



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD**

**MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTION DE COBRANZAS Y EL  
IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AZUCARERA; 2024.**

## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Contador Público

### **AUTOR(ES)**

Achaica Quispe, Yamile Jazmin  
Mendoza Solis, Danitza Judit

0009-0008-3256-7147  
0009-0009-2216-3373

### **ASESOR(ES)**

Valdivieso Virhuez Luis Guillermo

0009-0002-8653-4611.

**Lima, 04 de Noviembre de 2024**

## RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) aborda la problemática de las gestiones de cobranza de la empresa azucarera 2024. El estudio busca analizar las condiciones en que se realizan las gestiones de cobranza dentro de la compañía.

El trabajo se compone de tres capítulos, empezamos detallando el primer capítulo, en el cual presentamos a la empresa, describiendo su misión, visión y analizando información de la compañía, así mismo detallamos la situación problemática de la empresa. En el segundo capítulo detallamos los antecedentes internacionales y nacionales, así como también las palabras clave que nos ayudaran a tener un mayor conocimiento con respecto al tema, además de brindar tres alternativas de solución para mejorar la problemática. Finalmente, en el tercer capítulo se realiza un análisis comparativo de las alternativas propuestas y se justifica la factibilidad y viabilidad de la alternativa escogida.

Este trabajo es de tipo cualitativo, específicamente, se trata de un estudio de un caso. Para su desarrollo, se recogió información a través de entrevistas a los involucrados en la gestión de cobranza dentro de la empresa. La información analizada permite concluir que el proceso de la gestión de cobranzas no se realiza de manera óptima generando problemas de liquidez en la empresa azucarera, por lo que se deben implementar mejoras en las diferentes áreas involucradas

**Palabras clave:** Cuentas por cobrar, Gestión de cobranza, Cobranza dudosa, Liquidez, Conciliación bancaria.

## ABSTRACT

The present work on Professional Sufficiency (TSP) addresses the problem of collection efforts at the sugar company 2024. The study seeks to analyze the conditions under which collection efforts are carried out within the company.

The work is made up of three chapters, we begin by detailing the first chapter, in which we present the company, describing its mission, vision and analyzing information about the company, we also detail the problematic situation of the company. In the second chapter we detail the international and national background, as well as the key words that will help us to have greater knowledge regarding the topic, in addition to providing three alternative solutions to improve the problem. Finally, in the third chapter, a comparative analysis of the proposed alternatives is carried out and the feasibility and viability of the chosen alternative is justified.

This work is qualitative, specifically, it is a case study. For its development, information was collected through interviews with those involved in collection management within the company. The information analyzed allows us to conclude that the collection management process is not carried out optimally, generating liquidity problems in the sugar company, so improvements must be implemented in the different areas involved.

**Keywords:** Accounts receivable, Collection management, Doubtful collections, Liquidity, Bank reconciliation.

## INTRODUCCION

La administración financiera de las cuentas por cobrar es un proceso crucial en la gestión empresarial, ya que de este depende la liquidez necesaria para cumplir con compromisos financieros, acceder a líneas de crédito más amplias, realizar compras de pago inmediato y fortalecer la actividad económica de la organización. De esta manera, este proceso garantiza un flujo de ingresos constante, lo que permite que las empresas cumplan con sus obligaciones y dispongan de crédito para su crecimiento (Carrera, 2017).

Por otro lado, uno de los desafíos más frecuentes que enfrentan las empresas, independientemente del sector, es el incumplimiento de pagos por parte de los clientes. Las cuentas incobrables interrumpen el flujo financiero y, si no se gestionan a tiempo, pueden convertirse en un problema significativo. Esta situación ha llevado a muchas empresas a ofrecer sistemas de crédito para estimular sus ventas y ampliar su base de clientes. Sin embargo, esta estrategia también implica el riesgo de cuentas incobrables, que pueden afectar la solvencia de la empresa si no se implementan políticas de crédito y cobranza bien definidas (Pareja Sánchez, 2022).

Además, hoy en día las empresas ofrecen tanto ventas al contado como a crédito. Las ventas a crédito permiten aumentar el volumen de ventas, ampliar la base de clientes y brindar opciones de pago más accesibles. No obstante, esta modalidad conlleva el riesgo de no recuperar el efectivo, ya que los pagos suelen retrasarse o quedar impagos, generando saldos pendientes que se trasladan a periodos posteriores. Esta situación se agrava si la empresa carece de políticas de crédito y cobranza claras, que resultan fundamentales para la correcta concesión y recuperación del crédito.

Por consiguiente, para incrementar las ventas, algunas empresas desarrollan estrategias orientadas a promover compras continuas por parte de los clientes; sin embargo, en ocasiones omiten aspectos clave que aseguran el pago puntual de las deudas. Asimismo, la falta de un control adecuado y de políticas establecidas para el cobro de cuentas contribuye al aumento desmedido de las cuentas por cobrar, dificultando la conciliación entre los créditos cancelados y los que permanecen pendientes.

Finalmente, esta investigación tiene como objetivo proponer una solución que, a corto plazo, permita mejorar el control de las cuentas por cobrar, asegurando la precisión en la presentación de saldos. En este contexto, el trabajo está estructurado en tres capítulos. En el Capítulo 1, se examina la problemática de la empresa, destacando los principales desafíos en la gestión de las cuentas por cobrar. Luego, en el Capítulo 2, se desarrollan y evalúan las alternativas propuestas para mejorar esta situación, analizando sus posibles efectos y viabilidad. Para concluir, en el Capítulo 3, se expone la alternativa seleccionada, detallando las razones de su elección y cómo esta solución puede contribuir a resolver la problemática actual.

# MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTION DE COBRANZAS Y EL IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AZUCARERA; 2024.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	12%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.dcie.org.pe">www.dcie.org.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://www.agroparamonga.com">www.agroparamonga.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://repositorio.unitec.edu">repositorio.unitec.edu</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="https://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. CAPITULO 1: PRESENTACION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>11</b>
1.1. Contexto de la organización.....	11
1.1.1. Presentación de la empresa .....	11
1.1.2. Planeamiento estratégico .....	11
1.1.3. Posicionamiento de la marca .....	11
1.1.4. Análisis de información financiera relevante .....	11
1.1.5. Análisis Externo.....	12
1.2. Diagnóstico de la situación problemática .....	12
1.2.1. Descripción en detalle de la situación problemática abordada .....	12
1.2.1.1. Áreas Funcionales en la que se desarrolla la situación problemática.....	13
1.2.2. Justificación teórica, práctica y metodológica y relevancia de la situación problemática.....	14
1.2.3. Objetivo general y específico del estudio del caso.....	15
<b>2. CAPITULO 2: IDENTIFICACION DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACION PROBLEMÁTICA Y DESARROLLO.....</b>	<b>16</b>
2.1. Marco teórico – conceptual.....	16
2.1.1. Revisión de antecedente de investigación relacionados con la situación problemática.....	16
2.1.2. Conceptos claves relacionados con la situación problemática.....	17
2.1.3. Enfoque metodológico .....	17
2.2. Alternativas de solución propuestas.....	17
2.2.1. Descripción de las tres alternativas y alineamiento con la solución del problema y los objetivos de la organización.....	18
<b>3. CAPITULO 3: DISCUSION DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISION.....</b>	<b>22</b>

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas.....	22
Tabla 5 .....	22
Análisis comparativo de las tres alternativas .....	22
3.2. Justificación de la alternativa elegida .....	23
3.2.1. Factibilidad y Viabilidad.....	23
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida.....	24
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>29</b>
<b>Matriz 1 - Matriz de Consistencia Cualitativa.....</b>	<b>29</b>
<b>Matriz 2 - Matriz de Categorización.....</b>	<b>29</b>
<b>Matriz 3 - Matriz de revisión documentaria .....</b>	<b>30</b>
<b>Anexo 4 – Entrevista 1 .....</b>	<b>34</b>
<b>Anexo 5 – Entrevista 2 .....</b>	<b>37</b>

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Resumen de provisión de cobranza dudosa .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2. Resumen del reporte del área de conciliación con respecto a los ingresos en efectivo.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3. Ratio de liquidez Corriente .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 4. Análisis horizontal y vertical de los activos corrientes.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5. Análisis comparativo de las tres alternativas .....</i>	<i>22</i>

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Análisis PESTEL.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2. Flujograma del proceso actual de las áreas funcionales.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Diagrama de Ishikawa .....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Flujograma mejorado del proceso actual de las áreas funcionales.....</i>	<i>21</i>

## 1. CAPITULO 1: PRESENTACION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

### 1.1. Contexto de la organización

#### 1.1.1. Presentación de la empresa

La presente investigación se centra en el análisis de una empresa azucarera peruana con más de 160 años de experiencia que se dedica a la producción y comercialización de azúcar y derivados de la caña de azúcar. Está ubicada en el distrito de Paramonga, provincia de Barranca. Ofrece productos como azúcar refinada, melaza y alcohol de alta calidad. Además, cuenta con una infraestructura robusta y mantiene un enfoque en la sostenibilidad a lo largo de sus operaciones. A partir de este punto, nos referiremos a la empresa simplemente como "la empresa azucarera".

La empresa Azucarera cuenta con 4 canales de distribución:

Canal Mayorista: Venta al contado en grandes volúmenes

Canal Horizontal: Distribuidores, venta a bodegas

Canal Moderno: Supermercados, Tiendas por Conveniencia

Canal de Exportación: Venta al exterior

#### 1.1.2. Planeamiento estratégico

**Misión:** Optimizar la rentabilidad de las operaciones, respondiendo a las demandas de los clientes y accionistas. Al mismo tiempo, se enfoca en el crecimiento y desarrollo de su equipo, apoyando a la comunidad y cuidando el medio ambiente.

**Visión:** Ser una fuerza que nutre y da al mundo, mejorando la calidad de vida a nivel global.

**Valores:** Compromiso con la visa, Ética, Espíritu de excelencia y Construyendo el futuro.

**Estrategia:** Optimizar la rentabilidad y seguridad alimentaria. Con tecnología avanzada, promoviendo calidad, sostenibilidad y responsabilidad social en el sector azucarero y bioenergético.

#### 1.1.3. Posicionamiento de la marca

La empresa azucarera es líder en el sector agroindustrial, es reconocida por su enfoque en la calidad, innovación y sostenibilidad. Se distingue en la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar, proporcionando soluciones que satisfacen las expectativas del mercado y contribuyen al progreso de las comunidades. Cuentan con el certificado Kosher que garantiza el cumplimiento de parámetros en la elaboración de sus productos. Además, cuentan con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad alimentaria basado en el estándar FSSC 22000 y con el registro a nivel global en SEDEX. La empresa produce el 10.9% de azúcar del total nacional (80.1%) posicionándose como la cuarta empresa azucarera productora del País.

#### 1.1.4. Análisis de información financiera relevante

Al analizar los estados financieros de la empresa azucarera (Tabla 4) entre el último trimestre del año 2023 y el primer trimestre del año 2024, se observan cambios relevantes en la gestión de cuentas por cobrar comerciales netas, la cual aumento en un 88.54%, pasando de S/ 7, 093,000 a S/ 13, 373,000. Asimismo, el saldo de efectivo disminuyó un 5.89%, de S/ 76, 330,000 a S/ 71, 833,000, lo que sugiere una necesidad de optimización en la gestión de liquidez.

### 1.1.5. Análisis Externo

#### Figura 1

#### Análisis PESTEL

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL
La normativa impulsa la organización del sector agrario, enfocándose en productividad, sostenibilidad y uso de tecnología para mejorar el ciclo productivo y asegurar la seguridad alimentaria.	En 2024, se proyecta que el PBI de Perú crezca un 2,5%, impulsado por la recuperación de la agricultura y la pesca. El FMI señala que este repunte beneficia especialmente al sector agroindustrial, creando oportunidades para mejorar la producción y competitividad global.	En Perú, la demanda de productos sostenibles y responsables está en aumento. La empresa debe adaptarse a estas expectativas fortaleciendo sus políticas de responsabilidad social corporativa para mantener una buena imagen y responder a la presión social por prácticas ambientales responsables.
TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
La empresa azucarera usa SAP HANA para optimizar operaciones y reducir costos. Además, emplea sensores y drones para mejorar el rendimiento agrícola.	La empresa enfrenta mayores regulaciones ambientales y ha invertido en tecnologías para minimizar su impacto, como tratamiento de aguas residuales y prácticas de cultivo sostenible.	El régimen laboral agrario en Perú mejora las condiciones laborales del sector, garantizando derechos y beneficios, mientras ofrece incentivos para aumentar la inversión, productividad y prácticas sostenibles.

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

## 1.2. Diagnóstico de la situación problemática

### 1.2.1. Descripción en detalle de la situación problemática abordada

La empresa Azucarera presenta un problema estructural en la gestión de sus cobranzas, la falta de un proceso eficaz e identificación de las cobranzas realizada a los clientes por el área de ventas trae como consecuencia la difícil identificación de los abonos por parte del área de finanzas, impidiendo la compensación oportuna de los pagos recibidos. En la actualidad, presenta facturas pendientes por cobrar desde el año 2023; las cuales al no ser cobradas se registran como estimación para cuentas de cobranza dudosa en cada fecha de reporte brindada a la Superintendencia Del Mercado De Valores (SMV), aplicando dos criterios: La cuenta por cobrar se encuentre vencida con un plazo mayor a 12 meses y no exista vinculo comercial con el cliente.

**Tabla 1***Resumen de provisión de cobranza dudosa*

	Al 31 de marzo 2024 (S/)	Al 31 de diciembre del 2023 (S/)
<b>Provisión de cobranza dudosa</b>	7,649,832.61	3,895,533.80

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

La provisión de cobranza dudosa para el primer trimestre del año 2024 se incrementó a S/ 7, 649,832.61 con respecto al cierre del último trimestre del año 2023; el cual se mantenía en S/ 3, 895,533.80. Además, durante el proceso de registro de los abonos, se han detectado ingresos en los reportes bancarios de la empresa con la descripción: “efectivo”; los cuales al no presentar mayor detalle no se pueden asociar con ningún cliente.

**Tabla 2***Resumen del reporte del área de conciliación con respecto a los ingresos en efectivo*

<b>Ingresos en efectivo por identificar al 31/03/2024</b>		
<b>Detalle de los reportes bancarios</b>	<b>Nº de partidas</b>	<b>Total PEN</b>
Ingreso en efectivo	45	S/ 1,204,215.39
Entrada en efectivo	33	S/ 327,814.45
Deposito en efectivo	2	S/ 2,520.00
Efectivo	14	S/ 509,371.30
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>S/ 2,043,921.14</b>

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

El escenario se vuelve más preocupante cuando se siguen emitiendo nuevas facturas sin poder compensar las facturas vencidas, puesto que, a pesar de haber indicios de que los clientes cancelan las facturas de manera oportuna, la falta de un proceso eficiente para realizar la gestión de cobranza se vuelve en una situación problemática, dificultando a la empresa contar con una mejor liquidez financiera.

**Tabla 3***Ratio de liquidez Corriente*

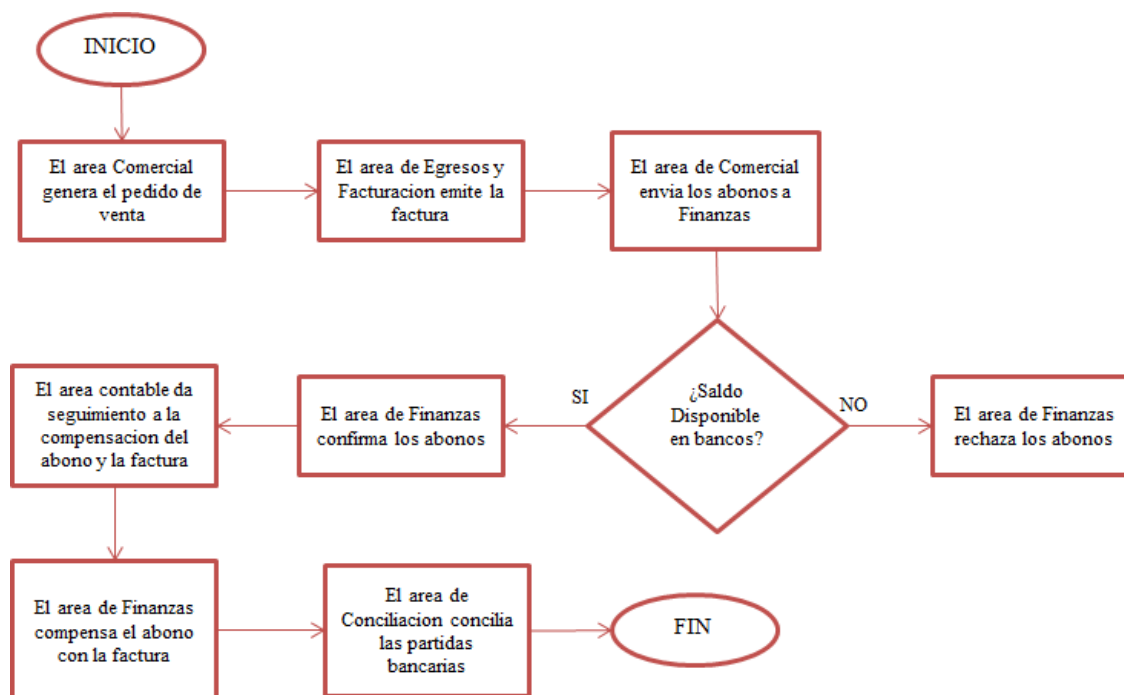
	Activo corriente	/	Pasivo corriente	
<b>Al 31 de marzo 2024 (S/)</b>	308,761,000.00	/	274,300,000.00	<b>1.13%</b>
<b>Al 31 de diciembre del 2023 (S/)</b>	288,666,000.00	/	194,385,000.00	<b>1.49%</b>

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

### **1.2.1.1. Áreas Funcionales en la que se desarrolla la situación problemática**

**Figura 2**

*Flujograma del proceso actual de las áreas funcionales*



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

Las áreas funcionales involucradas en las que se gestiona el proceso de cobranzas son el área de comercial (ventas), control de egresos y facturación, área de finanzas, área contable y el área de conciliaciones.

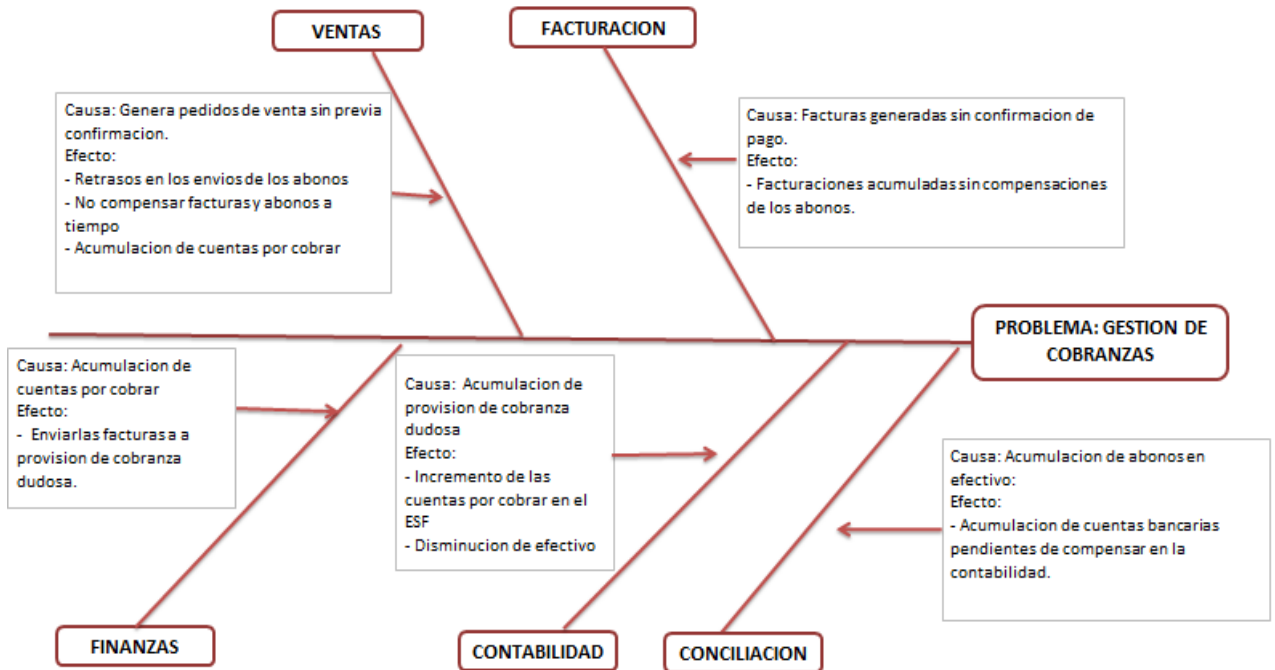
El área comercial se encarga de realizar las ventas y la cobranza a los clientes nacionales y extranjeros, el área de control de egresos y facturación es la encargada de facturar según los pedidos de venta enviados por el área comercial, el área de finanzas por su lado, se encarga de confirmar los abonos enviados por comercial y realizar el registro de la compensación de los pagos contra las facturas emitidas por facturación. Así mismo, el área de Finanzas realiza seguimientos a las cuentas por cobrar enviando reportes semanales con las facturas vencidas y próximas a vencer. El área contable se encarga de dar seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas. Finalmente, el área de conciliaciones es la encargada de comparar los abonos reflejados en los reportes bancarios de la empresa y conciliarlos contra las provisiones contables del área de Finanzas.

### ***1.2.2. Justificación teórica, práctica y metodológica y relevancia de la situación problemática***

Con la implementación de un proceso adecuado en la gestión de cobranzas, se busca tener un mejor control con respecto a los abonos que realizan los clientes, de manera tal que, se puedan compensar en forma oportuna contra las facturas emitidas, mejorando así la liquidez de la empresa azucarera. Esta mejora se debe realizar, para reducir la morosidad y el atraso en las cuentas por cobrar, evitando los abonos no

identificados en las partidas conciliatorias como se muestra en la Tabla 2.

**Figura 3**  
*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

### 1.2.3. *Objetivo general y específico del estudio del caso*

**Objetivo General:**

¿Cuál es el impacto de la gestión de cobranzas en la liquidez de la empresa azucarera, 2024?

**Objetivos específicos:**

¿Cómo impacta la gestión de cobranzas en el estado de situación financiera de la empresa azucarera, 2024?

¿De qué manera la gestión de cobranzas afecta la liquidez de la empresa azucarera, 2024?

¿Qué resultados tiene la gestión de cobranzas en la conciliación bancaria de la empresa azucarera, 2024?

## 2. CAPITULO 2: IDENTIFICACION DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACION PROBLEMÁTICA Y DESARROLLO

### 2.1. Marco teórico – conceptual

#### 2.1.1. Revisión de antecedente de investigaciones relacionadas con la situación problemática

Según Bello (2022), una mala gestión de cobranzas genera un efecto negativo en la liquidez, ya que, si no se realizan los procedimientos adecuados para cobrar las deudas vencidas, podría afectar gravemente a la liquidez de la compañía. La investigación es mixta, se utilizó la entrevista y un análisis documental. En su estudio se identificó que el área de cobranzas no cuenta con una política de crédito y el personal responsable no recibe capacitación para poder realizar el trabajo de manera más eficiente. Por lo que, la mala gestión de cobranzas impacto de manera negativa a la liquidez de la compañía en los años 2020 y 2021; así mismo, a causa de una liquidez negativa, el patrimonio de la compañía cayó en un 85%; ocasionando que los accionistas retiraran gran parte de sus inversiones.

Rosas (2019), en su tesis titulada “Las cuentas por cobrar y su incidencia en la estimación de Cobranza Dudosa en la empresa Labodec SRL en los periodos 2016-2018” tiene como propósito evaluar la relación que hay entre las cuentas por cobrar y la estimación de cobranza incierta. La evaluación determino que la empresa en cuestión no contaba con una política de cobranza lo que ocasiono la incertidumbre sobre cómo manejar las cuentas vencidas y el aumento de las cuentas por cobrar. Además, debido a la carencia de supervisión. se seguía brindando créditos a clientes morosos. Del mismo modo, al no contar con políticas claras, origino incertidumbre en el área contable, pues no se tenía claro cuándo era el momento adecuado para realizar la estimación de cobranza dudosa puesto que estas cuentas podían ser canceladas posteriormente.

Saavedra et al. (2023), en su artículo titulado “La gestión a las cuentas por cobrar incide en el estado de situación financiera de las pequeñas empresas del Perú” utilizo una metodología basada en la revisión bibliográfica de los antecedentes acerca de las variables de estudio, junto con una entrevista al director general mediante un cuestionario de preguntas diversas, permitieron llegar a la conclusión de que una administración integral y eficiente de las cuentas por cobrar es crucial para mantener la liquidez de la empresa. Asimismo, la implementación de políticas de crédito apropiadas y una gestión adecuada de las cuentas por cobrar facilitan la obtención de resultados positivos.

Según Surikova et al. (2022), en su investigación titulada "Gestión de cuentas por cobrar para empresas de transporte ferroviario", se subraya que la estructura, tamaño y calidad de las cuentas por cobrar impactan de forma considerable la solidez financiera de la empresa. Además, una gestión eficiente de estas cuentas es fundamental no solo para optimizar el ciclo financiero y mitigar los riesgos de impago, sino también para mejorar la calidad de la administración de los pasivos y garantizar la continuidad de las operaciones sin afectar la relación con los clientes.

Según Pratap et al. (2021), en su estudio titulado "¿La gestión de las cuentas por cobrar de los clientes afecta las relaciones con los clientes y el rendimiento de las ventas? Una investigación empírica", señala el efecto de la administración de las cuentas por cobrar en el desempeño de los vendedores. A través de un análisis empírico basado en encuestas a 224 vendedores en India, se demostró que una adecuada gestión de las cuentas por cobrar,

junto con una orientación al cliente por parte de los vendedores, tiene un efecto significativo en la construcción de relaciones sólidas con los clientes y en la mejora del rendimiento de ventas.

Muñoz et al. (2023), en su artículo titulado “Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad “Alianza”, cantón Portoviejo, año 2020”, tiene como finalidad examinar el efecto de la administración de las cuentas por cobrar en la liquidez de la fundación. El estudio metodológico aplicado fue descriptivo no experimental y la muestra está formado por empleados que trabajan en la fundación. Los hallazgos revelan que existe desorganización y carencia de políticas de crédito, lo que ocasiona que no se realicen los cobros afectando la liquidez.

### ***2.1.2. Conceptos claves relacionados con la situación problemática***

Durante la investigación, se hace referencia a conceptos clave para comprender el problema y la solución. Por lo tanto, estos temas se analizan a continuación:

#### ***2.1.2.1. Cuentas por cobrar***

García, X., Galarza C. & Grijalva, G. (2019) afirman que los derechos surgen a partir de una venta de bienes o servicios, o mediante la concesión de préstamos u otros conceptos similares. Representan un compromiso de pago a la empresa en un plazo previamente acordado.

#### ***2.1.2.2. Gestión de cobranza***

García, X, Maldonado, H. et al. (2019) señalan que la gestión de cobranza es un proceso mediante el cual una empresa recupera los pagos pendientes. Este proceso incluye el seguimiento de las cuentas por cobrar, el envío de recordatorios de pago, la negociación de plazos adicionales.

#### ***2.1.2.3. Cobranza dudosa***

Farje et al. (2016) mencionan que la cobranza dudosa hace referencia a las deudas vencidas que tienen una alta probabilidad de no ser canceladas.

#### ***2.1.2.4. Liquidez***

Mantilla (2020) menciona que la liquidez de una compañía es la capacidad que posee para generar efectivo y cumplir con sus compromisos de pago a corto plazo.

#### ***2.1.2.5. Conciliación bancaria***

Farje et al. (2016) mencionan que es un proceso mediante el cual se compara los registros contables y el estado de cuenta emitido por el banco, lo que garantiza la precisión en los registros y el control de efectivo

### ***2.1.3. Enfoque metodológico***

La metodología utilizada en esta investigación se basa en un enfoque cualitativo, ya que, se busca encontrar como impactaría una alternativa de solución sobre una problemática identificada en la empresa azucarera. Los instrumentos que se utilizaron para obtener la información fueron la revisión documentaria y las entrevistas que se realizaron al Jefe de Administración y Finanzas y al gestor comercial del área de ventas.

## ***2.2. Alternativas de solución propuestas***

### 2.2.1. Descripción de las tres alternativas y alineamiento con la solución del problema y los objetivos de la organización

Se realizó un análisis horizontal y vertical del total de activos de la empresa azucarera, para comprender la situación de sus cuentas por cobrar entre el último trimestre del año 2023 y el primer trimestre del año 2024.

**Tabla 4**

*Análisis horizontal y vertical de los activos corrientes*

ACTIVO	Al 31 de marzo		Al 31 de diciembre		Análisis Horizontal	
	2024	Vertical	2023	Vertical	S/	%
<b>Activo corriente</b>	S/(000)		S/(000)			
Efectivo y equivalentes de efectivo	71,833	4.26%	76,330	4.59%	4,497	-5.89%
Fondos restringidos para impuestos	9,595	0.57%	4,028	0.24%	5,567	138.21%
Cuentas por cobrar comerciales	13,373	0.79%	7,093	0.43%	6,280	88.54%
Cuentas por cobrar a Empresas relacionadas - Operac.Comerciales	33,207	1.97%	17,203	1.03%	16,004	93.03%
Cuentas por cobrar a Empresas relacionadas - Prestamos	66,146	3.92%	79,000	4.75%	12,854	-16.27%
Otras cuentas por cobrar Neto	13,417	0.80%	7,638	0.46%	5,779	75.66%
Inventario Neto	17,375	1.03%	28,261	1.70%	10,886	-38.52%
Otros Activos No Financieros	13,034	0.77%	633	0.04%	12,401	1959.08%
Activos Biológicos	70,781	4.20%	68,480	4.12%	2,301	3.36%
Otros Activos Corrientes	-		-		-	
<b>Total del activo corriente</b>	<b>308,761</b>	<b>18.30%</b>	<b>288,666</b>	<b>17.35%</b>	<b>20,095</b>	<b>6.96%</b>
<b>Activo no corriente</b>						
<b>Total del activo no corriente</b>	<b>1,378,406</b>	<b>81.70%</b>	<b>1,375,371</b>	<b>82.65%</b>	<b>3,035</b>	<b>0.22%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,687,167</b>	<b>100%</b>	<b>1,664,037</b>	<b>100%</b>	<b>23,130</b>	<b>1.39%</b>

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la tabla 4, se concluyó que las cuentas por cobrar comerciales de la empresa azucarera incrementaron en un 88.54%; mientras que el efectivo y equivalentes de efectivo disminuyó en un 5.89%. Además, como se evidencio en la Tabla 1; la provisión por cobranza dudosa se mantiene para el primer trimestre del año 2024 en 7'649,832.61 con respecto al último trimestre del año 2023 que refleja 3'895,533.80.

Entonces, luego de analizar la situación actual de la empresa y sustentarla con los análisis horizontales, verticales (tabla 4) y de ratios de liquidez (tabla 3) proponemos tres

soluciones para poder mejorar la situación el proceso de la gestión de cobranzas.

### **Establecer políticas de créditos y cobranzas**

Tras la entrevista que se realizó al gestor comercial, se concluyó que el área de ventas es la encargada de gestionar las cobranzas en la empresa azucarera, sin embargo, no se rigen a ninguna política de créditos y cobranzas. El área de ventas se encarga de realizar las ventas locales e internacionales, mientras que el área de Finanzas monitorea las facturas vencidas para poder informar al área de ventas quienes se comunican directamente con los clientes para realizar el cobro.

El proceso actual que maneja la empresa para la gestión de cobranzas resulta ineficiente; y esto claramente se ve reflejado en sus estados financieros, en el cual se muestra un incremento de las provisiones de cobranza dudosa, porque los clientes no llegan a cancelar sus facturas vencidas (tabla 1).

Por lo tanto, la primera alternativa de solución sería establecer políticas de créditos y cobranzas en el área de ventas para que puedan ser más eficientes al momento de cobrar las facturas y no permitan que las cuentas por cobrar se acumulen. Dentro de las políticas se deben considerar las siguientes pautas: una rigurosa evaluación a los clientes para otorgarles créditos, incentivos a los clientes que realicen sus pagos de manera puntual e inclusive adelantada, como descuentos y un mejor precio de venta, bloquear la atención a los clientes que mantengan deudas vencidas hasta subsanarlas, cobrar intereses por demora o no pago a los clientes, reportar ante las centrales de riesgo a los clientes morosos.

### **Crear un departamento de créditos y cobranzas**

Actualmente en la empresa azucarera no existe un departamento específico que se dedique a la evaluación y cobranza de los clientes, este peso recae en el área de ventas tras ser informado por el área de Finanzas sobre las facturas vencidas.

Según la entrevista realizada al gestor comercial del área de ventas, nos indicó que sería mucho mejor si la empresa implementara un área que se dedique específicamente a las cobranzas de los clientes, ya que para ellos se les dificulta un poco realizar dicha gestión porque se encuentran más preocupados en vender. Mientras que, en la entrevista brindada por el jefe de Administración y Finanzas nos comenta que, en algún momento se evaluó la posibilidad de crear un departamento de créditos y cobranzas, pero por temas de reducción de costos no se implementó, puesto que, eso implicaría tener un nuevo personal. Aunque refiere que sería de mucha ayuda para poder mejorar el proceso de la gestión de cobranzas, aun ve la posibilidad un poco lejana.

Por lo tanto, la segunda alternativa de solución sería crear un departamento de créditos y cobranzas, con un personal ya existente dentro de la empresa, para que así no se contrate a alguien nuevo y los costos no se incrementen. La persona que se encargue de realizar la gestión de cobranzas deberá ser capacitado, para que pueda realizar un trabajo más eficiente, la capacitación implicaría un costo menor al que sería contratar a un nuevo personal.

### **Unificar el proceso de la gestión de créditos y cobranzas**

Según el Flujoograma del proceso actual de las áreas funcionales (Figura 2) el área

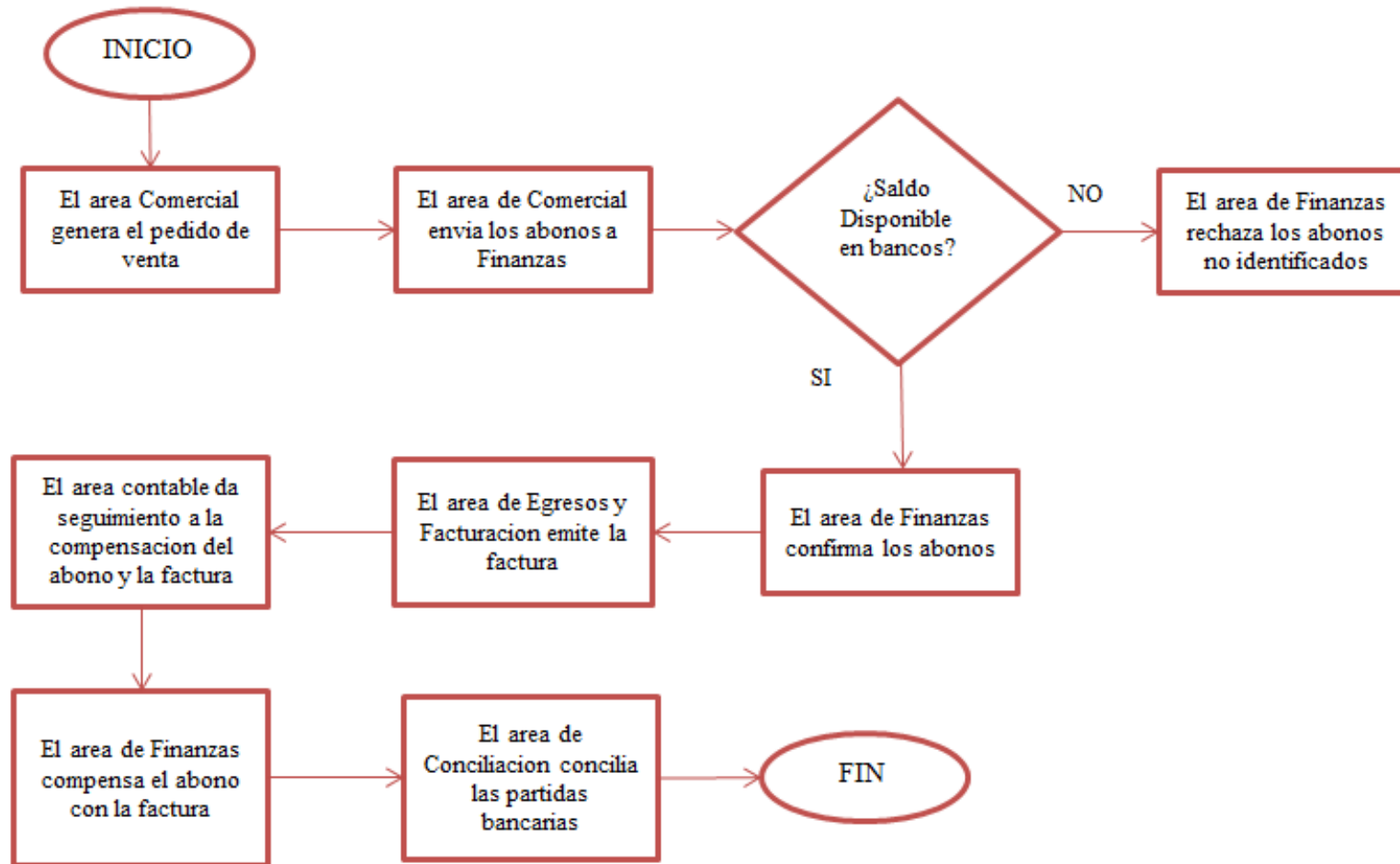
de comercial – ventas realiza la venta y los pedidos de venta realizados en el sistema, luego los envía directamente al área de egresos y facturación para que emitan la factura y se pueda despachar al cliente, el área de egresos y facturación, factura sin antes haber consultado con el área de Finanzas si los abonos se encuentran disponibles en bancos en los casos que sea una facturación al contado, ocasionando que las cuentas por cobrar se acumulen y se quedan pendientes de compensación por varios días e inclusive años, este ineficiente proceso genera un aumento en la provisión de cobranza dudosa para aquellas facturas que no se llegaron a cobrar. Este desorden se genera porque los vendedores, sobre todo los del canal mayorista cuentan con clientes de confianza, a los cuales les venden sin previo depósito.

Es el área de comercial es el encargado de enviar los voucher de pago al área de Finanzas para su validación, sin embargo, el retraso de no adjuntar las constancias de pago, genera un desorden en las cuentas por cobrar y su aumento en los estados financieros. Según la entrevista al gestor comercial, nos indica que este proceso se lleva a cabo porque la empresa cuenta con clientes de confianza, clientes que por años compran al contado y abonan el mismo día de la venta o después de semanas. Los clientes de confianza inclusive pueden abonar en partes, extendiendo su condición de pago, ya que, por lo general se les factura al contado, pero los clientes al tener las facilidades del caso cancelan como mejor les parezca.

Por lo tanto, la tercera alternativa de solución sería: Unificar el proceso de la gestión de créditos y cobranzas, esto con el fin de alinear a los clientes y educarlos para que puedan cancelar sus facturas a tiempo y en las condiciones de pago establecidas. El proceso propuesto es el siguiente:

**Figura 4**

*Flujograma propuesto para el proceso de las áreas funcionales*



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

### 3. CAPITULO 3: DISCUSION DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISION

#### 3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

**Tabla 5**

*Análisis comparativo de las tres alternativas*

Criterios	Alternativas de solución		
	Alternativa 1: Establecer políticas de créditos y cobranzas	Alternativa 2: Crear un departamento de créditos y cobranzas	Alternativa 3: Unificar el proceso de la gestión de créditos y cobranzas
Viabilidad general	Viabilidad alta, puesto que se pueden adaptar a corto y largo plazo a diversas situaciones.	Viable en el mediano plazo, ya que se requiere incurrir en recursos como muebles, asesorías, entre otros para la implementación de una nueva área.	Viabilidad alta, ya que se puede mejorar el proceso de cobranza a corto plazo, pero todas las áreas tienen que estar de acuerdo.
Recursos necesarios	Se cuenta recursos financieros para asesorías especializadas, de tal manera que se pueda establecer reuniones para acordar las políticas.	Mediano plazo, se cuenta con recursos financieros y materiales, se debe capacitar al personal, además de implementar la infraestructura adecuada para la nueva área.	Se cuenta con el recurso humano necesario importante en las reuniones de coordinación para uniformizar los diferentes procesos.
Costos a incurrir	No se requiere una inversión significativa (Aproximado S/4,000.00 por asesorías)	Se requiere entrenamiento y capacitación al personal, ya que se cuenta con la implementación tecnológica adecuada (Aprox. S/4,000.00)	Aproximadamente S/800.00 durante un mes para el traslado del personal de ventas que labora en la ciudad de Lima, con la finalidad de realizar reuniones presenciales.
Plazos establecidos	A corto plazo, se podrían establecer las políticas en 6 meses o evaluarlo hasta un año.	Mediano plazo, se debe capacitar y entrenar al personal y contar con la infraestructura necesaria, (aprox. 6 meses.)	A corto plazo, las áreas involucradas se deben poner de acuerdo en la implementación y seguimiento de los nuevos procesos.
Aceptación de la empresa	Alta, el personal de la empresa está dispuesto a evaluar nuevas políticas de créditos y cobranzas.	El personal de la empresa está dispuesto a evaluar la opción si el nuevo encargado del área es uno que ya se encuentre laborando en la compañía.	Alta, el personal de la empresa está dispuesto a implementar los nuevos procesos en la empresa.
Control de resultados	Supervisión de la Gerencia General.	Control de la Gerencia Financiera.	Seguimiento de la Gerencia Financiera.

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

### ***3.2. Justificación de la alternativa elegida***

Luego de realizar un análisis comparativo de las tres alternativas, se concluyó que la tercera alternativa: “Unificar el proceso de la gestión de créditos y cobranzas” es la más adecuada para implementarla dentro de la empresa azucarera.

Con la alternativa propuesta elegida mejoraríamos la liquidez de la empresa y la situación financiera para el año 2024; respaldado con una conciliación bancaria eficiente en todo el periodo.

Puesto que, no se requieren de muchos recursos económicos. Solo se requiere la predisposición de la gerencia para poder mejorar el proceso, además el cambio se realizaría a corto plazo y cada área seguirá realizando sus funciones, lo único que cambiara será el orden de los procesos tal y como se muestra en el Flujograma propuesto (Figura 4)

Es importante mencionar, que para el éxito de la alternativa propuesta, también se debería implementar políticas de créditos y cobranzas en la empresa azucarera.

Así mismo, se detallan las pautas que se deben seguir para establecer políticas de créditos y cobranzas:

**Evaluación a los clientes:** Se debe evaluar a todos los clientes, sin excepción, antes de brindarle un crédito o trabajar con una línea de crédito.

**Incentivos a los clientes:** Se deben premiar a los clientes que realicen sus pagos de manera puntual y sin retraso para incentivarlos y educarlos a ser buenos pagadores. Las políticas deberán establecer rebajas sobre el precio de venta u obsequios para los clientes que realicen sus pagos de manera puntual.

**Suspender la atención:** Para aquellos clientes que no cuenten con sus pagos al día, caso contrario si requieren seguir comprando cambiar la condición de pago de crédito al contado.

**Reportar a las centrales de riesgo:** Se deben reportar ante las centrales de riesgo como Equifax y Sentinel a los clientes que no cumplan con sus pagos en los plazos establecidos para que también sea una ayuda al momento de generar las cobranzas.

#### ***3.2.1. Factibilidad y Viabilidad***

Se llegó a la conclusión de que las tres alternativas planteadas son viables, sin embargo, por un tema en ahorro de costos es más factible la tercera alternativa en la empresa azucarera.

Se detallan los recursos necesarios identificados para la implementación de la alternativa de solución:

**Recursos Financieros:** El personal del área de ventas de la empresa azucarera se encuentra en la ciudad de Lima, mientras que el personal de egreso y facturación y Finanzas se encuentra en el distrito de Paramonga, entonces se proyecta destinar un presupuesto semanal de S/200.00 para un líder asignado del área de ventas, esto con la finalidad de que pueda viajar a planta. El presupuesto proyectado será aproximadamente S/800.00 por un

mes; ya que solo se usará en el caso de que se requiera una reunión presencial con todo el equipo involucrado en el proyecto

**Recursos Materiales:** Cada personal cuenta con su equipo informático (Laptops, celulares); además dentro de la compañía existen salas libres con proyectores donde se pueden realizar las reuniones tanto virtuales como presenciales con todo el equipo.

**Recursos humanos:** El personal que estará involucrado en el proyecto será el área de ventas, egresos y facturación y el área de Finanzas. En este caso no se requerirá de ningún consultor o asesor, ya que solo será un cambio interno mejorando el proceso actual de la gestión de cobranzas.

La empresa azucarera está en la capacidad de implementar la alternativa elegida, ya que, no implica de mayores recursos financieros ni materiales, el recurso humano sin embargo será el punto clave en la implementación de la mejora del proceso de la gestión de cobranzas, el compromiso de las personas encargadas del área de ventas, egresos y facturación y Finanzas será relevante para que el nuevo proceso marche correctamente.

Con la implementación de la alternativa escogida se espera obtener los siguientes beneficios:

Primero, se espera que la provisión de cobranza dudosa (Tabla 1) reduzca o en su defecto no incremente a fin de año, ya que al implementar el proceso mejorado no deberían de existir facturas vencidas pendientes por compensar.

Segundo, se espera que los ingresos en efectivo reflejados en bancos se puedan identificar y registrar de manera oportuna contra las facturas por cobrar generadas a los clientes, ya que los vendedores enviaran de manera adecuada, referenciando a que clientes corresponden las constancias de pago al área de Finanzas.

Tercero, se espera un incremento en la liquidez de la compañía, ya que como se pudo observar en la tabla 3; el ratio de liquidez disminuyo para el primer trimestre del año 2024 con respecto al último trimestre del año 2023. Con el proceso mejorado, se espera generar un orden, un mejor seguimiento en las cobranzas y compensaciones de las facturas próximas a vencer para incrementar los ingresos de efectivo.

### ***3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida***

Los diferentes artículos y empresas analizados en esta investigación nos muestran que contar con un adecuado proceso de gestión de cobranzas es imprescindible dentro de las empresas, ya que esto ayuda a las compañías para mejorar el tiempo de cobro y a la no acumulación de las cuentas por cobrar.

Entonces, la alternativa de uniformizar el proceso de gestión de cobranzas es apropiado para la compañía, ya que el proceso con que cuentan actualmente no resulta eficiente para poder llevar un control adecuado de las cuentas por cobrar, así como los abonos que realizan los clientes. El área de ventas debe reportar diariamente al área de Finanzas cuando los clientes realicen los abonos, esto con el fin de que se compensen las cuentas por cobrar contra los abonos realizados. Así mismo, una adecuada compensación de las cuentas por cobrar contra con los abonos ayuda disminuir la estimación de cobranza dudosa, ya que no se tendrán facturas vencidas y pendientes de cobranza, de igual manera

es beneficioso para el área de conciliaciones, puesto que al momento de realizar sus reportes no contarán con abonos en efectivo pendientes de identificación.

Los resultados de la implementación en uniformizar el proceso de gestión de cobranzas se mostrará a corto plazo y será de gran ayuda para todas las áreas involucradas en dicho proceso, la empresa ya no incrementará sus cuentas por cobrar y el impacto en la liquidez hará que se incremente el efectivo.

## CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo es investigar el impacto de la gestión de cobranzas en la liquidez de la empresa azucarera, se analizó como influye la gestión de cobranzas en el estado de situación financiera de la empresa.

1. En principio, una mala gestión de cobranza refleja un incremento en las cuentas por cobrar, aumentando la morosidad y por ende la provisión de la cobranza dudosa. Esto afecta también al rubro de efectivo y equivalentes de efectivo dentro del Estado de Situación Financiera, ya que al no realizar las cobranzas oportunamente, las cuentas por cobrar se acumula y envejecen, ocasionando una disminución de ingreso de efectivo para la empresa.
2. Así mismo, tras comparar los ratios de liquidez corriente del último trimestre del año 2023 con respecto al primer trimestre del año 2024; se llegó a la conclusión de que la gestión de cobranza impacta de manera negativa en la liquidez de la empresa azucarera, ya que el porcentaje de liquidez disminuyó en 1.13% para el año 2024 con respecto al año 2023; donde contaba con un porcentaje de 1.49%; esto se debe a que el proceso que actualmente se maneja dentro de la compañía para realizar las cobranzas no resulta eficiente.
3. De acuerdo a lo señalado en el punto 2; el impacto en la morosidad generado por los clientes que no cumplen con el pago de sus facturas vencidas en el plazo establecido retrasan el proceso para compensar de manera oportuna los abonos contra las facturas por cobrar. Esto conlleva, que las facturas no se compensen y acumulen quedando pendiente de pago, ocasionando su provisión como cobranza dudosa, la cual se va incrementando periodo tras periodo.
4. Finalmente, se concluye que la gestión de cobranza impacta en la liquidez de la empresa, reflejándose en una conciliación bancaria que no puede compensar de manera oportuna los abonos que realizan los clientes contra las facturas por cobrar, quedando pendientes de identificación y acumulando los ingresos en efectivo sin identificar, dificultando el trabajo del área de conciliaciones.

## RECOMENDACIONES

1. En primer lugar, se requiere establecer políticas claras para una buena gestión en los créditos y las cobranzas de la empresa, las cuales deben estar alineadas con la clasificación y el historial de los clientes.
2. Asimismo, al realizar un análisis comparativo de la liquidez de la empresa entre los años 2023 y 2024; nos lleva a la recomendación que debemos mejorar significativamente la gestión de cobranzas, mediante la unificación del proceso de gestión de créditos y cobranzas.
3. También, ante el incremento de la no compensación por las facturas vencidas con el incremento consecuente de la cobranza dudosa, se recomienda implementar la alternativa elegida: “unificación del proceso de gestión de créditos y cobranzas”. Su implementación permitirá reducir la acumulación de cuentas por cobrar, optimizar la compensación de pagos y minimizar el riesgo de cuentas incobrables, factores que son críticos para asegurar un flujo de efectivo saludable en las empresas. Además, fortalecerá la estabilidad financiera y el cumplimiento efectivo de las cobranzas.
4. Del mismo modo, la implementación de la alternativa elegida: Unificar el proceso de la gestión de créditos y cobranzas, será de gran ayuda para identificar los abonos en bancos, disminuir las partidas registradas como provisión dudosa, reducir las cuentas por cobrar vencidas en el Estado de Situación Financiera y mejorar la liquidez de la empresa, siendo importante mejorar la comunicación entre los colaboradores de las áreas de ventas y finanzas, mediante reuniones mensuales para revisar los objetivos y estrategias de nuestra gestión de cobranza.
5. Finalmente, se debe considerar la implementación de software para la gestión de créditos y cobranzas, que conecte a las diferentes áreas involucradas en dicho proceso generando información valiosa para un mejor control y gestión de cuentas por cobrar en la empresa azucarera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bello, S. (2022). *Gestión de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez de la empresa AFA GROUP, Trujillo 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional de la UPAO. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/11286>
- Carrera, M. (2017). *Aplicación de un sistema contable para la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/1261>
- Farje, R., & Nuñez, D., & Reyes, E. (2016). *Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad.* [Trabajo como parte del curso Proyecto Empresarial EPE, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/618348>
- García, X., Galarza C. & Grijalva, G. (2019). La Gestión de Créditos y Cobranzas Caso Empresa "Multillanta Ramírez". *Revista Investigación, Formación y Desarrollo*, 7(1), 73-80. <https://doi.org/10.34070/rif.v7i1.136>
- García, X., Maldonado, H., Galarza C. & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 3(26), 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263325002>
- Mantilla, J. (2020). *Cuentas por cobrar y liquidez en la Empresa GF Alimentos del Perú SAC, Cercado de Lima.* [Tesis de licenciatura. Universidad Peruana Unión, Lima]. Repositorio UPEU. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4186>
- Muñoz, G., & Mendoza, M. (2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza", cantón Portoviejo, año 2020. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 8(2). 172-181. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1681>
- Pareja, M. (2022). *Gestión de cuentas por cobrar: una revisión de la literatura científica* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/30643>
- Pratap, R & Prashant M. (2021). ¿La gestión de las cuentas por cobrar de los clientes afecta las relaciones con los clientes y el rendimiento de las ventas? Una investigación empírica. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. 102460. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102460>
- Rosas, L. (2019). *Las cuentas por cobrar y su incidencia en la estimación de cobranza dudosa en la empresa Labodec SRL en los periodos 2016-2018.* [Tesis de licenciatura. Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3111>
- Saavedra, O., Soto, M., & Gonzales, Y. (2023). La gestión a las cuentas por cobrar incide en el estado de situación financiera de las pequeñas empresas del Perú, caso: Inversiones y Representaciones Wari SRL, Ayacucho– 2023. *Divulgación científica de investigación y emprendimiento*, 1, 25-25. <https://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/7>
- Surikova, E., Krainova, I., Kosorukova, E. & Rasskazova, M. (2022). Management of accounts receivable for railway transport enterprises. *Transportation Research Procedia*, 63, 1790-1797. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.195>

## ANEXOS

**Matriz 1 - Matriz de Consistencia Cualitativa**

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	CATEGORIAS	METODOLOGIA
<p>La empresa enfrenta un problema estructural en la gestión de cobranza debido a la ausencia de un proceso eficaz. La falta de identificación adecuada de los pagos realizados por los clientes, gestionados por el área de ventas, dificulta que el área de finanzas identifique los abonos y compense los pagos a tiempo.</p>	<p><b>Problema Principal</b> ¿Cuál es el impacto de la gestión de cobranzas en la liquidez de la empresa azucarera, 2024?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar el impacto de la gestión de cobranzas en la liquidez de la empresa azucarera, 2024</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> ¿Cómo impacta la gestión de cobranzas en el estado de situación financiera de la empresa azucarera, 2024?  ¿De qué manera la gestión de cobranzas afecta la liquidez de la empresa azucarera, 2024?  ¿Qué resultados tiene la gestión de cobranzas en la conciliación bancaria de la empresa azucarera, 2024?</p>	<p><b>Variable X (Gestión de Cobranzas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar</li> <li>• Tasa de morosidad y procesos de seguimiento</li> <li>• Frecuencia y efectividad de conciliaciones bancarias</li> </ul> <p><b>Variable Y (Impacto en la Empresa Azucarera)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de liquidez</li> <li>• Incremento en cuentas incobrables y provisiones necesarias</li> <li>• Discrepancias en registros contables y resultados financieros generales</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Cualitativo</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos:</b> Entrevista semiestructurada</p> <p><b>Instrumentos:</b> Guía de preguntas</p>

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

## Matriz 2 - Matriz de Categorización

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	CATEGORIAS	GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA GESTOR COMERCIAL ADMINISTRATIVO	GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA JEFE DE FINANZAS
La empresa enfrenta un problema estructural en la gestión de cobranza debido a la ausencia de un proceso eficaz. La falta de identificación adecuada de los pagos realizados por los clientes, gestionados por el área de ventas, dificulta que el área de finanzas identifique los abonos y compense los pagos a tiempo.	<b>Problema Principal</b> ¿Cuál es el impacto de la gestión de cobranzas en la liquidez de la empresa azucarera, 2024?	<b>Objetivo General</b> Determinar el impacto de la gestión de cobranzas en la liquidez de la empresa azucarera, 2024  <b>Objetivos específicos:</b> ¿Cómo impacta la gestión de cobranzas en el estado de situación financiera de la empresa azucarera, 2024?  ¿De qué manera la gestión de cobranzas afecta la liquidez de la empresa azucarera, 2024? ¿Qué resultados tiene la gestión de cobranzas en la conciliación bancaria de la empresa azucarera, 2024?	<b>Variable X de Cobranzas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar</li> <li>• Tasa de morosidad y procesos de seguimiento</li> <li>• Frecuencia y efectividad de conciliaciones bancarias</li> </ul> <b>Variable Y (Impacto en la Empresa Azucarera)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de liquidez</li> <li>• Incremento en cuentas incobrables y provisiones necesarias</li> <li>• Discrepancias en registros contables y resultados financieros generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo evalúan a los clientes para otorgarle una línea de crédito?</li> <li>• ¿Qué estrategias llevan a cabo para asegurar el cumplimiento de los plazos de pago por parte de los clientes?</li> <li>• ¿De qué manera llevan su control para monitorear las facturas vencidas o próximas a vencer?</li> <li>• ¿De qué manera se comunican con los clientes que mantienen deudas vencidas?</li> <li>• ¿Qué acciones implementan o tienen planeado implementar para mejorar la gestión de las cobranzas?</li> <li>• ¿Qué tan vinculado está el área comercial con el área de Finanzas de la empresa azucarera?</li> <li>• ¿Cuentan con alguna medida para incentivar a los clientes cuando realizan sus pagos de manera puntual?</li> <li>• ¿La empresa cobra algún tipo de interés por morosidad o no pago?</li> <li>• ¿Por existe una demora en pasar los voucher con los abonos de los clientes al área de Finanzas?</li> <li>• ¿Qué tan complicado es coordinar con los clientes morosos para que procedan con los pagos atrasados?</li> <li>• ¿Cuál es el procedimiento que siguen cuando un cliente ya no puede pagar su deuda vencida?</li> <li>• ¿Considera que el seguimiento de las cuentas por cobrar vencidas los debería realizar otra área, que no sea comercial (ventas)?</li> <li>• ¿Considera que la creación de un departamento de créditos y cobranzas podría mejorar la gestión de cobranzas de la empresa azucarera?</li> <li>• ¿En su opinión, cómo resolvería usted el problema del proceso ineficiente en la gestión de cobranzas? (brindar una alternativa de solución)</li> <li>• ¿Cómo es el proceso con los clientes de confianza?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué opina con respecto al incremento de las cuentas por cobrar entre el primer trimestre del año 2024 con respecto al último trimestre del año 2023?</li> <li>• ¿Los clientes pagan sus deudas en los plazos establecidos? ¿Si, no, o por qué?</li> <li>• ¿La empresa cobra algún tipo de interés por morosidad o no pago?</li> <li>• ¿Qué opina del incremento de la provisión de cobranza dudosa entre el primer trimestre del año 2024 con respecto al último trimestre del año 2023?</li> <li>• ¿Considera usted que la empresa cuenta con una buena liquidez?</li> <li>• ¿Considera usted que si existiera una mejora en la gestión de cobranzas la empresa puede mejorar su liquidez?</li> <li>• ¿Cómo impactan los abonos en efectivo que no se pueden identificar en la conciliación?</li> <li>• ¿Considera que la creación de un departamento de créditos y cobranzas podría mejorar la gestión de cobranzas de la empresa azucarera?</li> <li>• ¿En su opinión, cómo resolvería usted el problema del proceso ineficiente en la gestión de cobranzas? (brindar una alternativa de solución)</li> </ul>

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

### Matriz 3 - Matriz de revisión documentaria

REFERENCIA COMPLETA APA (ANTECEDENTES)	DEFINICION DE LA CATEGORIA	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	APORTES
Bello, S. (2022). <i>Gestión de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez de la empresa AFA GROUP, Trujillo 2022</i> [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional de la UPAO. <a href="https://hdl.handle.net/20.500.12759/11286">https://hdl.handle.net/20.500.12759/11286</a>	Tesis Académica	El objetivo general es determinar el impacto de la gestión de créditos y cobranzas en la liquidez de la empresa AFA GROUP en la ciudad de Trujillo durante el año 2022, dado que se ha observado que las empresas con una gestión eficiente en estas áreas logran mejores resultados en su liquidez.	Esta investigación es de tipo mixta y aplicada, con un diseño no experimental, de corte longitudinal y de alcance descriptivo-explicativo.	La implementación de un plan de mejora ordenará los procesos y evitará la duplicidad de funciones, optimizando el tiempo de los colaboradores. Al evaluar el departamento de cobranzas con indicadores del proyecto, se podrá afinar la gestión y detectar problemas más eficazmente. Esto permitirá aplicar políticas restrictivas, como suspender el servicio, para prevenir el crecimiento de la cartera morosa y reducir el riesgo de cuentas incobrables.	El aporte de esta investigación concluyo en la importancia de realizar revisiones periódicas mensuales de los indicadores de cobranza y reconocer que el apoyo de las demás áreas es fundamental para la mejora de los procesos propuestos, especialmente el área comercial debido a su relación directa con el cliente.
Farje, R., & Núñez, D., & Reyes, E. (2016). <i>Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad.</i> [Trabajo como parte del curso Proyecto Empresarial EPE, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <a href="http://hdl.handle.net/10757/618348">http://hdl.handle.net/10757/618348</a>	Tesis Académica	Diseñar e implementar un plan de mejora para reestructurar, unificar y normalizar los procesos del departamento de cobranzas, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los procedimientos en los plazos establecidos y lograr una gestión eficiente y eficaz.	La metodología de investigación empleada tuvo un enfoque mixto, se diseñó documental y se clasifica como descriptiva.	La gestión inadecuada de cuentas por cobrar provoca problemas de liquidez, dificultando el cumplimiento de las obligaciones con terceros.	El aporte de esta investigación concluyo en que el área carece de una política de crédito y el personal no recibe capacitación, lo que lleva a realizar operaciones basadas en conocimientos empíricos. Por lo tanto, se recomendó elaborar un manual de procedimientos y directrices para asegurar una evaluación eficiente de los créditos.
García, X., Galarza C. & Grijalva, G. (2019). La Gestión de Créditos y	Revista de Investigación	El objetivo principal es evaluar el sistema de control interno en la gestión de	La metodología de investigación empleada tuvo un	Se concluyó que, en las políticas de recuperación de cartera, a veces no se emiten documentos de cobro y no	El aporte de esta investigación señala que es necesario que la estructura organizacional

<p>Cobranzas Caso Empresa "Multillant Ramirez". <i>Revista Investigación, Formación y Desarrollo</i>, 7(1), 73-80. <a href="https://doi.org/10.34070/rif.v7i1.136">https://doi.org/10.34070/rif.v7i1.136</a></p>		<p>créditos y cobranza de la empresa</p>	<p>enfoque mixto, combinando aspectos cuantitativos. El diseño de la investigación es documental</p>	<p>se preparan reportes de clientes morosos. También, la empresa no utiliza la letra de cambio firmada por los clientes, lo que dificulta las acciones legales en caso de incumplimiento de pago.</p>	<p>incluya la contratación de un analista de créditos y cobranzas que se dedique exclusivamente a esta área. Además, se deben implementar nuevas políticas de concesión de créditos, como la utilización de una solicitud de crédito y el análisis en el buró de créditos de los clientes, para garantizar una mayor seguridad en la recuperación de adeudos.</p>
<p>García, X., Maldonado, H., Galarza C. &amp; Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. <i>Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica</i>, 3(26), 1-18. <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263325002">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263325002</a></p>	<p>Revista de Investigación</p>	<p>El objetivo es determinar el nivel de riesgo y confianza mediante la aplicación del cuestionario de control interno COSO.</p>	<p>La metodología usada es mixta, con un enfoque cuantitativo y de diseño documental.</p>	<p>Se concluye que la empresa opera de manera empírica, ya que no tiene documentada su estructura organizacional, así como las políticas y procedimientos para la concesión de créditos y la recuperación de cartera. Además, la duplicidad de funciones dificulta la realización eficiente de estas actividades.</p>	<p>El aporte de esta investigación señala que la empresa presenta un control interno inadecuado en la gestión de créditos y cobranzas debido al incumplimiento de las políticas establecidas, así como a la duplicidad de funciones y a la existencia de documentación no utilizada por el personal responsable de estas actividades.</p>
<p>Mantilla, J. (2020). Cuentas por cobrar y liquidez en la Empresa GF Alimentos del Perú SAC, Cercado de Lima. [Tesis de licenciatura. Universidad Peruana Unión, Lima]. Repositorio UPEU. <a href="https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4186">https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4186</a></p>	<p>Tesis Académica</p>	<p>El objetivo es examinar la conexión entre las cuentas por cobrar comerciales y la liquidez en una empresa de servicios.</p>	<p>La metodología utilizada en esta investigación es de tipo básica, con un nivel correlacional y un enfoque cuantitativo. Se aplica un diseño no experimental y longitudinal.</p>	<p>Se concluye que, en la empresa de servicios, durante los años 2017-2019, existe una relación significativa entre los índices que miden las cuentas pendientes de cobro y la capacidad de la empresa para cumplir de manera oportuna con sus obligaciones a corto plazo con terceros, sin que esto impacte negativamente en sus objetivos económicos y financieros.</p>	<p>El aporte a esta investigación resalta que si bien la empresa cuanta con cuentas pendientes de cobro desde el año 2017, y esta tiene una relación directa, su impacto es moderado y por ende no generan un impacto significativo en sus obligaciones.</p>

<p>Muñoz, G., &amp; Mendoza, M. (2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza", cantón Portoviejo, año 2020. Revista 593 Digital Publisher CEIT, 8(2). 172-181.  <a href="https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1681">https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1681</a></p>	<p>Revista de Investigación</p>	<p>El objetivo es examinar cómo la gestión de las cuentas por cobrar afecta la liquidez en la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza".</p>	<p>La investigación fue de tipo no experimental, transversal y descriptiva. Se trabajó con una población de 4 empleados de la Fundación. La confiabilidad de los datos se verificó mediante la aplicación de un Cuestionario de Control Interno.</p>	<p>Se concluye que la fundación carece de un área específica para créditos y cobranzas, y no se han establecido políticas de crédito, lo que lleva a otorgar créditos sin una evaluación previa de la capacidad crediticia o un límite definido por empleado. Además, la gerencia no ha realizado un seguimiento constante de los créditos, lo que ha resultado en la falta de liquidez para cumplir con los compromisos de corto plazo y un aumento progresivo en las cuentas por cobrar.</p>	<p>El aporte de esta investigación resalta los efectos que trae no contar con un área de créditos y cobranzas, y no realizar un seguimiento de los créditos realizados impactan en la liquidez, reflejándose en métricas como la liquidez corriente, la prueba ácida, la prueba defensiva, el capital neto de trabajo y el capital de trabajo</p>
<p>Pratap, R &amp; Prashant M. (2021). ¿La gestión de las cuentas por cobrar de los clientes afecta las relaciones con los clientes y el rendimiento de las ventas? Una investigación empírica. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>, 60. 102460.  <a href="https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102460">https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102460</a></p>	<p>Revista de Investigación</p>	<p>El objetivo de este estudio es investigar el impacto de la gestión de las cuentas por cobrar de los clientes en el desempeño de los vendedores y en las relaciones con los clientes, así como explorar la influencia de la orientación relacional de los vendedores en estos aspectos.</p>	<p>La metodología del estudio consistió en un enfoque empírico mediante la recolección de datos a través de encuestas</p>	<p>Los resultados revelan que tanto las cuentas por cobrar como la orientación al cliente afectan significativamente la construcción de relaciones y mejoran el desempeño relacionado con el cliente. Además, se encontró que la orientación relacional de los vendedores media parcialmente la relación entre las cuentas por cobrar y el desempeño.</p>	<p>Los resultados muestran la importancia de una gestión adecuada de las cuentas por cobrar por parte de la fuerza de ventas, asegurando que no se vea comprometido su desempeño ni la calidad de las relaciones con los clientes.</p>
<p>Rosas, L. (2019). <i>Las cuentas por cobrar y su incidencia en la estimación de cobranza dudosa en la empresa Labodec SRL en los periodos 2016-2018</i>. [Tesis de licenciatura. Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP  <a href="https://hdl.handle.net/20.500.14138/3111">https://hdl.handle.net/20.500.14138/3111</a></p>	<p>Tesis Académica</p>	<p>El objetivo es identificar cómo las cuentas por cobrar se ven afectadas por la estimación de cobranza dudosa, con el fin de detectar los problemas contables y administrativos.</p>	<p>La metodología empleada es descriptivo y explicativo con un diseño no experimental. El instrumento de recogida de datos empleados son la encuesta y revisión bibliográfica.</p>	<p>Este estudio muestra como la empresa presenta deficiencias en ventas y cobranzas por la falta de políticas de crédito y cobranza. Esto ha llevado a otorgar créditos a clientes morosos y a mantener cuentas vencidas sin registro contable.</p>	<p>El aporte de este trabajo nos muestra que es esencial establecer políticas de crédito que evalúen a los clientes antes de otorgarles créditos y realizar análisis constantes de cuentas por cobrar para identificar morosos.</p>

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De empresa azucarera, 2024.

## Anexo 4 – Entrevista 1

Entrevista: Danilo Montegudo Albarracín (Jefe de administración y Finanzas)

### Formulario de consentimiento informado

Título provisional Investigación: “Mejora en el proceso de la gestión de cobranzas y el impacto en la liquidez de la empresa azucarera, 2024”

Investigador: Mendoza Solis, Danitza Judit y Achaica Quispe, Yamile Jazmin

Correo electrónico: [dmendoza3031@gmail.com](mailto:dmendoza3031@gmail.com) y [yamileachaica25@gmail.com](mailto:yamileachaica25@gmail.com)

Por favor marcar cada casilla:

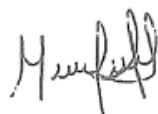
1	He leído y entiendo la hoja informativa para la investigación indicada líneas arriba. He tenido la oportunidad de considerar la información, hacer preguntas y estas han sido respondidas satisfactoriamente.	X
2	Entiendo que mi participación en esta investigación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento al informar el investigador, sin dar razón alguna.	X
3	Comprendo que cualquier información que comparta puede ser utilizada en futuros informes, artículos académicos, publicaciones del investigador.	X
4	Comprendo que mi nombre / el nombre de mi empleador no aparecerá en informes, presentaciones o publicaciones sin mi consentimiento.	X
5	Doy mi consentimiento de participar en la investigación.	X

Danilo Montegudo Albarracín  
Nombre del participante

20/09/2024  
Fecha



**Confirmó que el participante tuvo oportunidad de realizar preguntas sobre la investigación y que he contestado todas sus preguntas correctamente y a la mejor de capacidad. Confirmó que la persona no ha sido coaccionada a dar su consentimiento y que el consentimiento ha sido otorgado de manera libre y voluntaria.**



20/09/2024

Firma del investigador / persona que toma el consentimiento

Fecha

**Una copia de este formato ha sido entregada al participante y el original se mantiene en los archivos del investigador**

1. **¿Cuál es su nombre y apellido?**  
Danilo Monteagudo Albarracín
2. **¿Cuál es su profesión?**  
Contador Público
3. **¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa azucarera?**  
Jefe de Administración y Finanzas
4. **¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa azucarera?**  
22 años
5. **¿Qué opina con respecto al incremento de las cuentas por cobrar entre el primer trimestre del año 2024 con respecto al último trimestre del año 2023?**  
El incremento se debe a que estamos teniendo más clientes que compran al crédito, aunque el grueso de las ventas actualmente es al contado, nos conviene vender al crédito porque tenemos mayor margen.
6. **¿Los clientes pagan sus deudas en los plazos establecidos? ¿Si, no, o por qué?**  
Generalmente si, aunque algunos clientes se retrasan, porque no reciben las facturas de manera oportuna.
7. **¿La empresa cobra algún tipo de interés por morosidad o no pago?**  
No estamos cobrando intereses por venta de azúcar.
8. **¿Qué opina del incremento de la provisión de cobranza dudosa entre el primer trimestre del año 2024 con respecto al último trimestre del año 2023?**  
Fue una regularización, ya se mantenían cuentas por cobrar atrasadas de años anteriores y al no contar con los abonos se procedieron a provisionar como cobranza dudosa. Hay clientes inclusive con las que ya no tenemos relación comercial y no van a cancelar, entonces se provisionaron como cobranza dudosa.
9. **¿Considera usted que la empresa cuenta con una buena liquidez?**  
La empresa si cuenta con una buena liquidez, ya que casi el 80% de las facturas son al contado y por lo mismo nos permite tener un buen ingreso, sin embargo considero que podría mejorar.
10. **¿Considera usted que si existiera una mejora en la gestión de cobranzas la empresa puede mejorar su liquidez?**  
Si, se tendría que evaluar una mejora en la gestión de cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa, tenemos que agilizar el proceso de cobranza, ya que la gestión de cobranza siempre impacta en la liquidez.
11. **¿Cómo impactan los abonos en efectivo que no se pueden identificar en la conciliación?**

Es más un tema contable, tenemos la factura ya cancelada por ser una venta en efectivo y lo que faltaría es la compensación, esto no se da porque el área de ventas no envía de manera oportuna al área de Finanzas las constancias de pago para el registro, pero es necesario por un tema de orden identificar a que factura corresponden los abonos pendientes.

**12. ¿Considera que la creación de un departamento de créditos y cobranzas podría mejorar la gestión de cobranzas de la empresa azucarera?**

En este caso se tendría que cambiar la política de ventas, esto conllevaría a que más del 50% de nuestras ventas sea al crédito. En algún momento se llegara a tener un departamento de créditos y cobranzas cuando por lo menos más del 50% de las ventas sea al crédito.

**13. ¿En su opinión, cómo resolvería usted el problema del proceso ineficiente en la gestión de cobranzas? (brindar una alternativa de solución)**

Se tendría que revisar todo el proceso que involucre la gestión de cobranza, desde el área de venta donde empieza el proceso hasta el área de conciliaciones donde finaliza, medir los tiempos para saber exactamente en qué parte del proceso se encuentra la demora. Uno puede corregir lo que puede medir.

## Anexo 5 – Entrevista 2

Entrevista: Jaime Ascencio Chávez (Gestor Comercial Administrativo)

### Formulario de consentimiento informado

Título provisional Investigación: “Mejora en el proceso de la gestión de cobranzas y el impacto en la liquidez de la empresa azucarera, 2024”

Investigador: Mendoza Solis, Danitza Judit y Achaica Quispe, Yamile Jazmin

Correo electrónico: [dmendoza3031@gmail.com](mailto:dmendoza3031@gmail.com) y [yamileachaica25@gmail.com](mailto:yamileachaica25@gmail.com)

Por favor marcar cada casilla:

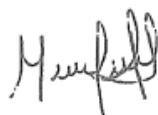
1	He leído y entiendo la hoja informativa para la investigación indicada líneas arriba. He tenido la oportunidad de considerar la información, hacer preguntas y estas han sido respondidas satisfactoriamente.	X
2	Entiendo que mi participación en esta investigación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento al informar el investigador, sin dar razón alguna.	X
3	Comprendo que cualquier información que comparta puede ser utilizada en futuros informes, artículos académicos, publicaciones del investigador.	X
4	Comprendo que mi nombre / el nombre de mi empleador no aparecerá en informes, presentaciones o publicaciones sin mi consentimiento.	X
5	Doy mi consentimiento de participar en la investigación.	X

Jaime Ascencio Chávez  
Nombre del participante

20/09/2024  
Fecha



**Confirmó que el participante tuvo oportunidad de realizar preguntas sobre la investigación y que he contestado todas sus preguntas correctamente y a la mejor de capacidad. Confirmó que la persona no ha sido coaccionada a dar su consentimiento y que el consentimiento ha sido otorgado de manera libre y voluntaria.**



Firma del investigador / persona que toma el consentimiento

20/09/2024

Fecha

**Una copia de este formato ha sido entregada al participante y el original se mantiene en los archivos del investigador**

**1. ¿Cuál es su nombre y apellido?**

Jaime Paul Ascencio Chávez

**2. ¿Cuál es su profesión?**

Ingeniero Estadístico, actualmente es una profesión relacionada al de Ingeniero Informático.

**3. ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la empresa azucarera?**

Gestor Comercial, cobranzas del canal moderno, los supermercados.

**4. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa azucarera?**

Laboro 18 años en la empresa.

**5. ¿Cómo evalúan a los clientes para otorgarle una línea de crédito?**

Primero se evalúa por Finanzas, ellos lo evalúan y nos informan si su historial crediticio es bueno para darles créditos.

**6. ¿Qué estrategias llevan a cabo para asegurar el cumplimiento de los plazos de pago por parte de los clientes?**

Finanzas nos pasa el reporte para nosotros, el área de ventas para gestionar las cobranzas.

**7. ¿De qué manera llevan su control para monitorear las facturas vencidas o próximas a vencer?**

Solo con los reportes que nos brinda el área de Finanzas.

**8. ¿De qué manera se comunican con los clientes que mantienen deudas vencidas?**

Mediante correos, antes de pandemia era presencial, pero ahora es por correos.

**9. ¿Qué acciones implementan o tienen planeado implementar para mejorar la gestión de las cobranzas?**

Sería conveniente contar con un asistente, por cada canal de ventas. Canal moderno, canal mayorista, canal de exportación y canal horizontal que son las distribuidoras.

**10. ¿Qué tan vinculado está el área comercial con el área de Finanzas de la empresa azucarera?**

Las áreas van de la mano, Finanzas tienen que evaluar primero para que el área de ventas proceda con vender.

**11. ¿Cuentan con alguna medida para incentivar a los clientes cuando realizan sus pagos de manera puntual?**

No se brindan incentivos a los clientes.

**12. ¿La empresa cobra algún tipo de interés por morosidad o no pago?**

No se cobrar ningún tipo de interés.

**13. ¿Por existe una demora en pasar los voucher con los abonos de los clientes al área de Finanzas?**

Es más un tema del vendedor, no llevan un adecuado control y orden y no envían los abonos a Finanzas, entonces las compensaciones se retrasan.

**14. ¿Qué tan complicado es coordinar con los clientes morosos para que procedan con los pagos atrasados?**

Se hace primero la gestión directamente con los clientes, si no hay respuesta se informa a la gerente comercial y ya la gerencia evalúa o toma otras medidas para realizar la cobranza.

**15. ¿Cuál es el procedimiento que siguen cuando un cliente ya no puede pagar su deuda vencida?**

Se hace la gestión para que la deuda se registre como incobrable, se informa a contabilidad que la deuda ya no procede y se registran como provisión dudosa. Así mismo, se procede de manera judicial, ya es un tema legal.

**16. ¿Considera que el seguimiento de las cuentas por cobrar vencidas los debería realizar otra área, que no sea comercial (ventas)?**

Debería verlo el área de Finanzas para que exista un mayor control, pero hasta el momento no se da ese cambio, ya que ese cambio lo debería dar la gerencia.

**17. ¿Considera que la creación de un departamento de créditos y cobranzas podría mejorar la gestión de cobranzas de la empresa azucarera?**

Yo opino que sí, ya que así sería más rápido el tema de las cobranzas y no se acumularían las cuentas por cobrar.

**18. ¿En su opinión, cómo resolvería usted el problema del proceso ineficiente en la gestión de cobranzas? (brindar una alternativa de solución)**

Considero que se debe evaluar bien al cliente antes de hacer la venta e iniciar todo el proceso de cobranza, para que en el camino no existan complicaciones como retrasos y no pagos de parte de los clientes.

**19. ¿Cómo es el proceso con los clientes de confianza?**

A los clientes de confianza no se les exige los pagos de manera inmediata, es decir, se le puede vender inclusive al contado, despacharle y realizar el cobro días después, ya que con ellos no habría problemas, porque siempre depositan.