplicar indicadores de gestión que permitan analizar cómo se está gestionando las cuentas por cobrar.

Según (Córdoba, 2012) podemos analizar:

▪ **Indicadores de gestión**

$$\text{Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Saldo de Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Promedio Diaria}}$$

Aplicación		
S/	1,113,008.03	19 Días
S/	59,712.01	

Mediante este indicador se puede identificar que la entidad que demora un promedio de 19 días en cobrar la totalidad de cada venta al crédito y esto se debe a que la cobranza se realiza mediante abonos.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Saldo Promedio Cuentas x Cobrar}}$$

Aplicación		
S/	18,928,708.00	17 Veces
S/	1,113,008.03	

Mediante este indicador se puede identificar que la rotación de la cartera de la empresa rota 17 veces durante el año, lo que quiere decir que las vendedoras cobran durante el año a sus clientes por 17 veces.

$$\text{Promedio de Incobrabilidad} = \frac{\text{Saldos de Incobrables}}{\text{Saldo Total de Cartera}}$$

Aplicación		
S/	7,950.06	1%
S/	1,113,008.03	

Mediante este indicador se puede identificar que la entidad que del total de sus ventas al crédito el 1% no se puede cobrar, está mucha situación muchas veces se debe a que no hay un procedimiento establecido para realizar las cobranzas.

Para analizar el capital de trabajo se consideró aplicar el proceso del ciclo operativo, el ciclo de pago y el ciclo del efectivo, así también como el indicador de dependencia entre cuentas por cobrar y capital de trabajo.

- **Capital de Trabajo**

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \\ S/ \quad 2,483,871.00 - S/1,096,086.00 = S/ \quad 1,387,785.00$$

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Capital de Trabajo}} = \frac{S/1,113,008.03}{S/1,387,785.00} = 80\%$$

Este indicador nos demuestra la relación de dependencia que tiene el capital de trabajo hacia las cuentas por cobrar lo que nos demuestra que si las cuentas por cobrar no son gestionadas de la mejor manera podría generar un impacto negativo hacia el capital de trabajo, y por ende a las operaciones de corto plazo.

- **Ciclo Operativo**

$$C.O = P.C.I + P.CXC$$

PCI	Inventarios promedio *360	30 días
	<hr/>	
	Costo de Venta	
P. CXC	= 19	Días
C.O	= 49	Días

El tiempo que demora la empresa en su ciclo operativo es de 49 días, dado que el tiempo que de la empresa tarda en vender su mercadería es de 30 días y el tiempo que demora en cobrar una vez vendida la mercadería es de 19 días, y estos tiempos que todo el proceso de ciclo operativo en la empresa tarde es de 49 días.

- **Ciclo de Pago**

Cuentas por pagar *360	S/1,093,271*360	20 Días
<hr/>	<hr/>	
	S/ 20,121,294.00	
Compras		

El tiempo que demora la empresa en pagar a sus proveedores desde el momento en que la recibe es de aproximadamente 20 días, lo que en comparación con el ciclo operativo indica que la empresa sin aun vender su mercadería ya tendrá que estar cancelando la mercadería recibida.

- **Ciclo de Efectivo**

$$C.E = C.O - C.P$$

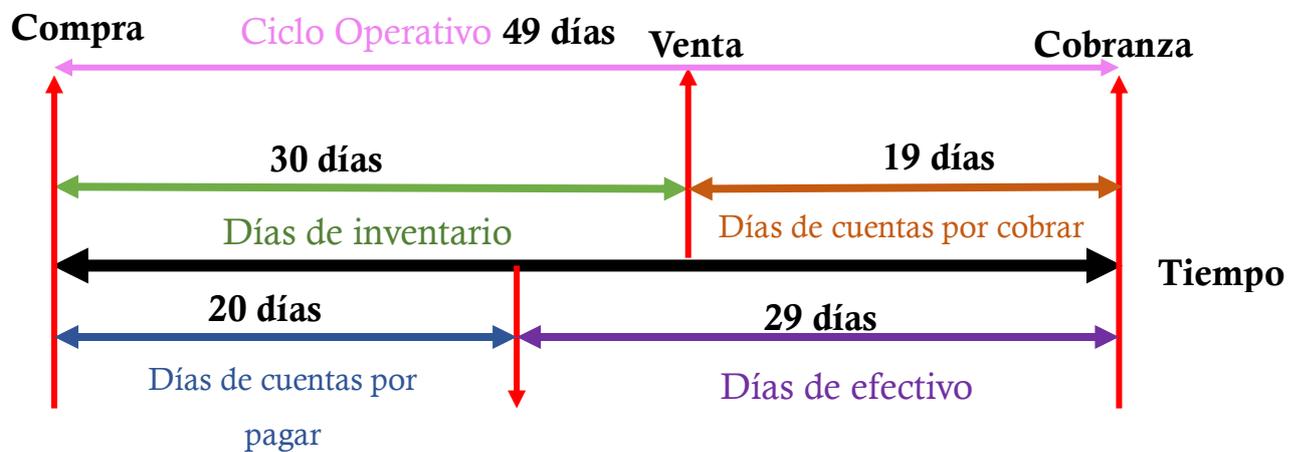
C.O= 49 Días

C.P=20 Días

C.E=29 Días

El ciclo de efectivo nos puede mostrar que desde el momento que la empresa canceló a su proveedor hasta el momento que esta cobra por la mercadería vendida es de 29 días, lo que nos indica que la empresa debe solventar durante ese periodo el dinero que aún no recibido por la venta, para poder seguir en actividad el negocio.

Ilustración 22. Gráfico del Ciclo Operativo



- 4.1.3. Objetivo 3: Desarrollar una propuesta de gestión que mejore el proceso de las ventas al crédito y las cuentas por cobra de la empresa Bongnab EIRL en el año 2019.**

PLAN DE GESTIÓN PROPUESTO

Parte I: Generalidades

- 1.1 Objetivos del plan de gestión
- 1.2 Alcance

Parte II: Organigrama de la empresa

- 1.1 Organigrama
- 1.2 Descripción de funciones

Parte III: FODA

- 1.1 FODA

Parte IV: Flujograma de procedimientos

- 1.1. Flujograma de ventas al contado
- 1.2. Flujograma de ventas al crédito
- 1.3. Flujograma de cobranzas

Parte V: Políticas

- 1.1. Políticas de crédito
- 1.2. Políticas de cobranza

Parte VI: Objetivos y Estrategias

- 1.1 Objetivos
- 1.2 Estrategias

Parte I: Generalidades**a) Objetivo del plan de gestión**

El plan de gestión tiene como objetivo ser una herramienta guía para el personal que trabaja en la organización, y de esa manera lograr un trabajo más eficiente en el desarrollo de las labores asignadas a cada trabajador, y en conjunto poder contribuir al mejor desarrollo y crecimiento de la organización.

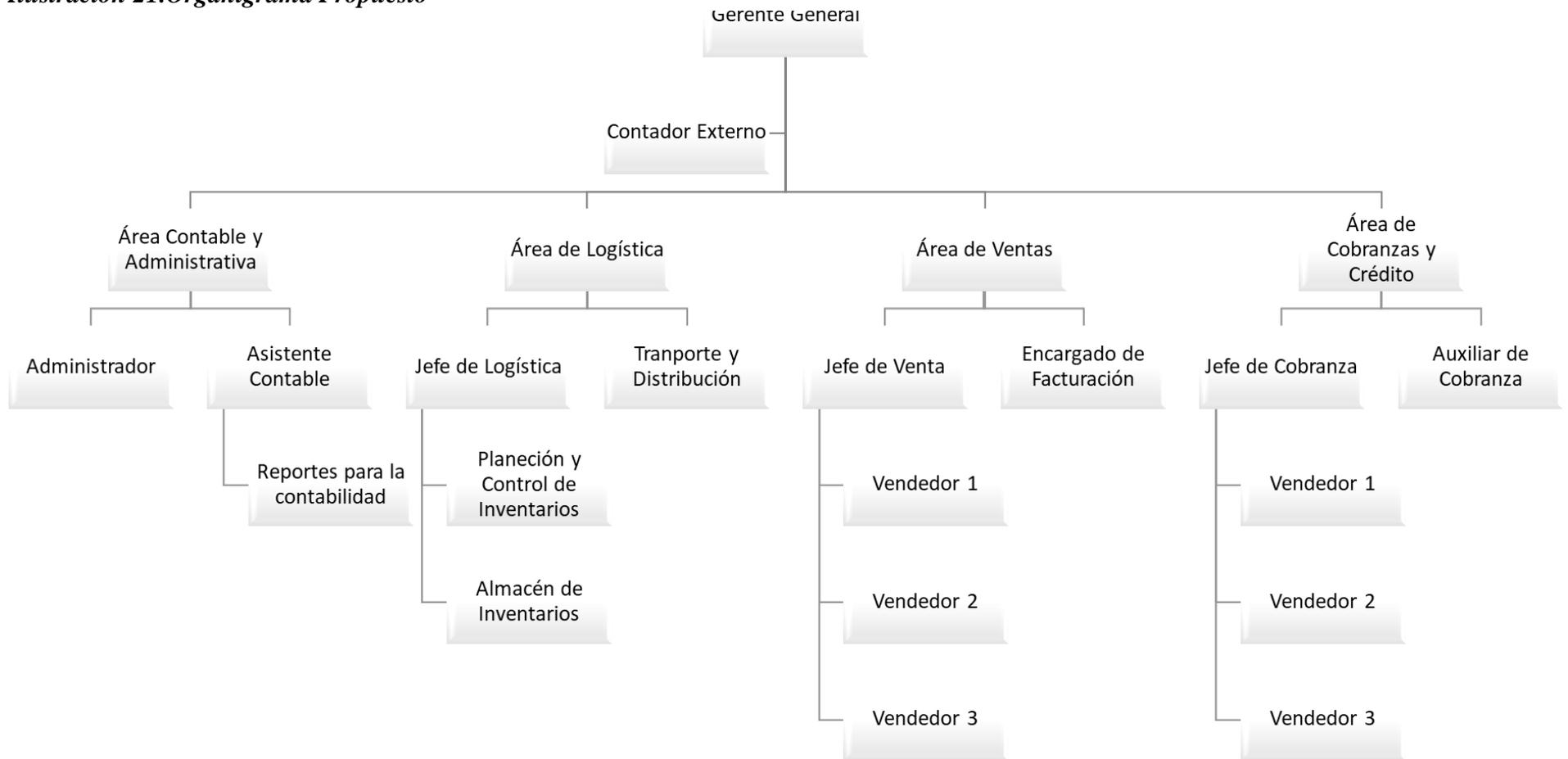
b) Alcance

El manual se debe aplicar para todas las áreas establecidas en la empresa, como son la gerencia, área contable y administrativa, área de logística, área de ventas y área de cobranzas y créditos.

Parte II: Organigrama de la empresa

a) Organigrama

Ilustración 21. Organigrama Propuesto



Elaboración: Propia

b) Descripción de Funciones**▪ Gerente general**

- Representar la empresa en el ámbito económico, financiero, tributario y civil
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en la empresa
- Como líder fomentar el trabajo en equipo y un excelente ambiente laboral

▪ Contador externo

- Elaborar y enviar los registros contables u otras obligaciones tributarias en base a la norma vigente
- Elaborar los estados financieros anuales.
- Presentar las declaraciones mensuales ante SUNAT para determinar el pago de IGV y pago a cuenta del impuesto a la renta
- Elaborar información necesaria en caso de fiscalización
- Brindar asesoría a la gerencia cuando lo solicite

▪ Administrador

- Examinar el buen desempeño de las actividades de la empresa
- Analizar el avance de las ventas
- Controlar el uso eficiente de los recursos de la empresa
- Verificar la gestión del personal
- Verificar las cotizaciones de las compras
- Negociar con los proveedores los tiempos de pago
- Verificar la recepción y entrega de mercadería
- Examinar el cumplimiento de las políticas establecidas para el otorgamiento de ventas al crédito

- **Asistente contable**

- Elaborar la información necesaria para enviar al contador externo
- Verificar el correcto uso de los comprobantes de pago
- Elaborar los reportes solicitados por la gerencia
- Verificar la recepción de las facturas en el correo de la empresa

- **Jefe de logística**

- Verificar que los ingresos de mercadería a almacén sean lo solicitados y en buenas condiciones
- Chequear la entrega de los pedidos
- Distribuir de manera eficiente los espacios del almacén para una mejor recepción y entrega de mercadería.
- Corroborar diariamente que los saldos de mercadería en el sistema estén de acuerdo con lo disponible en almacén
- Elaborar reportes quincenales de los productos faltantes, e informar al administrador para las compras respectivas.

- **Jefe de ventas**

- Elaborar un plan de ventas para cada una de las líneas de la empresa
- Planificar reuniones semanales con las vendedoras, para verificar su avance en ventas y el comportamiento de los clientes.

- **Vendedor**

- Brindar un buen servicio a los clientes.
- Identificar la lista de productos disponibles en almacén antes de salir a atender a los clientes
- Verificar la entrega de los pedidos enviados a facturación
- Cobrar a sus clientes en el tiempo indicado

- **Encargado de facturación**
 - Elaborar los comprobantes de pago según los pedidos enviados por las vendedoras
 - Supervisar la disponibilidad de material para elaborar los comprobantes
- **Jefe de cobranza**
 - Analizar y determinar si se otorga una venta al crédito
 - Realizar reuniones semanales con las vendedoras para revisar el avance de cobranza e identificar las cuentas que están prontas a vencer.
- **Auxiliar de cobranza**
 - Realizar reportes de las cuentas por cobrar para las vendedoras
 - Revisar de diariamente los ingresos a cuenta por corriente por cobro de clientes

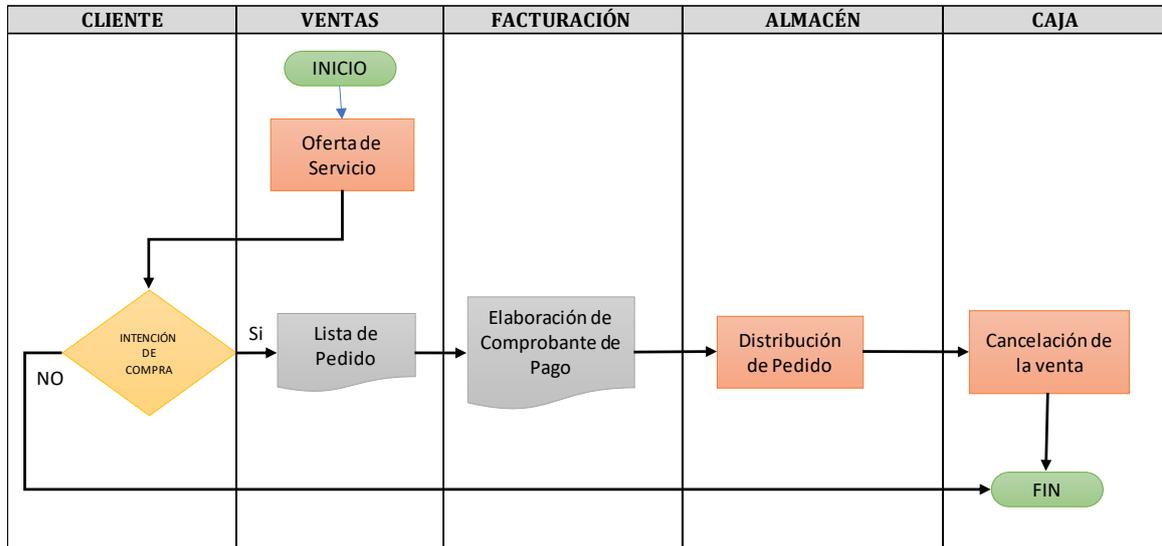
Parte III: FODA**Ilustración 22. Foda Propuesto**

Elaboración: Propia

CAPITULO IV: Flujograma de Procedimientos

a) Flujograma de ventas al contado propuesto

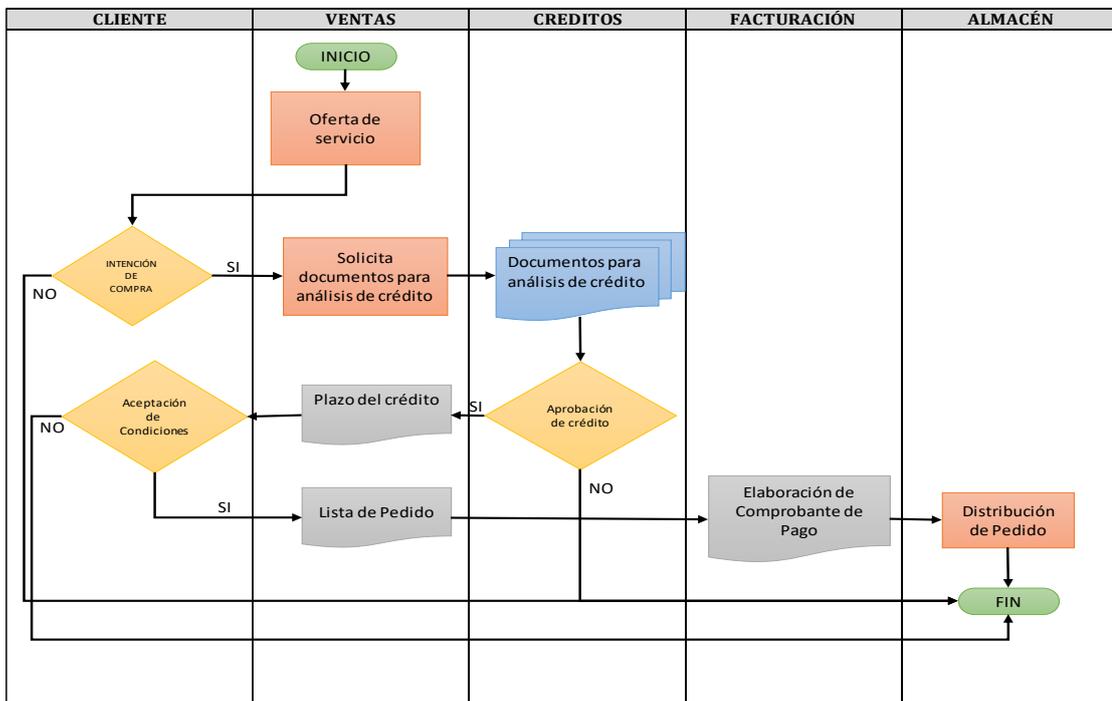
Ilustración 23. Flujograma de Ventas al Contado Propuesto



Elaboración: Propia

b) Flujograma de ventas al crédito propuesto

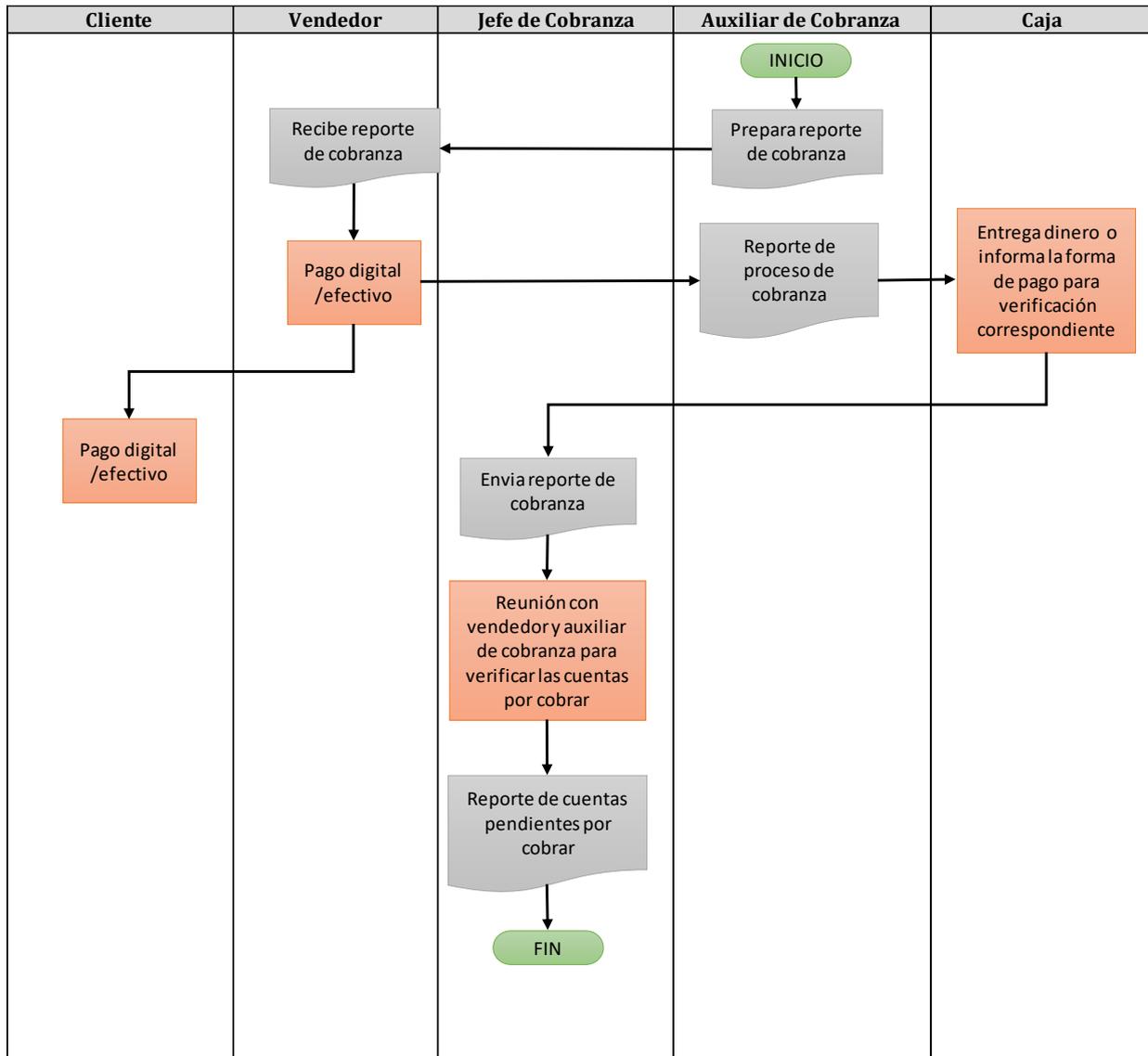
Ilustración 24. Flujograma de Ventas al Crédito Propuesto



Elaboración: Propia

c) Flujograma de cobranza propuesto

Ilustración 25. Flujograma de Cobranza Propuesto



Elaboración: Propia

Parte V: Políticas

a) Políticas de crédito

- Toda solicitud de crédito será analizada por el área de crédito y cobranza en base a la información proporcionada por el cliente (documentación)
- Revisión y análisis del historial de pago del cliente (cliente antiguo).
- Se negará el crédito al cliente, cuando éste presente información falsa y se haya detectado atraso en el pago de sus obligaciones comerciales.
- Verificar de forma mensual el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranza establecidas en el MOF
- Solicitar garantías o el pago de un pequeño porcentaje de la venta por adelantado.

b) Políticas de cobranza

- Realizar llamadas a los clientes recordando la fecha de cancelación del crédito.
- Realizar la gestión de cobros a los clientes, mediante visitas en forma semanal.
- Elaborar informes semanales de las cuentas por cobrar, con el fin de mantener la información actualizada.
- En caso, que los clientes se nieguen a pagar sus créditos comerciales, se deberá comunicar de forma inmediata al jefe de cobranzas para que proceda a tomar las medidas respectivas.
- Se debe elaborar un contrato que sustente el otorgamiento de las ventas al crédito.
- El área de cobranza debe verificar de forma diaria los créditos vencidos.
- Hacer uso de la banca móvil para el cobro de las cuentas.

Parte VI: Objetivos y Estrategias

a) Objetivos

- El personal trabaje en forma eficiente y eficaz, cumpliendo con sus funciones establecidas
- Crear en los clientes un compromiso de fidelidad de pago, lo cual aumenta los ingresos en las cuentas por cobrar
- Crear en el área de ventas y cobranza una escala económica de comisiones que motive el aumento en las ventas y cobranzas.

b) Estrategias

- Capacitar al personal en temas de procesos y nuevas tecnologías para mejorar el funcionamiento de cada una de las áreas pertinentes.
- Determinar una cartera de clientes en posición normal y en cobranza dudosa
- Elaborar un plan de incentivos económicos para el área de ventas y cobranzas, sacrificando entre 1% a 2 % del margen de distribución.

4.2. Discusión

La investigación, inicia con el objetivo de analizar la repercusión de la gestión de las cuentas por cobrar en el capital de trabajo de la empresa Bongnab EIRL durante el periodo 2019, para lo cual fue necesario revisar las distintas definiciones de los autores según cada variable que se analiza en la investigación, y así mismo seleccionar antecedentes que sean de ayuda para la investigación.

Vivanco (2017), define a los manuales como herramientas que contienen los procedimientos, políticas y funciones de los trabajadores, lo cual ayuda a disminuir las posibilidades de cometer errores y aumentar la posibilidad de tomar buenas decisiones en base al manual, es por ello que toda empresa debe contar con un manual que refleje lo antes mencionado. Por otro lado, Carrera (2017), en su investigación aplicada a la empresa Induplasma S.A. indica que los procesos de cobranza que realiza la organización no eran eficientes debido a que no contaban con un manual que les fuera de guía para verificar este proceso, y así mismo no contaba con los sistemas necesarios que le brinden información sobre las cuentas por cobrar, además de que las políticas que tenían establecidas no eran del todo claras. Lo señalado por el investigador Carrera contrasta con la información obtenida en el primer objetivo, donde, las vendedoras encargadas de las ventas al crédito no contaban con políticas de crédito o una guía que les ayudara durante el proceso de venta al crédito y las condiciones que se debería dar el proceso, así mismo lo hallado en el objetivo uno no coincide con el autor Vivanco ya que, que la empresa no cuenta con un manual que señale lo mencionado por el autor. Las ventas al crédito son una herramienta muy usada por las empresas para incrementar sus ingresos y por ende generar una mayor utilidad lo cual se refleja en el estado de resultados, pero según lo que menciona Angulo (2016), es importante que las empresas tengan mucho control sobre las ventas al crédito, para que no haga falta efectivo y poder dar mayor giro a las operaciones de la organización. Lo señalado por Angulo coincide con los

hallazgos encontrados en la en la empresa Bongnab EIRL, ya que, durante el año 2019 mostro ventas de S/18,928,708 de las cuales al contado fueron S/3,028,593 y al crédito S/15,900,114; obteniendo un porcentaje al contado de 16% y al crédito un porcentaje de 84%, lo que indica que es necesario que la empresa controle las ventas al crédito.

En la investigación de León y Malca (2019) realizada en la empresa Cerámicos Lambayeque SAC, mencionan que, la diferencia existente entre el tiempo de cobro y pago de sus cuentas fue ajustado, lo que podía dar pie a generar deudas incobrables, y retraso en la cancelación de sus deudas a los proveedores, lo cual estaba relacionado con la mala administración del capital de trabajo. Lo señalado por los autores, es similar a lo desarrollado de las operaciones realizadas en la Bongnab EIRL, pues cuando la mercadería está parcialmente vendida, en la empresa existe una rotación de sus cuentas por cobrar de 19 días, mientras que sus cuentas por pagar representan 20 días, lo cual demuestra que la empresa al igual que Cerámicos Lambayeque SAC, mantienen un tiempo ajustado entre sus pagos y cobros, lo que además muestra la ineficiente capacidad para gestionar su capital de trabajo, lo que en el futuro puede generar que la empresa no cuente con el capital de trabajo necesario para darle mayor rotación a sus inventarios. De la Cruz (2013), menciona que, en las operaciones de compra y venta al crédito, los conceptos que se deben tomar en cuenta son el tiempo de pago y el tiempo de cobro, por ello, es necesario cobrar con anterioridad a los clientes para contar con efectivo disponible y poder pagar a los proveedores, ya que, la principal fuente de efectivo en las empresas son las ventas, ya sean al contado o al crédito. Del mismo modo, De la Torre (2019) indica que, los tiempos de pago y cobro son indicadores necesarios en el manejo de una empresa, pues se sabe que las ventas al crédito es una técnica muy usada en los negocios con la finalidad de aumentar las ventas y captar mayor número de clientes, para tener un buen control en los tiempos es necesario examinar el tiempo que se tarda en cobrar y el tiempo que se tarda en pagar, lo ideal para todo negocio es que se realice primero el cobro y después se pueda cancelar a los

proveedores. Lo antes mencionado por ambos autores no está en concordancia con las operaciones que se desarrollan en la empresa Bongnab EIRL, puesto que los tiempos de pago y cobro en la empresa son muy ajustados, e incluso en la misma se encuentra cancelando sus deudas antes de poder concluir con la venta de su mercadería, por ello, es recomendable que haya una diferencia notoria en días entre la cobranza y las obligaciones a corto plazo, lo cual contrastaría con lo mencionado por los autores y además, es lo más saludable para que un negocio pueda prosperar más aún cuando el giro de esta es comercial.

Martín (2014) sostiene que, cuando un negocio inicia sus operaciones creen que las herramientas administrativas (manuales) no son útiles como un medio para transmitir información, pero cuando van creciendo muchas veces ya cuentan con un manual, sin embargo, no le dan el uso adecuado, muchas veces por no contar con tiempo disponible para revisarlo y analizarlo, la inversión que requiere para elaborarlo, o porque creen que la experiencia que adquieren con el tiempo es suficiente, estas actitudes traen como consecuencia que se cometa errores importantes en el desarrollo de la empresa. Igualmente, Torres (2020) resalta que, documentar los procesos que se realizan en una organización en un manual de procedimientos es la mejor decisión que una empresa puede tomar, el no disponer de el puede conllevar a grandes errores que pueden resultar muy costosos para la empresa. Lo mencionado por los autores coincide con lo planteado en el objetivo 3, e cual le propone a la empresa un plan de gestión que ayude en la gestión de la empresa y de esa manera evitar los errores que pueden resultar costosos a la empresa, además la propuesta desarrollada en el objetivo 3 contiene flujogramas de procesos para las ventas tanto al contado como al crédito y así mismo, flujograma de cobranzas el cual son muy necesarios, ya que, es aquello con lo que la empresa no cuenta, además de contener tanto políticas como estrategias.

7. CONCLUSIONES

- ✓ Se puede concluir que las cobranzas realizadas no están siendo favorables para la empresa, ya que, repercute de manera importante en el capital de trabajo, y para la empresa Bongnab EIRL su tiempo que demora en cobrar es hasta 19 días, el cual, es muy ajustado en relación con el tiempo de pago a sus proveedores, que es de 20 días, lo que quiere decir que la empresa no cuenta con capital de trabajo suficiente para darle mayor rotación a sus inventarios y este le ocasiona incurrir en créditos financieros a corto plazo, lo cual ya es desfavorable para la empresa, porque disminuye su margen de utilidad.
- ✓ La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones mal estructurado, ya que no contiene las políticas de cobro y pago, lo cual, lo coloca en posición desfavorable y falta de cumplimiento por parte de los trabajadores de ambas áreas, a tal extremo, que las vendedoras realizan el proceso de ventas y cobros a su manera, lo cual, es muy ineficiente.
- ✓ La empresa Bongnab EIRL presentó un total de ventas de S/18,900,000, del cual el porcentaje de ventas al contado representa el 16% y de ventas al crédito de 84%, lo que nos puede mostrar, que existe una mala gestión de las ventas al crédito, ya que, puede traer como consecuencia un aumento en sus cuentas incobrables.
- ✓ En la empresa Bongnab EIRL, se pudo detectar que hay un mal manejo en las cuentas por cobrar, pues las vendedoras son las que se encargan de realizar tanto la venta como la cobranza, y muchas veces no llenan los formatos internos para sustentar la cobranza pago del cliente que se da mediante abonos, y esto es debido a la falta de políticas que debieron ser aplicadas por la empresa.
- ✓ Por último, se puede concluir que es importante que la empresa cuente con un Manual de Organización y Funciones donde indique los procedimientos de las

actividades y funciones, ya que, en esta empresa se pudo detectar que por la falta de flujogramas, así como de las funciones, conllevó a que las vendedoras a realizaran de manera incorrecta sus funciones, así mismo, en el otorgamiento de créditos no contaban con políticas que les ayudará a filtrar y llevar un mejor control en los cobros del cliente.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa Bongnab EIRL debe estructurar políticas de crédito y cobranza, lo cual permitirá mejorar su disponibilidad de dinero para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, además, de establecer criterios de evaluación para otorgar las ventas al crédito, donde la empresa no presente un capital de trabajo negativo, más bien por el contrario, le pueda permitir cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- ✓ La empresa debe establecer una política de créditos, donde de total de sus ventas representen un nivel máximo de ventas al crédito del 40% y ventas al contado del 60%, lo cual, le permitirá tener un margen de dinero disponible por ingresos de ventas, lo cual, le permitirá afrontar sus pasivos corrientes tomando en cuenta la diferencia de los días de las cuentas por cobrar a cuentas por pagar.
- ✓ La empresa Bongnab EIRL debe optar por acceder a un Manual de Organización y Funciones mucho más completo que no solo tenga las funciones de las partes intervinientes de la empresa, sino, además de flujogramas que ayuden a desarrollar las diferentes actividades.
- ✓ La empresa Bongnab EIRL debe hacer uso de formatos internos que le permita tanto a las vendedoras como a la empresa llevar un mayor control de cobranzas que se realiza a los clientes, así mismo, debe hacer uso de las plataformas digitales como medios de pago de los clientes, el cual, es más seguro tanto para el cliente como para las vendedoras quienes se encargan de realizar la cobranza.
- ✓ Así mismo, se recomienda seguir investigado sobre la importancia de establecer un buen Manual de Organización y Funciones en las empresas, así como, sobre la buena administración del capital de trabajo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aching, C. (2005). *Guía Rápida: Ratios Financieros y Matemáticos de la Mercadotecnia*. Procedencia y Cultura S.A.
- Angulo, L. (2016). *La Gestión Efectiva del Capital de Trabajo en las Empresas*. Universidad Metropolitana. Ecuador. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus06416.pdf>
- Atradius (2018). *América: aumento de las cuentas por cobrar empresariales vencidas en 2018*. Recuperado de:
<file:///C:/Users/VERA%20BERR%C3%9A/Desktop/Atradius-Payment-Practices-Barometer-Americas-2018-PPBAMESMX01.pdf>
- Carrera, S. (2017). Universidad Politécnica Salesiana. *Análisis de la Gestión de Cuentas por Cobrar en la empresa Induplasma S.A, en el año 2015*. Guayaquil, Ecuador.
- Carranza, E., Pacahuala, G. (2019). Universidad Peruana Unión. *Gestión de las cuentas por cobrar: una herramienta para el financiamiento empresarial*. Lima, Perú.
- Chavez, Y., Loconi. J. (2018). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. *Evaluación de la gestión de Cuentas por Cobrar Comerciales para Determinar la Eficiencia de las Políticas de Créditos y Cobranza en la empresa Ferronor SAC, 2015. Propuesta de Mejora*. Perú
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.

- Del Castillo, J. (2017). *¿Cómo evaluar la gestión de créditos y cobranzas?*
Recuperado de: <https://pe.linkedin.com/in/jdelca-jorge-del-castillo-cordero-a808a415>
- Escandón, C. (2014). *Gestión del capital de Trabajo Operativo*. Recuperado de:
<https://prezi.com/ydvaragxika6/gestion-del-capital-de-trabajo-operativo/>
- Garrido, S. (2016). Universidad Cesa Vallejo. *Cuentas por cobrar y el capital de trabajo en la empresa Masijo Perú S.A.C. San Juan de Lurigancho. Lima. Perú*
- Gálvez, C. y Pinilla, K. (2008). Universidad del Bio-Bio. *Cuentas por cobrar, teoría y aplicación*. Chillán. Chile.
- Gitman, L., Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México, Pearson Educación. Decimosegunda Edición.
- Gonzales, E., Sanabria, S. (2016). *Gestión de Cuentas por Cobrar y sus Efectos en la Liquidez en la Facultad de una Universidad Particular*. Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill Education. Sexta Edición.
- Higuerey, A. (2007). *Administración de Cuentas por Cobrar*. Venezuela.
Recuperado de:
http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema5.pdf
- Horngren, C. (2004). *Contabilidad. Un Enfoque Aplicado a México*. México. Pearson Educación.
- Horngren, C., Sundem, G. Elliott, J. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México. Pearson Educación. Recuperado de:

[https://books.google.com.do/books?id=-](https://books.google.com.do/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

[BJyun6IDP8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.do/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

La política de créditos de una entidad financiera. (13 de diciembre de 2016).

Conexión Esan. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>

Loyola, C. (2016). Universidad Nacional de Trujillo. *Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez de las empresas comercializadoras de Agroquímicos en el distrito de Trujillo*. Trujillo, Perú.

Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Ecuador.

Lozada, A. (2018). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso “Hércules Infantil”*. Ambato, Ecuador.

Orellana, W. (2020). *Ciclo de Conversión de Efectivo y Ciclo Operativo*.

Recuperado de: <https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/ciclo-de-conversion-de-efectivo>.

Ramos, K. y Sandoval, W., (2019). Universidad Católica de Colombia. *Estudio de caso: Análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo – CCE*. Bogotá, Colombia.

Robles, C. (2012). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México. Red Tercer Milenio.

Sánchez, D., Rangel, O, (2010). *Estrategias de Capital de Trabajo en Empresas Farmacéuticas*. Recuperado

de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3149>

- Selpa, A., Espinoza, D. (2009). *La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa*. Cuba
- Treilhes, L. (2018). Cómo optimizar la gestión de cuentas por cobrar. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-optimizar-la-gesti%C3%B3n-de-cuentas-por-cobrar-laurent-treilhes>
- Valarino, E., Yáber, G., Cemborain, M. (2015). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso*. México. Trillas.
- Van, J., Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México. Pearson Educación.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Wanden -Berghe. J., Fernández. E., (2016). *Introducción a la Contabilidad*. Madrid. España. Ediciones Pirámide.
- Warren.C., Reeves. M., Duchac. E., (2016). *Contabilidad Financiera*. México. Cengage Learning Editores S.A.

10. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario



Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Escuela de Contabilidad

Guía de Cuestionario

Nombre del encuestado:

Cargo: Vendedor

1. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas en su manual de organización y funciones desde que inició sus actividades?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Se ha establecido políticas alternas para el otorgamiento de ventas al crédito?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Realiza las ventas bajo una facturación de ventas al crédito a todos los clientes (Factura o boleta de venta)?
 - a) Sí
 - b) No
4. ¿Se aplica el mismo tiempo de cobro independientemente del monto facturado a los clientes?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Dentro de que rango está su meta de ventas por mes?

- a) Menos de S/100,000
 - b) S/100,000-S/150,000
 - c) S/150,000-S/200,000
 - d) Otro monto
- 6.** ¿Cuál es la frecuencia de días de la recuperación de las cuentas por cobrar de sus clientes?
- a) 10-20 días
 - b) 20-30 días
 - c) 30-45 días
 - d) 45 días a más
- 7.** ¿Cuáles son los medios de pago que utiliza para cobrar a sus clientes?
- a) Transferencia bancaria
 - b) Pago directo (Contado)
- 8.** ¿Se evalúa los antecedentes del cliente para otorgar un crédito?
- a) Sí
 - b) No
- 9.** ¿Cuenta la empresa con políticas del proceso de gestión de cuentas por cobrar?
- a) Sí
 - b) No
- 10.** ¿Se realiza seguimiento a los clientes por las ventas al crédito?
- a) Sí
 - b) No
- 11.** ¿Se recupera al 100% las ventas al crédito colocadas durante el mes?
- a) Sí
 - b) No

12. ¿La empresa cuenta con un sistema de clasificación de riesgo para medir los créditos emitidos?

a) Sí

b) No

13. ¿Solicita garantías para las ventas al crédito?

a) Sí

b) No

14. ¿Realiza una verificación periódica de los créditos vencidos?

a) Sí

b) No

Anexo 2: Manual de Organización y Funciones de la empresa Bongnab EIRL

INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de administración de personal que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño.

Además, es un instrumento importante para el desarrollo de la estrategia de una empresa, debido a que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos, es decir especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

El presente documento, define el diseño organizacional que asume la empresa Bongnab EIRL, como resultado de un nuevo estilo de gestión empresarial con propósitos y objetivos definidos; orientados hacia la modernización de la administración, con la finalidad de ser una herramienta de trabajo para brindar un buen servicio y promover el desarrollo profesional entre los colaboradores, a fin que, contribuya a:

- ❖ Definir con exactitud y claridad las funciones y actividades del personal.
- ❖ Facilitar los procesos de capacitación y evaluación para promover la permanencia del personal en dicha institución.

Finalmente se busca establecer una organización sólida que facilite el control y coordinación entre las diferentes unidades orgánicas que conforman la empresa, de modo que se evite la duplicidad de esfuerzos u otras dificultades consiguiendo la eficiencia.

Parte I: FORMALIZACIÓN DEL MOF

1.1. Objetivos del manual

- Identificar las funciones de los trabajadores de la empresa Bongnab E.I.R.L. para evitar duplicidad de cargos y garantizar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Contribuir a que el personal alcance el nivel de desarrollo necesario para asumir su responsabilidad con mejor criterio y seguridad mediante el conocimiento de las funciones y procesos de su cargo establecidos por la empresa.

1.2. Alcance

El presente Manual de Organización y Funciones está dirigido para todos los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa Bongnab E.I.R.L

1.3. Aprobación

De acuerdo con el Estatuto de la Empresa es atribución del gerente aprobar el Manual de Organización y Funciones que rige las actividades de la Empresa.

Parte II: CRITERIO DE DISEÑO

2.1. Efectividad y eficiencia:

La efectividad se refleja en la relación que se quiere alcanzar y los resultados que se planifican gracias al personal de la empresa y la manera en que desempeñan sus funciones.

La eficiencia se observa en mostrar un buen y máximo resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

2.2. Calidad

Realizar las actividades de manera transparente y correcta con la finalidad de minimizar los errores que pueda ocurrir en la empresa.

2.3. Unidad de mando

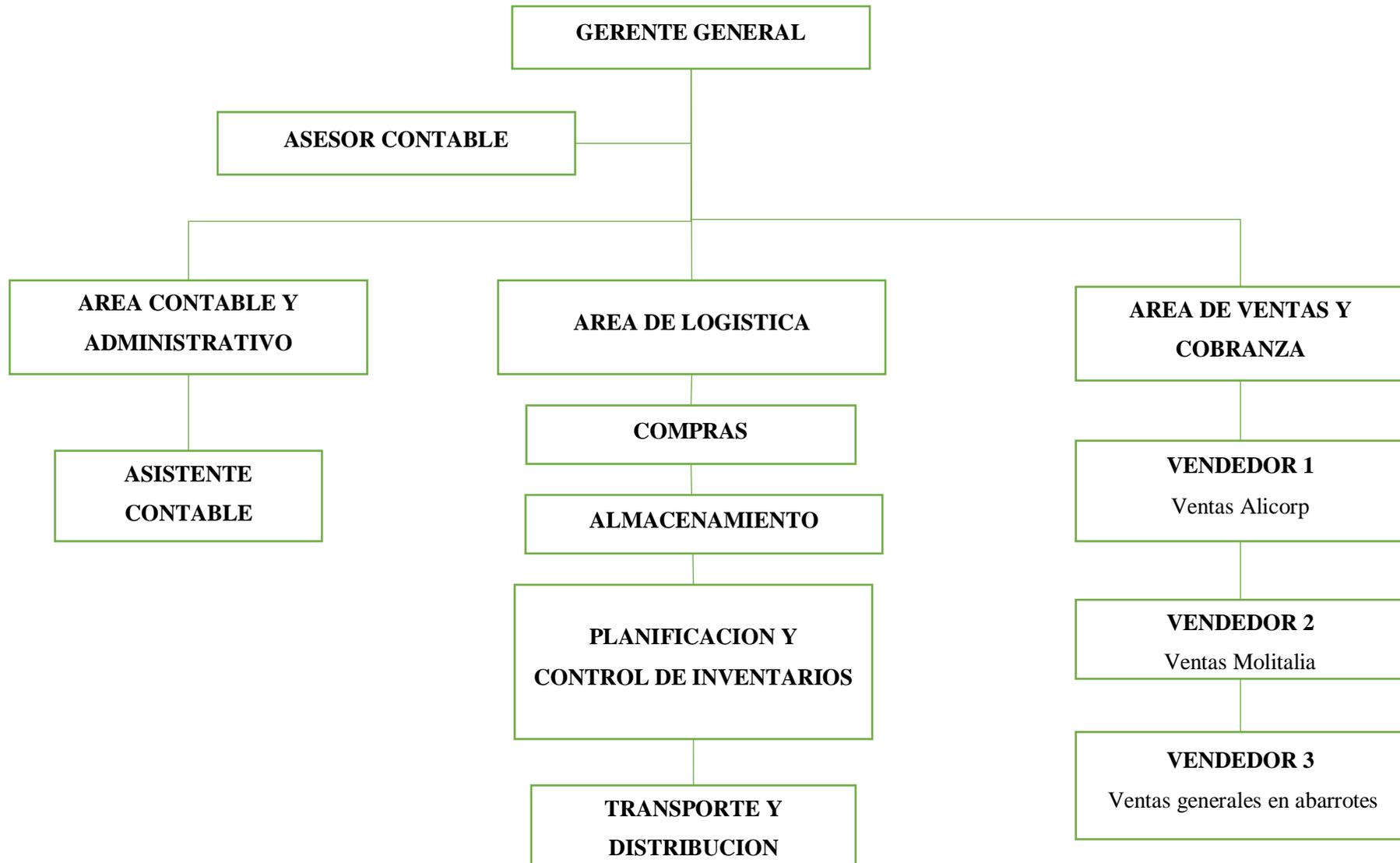
Todo cargo dependerá jerárquicamente de un solo superior.

2.4. Sistematización

Cada función establecida tiene un objetivo de desarrollar o de crecer como empresa teniendo como base las funciones de cada trabajador.

2.5. Integración e interrelación de los cargos

Cada trabajador realiza sus labores de manera unida y junta. De manera que se apoyen mutuamente.

Parte III: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Parte IV: CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

N°	CARGO	CANTIDAD
1	GERENTE GENERAL	1
2	ADMINISTRADORA	1
3	ASISTENTE CONTABLE	1
4	ALMACENERO	2
5	CONDUCTOR DE CAMIÓN	1
6	VENDEDORES	3
TOTAL		10

Parte V: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS

5.1. Gerente General

- a. Organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades desarrolladas en la empresa, asimismo resolver aquellos asuntos que requieran de su intervención.
- b. Emplear estrategias de organización y liderar internamente en la empresa utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.
- c. Establecer y mantener una buena imagen empresarial, que permita orientar la organización hacia el logro de resultados.
- d. Cumplir las normas establecidas en la empresa según el sistema de control interno.
- e. Tomar decisiones principalmente cuando se frecuenta de asuntos centrales o vitales para la organización.
- f. Fomentar el trabajo en equipo, motivar al personal y supervisar para un

buen ambiente empresarial.

5.2. Asesor Contable

- a. Controlar y analizar los registros contables, de acuerdo a lo exigido por la normativa legal, contable y de procedimientos internos de la Empresa:
 - ✓ Registrar las operaciones del mes al sistema contable “CONCAR” en un plazo máximo de 20 días hábiles, después de recibir la información del área administrativa.
- b. Determinación y presentación exacta, oportuna y confiable de la declaración de impuestos mensuales y anuales, dentro de los plazos legales y reglamentarios.
 - ✓ Liquidar los impuestos mensuales de la empresa IGV-RENTA, en un plazo máximo de una semana, después de recibir la información del área administrativa.
- c. Analizar las utilidades y la caja chica en un plazo máximo de (20-30 días hábiles, después de recibir la información del área administrativa).
 - ✓ Analizar la caja Contable y utilidad de la empresa oportunamente para tomar medidas antes de la presentación jurada Anual (Cierre Anual). Es necesario que el área administrativa proporcione la siguiente información : Facturas compras con sus respectivas notas de crédito y vouchers de pago, comprobante Leasing, estados de cuenta, kardex, pago de impuestos, alquileres, pago de cuotas de préstamos y otros relacionados.
- d. Elaborar la planilla de trabajadores, boletas de pago y declarar en la PLAME y T-registro SUNAT.
 - ✓ La elaboración y declaración de lo mencionado anteriormente el contador

lo realizará la primera semana de cada mes, y enviará la constancia de declaración, boletas de pago y guías de pago varios al correo de la empresa para conocimiento de los interesados.

- e. Análisis y declaración de los libros contables electrónicos (PLE) y físicos obligados a llevar por la empresa.
- ✓ Elaborar y declarar los libros dentro de los plazos establecidos por la administración tributaria. (SUNAT)
- Registro de compras electrónico (10 días hábiles del mes siguiente)
- Registro de venta Electrónico (10 días hábiles del mes siguiente)
- Registro Diario Electrónico (03 meses como máximo de presentación)
- Registro Mayor Electrónico (03 meses como máximo de presentación)
- Libro de inventario y balances (01 mes después de la declaración jurada anual como máximo de presentación)
- Libro de activos fijos (01 mes máximo de atraso permitido)
- Libro de actas (actualizar en 05 días hábiles después de la realización de un acto Jurídico, contable u gerencial.
- Registro de Inventario Permanente de unidades Físicas (01 mes máximo de atraso permitido)
- Registro de inventario Permanente Valorizado (03 mes máximo permitido).
- ✓ El incumplimiento genera una multa de 0.3% de los ingresos netos declarados en la DJ Anual 2017, es decir: S/ 22,962.00 Sin gradualidad.
- f. El contador se compromete 2 visitas todos los fines del mes a supervisar el cumplimiento de las labores del área administrativa con respecto al cierre

del mes de las compras, ventas, notas de crédito y bonificaciones, además de la revisión de los libros de Kardex y otras tareas ocasionales que el Gerente instruya relacionadas al área que le compete.

5.3. Administración y Asistente Contable

- a. Registrar las ventas contables al sistema interno en función a las directrices coordinado con el Contador antes del cierre del mes.
- b. Registrar las compras al sistema interno para la elaboración del Kardex.
- c. Imprimir mensualmente los libros de Registros de inventario permanente fisco y valorizado previa coordinación con el Contador.
- d. Impresión de las boletas de pago de los trabajadores mensuales.
- e. Hacer firmar las boletas de pago a los trabajadores en planilla.
- f. Llevar el control de asistencia y de planilla de movilidad según lo explicado y coordinado con el Contador.
- g. Ordenar la información contable (Compras, con sus respectivos voucher de pagos y notas de crédito, estados de cuenta, comprobante Leasing, Recibo por honorarios, pago de impuestos, alquileres, otros), con el fin de que el contador pueda consolidar la información contable en sus estados financieros y cumplir con los plazos establecidos.

5.4. Almacenero

- a. Comprobar que la mercadería que envían los proveedores coincida con el documento entregado.
- b. Ubicar las mercaderías en lugares idóneas con la finalidad que se puedan

localizar fácilmente.

- c. Determinar la cantidad estimada de cada producto que se tendrá por almacenar.
- d. Reportar la mercadería que se perciben dañadas o las devoluciones ocurridas de manera diaria.
- e. Verifica y despacha los pedidos que se tiene en el día para la distribución correspondiente.
- f. Registra y lleva el control de las mercaderías con la finalidad de tener en cuenta las fechas de caducidad.
- g. Dar a conocer las mercaderías que tienen disminución de stock.
- h. Colabora en la realización de inventarios que se tiene semanalmente.

5.5. Conductor de Camión

- a. Conservar su documentación personal al día ante posibles impedimentos de inmovilización
- b. Conducir de manera responsable cumpliendo con las leyes de tránsito, teniendo el criterio y cuidado necesario al transitar.
- c. Inspeccionar la mantención periódica del camión y verificar que este en óptimo funcionamiento, caso contrario informar alguna observación a su superior.
- d. Salvaguardar el aseo y cuidado del vehículo y de su equipamiento para que la mercadería se encuentre en buen ambiente de distribución
- e. Mantener el camión con combustible.

5.6. Vendedores

- a. Comunicar a sus clientes la información que la empresa tiene preparados para ellos, tales como las promociones, descuentos y beneficios que les proporciona, en relación a su línea de ventas que dirige.
- b. Asesorar a los clientes en relación a los productos que pueden ofrecer o beneficiarlos o de qué manera pueden satisfacer sus necesidades.
- c. Informar a la empresa de las incomodidades que cuentan los clientes, ya sea requerimientos, reclamos, sugerencias, entre otros. Con la finalidad de que la empresa tome soluciones en beneficio de ellos.
- d. Implementar un plan para el beneficio tanto de la misma como de la empresa.

Parte VI: FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

6.1. Faltas del trabajador:

Tenemos distintas sanciones en función del tipo de falta que haya cometido el trabajador. Este tipo de faltas van desde las faltas leves hasta las faltas muy graves. Estas pueden ser:

❖ Faltas leves

- Que el empleado llegue tarde a su centro laboral
- La falta de higiene del trabajador
- Abandonar su puesto de trabajo sin justificación alguna
- Falta leve de respeto hacia sus compañeros.
- Disminución en el rendimiento en el trabajo que no tenga consecuencias graves

❖ Faltas graves

- Acumulación de faltas injustificadas y repetidas de asistencia o puntualidad al trabajo.

- En el caso de tener a personas en su cargo abusar de su poder con ellos.
- ❖ Faltas muy graves
 - Agresión u ofensas verbales en el trabajo.
 - Llegar embriagado al trabajo afectando negativamente en las labores.
 - Acoso por discapacidad, edad, racial, por orientación sexual, acoso sexual, entre otros hacia las personas que conforman en la empresa.

6.2. Sanciones disciplinarias:

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 del TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, una de las facultades otorgadas a los empleadores como parte de su poder directriz, es sancionar disciplinariamente dentro de los límites de la razonabilidad cualquier infracción o incumplimiento de las obligaciones a cargo del trabajador.

Actualmente, las sanciones más comunes aplicables son la amonestación verbal, la amonestación escrita y la suspensión temporal, esta última imposibilita al trabajador a acudir a su centro de trabajo a prestar servicios, razón por la cual no se le otorga remuneración alguna durante el tiempo que dure la sanción.

Anexo 3: Constancia Turnitin**INFORME DE TESIS- Vera Berrú**

INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %	17 %	0 %	7 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS
