

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR,  
PARA MEDIR EL RIESGO DE ILIQUIDEZ Y FALTA DE CAPITAL DE  
TRABAJO Y DISEÑAR POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA DE  
LA EMPRESA ALIMENTOS BALANCEADOS S.A.C., PERIODO 2018-  
2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**Liseth Mires Perez**

**ASESOR**

**Maribel Carranza Torres**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2022**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR  
COBRAR, PARA MEDIR EL RIESGO DE ILIQUIDEZ Y  
FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO Y DISEÑAR POLÍTICA  
DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA ALIMENTOS  
BALANCEADOS S.A.C., PERIODO 2018-2019**

PRESENTADO POR:  
**Liseth Mires Perez**

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

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

Rosita Catherine Campos Diaz

PRESIDENTE

Pedro Jesus Cuyate Requejo

SECRETARIO

Maribel Carranza Torres

VOCAL

## **Dedicatoria**

A:

Dios por iluminarme todos los días y ser la fuerza para vencer las dificultades y obstáculos de la vida.

Mis padres Víctor Mires Montano y Luz Pérez Tapia por haberme apoyado durante este trayecto para seguir adelante, a mis abuelos por estar siempre pendientes de mí y brindarme su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A:

Dios por permitirme cumplir con esta meta propuesta que es mi formación profesional.

Mi Madre por acompañarme en mis amanecidas para lograr cumplir con mi proyecto.

    Mi asesora Mgtr. Maribel Carranza Torres por su apoyo incondicional en la  
    culminación de mi tesis.

## Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Bases Teóricas.....	19
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	32
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	32
3.2. Diseño de investigación.....	32
3.3. Población, muestra y muestreo .....	32
3.4. Criterios de selección .....	32
3.5. Operacionalización de variables .....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.7. Procedimientos para la recolección de datos .....	34
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	34
3.9. Matriz de consistencia .....	35
3.10. Consideraciones Éticas .....	36
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
V. CONCLUSIONES .....	72
VI. RECOMENDACIONES .....	73
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
VIII. ANEXOS .....	79

## Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	33
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	35
Tabla 3. Razón corriente.....	42
Tabla 4. Ratio Prueba Ácida .....	43
Tabla 5. Ratio de prueba defensiva .....	44
Tabla 6. Ratio Capital de Trabajo .....	46
Tabla 7. Periodo promedio de cobranza .....	47
Tabla 8. Ratio Rotación de las cuentas por cobrar .....	48
Tabla 9. Saldos de clientes.....	50
Tabla 10. Deficiencias causas y efecto en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. ....	54
Tabla 11. Riesgos de créditos vía llamada telefónica.....	57
Tabla 12. Cronograma de cobranzas .....	67

## Lista de figuras

Figura 1. Ventas al crédito y al contado .....	37
Figura 2. Volumen de ventas y compras (%).....	38
Figura 3. Promedio de cobro y pago .....	39
Figura 4. Proceso de venta.....	40
Figura 5. Razón corriente.....	42
Figura 6. Prueba Ácida .....	44
Figura 7. Prueba Defensiva.....	45
Figura 8. Capital de Trabajo .....	46
Figura 9. Periodo promedio de cobranzas .....	47
Figura 10. Rotación de cuentas por cobrar .....	48
Figura 11. Saldo de clientes .....	51
Figura 12. Proceso de Crédito y Cobranza .....	52
Figura 13. Excesos de créditos otorgados.....	55
Figura 14. Comparación en la rotación de las cuentas por cobrar en los años 2018 y 2019 ....	56
Figura 15. Riesgos de ventas vía llamadas telefónicas.....	57
Figura 16. Liquidez en los años 2018 y 2019 .....	58
Figura 17. Capital de trabajo.....	59
Figura 18. Rendimiento sobre la inversión .....	60
Figura 19. Proceso de Créditos .....	63
Figura 20. Proceso de Cobranzas .....	65

## Resumen

La empresa Alimentos Balanceados S.A.C., presenta riesgos asociados con la falta de capital de trabajo , aumento en sus gastos administrativos debido al exceso de autorización de créditos, incumplimientos de sus clientes, no tienen políticas de crédito y cobranza, por ello en la presente investigación se planteó el siguiente objetivo Diseñar políticas de créditos y cobranzas para la gestión de cuentas por cobrar y disminución del riesgo de iliquidez y capital de trabajo en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C., con los respectivos objetivos específicos. Se elaboró un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y capital de trabajo en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.; se calculó los indicadores de liquidez estableciendo los términos de crédito y pago para cada tipo de cliente en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.; se describió los procesos de créditos y cobranzas y; determinar las deficiencias, causas y efectos en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

**Palabras clave:** Capital de Trabajo, Políticas de Crédito, Gestión, Cuentas por Cobrar, Iliquidez,



### **Abstract**

The company Alimentos Balanceados S.A.C., presents risks associated with the lack of working capital, increased administrative expenses due; To the excess of credits, breaches of the clients, they do not have credit and collection policies and do not have a credit grant limit, without control of the people who do not pay their debts; Therefore, in the present investigation the following general objective was raised: Design credit and collection policies for the management of accounts receivable and reduction of the risk of illiquidity and working capital in the company Alimentos Balanceados S.A.C. accounts receivable and working capital in the company Alimentos Balanceados S.A.C. ; calculate the liquidity indicators by establishing the terms of credit and payment for each type of customer in the company Alimentos Balanceados S.A.C.; describe the credit and collection processes and; Determine the deficiencies, causes and effects in the company Alimentos Balanceados S.A.C.

Keywords: working capital, credit policies, management, accounts receivable, illiquidity

## I. INTRODUCCIÓN

Las condiciones del mercado obligan a las empresas a conceder créditos a los clientes; de alguna manera, esto permite proyectar una imagen en el mercado, un mejor servicio orientado al cliente y establecer una relación de confianza entre empresa y cliente, que le permita de alguna manera, sostenerse en el mercado.

El lineamiento que han de seguir las organizaciones, es que el crédito comercial es considerado una inversión, y, por lo tanto, como toda inversión, debe brindar una rentabilidad apropiada de acuerdo al riesgo tomado. Debido a esto, tanto sólo puede comercializar a crédito si la actividad es rentable y el acreedor tiene un grado pertinente de seguridad de que cobrará al finalizar el plazo de los comprobantes. Dada esta situación, es conveniente que los negocios realicen sus actividades de venta a crédito a sus clientes, desarrollen su estrategia personalizada de riesgos y determinen las normativas relativas al crédito que cubran la inversión en clientes. (Adaptado de <http://www.ratingempresarial.com/ventajas-de-la-venta-a-credito>)

En ese contexto, consideramos que el otorgamiento de crédito en una empresa, desde que está vinculado a un riesgo de recuperación o cobranza, es necesario que las empresas establezcan medidas, estrategias y cuenten con una debida planificación en todo este proceso de venta y de otorgamiento de créditos a sus clientes; caso contrario un crédito otorgado sin ninguna planificación o evaluación previa podría traer como consecuencia un deficiente manejo de los recursos, una falta de liquidez y riesgos que deriven en un deficiente manejo en los recursos, que será notable en la solvencia financiera de la organización.

La importancia de esta investigación nace con la necesidad de proponer políticas de cobranzas, como de créditos, y un buen manejo, además de controlar apropiadamente las cuentas pendientes de cobro para reducir el riesgo con un mayor grado de iliquidez. Aparte,

se tiene resultados de algunas empresas, por ejemplo; a nivel internacional en relación a las políticas de crédito y cobranzas, la fábrica de calzado Fadicalza, logró determinar la incidencia que tenía en la liquidez, concluyendo que un manual que contenga las normativas concernientes al crédito y cobros fueron la mejor alternativa de solución; a nivel nacional, en relación a las cuentas por cobrar y las normativas de crédito, la empresa Consermet S.A.C., redujo su liquidez y; a nivel local, en relación a la inspección interna de las cuentas por cobrar, precisó que el establecer mejoras en políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, son útiles para un mejor desempeño del área de créditos y cobranzas.

En cuanto a la problemática de la organización, existen riesgos de falta de liquidez y falta de capital de trabajo por exceso de créditos y/o incumplimientos de los clientes, aumento en los gastos administrativos por cobrar; no cuenta con políticas respecto a los créditos y cobranzas sin un límite de otorgamiento de crédito y sin control de las personas que no pagan sus deudas.

Por lo que Castro (2014), mencionaba que uno de los desafíos significativos a los que las organizaciones afrontan es poseer la suficiente liquidez para cumplir los compromisos.

A partir de ello, se afirma que el área de contabilidad juega un papel fundamental, siendo clave para el éxito. Bañuelos (2014), asevera que hay razones para tener en cuenta una política de crédito y de cobros, y centrarse en los elementos más relevantes; cuando se cuenta con una normativa de crédito y cobranza se torna más fácil la concerniente toma de decisiones con elementos previamente determinados.

En la investigación, se plantea la siguiente interrogante ¿Será necesario diseñar políticas de crédito y cobranza para la eficiente administración de las respectivas cuentas por recaudar y disminuir el riesgo de liquidez y falta de capital de la organización Alimentos Balanceados S.A.C.?

Guajardo y Andrade (2014) relataban que todas las cuentas pendientes de cobro, así como el activo, deben generar beneficios en el futuro. Por otro lado, Van (1997) argumentaba que la empresa debe de tener políticas de cobranza, para que, por medio de esto se vea resaltado de los procedimientos de cobro que emprende. Por último, Izar y Ynzunza (2017), mencionaban que la política de crédito, son eventos de crédito que se tienen establecidas en una determinada organización, específicamente con las del sector en el que se está participando, teniendo así dos aspectos que determinen el límite de un crédito otorgado.

En relación a los antecedentes, en el contexto internacional, se tuvo a Macías (2017) concluyendo que la empresa no contaba con proyecciones a largo plazo de sus flujos de efectivo. Avelino (2017), concluyó que al realizar los ratios financieros en la empresa se encontró un resultado favorable, ya que contaba con liquidez suficiente para poder sustentar sus gastos. Nole (2016), señaló que las estrategias de cobranza son ineficientes, teniendo un alto nivel de la morosidad de pagos, así mismo Carrasco y Farro (2014), en su estudio detalló que la administración de las cuentas pendientes de cobro ha sido muy eficiente. En relación a los objetivos se desarrolló, el objetivo general, donde se indicó el diseño de las normativas de crédito, así como las referidas a cobros para la administración de estas cuentas, disminuir el conflicto de iliquidez y falta de capital para el trabajo de la organización.

En la organización Alimentos Balanceados S.A.C., se elaboró un análisis sobre la actual situación de la administración de las cuentas pendientes de cobro y el capital que permita el trabajo en la organización Alimentos Balanceados S.A.C.; se calculó los indicadores de liquidez, instituyendo las cláusulas de crédito y cancelación para cada clase de cliente en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.; se describieron los procedimientos de créditos y cobros y; se determinó sus deficiencias, además de sus causas y efectos en la empresa.

En el primer capítulo, se hallará la presentación general del estudio, la problemática, los respectivos objetivos, general como específicos, en el siguiente párrafo se encuentra el marco teórico, donde se realizaron los antecedentes a nivel local, nacional e internacional, también se tiene las bases teóricas relacionadas a las variables.

En los puntos siguientes se mencionará sobre la investigación, que será de tipo aplicada con un nivel descriptivo y propositivo; porque permitirá describir la evaluación de la gestión de las cuentas pendientes de cobro, la liquidez y la falta de capital de trabajo de la organización Alimentos Balanceados S.A.C.; asimismo, también se encontrará la operacionalización de variables. En el cuarto capítulo, se detallan los resultados, así como la oportuna discusión sobre:

Diagnosticar de la actual situación de la gestión de las cuentas pendientes de cobro en la organización Alimentos Balanceados S.A.C.

Cálculo de los indicadores de liquidez, estableciendo los términos de créditos para cada tipo de cliente en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Descripción de los procedimientos de créditos y cobranzas, determinando sus deficiencias, causas y efectos en la empresa Alimentos balanceados S.A.C. En el quinto y sexto capítulo encontramos las conclusiones y recomendaciones respectivamente y finalizamos con las referencias bibliográficas relacionadas al tema.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes:

#### **Internacional**

Macías (2017) en su estudio titulado “*Control de la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Globalolimp S.A. de la ciudad de Guayaquil.*”. El objetivo general fue la evaluación del respectivo control en la administración de las cuentas pendientes de cobro y cómo está incide en la organización de esta empresa. El estudio fue descriptivo, poseía un enfoque de tipo cualitativo, se emplearon técnicas de análisis documental, encuesta y entrevista con sus respectivos instrumentos ficha documentaria, cuestionario y guía de entrevista. La muestra estuvo compuesta por diez personas. Finalmente, se ha concluido que la empresa no cuenta con proyecciones a un largo plazo de sus flujos de efectivo, por lo que, se ha considerado la decisión de situar sus flujos de efectivo a un corto plazo, con el fin que el vencimiento de pago de sus obligaciones no genere problemas en sus gastos financieros.

Avelino (2017) en la investigación “*Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecar Cía. Ltda*”. Tuvo como propósito la valoración de la repercusión que tienen las cuentas pendientes de cobro en la respectiva liquidez. La investigación fue de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo. Se emplearon como técnicas el análisis documental, observación y entrevista, con sus pertinentes instrumentos ficha documentaria, guía de observación y guía de entrevista. La muestra estuvo integrada por 20 personas. Se concluye que al realizar los ratios financieros se obtuvo como resultados, para el periodo 2015, se ubicó en 1.86 veces, mostrando así una liquidez muy buena para permitirle sustentar sus deudas externas como internas, por otro lado, el nivel de endeudamiento fue de un 29% de la totalidad de sus activos, lo que significaba que después

de sus obligaciones debería de tomar decisiones en cuanto a la mejora de sus políticas, tanto internas como externas.

Lozano y Luna (2016) en la investigación *“Diseño manual políticas de créditos y cobranzas para mejorar liquidez Química S.A. 2017”*. Tuvo como objetivo realizar el diseño del documento de normativas de Créditos y Cobros que permitan una optimización de la liquidez. La investigación fue descriptiva y analítica. Se concluyó que una empresa, que no tiene un control, puede tener problemas de recupero, y puede verse afectada en los créditos que otorga, como consecuencia se verá en riesgo de liquidez y rentabilidad. Por lo que se recomendó mantener controles internos y externos para el otorgamiento de sus créditos. También debería realizar seguimientos a sus clientes que otorgan el crédito, para evitar problemas de cuentas por cobrar, y poder tener mejor manejo de su liquidez, haciendo frente así a sus deudas más próximas.

Tirado (2015) en la investigación *“Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado Fadicalza”*, tuvo como objetivo indicar la relación de las normativas de crédito y cobros en la solvencia en la empresa antes indicada, esto con la finalidad de acrecentar la eficiencia en la pertinente y apropiada gestión de crédito. La investigación se ubicó en un tipo descriptivo correlacional, con un enfoque mixto, como técnica se usó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario. La muestra estuvo integrada por 35 personas (total de empleados). Concluyendo que contar con un documento en donde se especifiquen las políticas de crédito y de cobros es la principal opción para dar solución a las situaciones problemáticas relacionadas a la morosidad por parte de los clientes. A partir de la fijación de normativas a seguir por todos los colaboradores dentro del manual, se puede definir actividades específicas para la toma de decisiones administrativas que se vea reflejado en un aspecto financiero favorable para la empresa.

## Nacional

Chávez (2017) en la investigación *“Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017”*. Tuvo como objetivo efectuar la respectiva propuesta que permita corregir los procesos de créditos y cobros que ayuden a pertinente optimización de la liquidez de la organización antes señalada. La investigación fue de tipo descriptiva propositiva y aplicada. Se concluyó que se encontró actividades realizadas actualmente en desorden, por lo que se generó problemas en la empresa debido a que no contaban con políticas establecidas. Tampoco se tienen lineamientos establecidos para realizar una evaluación correspondiente a sus clientes, 80% son manuales, no cuentan con MOFs debidamente actualizados para el colaborador responsable de los procesos de créditos y cobros, por ello se desconocen sus tareas. En cuanto su liquidez, se obtuvo como resultados que se tiene un 0,8; lo que significa que la organización no tiene demasiado efectivo que le ayude a enfrentar sus deudas en el plazo más próximo, es por eso que la organización había tomado la decisión de realizar préstamos financieros para poder cubrir con sus pagos, tampoco cuenta con normas establecidas para una buena toma de decisiones, Se ha evidenciado que no se cuenta con indicadores para realizar los seguimientos de los clientes respectivamente, generando así un descontrol en sus créditos y cobranzas; de igual manera, se sabe que la empresa se encuentra atravesando por un problema de liquidez, por lo que sería bueno sugerir que siga los lineamientos establecidos para poder tener políticas de créditos y cobranzas.

Vásquez y Vega (2016) en la investigación *“Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C., distrito de Huanchaco, año 2016”*. Su propósito fue indicar de qué manera la administración de cuentas pendientes de cobro afecta en la liquidez en esta empresa. La investigación fue de tipo básica y explicativa, la técnica empleada fue la encuesta, análisis documental y observación, con sus respectivos



instrumentos cuestionario, ficha documentaria y guía de observación. La población se conformó por las unidades de encargadas de las ventas, contabilidad, dirección, cobranzas y finanzas de la empresa. La muestra se constituyó por el área de cobros de la organización indicada anteriormente. Se concluye que la gestión de cuentas pendientes de cobro, generaban una reducción en la liquidez de empresa estudiada y las políticas de crédito afectaban a la liquidez, debido a que no se emplearon métodos de análisis, dado a que estos factores son fundamentales para obtener la gestión eficiente y apropiada de las cuentas por cobrar.

Garrido Lecca (2016) en la investigación "*Cuentas por cobrar y el capital de trabajo en la empresa Masiljo Perú S.A.C. San Juan de Lurigancho, 2016*". Tuvo como objetivo indicar la vinculación de ambas variables desde la perspectiva de los trabajadores administrativos en la empresa mencionada. La investigación fue de tipo básica, además de ser descriptiva y correlacional, empleando el diseño no experimental con corte transversal. En cuanto a las técnicas, estas fueron la encuesta y su instrumento cuestionario. La muestra compuesta por 30 trabajadores de la parte administrativa de la empresa. Se señala como conclusión que se tiene una vinculación muy significativa entre las dos variables analizadas. Sus Cuentas pendientes de cobro, además del capital de trabajo se fue efectuando de forma inadecuada, debido a que no se ha realizado un respectivo seguimiento de sus créditos a sus clientes, también se ha mostrado como resultado, insuficiente dinero para poder confrontar sus deudas en el plazo más próximo.

### **Local**

Liviapoma (2018) en la investigación "*Impacto de las cuentas por cobrar en el estado de flujo de efectivo de la empresa distribuciones Elera S.R.L. de la provincia de San Ignacio 2016.*". Tuvo como fin realizar la respectiva propuesta de las cuentas que se encuentran pendientes de cobro que permita una contribución adecuada a la administración

financiera y asegure una correcta toma de decisiones. La investigación se enmarcó en un tipo descriptivo y explicativo con un diseño no experimental con corte transversal, entre las técnicas empleadas estuvieron el análisis documental, la observación además de la entrevista. La muestra conformada por 3, constituida por dos colaboradores y el administrador de la empresa. Finalmente se ha concluido que después de obtener los estados de flujos de efectivo, se obtuvo como resultados un aumento de 10,000 reflejando un resultado positivo, también sus cuentas por cobrar se han ido en incrementado con un total de 4,658, viéndose reflejado en los estados de situación financieros, así como en la correspondiente hoja de trabajo, esto depende mucho del manejo de sus normativas de sus créditos y de sus cobros, siendo estas no tan adecuadas. Se realizó una propuesta para la mejora de sus normativas de créditos y de sus cuentas pendientes de cobros para la organización con la finalidad de cumplir sus metas a corto plazo.

Nole (2016) en la investigación *“Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque EPSEL S.A. – 2015”*. Tuvo como finalidad establecer la pertinente vinculación entre las respectivas variables en esta empresa. El estudio fue tipo descriptivo y correlacional con un enfoque cuantitativo, enmarcado en un diseño no experimental. La técnica empleada fue la encuesta, además de la respectiva observación con los respectivos instrumentos, cuestionario y guía de observación. Existieron dos muestras, una fue de 50 colaboradores de esta entidad, además de 312 usuarios morosos de la misma institución. Se ha concluido que la empresa no cuenta con estrategias eficientes para lograr realizar sus actividades, ya que en la encuesta realizada se obtuvieron resultados muy elevados un 95% de los colaboradores, los cuales afirmaron que si la empresa quiere tener una mayor recaudación deben de pagar una mayor cantidad en cuanto su cobranza, también

el pago de sus servicios se ha visto afectado representando así un 98% , es decir tiene un gran número de clientes que no han cumplido con sus obligaciones.

Carrasco y Farro (2014) en la investigación *“Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012”*. Tuvo como finalidad la evaluación de la revisión interna de las pertinentes cuentas pendientes de cobro la empresa seleccionada, esto para establecer alternativas de mejora a nivel de eficiencia como de gestión. El estudio fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental. Se ha concluido que al realizar la evaluación respectiva a los procedimientos de la supervisión interna de sus cuentas pendientes de cobro, en el periodo 2012, esta ayudará a la mejora de la eficiencia en la gestión de sus cuentas pendientes de cobro, es por ello, que una buena práctica y oportuna al adecuado funcionamiento del área respectiva de créditos y cobranzas ayudará a tener menos problemas de liquidez, mejorando la eficiencia en los colaboradores involucrados en el área de créditos y cobranzas, para la recuperación, consiguiendo los resultados que el área administrativa considera pertinentes.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión**

#### **2.2.1.1. Gestión operativa**

Días & Arnoletto (2009). Es lo que realiza un director público hacia su organización, con el propósito de aumentar su capacidad de sus políticas, encargado de ejecutar, cambiar y reorganizar los roles y funciones. Sus principales tareas son:

Servicios: se refiere a la concordancia entre dos principales elementos, los servicios ofrecidos y los requerimientos de las personas, esto también hace referencia a las técnicas oportunas de los productos o servicios y también a las pruebas en un correcto funcionamiento.

Procesos: esto hace referencia al análisis de los procesos administrativos y técnicos, que son utilizados en la puesta en práctica de los proyectos y prestación de servicios que se desarrollan, esto va relacionado con el público en general y a las organizaciones de la administración pública.

Diseñar y Dirigir: es un enfoque estratégico para la gestión pública en comparación con otros, esta busca la eficiencia de los proyectos y la prestación de servicio. Logrando así resultados buenos para la gente.

#### **2.2.1.2. Gestión financiera**

Córdoba, M. (2012) menciona que la gestión financiera esta encargada de las decisiones que tienen que ver con los medios financieros para la organización. Por medio de estas decisiones se logrará tener resultados eficaces para la empresa, teniendo en cuenta la visión y misión de las operaciones de la organización.

#### **Riesgo**

El riesgo, son posibilidades que las consecuencias reales sean diferentes de las deseadas o que cierto evento inesperado se presente. Se categoriza como:

Riesgo operativo: este tipo de riesgo no está en la capacidad cubrir los costos de operación.

Riesgo financiero: riesgo que no tiene la capacidad de solventar los costos financieros de una empresa.

Según Lefcovich (2009) este tipo de riesgos es la función de todo empresario, ya que este mismo, es el encargado de fijar objetivos que den como resultados positivos y que valgan la pena. Naturalmente, cuanto más ambicioso sean los objetivos, tantos mayores han de ser los riesgos.

## **Gestión del riesgo**

Según Pérez (2015) La gestión del riesgo trata de proteger los flujos respectivos de caja establecidos por la organización y el valor de sus activos, reducir la volatilidad del resultado para generar un perfil más estable y respetar las condiciones asociadas a la financiación recibida.

### **Proceso de gestión del riesgo**

Según Pérez (2015), el máximo órgano rector de la empresa debe fijar el nivel aceptable de riesgo y aprobar, además de comunicar las políticas de cobertura al conjunto de la organización. Fijada la tolerancia al riesgo, su gestión comprende las cuatro etapas siguientes:

Identificar las exposiciones y sus orígenes y a qué áreas de la empresa afectan, así como asignar los responsables de gestionarlas.

- Evaluar cada exposición para seleccionar los riesgos relevantes.
- Gestionar el riesgo decidiendo la cobertura para cada exposición, pudiendo.

## **Riesgo de liquidez**

Según Estupiñán (2006) se encuentran los riesgos de pre cumplimiento y cumplimiento, que se desembolsan cheques en una cuenta esperando 24 horas para visualizar los fondos; siendo un riesgo de canje. El riesgo de liquidez nace cuando el girador sobrepasa la capacidad de sus depósitos en el banco.

Según Restrepo (2015) cuando no se puede cumplir obligaciones de flujos de efectivo suficientes, se debe determinar una liquidación adelantada, convirtiendo en efecto las pérdidas realizadas en la empresa.

Por otro lado, Calderón (2015), menciona que la liquidez en una compañía se considera un factor muy significativo en la toma de decisiones, tanto de inversión como de

financiamiento. Si se consideran la adquisición de títulos los inversionistas le dan importancia a estos de acuerdo a la capacidad que estos títulos tengan para negociarse en el mercado independientemente del cambio que estos tengan en el precio. Cuando se refiere a riesgo de liquidez, se asocia a la imposibilidad, en la cual una de las partes de un contrato financiero obtenga liquidez que le permita cumplir con las obligaciones pendientes, independientemente de que cuente con los activos y la predisposición de hacerlo. Los determinantes en la liquidez, corresponden a aquellos factores que influyen de forma directa el valor y temporalidad de los flujos de caja.

### **2.2.1.3. Cuentas por Cobrar**

Guajardo y Andrade (2014) indican que las cuentas pendientes de cobro, al igual que cualquier activo que le pertenezca a la organización, generan un beneficio en el futuro. Estas se clasifican de la siguiente manera:

**Clientes:** son cuentas pago que aún no se han cancelado y que han sido provenientes de las tareas comunes de la organización, ya sea la venta de mercadería o la prestación de servicios a crédito.

**Documentos por cobrar:** esta partida está constituida por las documentaciones pendientes de cancelar que aparecen por la comercialización de mercadería o la prestación de servicio a crédito.

**Empleados y funcionarios:** son las cuentas o documentaciones que se producen por préstamos brindados a los colaboradores, funcionarios o dueños de acciones de la organización.

**Deudores Diversos:** son cuentas o documentaciones que surgen debido a las transacciones diferentes a las actividades comunes de la organización.

### **Ratios de las cuentas por cobrar**

Aching (2006) Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente, Razones Básicas.

Periodo promedio de Cobranza = Cuentas por cobrar x días en el año = días

Ventas anuales a crédito

Rotación de las Cuentas por Cobrar = ventas anuales al crédito = veces

Cuentas por cobrar

Rotación de Cartera = cuentas por cobrar promedio x 360 = días

Ventas

Horngren y Harrison (2000), manifiesta que después de que un negocio efectúa una acción de venta a crédito, el siguiente evento crítico en el ciclo del negocio es la cobranza de las cuentas pendientes de cobro. El tiempo de cobro indica cuantos días toma cobrar el nivel promedio de las cuentas pendientes de cobro, mientras más corto sea el promedio de cobranza, más rápidamente puede utilizar el negocio el efectivo para las operaciones (pp. 375).

### **Política de Cobranza**

Van (1997) argumenta que la organización establece su normativa general de cobros por medio de la composición de procesos de cobro que realiza. Estos procesos contienen un contacto telefónico con el cliente, la remisión de una nueva factura. En la cobranza, una de las vitales variables en la normativa es la cuantía que se desperdicia en el procedimiento de cobros. Dentro de diversos límites, mientras más elevada sea la cantidad de gasto, pequeña será la el ritmo de pérdidas por cuentas catalogadas como incobrables y más cortó el tiempo de cobranza promedio.

### **2.2.2. Política de crédito y cobranza**

Izar y Ynzunza (2017), se vincula con las normativas de crédito como las circunstancias de crédito que lleguen a instaurarse en una organización conviene estar en concordancia con las del entorno en la cual se encuentra, habiendo los dos factores concluyentes para instituir su límite en cuanto al crédito, los requisitos de productos que le suministran y su oportunidad que posee de cancelar.

Los elementos de una normativa de crédito, se catalogan en tres:

- Las cláusulas de comercialización, que son las circunstancias en donde una organización ejecuta la venta de sus productos como de sus servicios, que pueden ser al crédito o al contado.
- Estudio del crédito, que es el procedimiento que la organización instaura con el propósito de llegar a examinar a sus potenciales clientes y fijar cuales reflejan ser más calificados para un crédito, de los que no lo son.
- La normativa de cobranza, indica los sistemas y procesos que la organización llevará a cabo para ejecutar respectivo el cobro de sus cuentas pendientes de cobro.

#### **2.2.2.1. Ciclo de cobro**

Hernández, Espinoza y Salazar (2014) Definen el ciclo de cobros como la teoría financiera como tercer instante del ciclo de efectivo, y se refiere al periodo en que acontece entre las actividades económicas: venta productos terminados a crédito y el cobro de la venta que se ha efectuado. Este ciclo admite la afluencia al mercado para comercializar la nueva mercancía generada por la empresa y el cobro respectivo de esta venta; es así, que cuando se genera el ingreso de dinero en efectivo a la empresa termina este ciclo.



### **Documentos por cobrar**

Según Morales (2014), los registros de títulos por cobrar generalmente proceden de las cuentas pendientes de cobro de la persona o empresa deudora, y por aditamento acepta o firma los papeles (en este caso títulos de crédito) por medio de los que se consuma el derecho literal que en ellos se especifica. Los documentos pueden ser pagarés, letras de cambio, entre otros.

### **Cuentas incobrables**

Según Morales (2014) el registro contable de las pertinentes cuentas incobrables, en el caso de las pérdidas, se categorizan como una línea de gastos, y el área que generalmente es responsable de brindar respectivo crédito es el de ventas. En la situación que se corrobore que el cliente no costeará su crédito entonces los registros de contabilidad permanecen de la manera siguiente:

### **Recuperación de cuentas incobrables**

Según Morales (2014) generalmente las compañías escogen esperar el lapso necesario que les acceda corroborar que no consiguen cobrar la deuda de un cliente. Cuando es indiscutible que una cuenta es considerada como incobrable, se realiza un contrato a la cuenta de gastos por cuentas incobrables y se acredita a clientes por el monto conveniente. Cuando la cuenta de un de los clientes se transforma en incobrable se debe de exceptuar de los históricos contables, para lo que se vuelve necesario un cargo a la evaluación de cuentas incobrables y se acredita a clientes, se hacen los registros en:

- El mayor auxiliar de clientes
- En el mayor general

### **2.2.2.2. Definición de Morosidad**

Según Ayala (2017) es la demora en el acatamiento de un compromiso se designa jurídicamente mora, y por resultante se le establece como moroso a la persona deudora que se demora en su compromiso de pago.

#### **Componentes de morosidad**

Según Aguilar (2004) el estudio de la calidad de la cartera de una entidad financiera demanda del uso de elementos apropiados para tales terminaciones. De los datos financieros publicados por la Superintendencia de Banca y Seguros, se hace evidente el reporte de tres elementos de calidad de cartera que permiten cuantificar en valores relativos el grado de cartera morosa. Las dimensiones son: cartera atrasada, cartera de alto riesgo y cartera pesada.

#### **Cartera atrasada:**

Se localiza entre las colocaciones vencidas y en cobranza judicial sobre la totalidad de las colocaciones.

#### **Cartera de alto riesgo:**

Es un elemento de calidad de activos más rígido, incluye en el numerador las colocaciones que se encuentran vencidas, en cobranza judicial, además de las refinanciadas y aquellas que fueron reestructuradas; sin embargo, el denominador es el mismo, las colocaciones totales.

#### **Cartera pesada:**

Es la que manifiesta particularidades más marcadas. Se instituye como el elemento entre las colocaciones y créditos contingentes, se llegan a clasificar como deficientes, así mismo se catalogan como dudosos y como pérdidas sobre los créditos directos y contingentes totales; siendo el elemento más fino de la calidad de la cartera al considerar, a los ocho días de atraso, la totalidad del crédito que manifiesta cuotas en mora (y no sólo éstas) como cartera atrasada.

### 2.2.3. Capital de trabajo

Según Fernández (2000) es la cantidad de dinero que emplea la empresa para su actividad normal, es fundamental para la compañía administrar comedidamente su respectivo capital de trabajo, debido a que le permitirá conseguir mejores resultados financieros posibles, debe de financiarse con los recursos que se encuentran disponibles y que son más baratos, evitando presentar o poseer los conocidos como activos ociosos. Asimismo, establece que se debe de tener un buen control para el manejo de su dinero, de sus cuentas pendientes de cobro y por cancelar, así como del grado de existencias que son necesarios para mantener el capital de trabajo, el cual debe de ser el necesario para realizar sus operaciones de manera eficiente y para que genere utilidades. (pp. 78)

Sánchez (2000) da a conocer sobre la importancia del capital de trabajo, indicando que esta requiere de un 75% del tiempo del financiero, que debe aprobar constantemente sus proyecciones, contra la realidad. El ciclo empresarial después de fundar el negocio, de comprar, almacenar, producir, revender, cobrar, se repite una y otra vez, sincronizando en cada paso, que, si no se balancea y equilibra entre sí, da problemas financieros.

#### **Características – elementos del capital de trabajo**

Perdomo (2000) define el capital de trabajo como la diferencia entre el conocido como activo corriente y pasivo de fecha de pago más próximo de una organización. Diferencia que se produce al restar activo circulante menos el pasivo circulante.

Activo circulante, también nombrado como activo corriente o bienes y valores, los cuales generalmente se transforman en efectivo en el periodo de un año, como por ejemplo el efectivo que se ubica en caja, bancos y valores negociables en bolsa, además de las cuentas pendientes de cobro y las correspondientes existencias.

Pasivo circulante, también nombrado como pasivo corriente, pasivo a corto plazo o deudas, compromisos y obligaciones que deberán de cancelarse en el periodo de un año.

De una organización u organismo social- económico con elemento humano, además de elementos técnicos, materiales e inmateriales con fines comercializar, ganar y desarrollarse (empresa privada), brindar servicios a la comunidad (empresa pública), prestar servicios a sus asociados (empresa social), apoyarse de forma mutua y perpetuar la especie. (pp. 21)

#### **2.2.3.1. Financiamiento del capital de trabajo**

Peñaloza como se citó en Gallagher (2001), se manifiestan 3 enfoques que admiten el financiamiento del respectivo capital de trabajo:

Enfoque agresivo, hace referencia al financiamiento de la mayor parte del capital de trabajo con deudas más próximas, lo que abarca un menor costo de la deuda a un plazo corto pero un elevado riesgo porque el lapso de pago es muy reducido. Esta política incentiva un capital de trabajo neto minúsculo.

Enfoque conservador, origina la financiación de una elevada parte del capital de trabajo con obligaciones a plazo largo y capital contable, este modelo posee un mayor costo, pero disminuido riesgo y generando como respuesta un gran capital de trabajo neto.

Enfoque moderado, opera el financiamiento de los activos circulantes continuos por medio la obligación a largo plazo y de los activos circulantes temporales por medio de la deuda a plazo corto (pasivos circulantes). Debido a esto, se produce un capital de trabajo neto moderado.

#### **2.2.3.2. Liquidez**

Tristán y Riu (2014) definen la liquidez de una empresa como el efectivo que necesita en un momento oportuno lo cual permita realizar pagos o compromisos que tengamos con anterioridad, Si los recursos del activo que posee la organización se convierten más rápido se tendrá efectivo inmediatamente y se gozará con una elevada capacidad de cancelar a sus obligaciones.

Asimismo, afirman que las medidas a tomarse en cuenta en la liquidez son:

El capital de trabajo: Se define como la inversión de una organización en sus activos a un corto periodo, efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables y existencias. Siempre que los activos sean superiores que los pasivos, el negocio gozará de un capital de trabajo bueno.

Todas las empresas actúan con un monto de esta naturaleza, esto depende mucho de la industria a la que pertenezca la empresa, es para las organizaciones con flujos de efectivo predecibles y en gran medida por ejemplo los servicios eléctricos, consiguen laborar con un capital neto de trabajo en su forma negativa, si bien la mayoría de las organizaciones deben poseer niveles positivos del mismo.

La administración del Capital de Trabajo es fundamental, debido a que los activos circulantes de una entidad típica industrial simbolizan más de la mitad de sus activos totales. En la situación de una organización distribuidora, tales activos tienen una representación mayor.

Razón corriente o Liquidez: Este indicador de liquidez ayudan a determinar a las empresas la capacidad que tienen para lograr pagar sus deudas. Este indicador corriente es de gran importancia ya que proporciona capacidad para cubrir con sus cuentas inmediatamente.

Razón de prueba rápida o de solvencia: Este indicador es muy importante para las empresas ya que reflejan cuanto de activo circulante poseen. Se calcula restando el activo circulante los inventarios realizando la división del resultado conseguido entre el pasivo a corto plazo. Esto se produce a que, de la totalidad de los activos de una organización, las existencias son considerados como el elemento menos líquido, así mismo, de que pueden generar pérdidas con una facilidad mayor. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo sin acudir a la comercialización de los inventarios es fundamental.

## Indicadores de Liquidez

INEI (2018) menciona que:

Razón corriente: Este indicador indica la cantidad de nuevos soles que posee la organización en el corto plazo (realizable o efectivo) por cada sol que se encuentra comprometido en obligaciones que en el corto plazo vencen.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Total activo corriente}}{\text{Total pasivo corriente}}$$

Indicador Prueba Ácida: Este indicador es una razón más exigible que el ratio corriente, ya que no se toman en cuenta las existencias en el numerador. La cantidad apropiada se encuentra alrededor de la definición operativa del indicador

$$\text{Razón Ácida} = \frac{(\text{Activos corrientes} - \text{existencias})}{\text{Total pasivo corriente}}$$

Indicador de disponibilidad inmediata: este indicador se encarga de medir las posibilidades de afrontar las deudas en muy corto plazo, debido a que toma en cuenta solo el activo más líquido (o efectivo) de la organización.

$$\text{Disponibilidad Inmediata} = \frac{\text{Caja y Banco}}{\text{Total pasivo corriente}}$$

## Flujos de efectivo

Según Estupiñán (2009) el estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo al finalizar un período, mediante la discriminación del efectivo recibido o generado y pagado o utilizado dentro de una administración financiera como operativa en las tareas puntuales de “operación”, “inversión” y “financiación”. Un Estado de Flujos de Efectivo es de clase contable financiera y muestra las entradas, además de las salidas y el cambio bruto o neto en diversas circunstancias, en el efectivo de las

diferentes actividades de una organización durante el pertinente período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final, en otras palabras, permite mostrar el impacto de las operaciones en el efectivo, por medio de la muestra de los flujos generados y el destino de los flujos aplicados. El Estado de Flujos de Efectivo se traza con el propósito de exponer los movimientos de efectivo derivados de la operación común del negocio, tales como la comercialización de activos no corrientes o circulantes, logro de préstamos y contribución de los accionistas y aquellas transacciones que envuelvan disposiciones de efectivo tales como adquisición de activos no circulantes y cancelación de pasivos y de los concernientes dividendos.

### **Ciclo operativo**

Según Baena (2014). Una parte del capital de trabajo operativo que necesita la organización o el proyecto, se consigue en la propia operación. La parte sobrante debe adquirirse (financiarse) de acreedores financieros o aportes de socios. Si el negocio ha acumulado recursos en períodos previos, es posible que posea diversos activos financieros (títulos valores) que le permitirán para hacer frente a las necesidades de capital de trabajo operativo. En caso contrario, la organización puede realizar una búsqueda de financiamiento por medio de créditos (fuentes negociadas). La diferencia entre el capital de trabajo operativo que la empresa necesita para sus operaciones y la financiación que operativamente se obtiene se conoce como capital de trabajo neto operativo (KTNO). Esta es una variable significativa por la estrecha vinculación con la liquidez del proyecto o de la empresa.

### **Rotación de cartera.**

Según Aguilar (2013), es el elemento de eficiencia que manifiesta la manera en cómo se recupera la cartera, conforme con las normativas de crédito de la respectiva organización, su expresión en cantidad de veces. Se puede iniciar del tiempo medio de cobranza, definido como a cuantía promedio de tiempo necesaria para recobrar las cuentas pendientes de cobro.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación será de tipo aplicada con un nivel descriptivo y propositivo; porque permitirá describir la evaluación de la gestión de las pertinentes cuentas pendientes de cobro, la liquidez y la falta de capital para el trabajo de la organización Alimentos Balanceados S.A.C.; asimismo, diseñar su normativa de crédito y cobranza.

#### **3.2. Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño del estudio será no experimental, de corte transversal; pues no se manipularán ni una de las variables y se aplicarán los instrumentos en un solo momento y tiempo determinado.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

##### **Población**

La población que se consideró para esta investigación estuvo representada por la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.- Lambayeque 2018-2019.

##### **Muestra**

Para el desarrollo del estudio, como elementos, se ha considerado tomar el área de contabilidad como muestra y dentro de ello la información además de los documentos que soportan la elaboración de los estados financieros; Así como los colaboradores vinculados al gerente general y contador.

##### **Muestreo**

Se considerará un muestreo no probabilístico, representará la totalidad de la muestra, ya que resulta de ser pequeña y posible de un estudio integral.

#### **3.4. Criterios de selección**

Para analizar cómo está la entidad de manera general, en el nivel cuentas pendientes de cobro y de liquidez, se consideró al gerente financiero y al contador, porque ellos pueden dar una descripción general de la empresa en cuanto a sus políticas y finanzas, pero para tener una información específica se considera documentos como los estados financieros: balance general y estado de resultados de los años 2018 y 2019



### 3.5. Operacionalización de variables:

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Gestión	La gestión involucra la realización de las acciones para llegar al resultado	Es el desarrollo de la gestión operativa, financiera y riesgo.	Operativa	Ciclo de caja	Entrevista
			Financiera	Ciclo de conversión de efectivo	
				Gestión de crédito	
				Gestión de cobranza	
				Percepción de morosidad	
Riesgo	Gestión operativa				
				Gestión financiera	
Política de crédito y cobranza	Son las condiciones de crédito que se establezcan en una empresa (Izar y Ynzunza, 2017). Es la combinación de procedimientos de cobro que emprende y determina la empresa (Van, 2003).	Es el desarrollo de los procesos y dirección de supervisión, política y técnicas de cobranza.	Proceso	Planificación	Entrevista
			Dirección	Metas	
				Objetivos	
				Comunicación	
			Políticas de cobranza	Supervisión	
				Motivación	
				Estándar de crédito	
				Término de crédito	
			Técnicas de cobranza	Periodo de crédito	
				Incumplimiento de pago	
Llamadas telefónicas					
				Visitas personales	
				Agencia de cobranza	
Capital de Trabajo	Es la cantidad de dinero que utiliza la compañía para su operación normal (Fernández, 2000).	Es el desarrollo del financiamiento, normas, ciclo efectivo u operativo de capital de trabajo y disponibilidad inmediata	Financiamiento de capital de trabajo	Activo circulante/pasivo circulante	Análisis Documental
			Normas del capital de trabajo	Reestructuración de activos	
				Aporte de accionistas	
			Capital de trabajo	Capital de trabajo/Activos totales	
			Ciclo del efectivo	Periodo operativo /Periodo promedio de pago	
			Ciclo operativo	Periodo de inventario /periodo promedio de cobro	
Disponibilidad inmediata	Caja y banco/pasivo corriente				

Fuente: Elaboración propia

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas empleadas para la recolección de información, fue la entrevista y el análisis documental, con el fin de interactuar el investigador y los colaboradores del área respectiva de contabilidad.

### **3.7. Procedimientos para la recolección de datos**

Para recolectar la información se programará una reunión con los colaboradores del área de contabilidad, para realizar la entrevista, con el fin de conocer la situación actual y la forma en que manejan sus políticas de crédito y cobros y por último se realizará un análisis documental para los indicadores del proyecto.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para conocer la situación actual de la empresa, se aplicará técnicas como la pertinente entrevista y el correspondiente análisis documental, de las cuales y con los datos obtenidos, serán evaluados e interpretados, elaborando un diagnóstico sobre la situación actual de la administración de las cuentas pendientes de cobro y capital para el trabajo de la empresa, posteriormente se va a calcular los indicadores de liquidez estableciendo los términos de crédito y pago para cada tipo de cliente, para esto se utilizará el procesamiento estadístico de los datos de los estados financieros para calcular los ratios y representación gráfica, también se describirá los procesos de créditos y cobranzas y determinar sus deficiencias causas y efectos en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TITULO	PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO METODOLÓGICO	
Evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar para medir el riesgo de liquidez y la falta de capital de trabajo para diseñar políticas de crédito y cobranza de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. periodo 2018 ,2019	¿Será necesario diseñar políticas de crédito y cobranza para la eficiente gestión de cuentas por cobrar y disminuir el riesgo de liquidez y falta de capital de trabajo en la empresa Alimentos balanceados S.A.C.?	El presente proyecto de investigación se justifica en la importancia de tener un buen manejo y control de las cuentas por cobrar con la finalidad de maximizar la liquidez de la empresa. Por lo tanto, se debe detectar pagos atrasados o vencimientos de créditos a su debido tiempo, para contribuir directamente con los beneficios de la empresa mediante la reducción de las deudas incobrables. En la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. El capital de trabajo es de gran importancia debido a que se relaciona con la capacidad que tiene la entidad para poder generar ingresos de sus operaciones, su buen manejo permitirá tomar decisiones acertadas, obteniendo una mejora en las cuentas por cobrar y mayor liquidez con el transcurso de los años.	Gestión	Objetivo general	La gestión de las cuentas por cobrar mejorará la liquidez y el capital de trabajo en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. Diseñando políticas de crédito y cobranza.	Tipo de investigación	
			Gestión operativa	Diseñar políticas de crédito y cobranza para la gestión de cuentas por cobrar y disminuir el riesgo de liquidez y falta de capital de trabajo en la empresa “Alimentos Balanceados S.A.C.		Aplicada-descriptivo analítico	
			Gestión financiera				
			Riesgo				
			Políticas de créditos y cobranzas				
			Proceso				
			Dirección				
			políticas de cobranza				
			Técnicas de cobranzas				
			Capital de trabajo			Objetivos específicos	
			Financiamiento de capital de trabajo			Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.	Independiente
			Capital de trabajo	Calcular los indicadores de liquidez estableciendo los términos de recupero de créditos y capital de trabajo en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.		Gestión	Entrevista
			Ciclo de efectivo			Políticas de créditos y cobranzas	Análisis Documental
			Ciclo operativo	Describir los procesos de créditos y cobranzas para identificar sus deficiencias causas y efectos en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.		Dependiente	Instrumentos de investigación
Disponibilidad inmediata	Capital de trabajo	Guía de entrevista					
Razón corriente	Establecer las políticas de créditos y cobranzas en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.	Liquidez	Guía de documentos				
		Interviniente					
		Cuentas por cobrar					

Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Consideraciones Éticas**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), menciona a la:

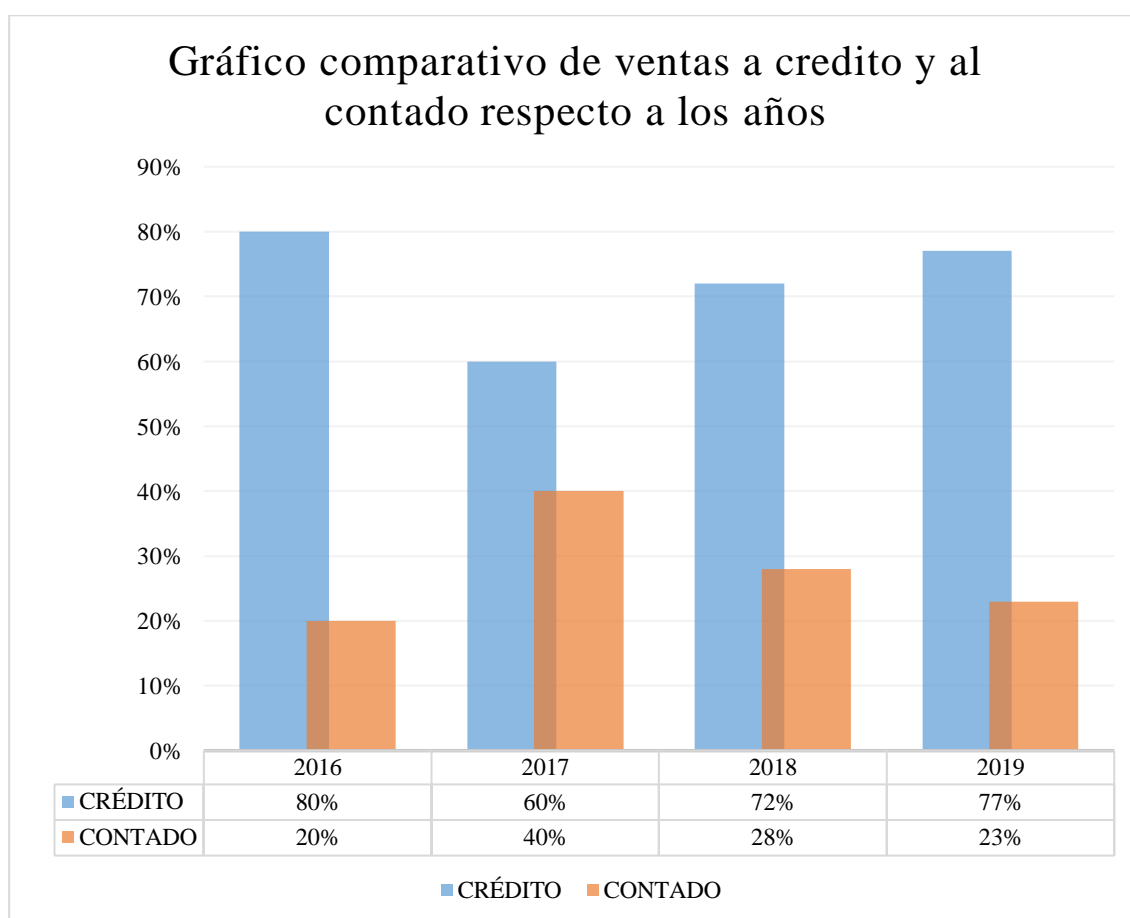
- Responsabilidad: con la dirección eficiente de los recursos en el desarrollo de las actividades.
- Honestidad: prevaleciendo lo colectivo y no lo particular teniendo en cuenta el factor de la transparencia.
- Confidencialidad: se tendrá en cuenta reservarse la opinión de los asuntos gestionados, cuidando el nombre de la entidad, al interior y exterior de la misma.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1.Resultados

#### 4.1.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

La presente investigación partió de un diagnóstico actual sobre las cuentas por cobrar de la organización, que ha otorgado crédito a sus clientes desde el inicio de sus actividades, asumiendo riesgos de que los clientes no puedan pagar.



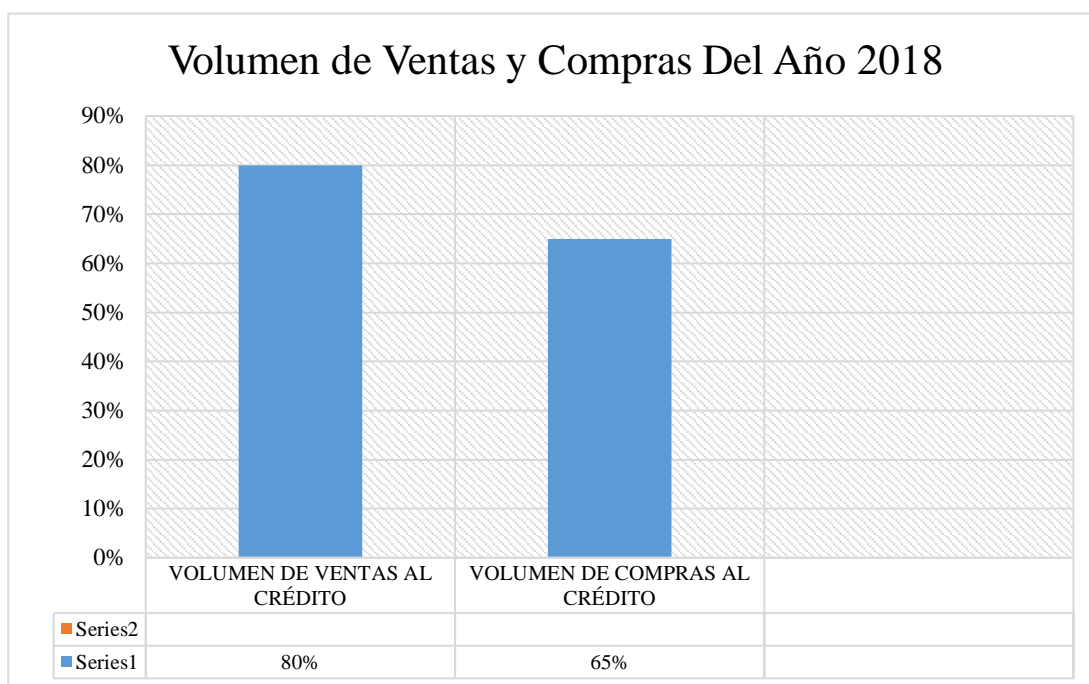
*Figura 1.* Ventas al crédito y al contado

Fuente: Reporte de Ventas (%) de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

En los últimos años la organización ha otorgado un 70% de ventas al crédito, por lo que la cobranza de estas cuentas por cobrar no ha sido muy favorable para dicha empresa, ya que algunos clientes no lograron pagar en el tiempo acordado generando así algunas dificultades de liquidez y de cumplimiento para la empresa; sin embargo la empresa desde que inició sus actividades ha realizado gran porcentaje de sus ventas al crédito sin haber

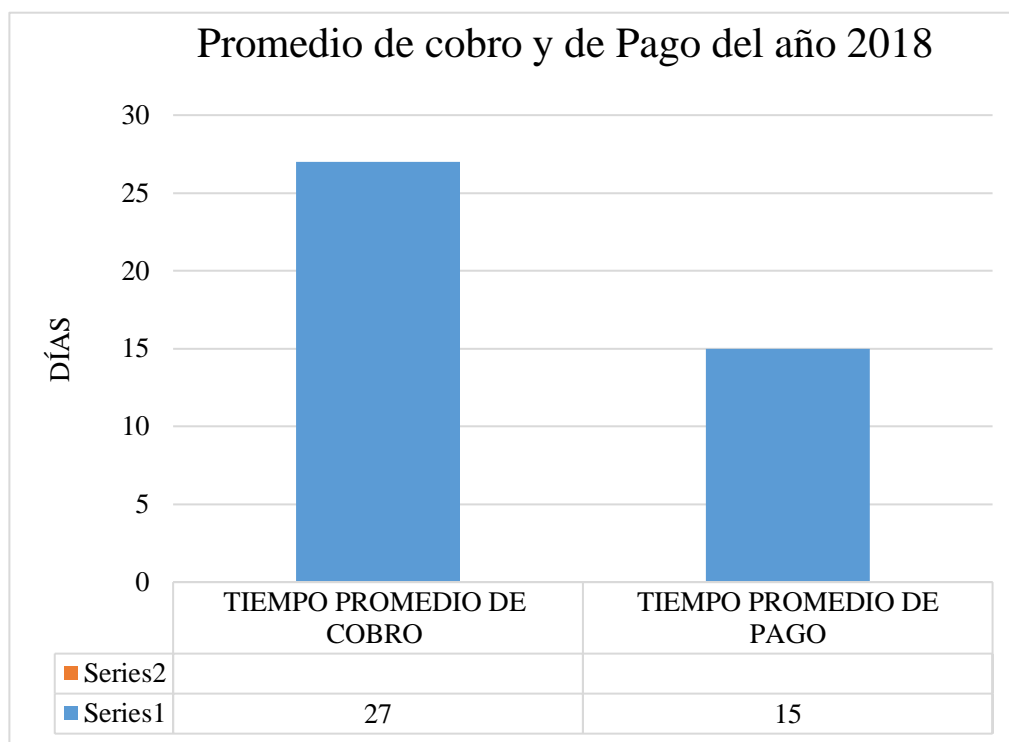
evaluado a sus clientes y como consecuencia ha generado que se encuentre con personas que no logran tener la capacidad de afrontar sus obligaciones.

Se ha notado que la empresa no posee políticas de crédito establecidos para otorgar a sus clientes, ya que no se ha establecido normas claras y no tiene un límite máximo de créditos otorgados. También realiza sus ventas al crédito otorgando como plazo máximo quince días calendario dado su flujo de compras y reposición de mercadería. La cobranza a los clientes generalmente se realiza por medio de llamadas telefónicas y visitas presenciales, el tiempo promedio de recupero de créditos para la empresa es de 25- 27 días lo cual representa el doble del plazo otorgado en un 55%.



*Figura 2.* Volumen de ventas y compras (%)

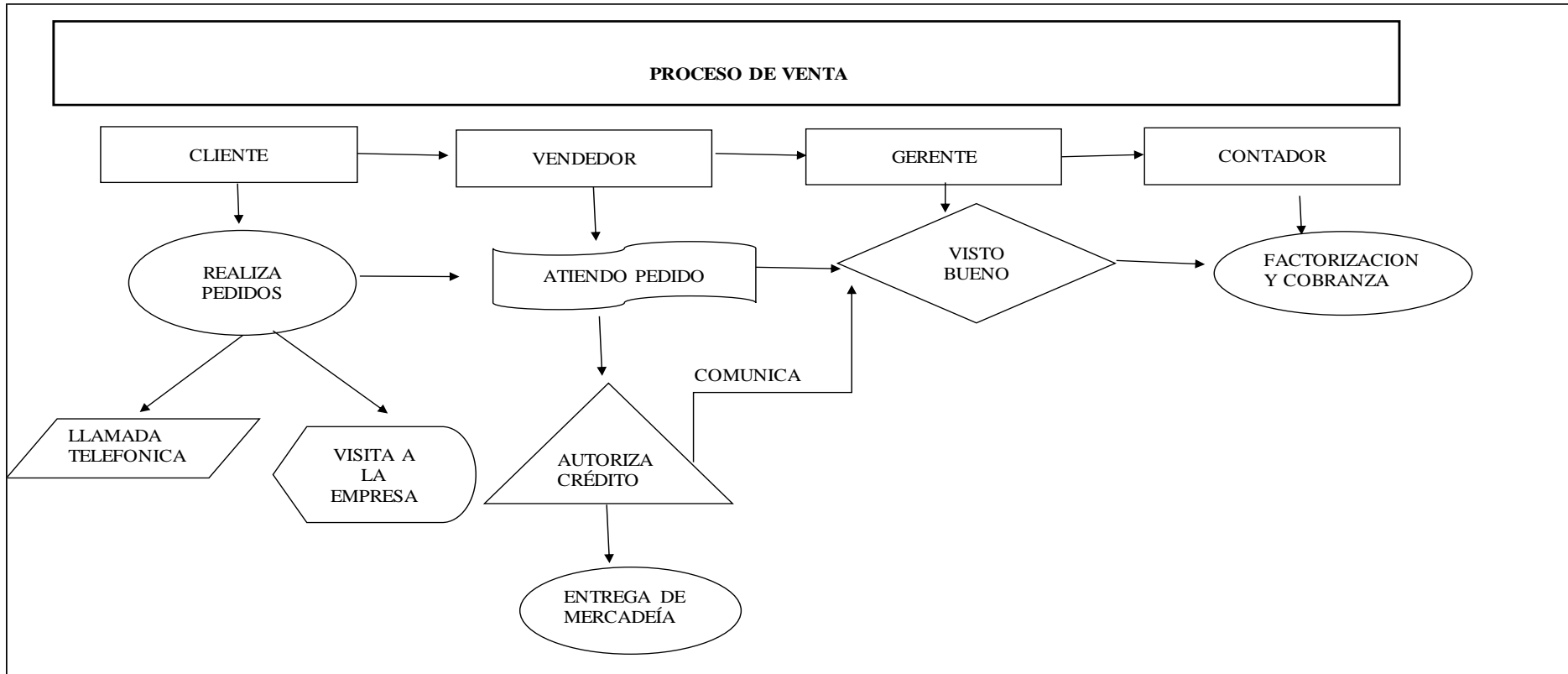
Fuente: Reporte de Ventas y compras (%) de la empresa Aliimentos Balanceados S.A.C.



*Figura 3.* Promedio de cobro y pago  
Fuente: Empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Alimento Balanceados S.A.C. Conoce a todos sus clientes, pero no tiene un control de los que cumplen y no cumplen con sus pagos, por ende, esta situación genera riesgos para la empresa, además a los clientes que se retrasan les permite realizar sus pagos parciales de sus deudas. Para el gerente de dicha empresa el capital de trabajo es el dinero que se necesita para seguir invirtiendo en su negocio, por lo que ha manifestado que muchas veces presenta problemas de liquidez, esto se genera cuando se sigue vendiendo la mercadería y los clientes demoran en realizar sus pagos, este motivo ha puesto en una situación problemática relacionada con la liquidez en la empresa, debido a que el recupero del crédito es muy lento.

De las compras que realiza la empresa sobre materia prima e insumos, las condiciones son 65% al crédito y 35% al contado. El tiempo de crédito a sus proveedores es de 15 días calendario, de tal manera que la empresa tiene de sus proveedores quince días para pagar y hay clientes que no cumplen dentro del plazo establecido por lo que se ve en problemas de liquidez.



*Figura 4.* Proceso de venta

Fuente: Empresa Alimentos Balanceados S.A.C.



- Riesgos del proceso de ventas

Pedido Vía telefónica: Los pedidos que se realizan bajo este medio es una debilidad para la empresa ya que no se constata si el pedido es verdad, el crédito otorgado que se les da no tiene límites y previo a eso no se realiza una evaluación al cliente respectivamente, por lo tanto, si las condiciones son las mismas se pierde mucho tiempo, y no hay confianza al momento de despachar la mercadería.

Vendedor: El vendedor puede negociar plazos de pagos con el cliente que se encuentre en mora, pero no debe autorizar el crédito ya que muchas veces se corre el riesgo que por vender autoriza un crédito que no puede ser recuperado.

Gerente: El gerente de la empresa es el encargado de dar el visto bueno a los créditos que se realicen mediante el ejercicio del año, el riesgo que se tiene es que el gerente no tiene una data actualizada de quienes son los clientes que cumplen o no cumplen con sus pagos y de los créditos que han sido pagados de forma parcial.

Contador: La facturación que realiza el contador va directamente a archivo, sin embargo, no hay un individuo encargado de realizar la cobranza de los créditos por lo tanto si las organizaciones no poseen una apropiada administración de cobranza, sus cuentas pendientes de cobro se verán afectas a medida que van aumentando.

#### 4.1.2. Cálculo de los indicadores de liquidez estableciendo los términos de recupero de créditos y capital de trabajo en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

##### A. Cálculo de indicadores

##### *Ratios de liquidez*

$$\text{Ratio de razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{S/}$$

Tabla 3

##### *Razón corriente*

Razón corriente	2018	2019
		0.98

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

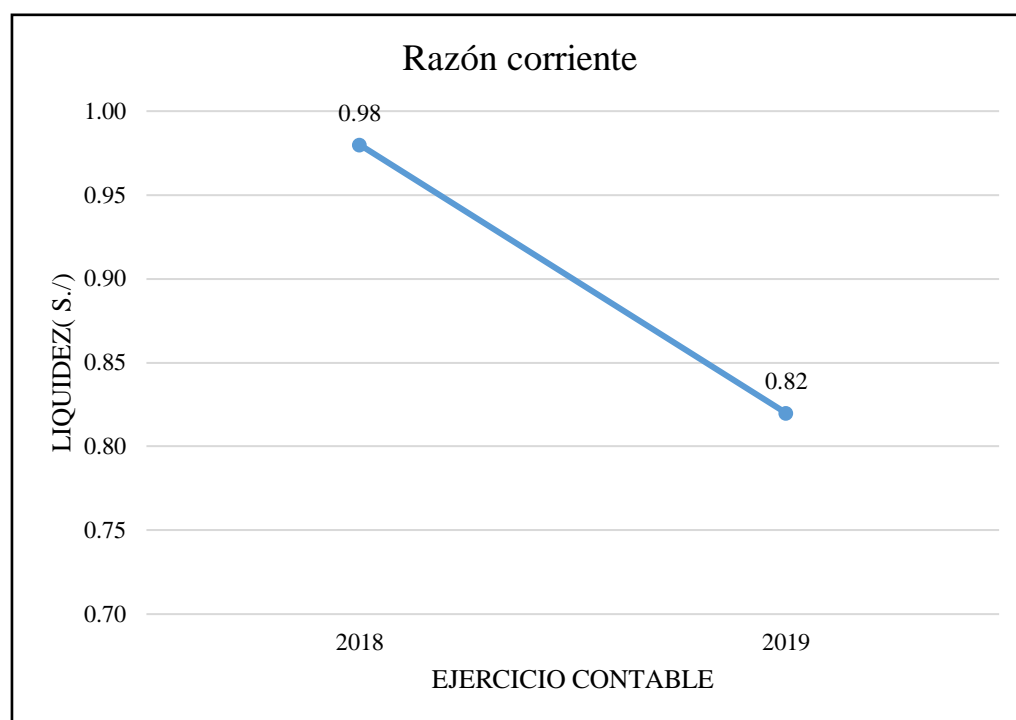


Figura 5. Razón corriente

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

El resultado muestra que en el 2018 por cada sol de deuda en el correspondiente plazo más próximo, la empresa tiene 0.98 soles para atenderla, en el caso del 2019, tiene 0.82

soles. El grado de liquidez que se muestra teniendo en cuenta todo el activo de corto plazo para solventar los gastos no es tan alto, salvo en el 2018, pero se debe tener en cuenta que se está tomando todo el activo corriente, pues si la empresa pudiera atender sus deudas de manera eficaz en el corto plazo, su capital de trabajo permanecería, es decir no tendría que ser usado como efectivo para hacer frente a las deudas. Pudiendo servir para otro tipo de inversión.

Los resultados del ratio de Razón corriente de la organización, muestran una directriz decreciente, que en términos generales, esta no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, ya que se obtuvo como resultado 0.98 y 0.82 para los periodos del 2018 y 2019.

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{S/}$$

Tabla 4  
*Ratio Prueba Ácida*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Prueba Ácida</b>	0.66	0.53

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

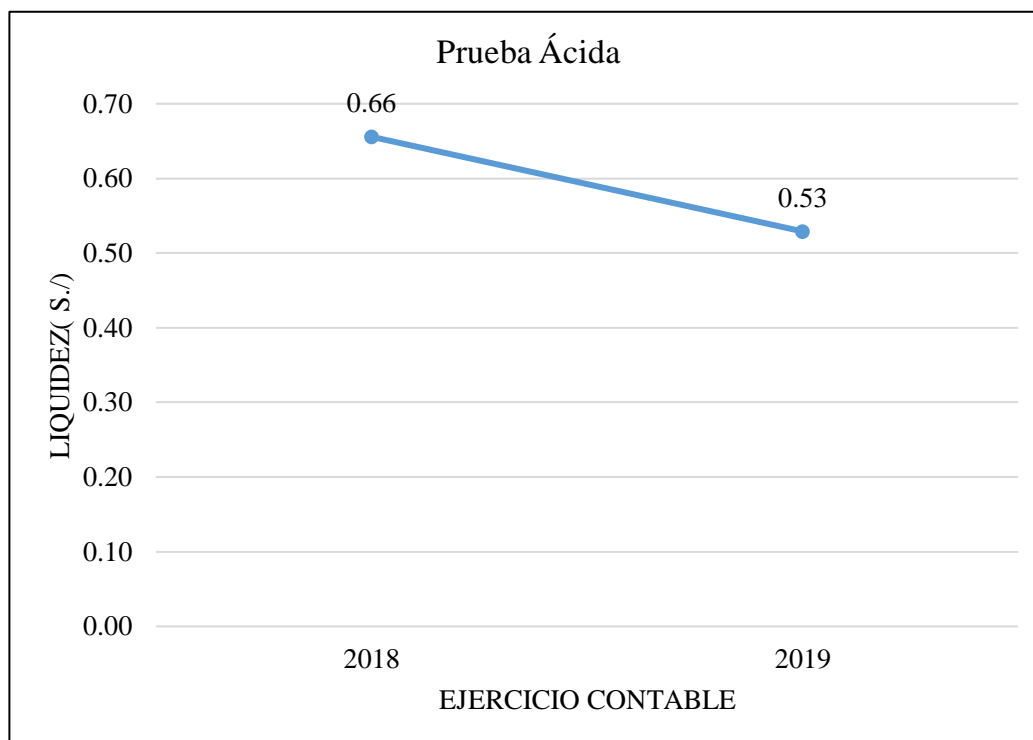


Figura 6. Prueba Ácida

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

La prueba ácida muestra que por cada sol de deuda en el plazo más próximo, sin tener en cuenta las existencias la empresa en el 2018, tiene 0.66 soles para atenderla, y en el 2019, tiene 0.53 soles. Se puede decir que la empresa no ha estado teniendo liquidez en ambos años.

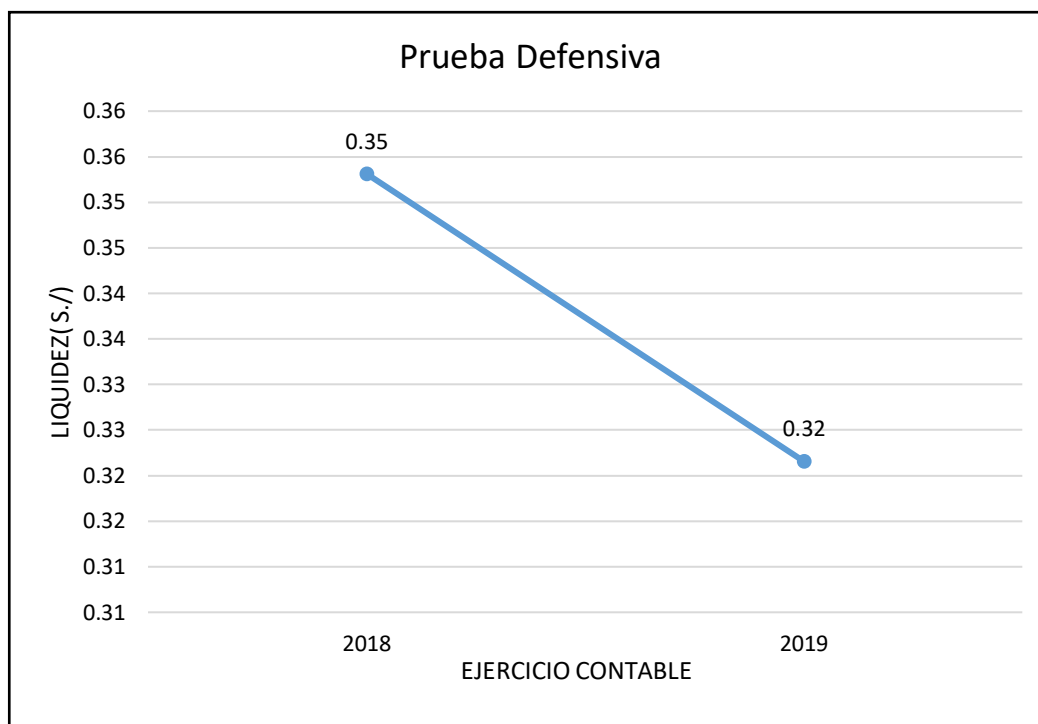
$$\text{Ratio de prueba defensiva} = \frac{\text{Efectivo y Eq. De efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 5

Ratio de prueba defensiva

	2018	2019
<b>Prueba Defensiva</b>	0.35	0.32

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.



*Figura 7.* Prueba Defensiva

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

La prueba defensiva muestra la liquidez de la empresa teniendo en cuenta solo el efectivo respectivo así como el correspondiente equivalente de efectivo. En el año 2018, la organización por cada unidad monetaria de deuda posee 0.35 soles para atenderla, en el 2019, por cada sol de deuda tiene 0.32 soles para atenderla. La empresa no tiene liquidez para pagar sus deudas a corto plazo, esto es debido a que no se está haciendo un uso adecuado del efectivo.

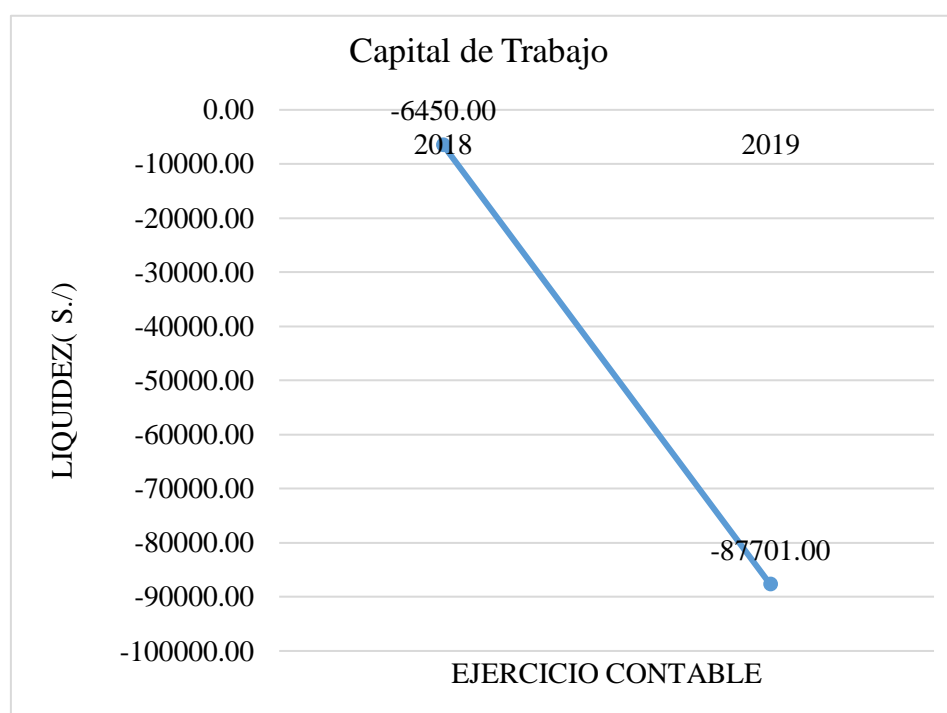
**Ratio capital de trabajo** = Act. Corriente - Pas. Corriente

Tabla 6

*Ratio Capital de Trabajo*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	-6450.00	-87701.00

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.



*Figura 8. Capital de Trabajo*

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Luego de haber aplicado el Indicador de Capital de Trabajo y representado gráficamente, se puede observar que empresa en el año 2018 y 2019 se tiene un capital de trabajo negativo de S/. -6450 Y S/. -87701, lo que quiere decir que la organización no cuenta con un capital suficiente para afrontar sus obligaciones menores a un año.

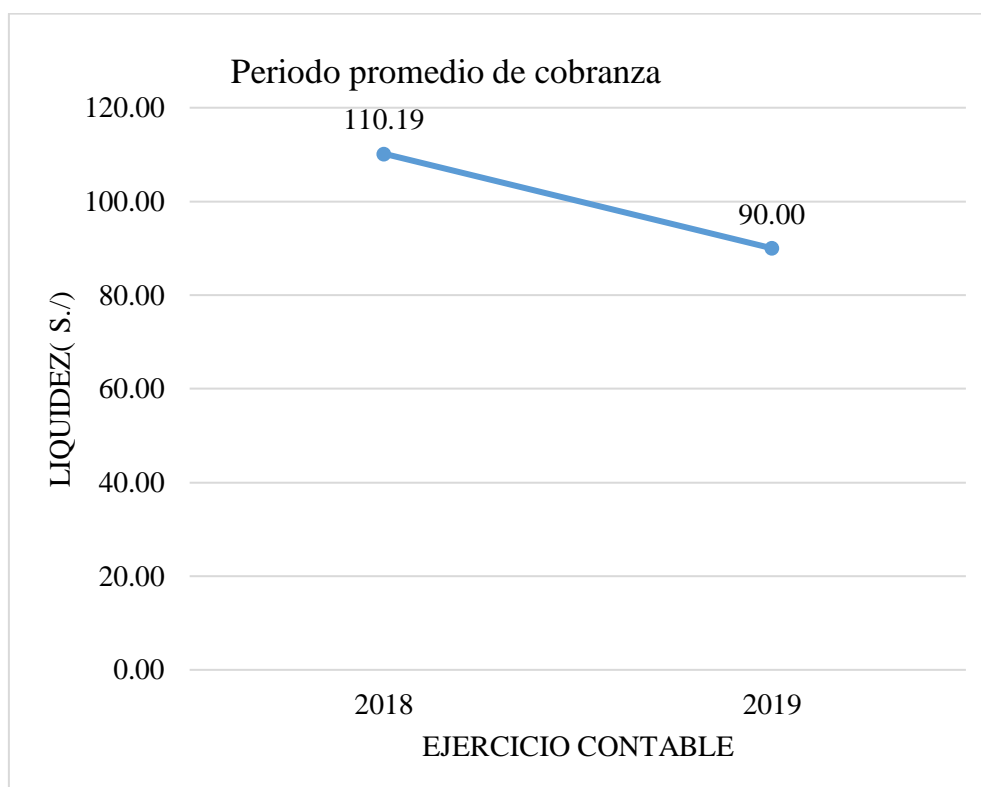
$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{días}$$

Tabla 7

*Periodo promedio de cobranza*

	2018	2019
<b>Periodo promedio de Cobranza</b>	110.19	90.00

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

*Figura 9. Periodo promedio de cobranzas*

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Estos ratios financieros miden la efectividad con que una organización gestiona sus activos, considerando como base los niveles de ventas, actuales como proyectadas. El ratio de días medio de cobro se emplea para realizar la evaluación de la efectividad de la recuperación de las cuentas por cobrar comerciales en días promedio. Es así, que los resultados obtenidos fueron 110 y 90 días para los periodos 2018 y 2019 respectivamente.

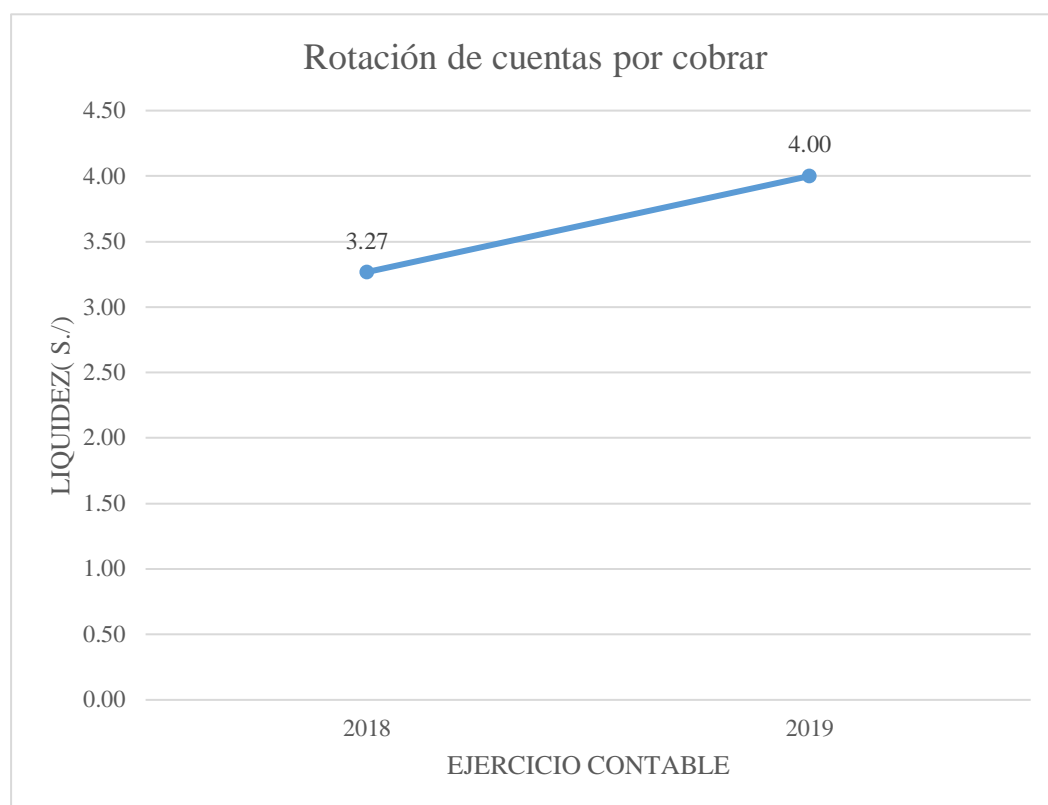
$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$$

Tabla 8

*Ratio Rotación de las cuentas por cobrar*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Rotación de las cuentas por cobrar</b>	3.27	4.00

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

*Figura 10. Rotación de cuentas por cobrar*

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

El resultado del índice de rotación de las cuentas por cobrar señala las veces en que se hacen efectivas las ventas al crédito; por tanto, para la empresa obtuvo 3.27 y 4.00 veces para los periodos 2018 y 2019, respectivamente.



La empresa para el año 2018 su activo de apartado corriente es 0.98 veces superior que el respectivo pasivo corriente y para el año 2019 se obtiene 0.82. Esta razón demuestra que hubo disminución de un año al otro. Se puede decir que la empresa no tiene suficiente liquidez para seguir invirtiendo y como consecuencia no puede afrontar sus deudas más próximas. En cuanto a la razón de prueba ácida, en el 2018, se contaba con 0.66 veces a diferencia del 2019, que se encontró 0.53 veces, demostrando así disminución de un año a otro, se percibe que en ambos años la empresa no ha podido hacer frente a sus responsabilidades si es que no cuenta con sus inventarios. Por otro lado, la cifra de liquidez defensiva obtenida, indica que la empresa cuenta con el 32% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta. También se observa que, la empresa en ambos años, no cuenta con capital de trabajo para poder seguir con sus operaciones cotidianas, inversiones, cumplir sus obligaciones con terceros. El periodo promedio de cobranza indica que en el primer periodo las cuentas pendientes de cobro se transforman en el respectivo efectivo en 110 días lo cual se debería mejorar. Sin embargo, en el segundo año, la empresa tiene una mejora, lo que le permitirá a la empresa invertir y pagar sus obligaciones mucho más rápido. En la rotación de las cuentas pendientes de cobro en el año uno su rotación es de 3.27 veces al año, lo cual mejora en el 2019, esto permitirá invertir y cumplir con nuestras obligaciones.

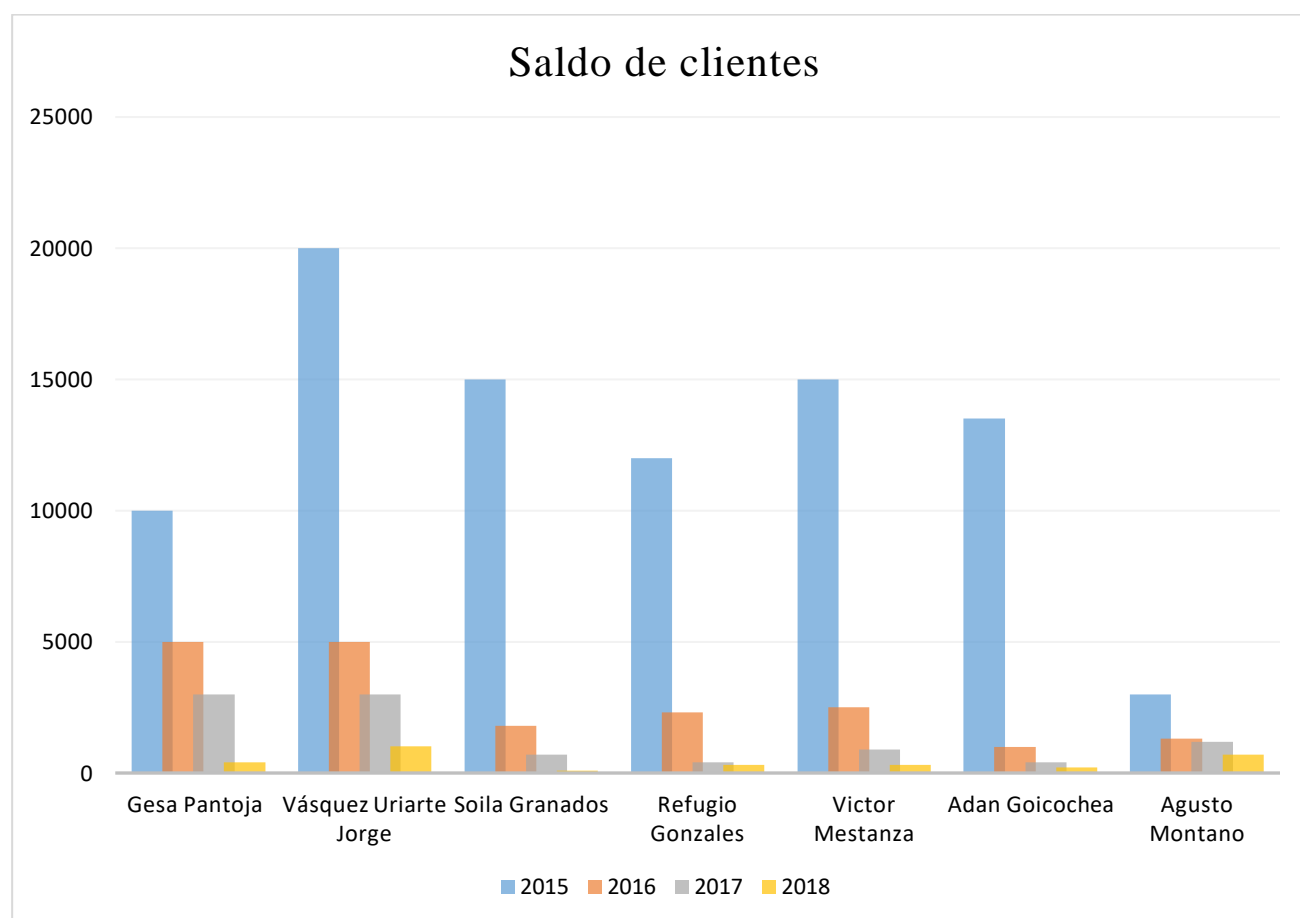
**B. Términos de créditos y pagos para cada tipo de cliente**

Tabla 9  
Saldos de clientes

AÑO	SALDO DE CLIENTES						
	Gesa Pantoja	Vásquez Uriarte Jorge	Soila Granados	Refugio Gonzales	Victor Mestanza	Adan Goicochea	Agusto Montano
2015	10000	20000	15000	12000	15000	13500	3000
2016	5000	5000	1800	2300	2500	1000	1300
2017	3000	3000	700	400	900	400	1200
2018	400	1015	100	300	300	200	700
<b>TOTAL</b>	<b>120000</b>						

Fuente: Empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

MEJORAR PRIMERO TOTALES POR CLIENTE Y LUEGO TOTAL ACUMULADO



*Figura 11. Saldo de clientes*

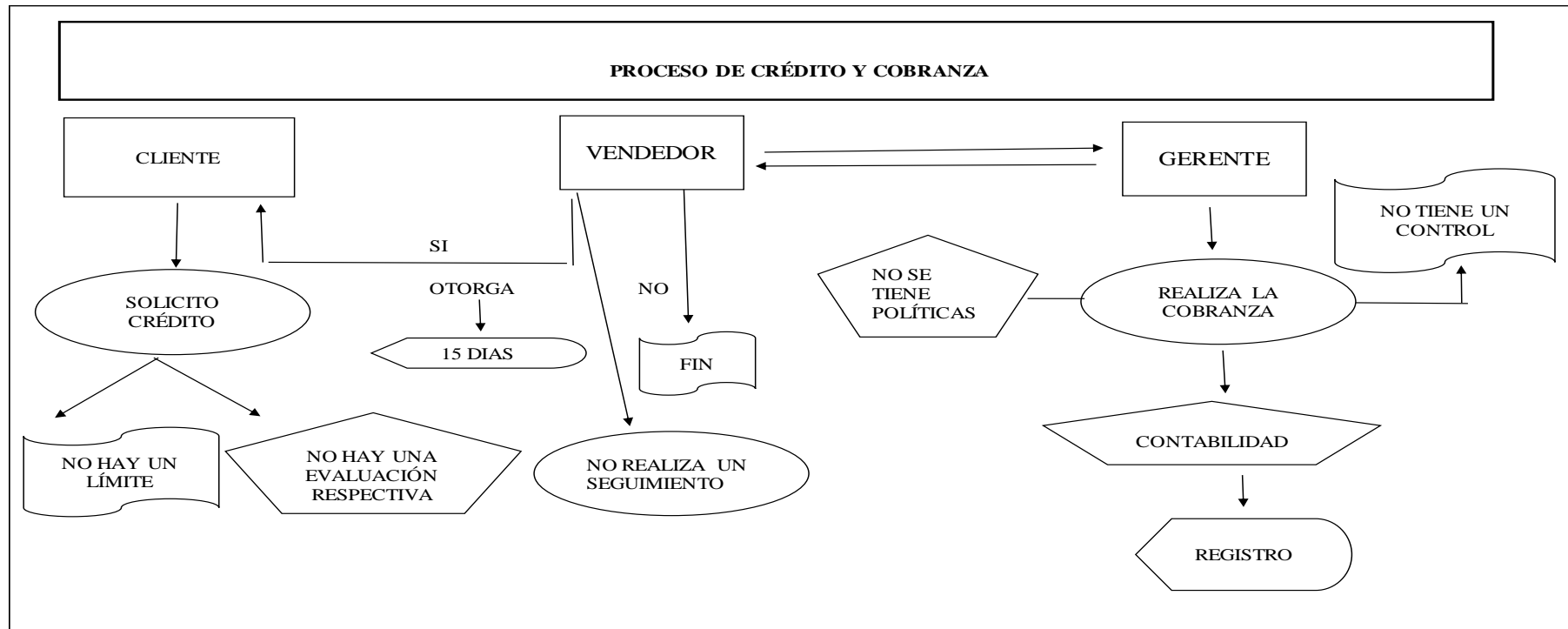
Fuente: Empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

La empresa Alimentos Balanceado S.A.C. tuvo un saldo de 120,000 para el año 2018, esto se debe a la falta de políticas de cobranza de parte de la empresa, ya que el crédito que se otorgó no tuvo una evaluación correspondiente a los clientes para otorgárselos. Sin embargo, a algunos clientes se les siguió dando crédito sin haber pagado su saldo anterior, estas operaciones se realizaban porque son clientes antiguos y esto tiene como consecuencia que la empresa tenga el riesgo de tener problemas de liquidez.

En base a los deficientes problemas que tiene la empresa en sus cuentas por cobrar, se ha establecido términos de créditos y pagos para cada tipo de cliente:

- Cada cliente debe pasar por una evolución antes de otorgarse el crédito
- Cuando el cliente cancele su deuda, se debe emitir una boleta donde conste el monto realizado.
- Se debe Establecer un límite de crédito, teniendo en cuenta el comportamiento de las cuentas por cobrar del cliente.
- Se debe recordar a los clientes por medio de llamadas telefónicas, correo electrónico o visita presencial, entre 3 a 5 días antes del vencimiento del crédito.
- Incentivar a los clientes ofreciendo descuentos por deudas antes de su vencimiento, por tener una buena capacidad de pago.
- Establecer un límite de riesgos para cada uno de los clientes, clasificándolos por antigüedad de saldos.

**4.1.3. Descripción de los procesos de créditos y cobranzas y determinar sus deficiencias causas y efectos en la empresa Alimentos balanceados S.A.C.**



*Figura 12. Proceso de Crédito y Cobranza*

Fuente: Elaboración propia

### **A. procesos de créditos y cobranzas**

Después de realizar el flujograma del proceso actual de los créditos y cobranza se observa que el vendedor genera un reporte de los créditos que solicitan los clientes de manera quincenal para que sean aprobados por el gerente, el vendedor se encarga de comunicarse vía visita presencia o vía telefonía con el cliente para infórmale el término de su crédito. Posteriormente de haber efectuado el diagrama de flujo del actual proceso de créditos se visualiza que no hay procesos para la valoración crediticia de los clientes. Por lo tanto, se debe instituir límites que ayuden con la aprobación del respectivo crédito para clientes, tampoco no existe políticas de garantías para en caso de incumplimiento de pago de los clientes. Sin embargo, es habitual en la empresa que el cliente cumplido este periodo que se estipuló (15 días), no logre cumplir con su deuda y lo realice en su mayoría pasando los 25-27 días; frente a este contexto el vendedor insiste en 2 y hasta en 3 oportunidades vía visita presencial o telefónica realizar el pago del respectivo crédito. En la empresa, no se realiza una evaluación respectiva a los clientes para otorgarles el crédito ni hay un límite de crédito es por ello que la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. En estos últimos dos años ha tenido problemas de liquidez y falta de capital de trabajo para seguir invirtiendo.

## B. Determinación, de las deficiencias causas y efectos en la empresa Alimentos

### Balanceados S.A.C.

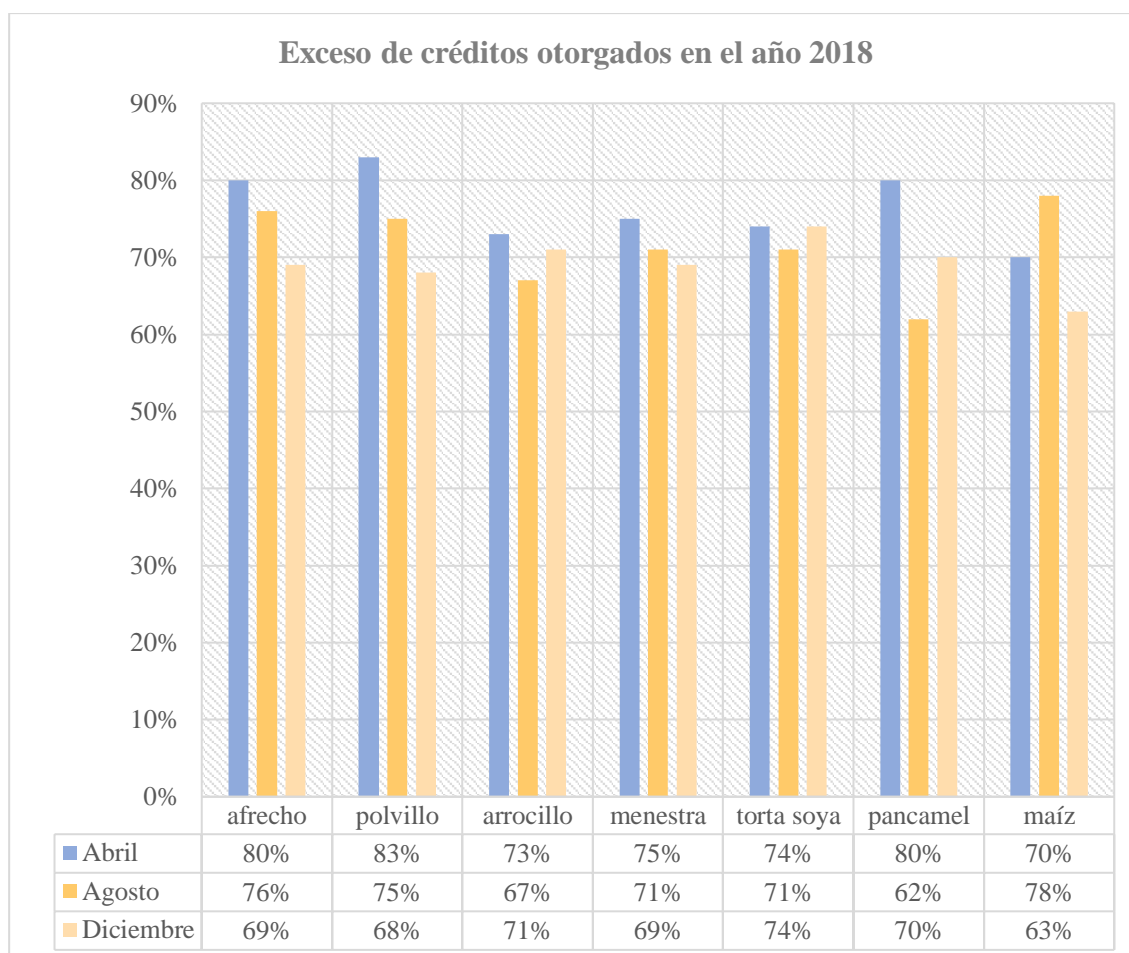
Tabla 10

*Deficiencias causas y efecto en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.*

	DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
1	Exceso de créditos otorgados	No se establecieron políticas	No se tendrá suficiente liquidez
2	No se efectúa una pertinente valoración del cliente al momento de otorgarle crédito	Personal no capacitado	Riesgos de ganar o perder
3	No se realiza un seguimiento a los créditos	No hay un encargado para la supervisión del área de cobranza	Incapacidad de pago
4	No hay control de los clientes principalmente los que no cumplen con sus pagos	No se tiene un sistema de control	Cuentas incobrables
5	No se tiene establecidas políticas de crédito y cobranza	No hay políticas en la empresa	Baja rotación de las cuentas por cobrar
6	Riesgos de créditos vía telefónica	No se constata si es verdad	No hay confianza al momento de despachar la mercadería
7	Problemas de liquidez	Una mala gestión	Mala estrategia financiera
8	Falta de capital de trabajo	Ventas al crédito	Problemas de inversión

Fuente: Elaboración propia

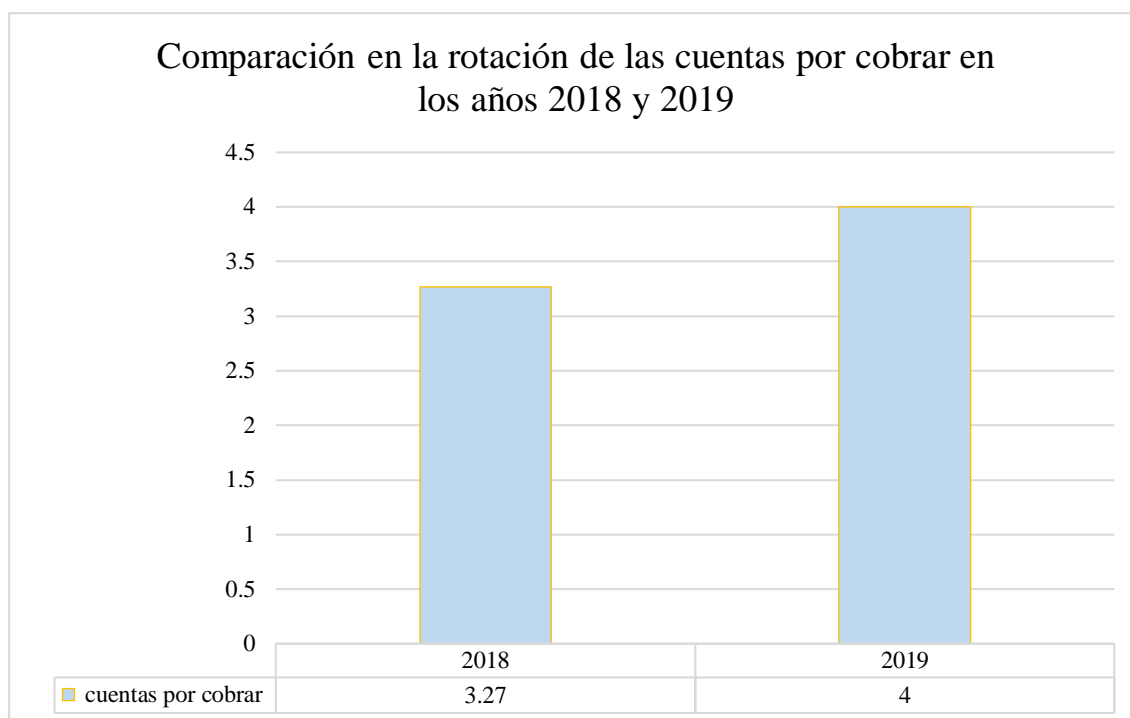
## Determinación de las deficiencias encontradas



*Figura 13.* Excesos de créditos otorgados

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Trimestralmente, en el año 2018, se observa que existe un exceso de crédito otorgado, principalmente en los productos del polvillo, que se obtuvo como resultado un 83%, en el afrecho 80% y en el pancamel 80%, lo que indica que no hay un límite al momento de otorgar créditos y por lo tanto se debe establecer lineamientos para ver si se otorga un crédito al cliente y cuanto se le debe conceder ya que el exceso de crédito dirige a las pérdidas de las cuentas incobrables.



*Figura 14.* Comparación en la rotación de las cuentas por cobrar en los años 2018 y 2019  
Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Se observa que existe una baja rotación en las cuentas por cobrar, debido que las ventas tardan 4 veces en hacerse efectivo. Al momento de realizar la cobranza a la fecha de su vencimiento, se debe de observar lo clientes que forman parte de la cartera de clientes, se debe definir procesos que se aplicaran a la gestión de cobranzas, se debe llamar a los clientes, o visita personal logrando que el cliente pueda pagar su deuda a la empresa.

En la empresa Alimentos balanceados S.A.C. no se realizan reportes detallados de la antigüedad de los saldos de los clientes, para su mejor funcionamiento deben darse reportes de manera detallados desde el día que la factura vence con el fin de obtener un porcentaje de ventas de cada cliente para obtener el valor total de deuda.



Tabla 11  
Riesgos de créditos vía llamada telefónica

Detalle	Absolutos	Relativos
Visitas personales	45	24%
Llamadas Telefónicas	130	68%
Correo electrónico	15	8%
Total	190	100%

Llamadas telefónicas		
Cancelas	Por cancelar	Total
56	74	130
43%	57%	1

Fuente: Elaboración propia

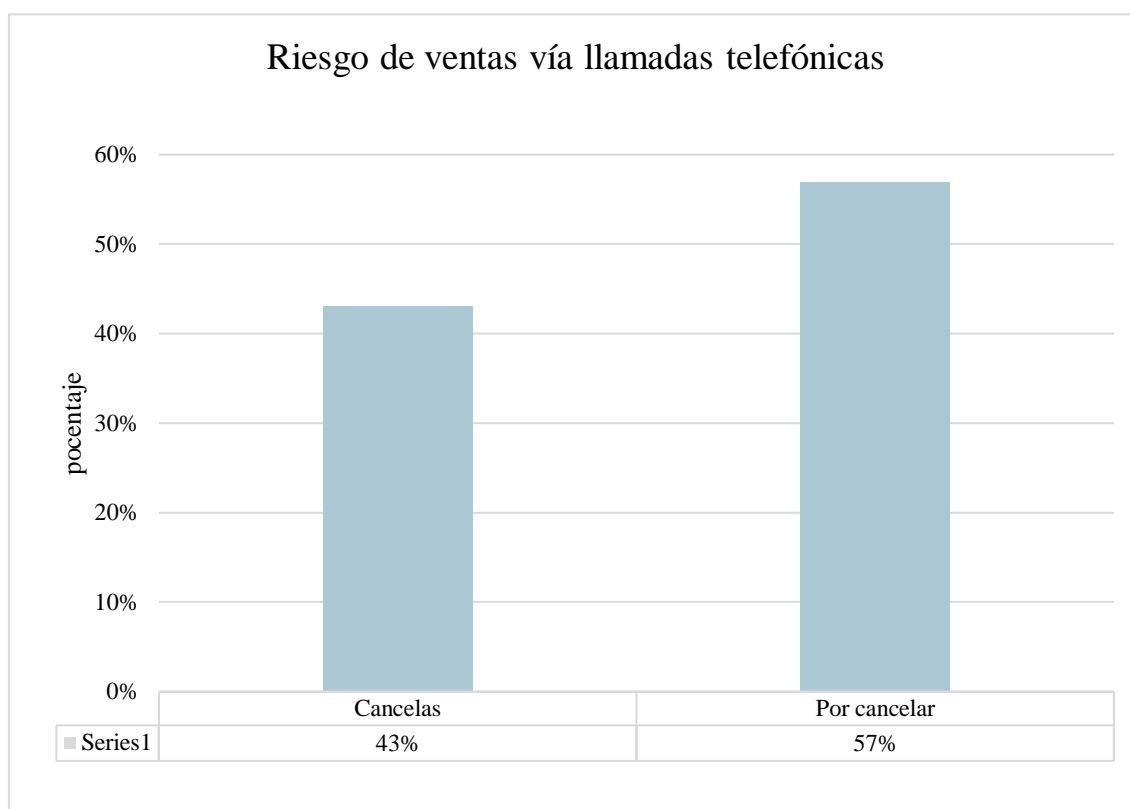
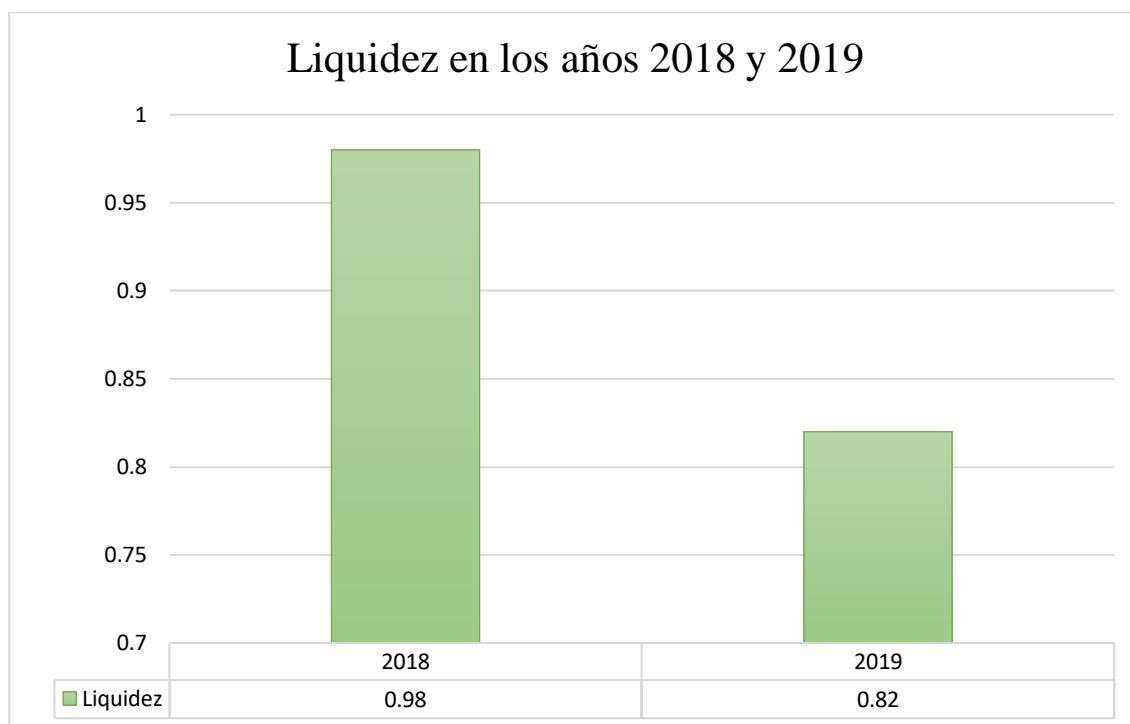


Figura 15. Riesgos de ventas vía llamadas telefónicas

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

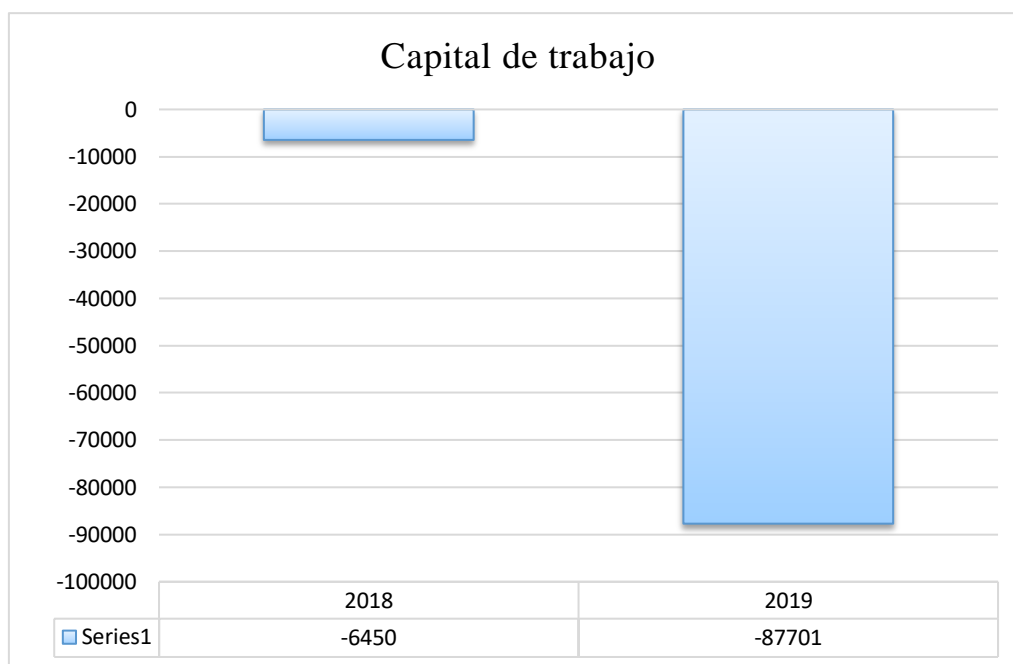
En el gráfico se puede observar que mediante las llamadas telefónicas existe un riesgo en los pedidos que se realizan bajo este medio y es una debilidad para la empresa ya que no se constata si el pedido es verdad, el crédito otorgado que se les da no tiene límites y previo a eso no se realiza una evaluación al cliente respectivamente, por lo tanto si las condiciones son las mismas se pierde mucho tiempo, y no hay confianza al momento de despachar la mercadería.



*Figura 16.* Liquidez en los años 2018 y 2019

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

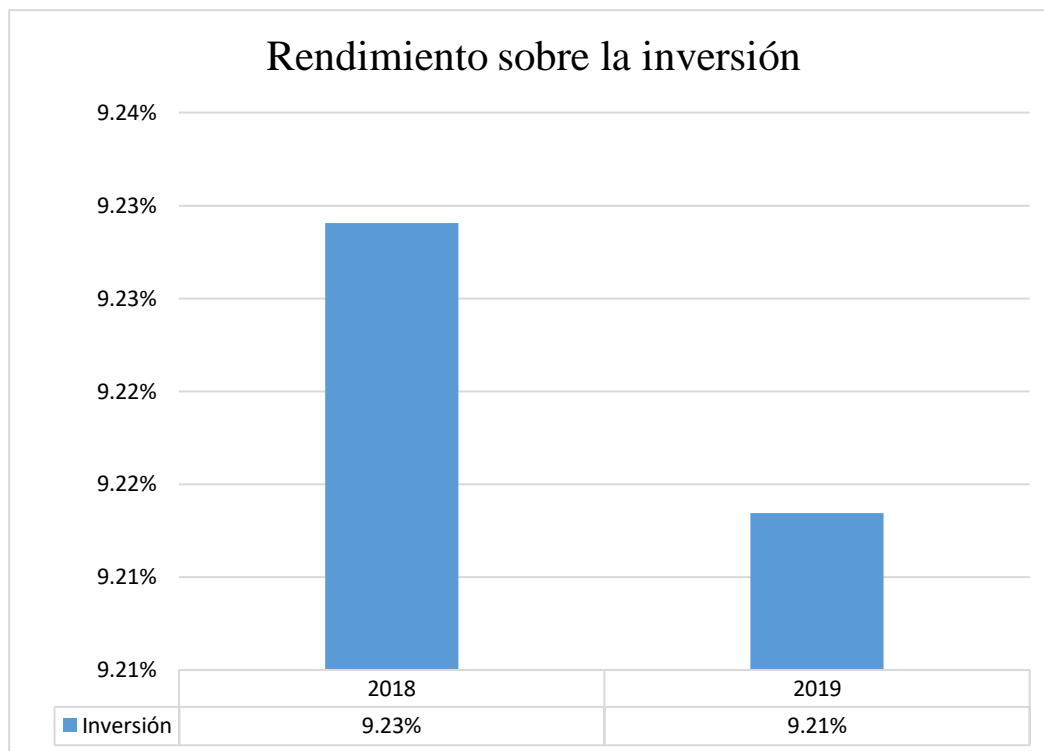
El grado de liquidez que se muestra, teniendo en cuenta todo el activo de corto plazo para solventar los gastos, no es tan alto, salvo en el 2018. Pero se debe tener en cuenta que se está tomando todo el activo corriente, pues si la empresa pudiera atender sus deudas de manera eficaz en el corto plazo, su capital de trabajo permanecería, es decir, no tendría que ser usado como efectivo para hacer frente a las deudas. Pudiendo servir para otro tipo de inversión. Los resultados del ratio de Razón corriente de la organización manifiestan una directriz decreciente, que en términos generales, esta no puede afrontar deudas más próximas, ya que se obtuvo como resultado 0.98 y 0.82 para los periodos del 2018 y 2019.



*Figura 17. Capital de trabajo*

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Luego de haber aplicado el Indicador de Capital de Trabajo y representado gráficamente, se puede observar que empresa en el año 2018 y 2019 se tiene un capital de trabajo negativo de S/. -6450 Y S/. -87701 respectivamente, lo que quiere decir que la organización no posee con un capital apropiado para afrontar apropiadamente a sus obligaciones menores a un año.



*Figura 18.* Rendimiento sobre la inversión

Fuente: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

Periodo de recuperación de la inversión, como su mismo nombre lo dice, indica el tiempo en que se recupera la inversión, teniendo en cuenta el tiempo de comercialización promedio de las existencias y los días que tardan las cuentas pendientes de cobro para convertirse en efectivo. En el periodo 2016, la inversión se recuperó cada 9.22 días, en el año 2017 cada 9.24 días y en el año 2018 cada 9.40 días.

#### **4.1.4. Establecer las políticas de créditos y cobranzas en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.**

Las políticas de créditos y cobranza para la empresa Alimentos balanceados S.A.C. se realiza con el fin de:

- a. Evaluación de la gestión en el otorgamiento de créditos y cobranza
- b. Realizar procedimientos de cobranza, para disminuir la morosidad.

## **Revisión y actualización en el proceso de créditos y cobranzas**

### **I. Funciones para el personal involucrado del proceso de créditos y cobranza**

#### **Gerente en los créditos y cobranzas:**

- a. Hacer cumplir las políticas establecidas por la empresa.
- b. Hacer un seguimiento a la ejecución de las actividades que se realicen en la propuesta del diseño.
- c. Encargado de aprobar el crédito

#### **Administrador de ventas:**

- a. Constatar la documentación del cliente, y solicitar evaluación crediticia
- b. Dar a conocer al cliente las restricciones de una venta a crédito y el cumplimiento de esta misma.

#### **Asistente de créditos y cobranzas:**

- a. Encargado de mantener actualizada la cartera de clientes y rendir cuentas a gerencia.
- b. Realizar el cobro a los clientes en la fecha.
- c. Comprobar que las cuentas por cobrar se encuentren actualizadas.

### **II. Políticas para la evaluación de créditos**

#### **Políticas para la evaluación de crédito**

- a. Mediante la solicitud se permitirá decidir si se otorga o niega el crédito.
- b. El permiso de créditos a nuevos clientes se les otorgará después de haber realizado tres o cuatro compras al contado.
- c. La solicitud de créditos será rechazada a los clientes que tengan un estado de morosidad en la empresa.
- d. Los documentos para la valoración del crédito serán, solicitud de crédito y copia de documento de identidad del cliente.

**Políticas de las ventas al crédito:**

- a. Documento para el consentimiento de una venta al crédito debidamente detallado y firmado por ambas partes.
- b. El crédito a conceder se realiza mediante una función potencial de sus adquisiciones y su capacidad de cancelación.
- c. Los créditos otorgados tendrán un plazo de vencimiento de 15 días y sus pedidos serán entregados a domicilio del cliente.

**Políticas para la recuperación de carteras:**

- a. Los pagos se realizarán mediante depósito a cuenta de la empresa y efectivo de forma presencial.
- b. Recordarle al cliente sus obligaciones antes de su vencimiento de pago, mediante llamadas telefónicas, correo electrónico o visitas presenciales.
- c. Presentar un informe ante el gerente de los datos actualizados de los clientes que han cancelado y sus saldos pendientes.

**Área de almacén**

- a. Se debe realizar la recepción de pedidos de los clientes
- b. Después de entregar el producto, deben firmar ambas partes la nota de crédito
- c. Ingreso de datos al sistema, para llevar un control

### III. Nuevo flujograma para el proceso de créditos para la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.

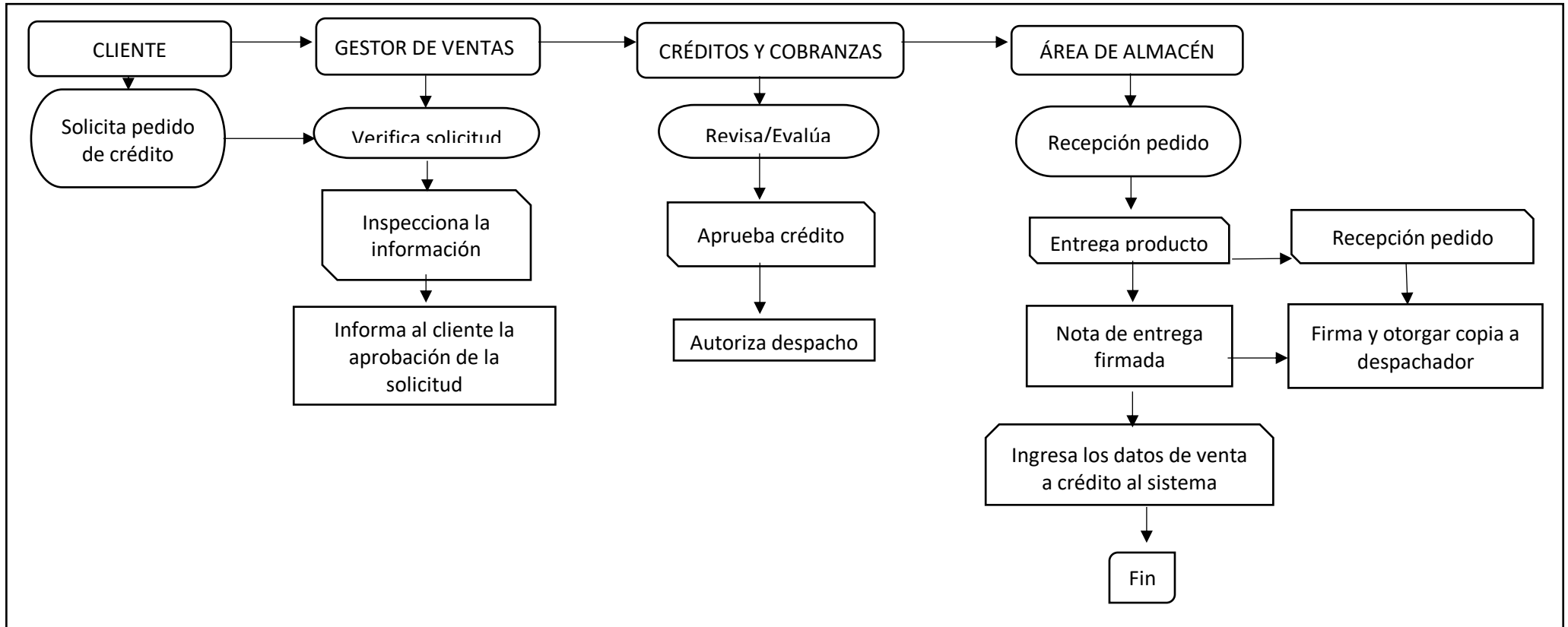


Figura 19. Proceso de Créditos

Fuente: Elaboración propia.

Como propuesta se realizó un flujograma de créditos que oriente a las funciones de las políticas de la empresa. De modo que se tenga un orden con las actividades que se realicen y con sus necesidades, este flujograma da inicio a los siguientes procesos de operaciones de créditos:

1. La documentación que presente el cliente para el crédito, será con la ayuda de un gestor de ventas.
2. Gestor de ventas verifica la documentación y si está conforme proporciona la información al área de cobranza, para ser evaluado.
3. El gerente analiza si la información es conforme para tomar una decisión.
4. Si es conforme el gerente junto al área de crédito y cobros firman el acuerdo y el área de almacén mediante una nota de pedido se escarda del despacho.
5. Si en caso la información presentada no es conforme será rechazada el crédito por medio del gerente.
6. El área de almacén se encargará de la entrega del alimento balanceado al cliente en su respectivo domicilio con una nota de crédito y firma del despachador y cliente.
7. Al finalizar la entrega del producto, la nota de entrega pasará al área de créditos y cobranza, ahí se realizará el registro de la venta a crédito.



**IV. Flujograma para el proceso de cobranza en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.**

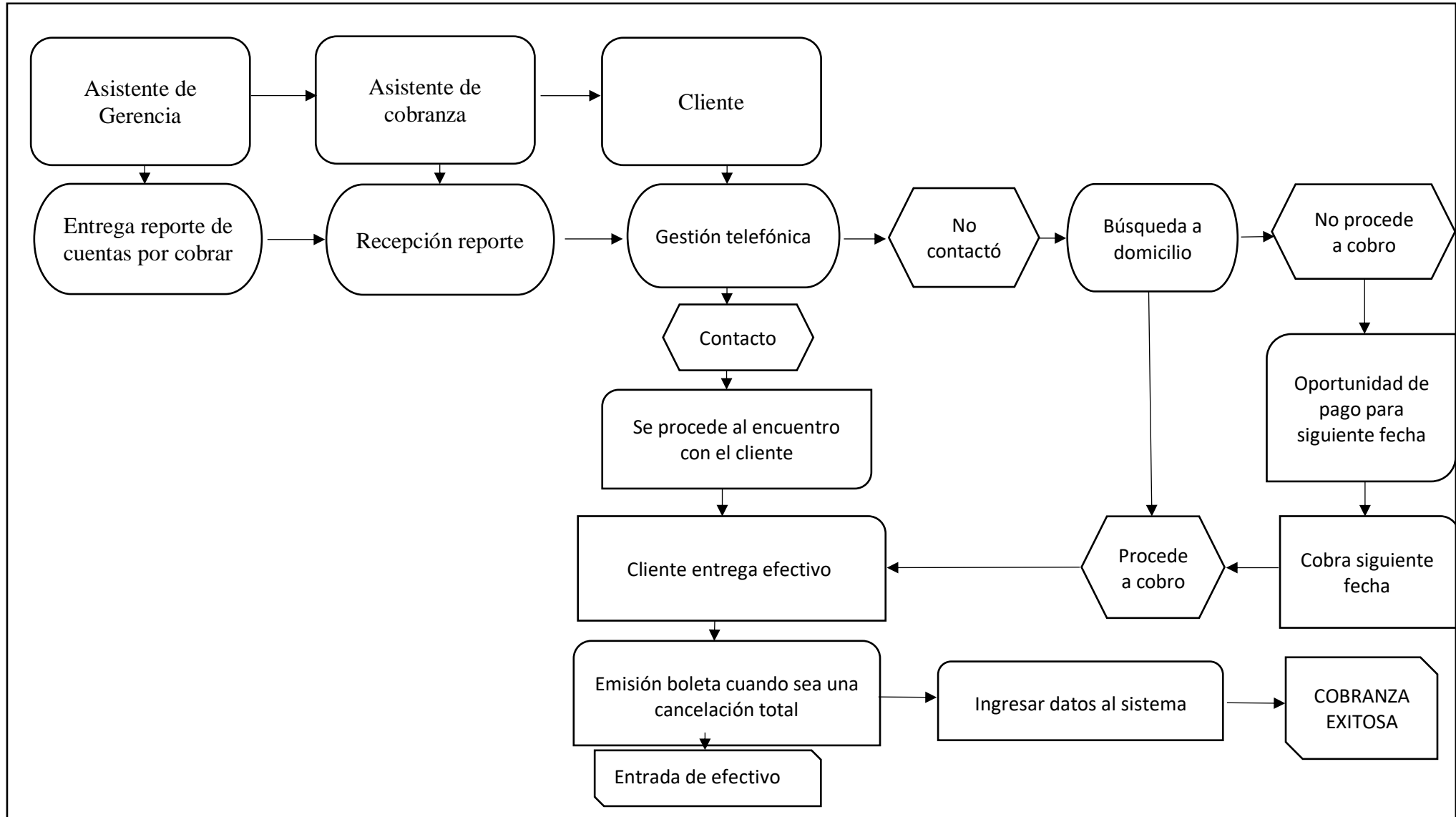


Figura 20. Proceso de Cobranzas  
Fuente: Elaboración propia

Se realizó como propuesta un flujograma de cobranza, debido a las deficiencias encontradas en la empresa, para que ayude de manera eficiente las políticas de cobro, este proceso se muestra de una forma detallada y ordenada de acuerdo con las actividades de cada área y con las necesidades que debe seguir la empresa:

1. En el flujograma se empezó con el reporte de las cuentas por cobrar que debe realizar gerencia al área de cobranza.
2. Cobranza mediante llamada telefónica o Gmail o visitas presenciales se encarga de recordar al cliente su deuda pendiente.
3. Si se va a cancelar, el asistente se acercará para el cobro
4. Si el cliente no cumple con su deuda el asistente se acercará al domicilio del cliente para el respectivo cobro.
5. Cuando se cobra pasa directamente a facturación y se debe registrar en el sistema.
6. Si en caso el cliente no cancele su deuda porque no tiene u otros motivos se le da la oportunidad de cancelar su deuda en una fecha siguiente.

## V. Cronograma para una mejora en la gestión de créditos y cobranza

Tabla 12

Cronograma de cobranzas

Fecha												
07/05/2020	Cliente	Factura	Importe	IGV	Cobrado hasta la fecha	Total por cobrar	Vendedor	Fecha de venta a crédito	Fecha de cobro	Días vencidos	Indicador semáforo	Acciones
	Cliente 1	0010	6000.00	0.00	3500.00	2500.00	Vendedor 1	17/04/2020	02/05/2020	5		Visitar al cliente y cobrar
	Cliente 2	0011	2000.00	0.00	1800.00	200.00	Vendedor 2	20/04/2020	05/05/2020	2		Visitar al cliente y cobrar
	Cliente 3	0012	1700.00	0.00	0.00	1700.00	Vendedor 3	13/04/2020	28/04/2020	9		Visitar al cliente y cobrar
	Cliente 4	0013	1185.50	0.00	445.00	740.50	Vendedor 4	27/04/2020	12/05/2020	-5		Recordar al cliente su deuda
	Cliente 5	0014	6000.00	0.00	3000.00	3000.00	Vendedor 5	16/04/2020	01/05/2020	6		Visitar al cliente y cobrar
	Cliente 6	0015	10700.00	0.00	5260.00	5440.00	Vendedor 6	26/04/2020	11/05/2020	-4		Recordar al cliente su deuda
			27585.50	0.00	14005.00	S/. 13580.50						

Condición del crédito		Acciones a tomar	
Calificación	Condición	En espera	En espera
En espera	<=0 días; =10 días	En espera	Recordar al cliente su deuda
Por vencer	<10 días; =15 días	Por vencer	Visitar al cliente y cobrar
Vencido	<15 días	Vencido	

(Adaptado de D. Medina: 2018)

Este cronograma de gestión de crédito y los respectivos cobros se realizó con la finalidad que sea de apoyo para el cumplimiento de las políticas de la empresa, se adecua para la toma de decisiones de acuerdo a los resultados de las actividades de crédito y cobranza y resultado de gestión.

Los datos que se han consignado en este cronograma son los siguientes:

- Identidad del cliente
- Número de factura o documento emitido
- Importe de la venta al crédito
- Deudas cobradas hasta la fecha: los resultados del monto a cobrar serán arrojados automáticamente como se muestra en la barra.
- Cada color del semáforo indica: el estado de los créditos y las cuentas pendientes de cobro.

Si la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. Maneja este cronograma podrá tener una inspección constante de sus cuentas pendientes de cobro y políticas adecuadas.

#### **4.2.Discusión de resultados**

Las empresas necesitan otorgar créditos más aun en la actual situación en que se desenvuelven los negocios, sin embargo, se corre el riesgo de que no se efectúen los pagos correspondientes. Como lo describe el autor Morales (2014) “se les debe asignar un límite de crédito en relación con el potencial de compras y su pertinente capacidad para hacer frente al pago en el vencimiento establecido conforme con el plan de cancelación del respectivo crédito”, lo que menciona el autor es muy importante ya que refleja el riesgo que se tiene al momento de otorgar un crédito sobre todo cuando no se han establecido políticas de crédito y cobranzas.

Siendo una estrategia para la empresa objeto de Alimentos Balanceados S.A.C. para mantener a sus clientes y poder aumentar sus ventas el brindar créditos a sus clientes; el estudio tuvo como objetivo principal el establecimiento de políticas de créditos y cobranzas que le permitan una adecuada administración y control a la empresa Alimentos Balanceados

S.A.C., con las cuáles se pueda procurar una adecuada recuperación y sobre todo oportuna de estos créditos que a final reeditúen en su situación económica y liquidez.

Hicimos un análisis de la actual situación sobre las cuentas pendientes de cobro en la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. Teniéndose que durante los años 2018 y 2019 se habían otorgado en un 70% créditos a los clientes, y más aún a la fecha del estudio muchos de ellos todavía eran sujeto de créditos sin tener en consideración que créditos anteriores mayores a un año aún no habían sido cancelados, esta situación de seguir otorgando créditos a clientes que por una u otra razón ya están demostrando morosidad se convierte en una falta de organización que debe existir en las políticas de créditos, y a consecuencia del exceso de créditos y la baja rotación de las cuentas pendientes de cobro se ha notado afectado en el capital de trabajo, como explica Rizo (2007), el capital de trabajo de una organización son las necesidades de efectivo de la misma para afrontar a sus obligaciones en el periodo más próximo; es fundamental su gestión, ya que la falta de acatamiento de estas responsabilidades puede conllevar a la entidad a una situación de insolvencia financiera”. Es importante que las empresas mantengan un capital de trabajo para poder pagar sus deudas a corto plazo y seguir invirtiendo, logrando así que la empresa sea operable y genere valor.

Los resultados en cuanto al grado de liquidez que muestra la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. Se observa que tiene problemas económicos en los años analizados 2018 y 2019 puesto que sus cuentas por cobrar han ido en aumento de 20% al 30% respectivamente; y en cuanto la recuperación de cartera es lenta lo que no le ha permitido recuperar en términos de efectivos para poder asumir sus deudas en el periodo más próximo, pues si la empresa pudiera atender sus deudas de manera eficaz en el corto plazo, su capital de trabajo permanecería y sería positivo, es decir no se vería en riesgo frente a sus obligaciones como efectivo para hacer frente a las deudas. Nava (2009) indica que “Para que una organización tenga liquidez significa haber cumplido con los adeudos y tener solvencia,

manifestando la disponibilidad que tiene para pagar esos compromisos; el autor menciona la importancia de la liquidez en una empresa, puesto que asiste a la organización a afrontar sus obligaciones.

En el proceso de créditos y cobros, la organización no establece límites de aprobación de crédito para clientes, tampoco existe normativas de garantías en caso no cumplimiento de cancelación de los clientes. Sin embargo, es habitual en la empresa de que el cliente cumplido este periodo que se pactó (15 días), no logre cumplir con su deuda y lo realice en su mayoría pasando los 25-27 días; lo que representa el doble del plazo otorgado en un 55%. lo antes mencionado, contrapone con lo expresado por (Bañuelos, 2014), quien asevera que hay razones para tener una política de crédito y cobros, y orientarse en los elementos más resaltantes; cuando se tiene una política de crédito y cobros se vuelve más fácil la respectiva toma de decisiones con elementos predeterminados; por su parte. Van (1997) argumenta que la organización establece su normativa de cobros por medio de la combinación de procesos de cobros que emprende; también Izar & Ynzunza (2017), menciona que la política de crédito, son las circunstancias de crédito que se instituyan en una organización en concordancia con las del rubro en el que participa, teniendo dos factores concluyentes para fundamentar un rango de crédito, los requisitos de productos y servicios que se le suministran y su capacidad para cancelar.

En base a los deficientes problemas que tiene la empresa en sus cuentas pendientes de cobro se ha establecido términos de créditos y pagos para cada tipo de cliente para ello se obtuvo los saldos de los clientes (120,000) esto se debe a la falta de políticas de cobranza de parte de la empresa ya que el crédito que se otorgó no tuvo una evaluación correspondiente a los clientes para otorgárselos. Sin embargo, a algunos clientes se les siguió dando crédito sin haber pagado su saldo anterior, estas operaciones se realizan porque son clientes antiguos

y esto tiene como consecuencia que la empresa tenga el riesgo de tener problemas de liquidez.

Tirado (2015) concluyó que un documento de normativas de crédito y cobros es la apropiada opción para dar solución a las problemáticas que se presentaban. Por último, la organización presenta deficiencias, como la de no tener un límite máximo de créditos otorgados, ni una evaluación, ni seguimiento, ni control, ni normativas de créditos y cobranzas, resultando con problemas de liquidez; ello confirma lo expresado por Lozano y Luna (2016) quien concluyó que, toda organización, independientemente de su actividad productiva como comercial, que no posea controles internos para conferir, recobrar y saldar créditos, además de elegir a proveedores, poseerá problemas de cobranzas y liquidez.

## V. CONCLUSIONES

La empresa Alimentos Balanceados S.A.C. de todas sus ventas un 70% lo realiza a crédito lo significa un riesgo de recupero para la empresa, dado que muchos de sus clientes no cumplen de manera oportuna con el pago de sus deudas, problema que trae consigo una disminución y en ocasiones falta de liquidez para la empresa objeto de estudio.

En cuanto la liquidez de la empresa, está se ha visto disminuida entre los años 2018 y 2019, debido al acrecentamiento de las cuentas pendientes de cobro de 20% al 30% entre los años 2018 y 2019 respectivamente, y a la vez respecto al plazo promedio de recuperación de las mismas que muestra un comportamiento lento demostrado en 25 días promedio para hacer efectivo una cuenta por cobrar.

El proceso actual de los créditos y cobranzas de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. Se observó que no se contaba con normativas establecidas para el seguimiento y cumplimiento de las cuentas por cobrar, puesto que se determinó que del plazo máximo que pueden otorgar un crédito (15 días) la mayoría de clientes excede en el doble y más de días para realizar la cancelación de esa factura. De tal manera que la empresa no cuenta con límites, ni controles ya que se generan nuevos créditos a clientes que aún mantienen deuda por cancelar.

Ante la evidencia de que la empresa Alimentos Balanceados S.A.C., carece de controles y materiales de gestión para sus cuentas pendientes de cobro y siendo la venta a crédito una política establecida dentro del negocio, consideramos oportuno desarrollar políticas que permitan a la empresa llevar un mejor control y así no colocar en riesgo la liquidez ni sostenibilidad de la organización en el tiempo.



## **VI. RECOMENDACIONES**

La organización Alimentos Balanceados S.A.C. Debe establecer un porcentaje de ventas al crédito que no supere el 40% del total de sus ventas, considerando que un 40% es un margen promedio que de alguna manera contrarrestaría futuros problemas de liquidez.

La empresa debe explorar nuevos puntos de ventas o técnicas de reparto que le permitan ampliar su red de clientes entre ellos clientes corporativos y a la vez negociar y establecer con ellos nuevas formas de cumplimiento de sus cuentas de cobrar, considerando que la empresa Alimentos Balanceados S.A.C. compra sus insumos al contado.

Hacer seguimiento oportuno a sus cuentas por cobrar expresadas en la presente investigación a fin de tener el debido cuidado y control sobre las mismas para evitar una posible pérdida al convertirse en una cuenta incobrable.

Tener en cuenta las políticas de control definidas o establecidas en base a los hechos observados e identificados en la empresa que le permitan mejorar la gestión de sus cuentas por cobrar.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aching, C. (2006). *Ratios Financieros y matemáticos de la Mercadotecnia* (1 ed.). Lima: Acrobat
- Aguilar, G. (2004). *Análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras(IMF) en el Perú (Documento de Trabajo 133, Serie Economía, 38)*. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=321367>
- Aguilar, V. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. - año 2012*. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard\\_vh](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/653/3/aguilard_vh).
- Avelino, M. (2017) *en la investigación “las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecar cía. Ltda.”*. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1299/1/T-ULVR-1390.pdf>
- Ayala, J. (2017). *Estrategia de cobranza efectiva para reducir el índice de morosidad de clientes sujetos a créditos microempresa en Crediscotia Financiera Agencia Moshoqueque*. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5459/ESTRATEGIA\\_MOROSIDAD\\_\\_MICROEMPRESA\\_AYALA\\_SANCHEZ\\_JOSE\\_WILMER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5459/ESTRATEGIA_MOROSIDAD__MICROEMPRESA_AYALA_SANCHEZ_JOSE_WILMER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones (2ª. ed.)*, Ecoe Ediciones. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=487051>
- Bañuelos, S. (2014). *Ejemplo de una política de crédito y cobranza*. Recuperado de <http://t21.com.mx/opinion/arte-cobrar/2014/07/10/ejemplo-politica-credito-cobranza>
- Calderón, C. E. (2015). *Identificación, medición y control de riesgos financieros en la empresa “Reparti (repartos alimenticios s.a.)*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10672/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, M. y Farro, C. (2014) *Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de transportes y servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012*. Recuperado de

- [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/205/1/TL\\_CarrascoOdarMilagros\\_FarroEspinoCarla.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/205/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf)
- Castro, J. (2014). *Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar*. Recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Conexión Esan (2016). *La importancia de una buena gestión del capital de trabajo*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-importancia-de-una-buena-gestion-del-capital-de-trabajo/>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera* (1ed.) Bogotá: Ecoe. Recuperado de: [https://www.academia.edu/32325404/Gestion\\_Financiera](https://www.academia.edu/32325404/Gestion_Financiera)
- Chávez, E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., 2017*. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017\\_Chavez-Moreno.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017_Chavez-Moreno.pdf)
- Días , A. y Arnoletto ,E. (2009) *Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública* . Argentina, Recuperado de: <http://eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- Estupiñán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3197696>.
- Estupiñán, R. (2009). *Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo (2ª. ed.)*, Ecoe Ediciones. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3195916>.
- Fernández, E. (2000). *Planeación y control del capital de trabajo*. (1 ed.). México: Prentice Hall.
- Garrido Lecca, S. (2016) *en la investigación “cuentas por cobrar y el capital de trabajo en la empresa Masiljo Perú S.A.C. San Juan de Lurigancho, 2016”*. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9863/Garrido\\_LPSS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9863/Garrido_LPSS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2014). *Contabilidad Financiera* (6 ed.).México: Mc Graw Hill.
- Hernández, N., Espinoza, D., Salazar, P. (2014). *La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. Economía y Desarrollo*. (151), p.8.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de

- [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Horngren, C. y Harrison, W. (2000). *Contabilidad* (3 ed.). México: Prentice Hall
- INEI (2018) Indicadores de Liquidez. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0932/cap07.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/cap07.pdf)
- Izar, J. y Ynzunza, C. (2017) *El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades*. Recuperado de: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/viewFile/701/786>
- Lefcovich, M. (2009). *La gestión del riesgo*, El Cid Editor apuntes. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3179656>.
- Liviapoma, D. (2018) *en la investigación “impacto de las cuentas por cobrar en el estado de flujo de efectivo de la empresa distribuciones Elera SRL, de la provincia de san Ignacio 2016”*. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4542/Liviapoma%20Cortez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano, G. y Luna, I. (2016). *Diseño manual políticas de créditos y cobranzas para mejorar liquidez* Química S.A. 2017. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14691/1/TESIS%20Cpa%20174%20-%20Dise%C3%B1o%20manual%20políticas%20de%20creditos%20y%20cobranzas.pdf>
- Macías, P. (2017) *en la investigación “control en la administración de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa globalolimp s.a. de la ciudad de Guayaquil.”*. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1967/1/T-ULVR-1777.pdf>
- Morales, J. A. y Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza*, Grupo Editorial Patria. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=322753>
- Nava, M. (2009) *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente* Revista Venezolana de Gerencia. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48) Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Nole, G. (2016) *“estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de*

- Lambayeque S.A. – 2015*”. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4152/Nole%20Ze%20F1a.pdf?sequence=1>
- Perdomo, A. (2000). *Administración financiera del capital del trabajo* (1 ed.). México: Thomson.
- Pérez, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa*, ESIC Editorial. ProQuest Ebook Central, Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=5885834>.
- Restrepo, A. M. (2015). *Análisis cualitativo de factores de riesgo financiero en proyectos de construcción de tipo institucional bajo la metodología del PMI. Caso Universidad Nacional Sede Caribe, La Paz, Cesar*. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2699/1/TESIS%20ADRIANA%20RESTREPO.pdf>
- Rizo, M. (2007) El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf>
- Sánchez, J. (2000). *Diagnóstico financiero integral* (1 ed.). México: Ecafsa.
- Tirado, M. (2015) *en la investigación “las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado fadicalza”*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18293/1/T3214e.pdf>
- Tristán, V. y Riu, P. (2014). *Gestión de la liquidez*. Recuperado de: <https://www.bsm.upf.edu/documents/Tesina-La-gestion-de-la-liquidez.pdf>
- Van, J. (1997). *Administración Financiera* (10 ed.) México: Pearson Educación
- Vásquez, L. y Vega, E. (2016) *en la investigación “gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Consermet S.A.C., distrito de huanchaco, año 2016.”*. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2353/1/RE\\_CONT\\_LUIS.VASQUEZ\\_ENITH.VEGA\\_GESTION.DE.CUENTAS.POR.COBRAR.Y.SU.INFLUENCIA.EN.LA.LIQUIDEZ\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2353/1/RE_CONT_LUIS.VASQUEZ_ENITH.VEGA_GESTION.DE.CUENTAS.POR.COBRAR.Y.SU.INFLUENCIA.EN.LA.LIQUIDEZ_DATOS.PDF)
- Yance, M. (2017) *en la investigación “Gestión de cobranza y su influencia en la liquidez en la empresa Bisagras Peruanas S.A.C., distrito de Ate2014-2016”*. Recuperado de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21957/Yancece\\_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21957/Yancece_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## VIII. ANEXOS

### I. Anexo 1 Actividades y previsión de recursos

Tiempos Etapas	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
1. Elaboración del proyecto		X	X													
2. Revisión bibliográfica		X	X													
3. Presentación del proyecto					X											
4. Elaboración de instrumentos				X	X											
5. Aplicación de instrumentos						X	X									
6. Tabulación de datos								X	X							
7. Elaboración de informe										X	X	X	X			
8. Presentación del informe														X		
9. Sustentación																X

Fuente: Cronograma de Actividades

## A. Presupuesto y financiamiento

## 1. Bienes

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Memoria USB	1	20.00	20.00
Paquete de hojas bond	Paquete	20.00	20.00
Laptop	1	2,300.00	2,300.00
		Total	2340.00

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Servicios

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Impresiones	450	0.10	45.00
Anillado	10	2.50	25.00
Internet		50.00	50.00
		Total	120.00

Fuente: Elaboración Propia

## 3. Totales

Totales		2,460.00	
---------	--	----------	--

Fuente: Elaboración Propia



## Excesos de créditos otorgados

Mes	Descripción	Precio de venta	Salida de sacos al contado	Salida en sacos a crédito	Total de ventas al crédito	% de créditos otorgados
Abril	Afrecho	41.00	110	540	S/ 22,140.00	80%
	Polvillo	24.00	104	623	S/ 14,952.00	83%
	Arrocillo	51.00	25	94	S/ 4,794.00	73%
	Menestra	34.00	42	167	S/ 5,678.00	75%
	Torta soya	94.00	51	198	S/ 18,612.00	74%
	Pancamel	18.80	72	362	S/ 6,805.60	80%
	Maíz	62.00	73	243	S/ 15,066.00	70%
Agosto	Afrecho	41.00	160	675	S/ 27,675.00	76%
	Polvillo	24.00	187	755	S/ 18,120.00	75%
	Arrocillo	51.00	26	79	S/ 4,029.00	67%
	Menestra	34.00	37	128	S/ 4,352.00	71%
	Torta soya	94.00	55	191	S/ 17,954.00	71%
	Pancamel	18.80	94	247	S/ 4,643.60	62%
	Maíz	62.00	75	344	S/ 21,328.00	78%
Diciembre	Afrecho	41.00	228	747	S/ 30,627.00	69%
	Polvillo	24.00	262	807	S/ 19,368.00	68%
	Arrocillo	51.00	24	82	S/ 4,182.00	71%
	Menestra	34.00	38	123	S/ 4,182.00	69%
	Torta soya	94.00	54	205	S/ 19,270.00	74%
	Pancamel	18.80	80	265	S/ 4,982.00	70%
	Maíz	62.00	128	347	S/ 21,514.00	63%

Fuente: Elaboración Propia

## Total de ventas

	2016	2017	2018	2019
Ventas al crédito	360,000	264,000	312,000	320,000
Ventas al contado	90,000	66,000	78,000	80,000
Total de ventas	450,000	330,000	390,000	400,000

## II. Anexo 2. Guía de entrevista al gerente y al contador

Anexo I:

### ENTREVISTA

Dirigido: Al gerente general de la empresa Agropecuaria Carpena E.I.R.L.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y del capital de trabajo.

Preguntas:

1. ¿Qué tiempo lleva la empresa en el mercado?
2. ¿Desde que inició su negocio otorga crédito a sus clientes?
3. ¿Tiene identificado a todos sus clientes?
4. ¿Cómo resume el otorgamiento de las cuentas por cobrar en los últimos dos años?
5. ¿La empresa lleva un control de sus cuentas por cobrar?
6. ¿Para otorgar crédito a un cliente se tiene políticas establecidas?
7. ¿Se realiza un seguimiento a los créditos?
8. ¿Cómo realiza la cobranza de uno crédito?
9. ¿Se conoce el tiempo promedio de recupero de los créditos?
10. ¿Se tiene un listado de clientes que cumple y que no cumple con sus créditos?
11. ¿Se permite a los clientes realizar pagos parciales de su crédito?
12. ¿Alguna vez ha pensado acudir a un banco financiero como intermediario para la cobranza?
13. ¿Sabe usted que significa capital de trabajo?
14. ¿Se ha presentado en algún momento problemas de liquidez en la empresa?
15. ¿En caso de falta de liquidez, como hace la empresa para cubrir sus pagos inmediatos?
16. ¿Sus compras que realiza son al crédito?
17. ¿Ha solicitado en los últimos dos años un préstamo financiero?
18. ¿Se ha buscado en algún momento otras alternativas de financiamiento?

  
Mgtr. Maribel Carranza Torres  
DIRECTOR  
ESCUELA DE CONTABILIDAD

19/09/19  
9:00 am

**III. Anexo 3: Estados financieros de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

<b>CUENTA</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>VARIACIÓN</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	S/ 140,000	20%	S/ 155,000	18%	S/ 15,000
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	S/ 120,000	17%	S/ 100,000	11%	-S/ 20,000
Inventarios	S/ 130,000	18%	S/ 139,299	16%	S/ 9,299
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>S/ 390,000</b>	<b>55%</b>	<b>S/ 394,299</b>	<b>45%</b>	<b>S/ 4,299</b>
Activos No Corrientes					
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	S/ -	0%		0%	S/ -
Propiedades, Planta y Equipo	S/ 390,000	55%	S/ 400,000	46%	S/ 10,000
Depreciación Acumulada	-S/ 74,100	-10%	S/ 80,000	9%	S/ 154,100
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>S/ 315,900</b>	<b>45%</b>	<b>S/ 480,000</b>	<b>55%</b>	<b>S/ 164,100</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>S/ 705,900</b>	<b>100%</b>	<b>S/ 874,299</b>	<b>100%</b>	<b>S/ 168,399</b>
<b>PASIVOS</b>					
Pasivos Corrientes					
Tributos por pagar	S/ 35,000	5%	S/ 38,000	4%	S/ 3,000
Remuneraciones por pagar	S/ 150,000	21%	S/ 230,000	26%	S/ 80,000
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	S/ 189,459	27%	S/ 190,000	22%	S/ 541
Cuentas por pagar BANCOS	S/ 22,000	3%	S/ 24,000	3%	S/ 2,000

Total Pasivos Corrientes	S/	<b>396,459</b>	<b>56%</b>	S/	<b>482,000</b>	<b>55%</b>	S/	<b>85,541</b>
Pasivos No Corrientes								
Cuentas por pagar BANCOS	S/	7,000	1%	S/	6,500	1%	-S/	500
Provisión por Beneficios a los Empleados	S/	11,180	2%	S/	12,000	1%	S/	820
Total Pasivos No Corrientes	S/	<b>18,180</b>	<b>3%</b>	S/	<b>18,500</b>	<b>2%</b>	S/	<b>320</b>
Total Pasivos	S/	<b>414,639</b>	<b>59%</b>	S/	<b>500,500</b>	<b>57%</b>	S/	<b>85,861</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Emitido	S/	171,228	24%	S/	171,228	20%	S/	-
Rerva Legal	S/	6,515	1%	S/	8,500	1%	S/	1,985
resultados del Ejercicio	S/	65,148	9%	S/	80,553	9%	S/	15,405
Resultados Acumulados	S/	48,370	7%	S/	113,518	13%	S/	65,148
Total Patrimonio	S/	<b>291,261</b>	<b>41%</b>	S/	<b>373,799</b>	<b>43%</b>	S/	<b>82,538</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	S/	<b>705,900</b>	<b>100%</b>	S/	<b>874,299</b>	<b>100%</b>	S/	<b>168,399</b>

**IV. Anexo 4: Estado de Resultados de la empresa Alimentos Balanceados S.A.C.  
ESTADO DE RESULTADOS**

<b>CUENTA</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>VARIACIÓN</b>
Ingresos de Actividades Ordinarias	<b>392,037</b>	<b>100%</b>	<b>400,000</b>	<b>100%</b>	<b>7,963</b>
Costo de Ventas	-294,028	-75%	-300,000	-75%	-5,972
Ganancia (Pérdida) Bruta	<b>98,009</b>	<b>25%</b>	<b>100,000</b>	<b>25%</b>	<b>1,991</b>
Gastos de Ventas y Distribución	9,801	2%	10,000	2%	199
Gastos de Administración	3,920	1%	4,000	1%	80
Ganancia (Pérdida) Operativa	<b>92,128</b>	<b>23%</b>	<b>114,000</b>	<b>28%</b>	<b>21,871</b>
Ingresos Financieros	0	0%		0%	0
Gastos Financieros	280	0%	260	0%	-20
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	<b>92,408</b>	<b>24%</b>	<b>114,260</b>	<b>29%</b>	<b>21,851</b>
Ingreso (Gasto) por Impuesto	27,260	7%	33,707	8%	6,446
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	<b>65,148</b>	<b>17%</b>	<b>80,553</b>	<b>20%</b>	<b>15,405</b>