

Estrategias de gestión de cobranza y liquidez en empresas de menajería retail

Collection and liquidity management strategies in retail menagerie companies

^a Elizabeth Valqui Alva ✉; ^b Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela

Resumen

Contexto: El sector retail enfrenta desafíos relacionados con la gestión financiera y la recuperación de cartera, debido a que la eficiencia de los procesos de cobranza puede vincularse con la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad de las empresas proveedoras. **Objetivo:** Analizar la incidencia de las estrategias de gestión de cobranza en la liquidez de las empresas proveedoras de menajería del sector retail del distrito de Ate, Lima, durante el periodo 2019-2020. **Metodología:** Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo básico, diseño no experimental, transversal y alcance correlacional. La muestra censal estuvo conformada por siete empresas. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert, validado mediante juicio de expertos y con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,85. Para determinar la relación entre las variables se utilizó la prueba Tau-b de Kendall. **Resultados:** Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre las estrategias de gestión de cobranza y la liquidez empresarial ($r = 0,31$; $p = 0,001$). El análisis permitió identificar que las dimensiones relacionadas con la información del proceso de cobranza y la capacitación del personal presentan particular relevancia dentro de la gestión orientada a mejorar la disponibilidad financiera de las empresas estudiadas. **Conclusiones:** Las estrategias de gestión de cobranza se relacionan con la liquidez de las empresas proveedoras de menajería analizadas. En particular, el fortalecimiento de la información asociada al proceso de cobranza y la capacitación del personal constituyen aspectos relevantes para la gestión de la recuperación de cartera y el manejo de la liquidez empresarial.

Palabras clave: Administración financiera; Análisis financiero; Gestión de cobranza; Liquidez; Sector retail

Abstract

Background: The retail sector faces challenges related to financial management and accounts receivable recovery, as the efficiency of collection processes may be associated with resource availability and the sustainability of supplier companies. **Objective:** To analyze the impact of collection management strategies on the liquidity of tableware supplier companies in the retail sector in the Ate district, Lima, during the 2019-2020 period. **Methodology:** A quantitative basic study was conducted using a non-experimental, cross-sectional design with a correlational scope. The census sample comprised seven companies. A survey was used as the data collection technique, with a Likert-scale questionnaire validated through expert judgment and yielding a Cronbach's alpha coefficient of 0.85. Kendall's Tau-b test was used to determine the relationship between the variables. **Results:** The findings showed a moderate positive correlation between collection management strategies and corporate liquidity ($r = 0.31$; $p = 0.001$). The analysis indicated that dimensions related to information on the collection process and staff training are particularly relevant to management strategies aimed at improving the financial availability of the companies studied. **Conclusions:** Collection management

^a Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
elizabeth.valqui1@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0003-2948-9241>

^b Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
aespinozav@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-8577-1717>

Historia del artículo: Artículo recibido 03 de julio 2026 |
Aceptado 04 de agosto 2026 |
Publicado 01 de octubre 2026

Cómo citar: Valqui Alva, E., & Espinoza Valenzuela, A. B. (2026). Estrategias de gestión de cobranza y liquidez en empresas de menajería retail. *Impulso, Revista de Administración*, 6(16), 1-14.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i16.378>



strategies are associated with the liquidity of the tableware supplier companies analyzed. In particular, strengthening information related to the collection process and staff training represents relevant aspects of accounts receivable recovery management and corporate liquidity management.

Keywords: Financial administration; Financial analysis; Collection management; Liquidity; Retail sector

Introducción

El sector retail se ha consolidado como uno de los ejes dinámicos de la economía global, caracterizado por su capacidad de adaptación tecnológica, su innovación en los modelos de distribución y su orientación hacia la satisfacción del consumidor. En América Latina, este sector evidencia una expansión sostenida, impulsada por la diversificación de canales de venta y el incremento del consumo privado, lo cual lo posiciona como un motor de crecimiento regional (McKinsey and Company, 2024; Alocen, 2025). Este dinamismo no está exento de tensiones financieras, pues el crecimiento acelerado genera presiones sobre las cadenas de suministro y sobre los mecanismos de financiamiento y recuperación de cartera. La fidelización del cliente y la gestión del riesgo financiero se vinculan en este contexto competitivo (Zheng et al., 2025).

En este ecosistema, la gestión de cobranza constituye un componente medular para asegurar la disponibilidad de efectivo y garantizar la continuidad operativa de las organizaciones. Una administración deficiente de las cuentas por cobrar incrementa los niveles de morosidad, erosiona la liquidez y vulnera la capacidad de inversión (Intriago y Gómez, 2025). Este deterioro adquiere la forma de retrasos recurrentes en la recuperación del capital, mayores costos asociados al seguimiento de deudores y una exposición creciente al riesgo crediticio. La administración eficiente de las cuentas por cobrar integra políticas de crédito, seguimiento permanente y mecanismos oportunos de recuperación, elementos que repercuten de forma directa en la liquidez y la estabilidad financiera de las organizaciones (Caicedo et al., 2025).

La liquidez, entendida como la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo mediante la disponibilidad de efectivo, representa un indicador fundamental de salud financiera. Cuando los ciclos de cobro se prolongan, el capital de trabajo se deteriora, lo cual compromete la capacidad de la organización para responder ante sus acreedores y genera tensiones en la operación cotidiana (Zavala, 2023). Este deterioro se traduce en mayores costos de oportunidad, pues los recursos inmovilizados en cuentas por cobrar no pueden destinarse a inversiones productivas. La gestión del capital de trabajo y la reducción de dichos costos constituyen determinantes del desempeño en las pequeñas y medianas empresas, con márgenes estrechos y vulnerabilidad ante retrasos en los pagos (Lefebvre, 2020; Kiymaz et al., 2024).

En el entorno peruano, el retail registra tasas de crecimiento significativas, impulsadas por la apertura de establecimientos y el incremento del consumo interno; según información oficial del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2025), en 2024 la actividad comercial presentó variaciones positivas interanuales cercanas al 4%. No obstante, las empresas proveedoras de este sector, sobre todo las dedicadas a la menajería en distritos comerciales clave como Ate, en Lima, enfrentan barreras críticas: acceso limitado al crédito, demoras prolongadas en la recuperación de deudas y deficiencias en el seguimiento. Estas vulnerabilidades se asocian con debilidades internas; las fallas más recurrentes radican en la carencia de personal especializado, la baja automatización y

la ausencia de segmentación adecuada de la cartera (Acosta, 2023). La ausencia de sistemas efectivos de control interno limita la eficiencia administrativa y propicia el deterioro de los flujos de caja (García, 2023).

La literatura académica subraya la interdependencia entre la recuperación de cartera y la estabilidad financiera. La liquidez en el retail depende de estrategias gerenciales que sistematicen la gestión de cobro, y esta gestión se concibe como un proceso estructurado orientado a la recuperación eficiente (Rodríguez y Perdomo, 2024). Una estrategia óptima integra criterios de negociación adaptados al perfil del deudor y la morosidad responde a debilidades internas, como la falta de políticas de crédito claras (Estrada et al., 2026). La automatización, las alertas tempranas y la digitalización de los procesos constituyen soluciones para reducir el error humano y optimizar el flujo de caja (Antysheva et al., 2020; Ramírez y Yaguache, 2024).

Los estudios latinoamericanos refuerzan esta perspectiva. Una deficiente gestión de cuentas por cobrar afecta de forma negativa la liquidez en empresas peruanas, y esta relación se confirma en el caso ecuatoriano (Villavicencio et al., 2022; Muñoz y Mendoza, 2023). Existe convergencia entre ambas variables en el sector salud privado y la morosidad produce efectos directos sobre la disponibilidad de caja. La gestión del capital de trabajo constituye un determinante del desempeño empresarial en periodos de crisis y la proyección de estados financieros permite anticipar problemas de liquidez. La liquidez corporativa refleja la calidad de la gestión de cuentas por cobrar (Insapillo et al., 2021; Ahmad et al., 2022; Riofrio et al., 2024).

A nivel de factores determinantes, los castigos en créditos de consumo evidencian el deterioro de la capacidad de pago y la necesidad de políticas más conservadoras en la cobranza. Un modelo financiero para microempresas considera las dificultades organizacionales para desarrollar sus negocios y el control interno aporta a la prevención del deterioro de la cartera y del flujo constante. Las microfinanzas y la recuperación estructurada se plantean como estrategias de sostenibilidad en organizaciones socio productivas. La gestión administrativa eficiente depende de la coordinación de procesos, del flujo oportuno de información y de mecanismos organizacionales que faciliten los objetivos institucionales (Gejaño y Ruesta, 2023; Duque, 2025; Landeo y Jiménez, 2025).

Desde una perspectiva organizacional, la incorporación de procesos estandarizados y tecnologías de gestión fortalece la eficiencia administrativa y favorece la optimización de recursos institucionales, reduce los tiempos de respuesta y mejora la coordinación de los procesos internos (Rodríguez et al., 2025). La profesionalización del personal y la estructuración sólida de la información financiera constituyen pilares para mitigar los riesgos de morosidad empresarial. Pese a estos avances, persiste un vacío en la literatura sobre la manera en que las dimensiones específicas de la gestión de cobranza inciden de forma diferenciada en la liquidez de proveedores de menajería dentro de mercados emergentes latinoamericanos. Esta limitación evidencia la necesidad de generar nuevo conocimiento sobre estrategias efectivas de recuperación financiera en segmentos especializados del sector retail analizado.

En el distrito de Ate, Lima, las empresas proveedoras de menajería del sector retail experimentan un deterioro de su liquidez, en un contexto de crecimiento del comercio y restricciones crediticias. Las posibles causas incluyen deficiencias en la información del proceso, baja automatización, capacitación limitada del personal y técnicas de persuasión obsoletas. La situación ideal requiere estrategias de cobranza que articulen tecnología, información y competencias humanas. Esta

investigación aborda la problemática mediante el análisis de la incidencia diferenciada de las cuatro dimensiones de la gestión de cobranza. De ahí que sea necesario conocer ¿cómo las estrategias de gestión de cobranza inciden en la liquidez de las empresas de menajería en Ate, Lima? Y ¿cuáles dimensiones ejercen mayor incidencia durante el periodo 2019-2020?

Un estudio en este sentido fortalece el cuerpo teórico sobre la gestión financiera en sectores de menajería y ofrece evidencia actualizada para la toma de decisiones gerenciales en empresas proveedoras del retail. La pertinencia radica en identificar qué dimensiones de la cobranza ejercen mayor influencia sobre la liquidez, lo cual permite orientar recursos hacia las áreas de mayor impacto. Asimismo, los hallazgos sirven de insumo para el diseño de políticas de crédito y recuperación adaptadas a la realidad de las pequeñas y medianas empresas peruanas. Por lo expuesto, el objetivo de la investigación consiste en analizar la incidencia de las estrategias de gestión de cobranza en la liquidez de las empresas proveedoras de menajería del sector retail en el distrito de Ate, Lima, durante el periodo 2019-2020.

Método

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y al análisis estadístico para probar las hipótesis formuladas sobre la incidencia de la gestión de cobranza en la liquidez empresarial del sector retail. De acuerdo con el propósito del estudio, correspondió al tipo básico, dado que su finalidad radicó en ampliar el corpus de conocimiento teórico sobre la relación entre ambas variables. El diseño metodológico resultó no experimental, ya que las variables no recibieron manipulación deliberada; transversal debido a que la recolección de información ocurrió en un único momento correspondiente al periodo 2019-2020; y correlacional porque permitió medir el grado de asociación estadística entre las estrategias de gestión de cobranza y la liquidez.

La población estuvo constituida por siete empresas proveedoras de menajería del sector retail ubicadas en el distrito de Ate, Lima, dedicadas a la fabricación y comercialización de productos para el hogar. Dado el tamaño reducido del universo poblacional, el muestreo censal integró a todas las unidades de análisis, decisión que garantizó la representatividad absoluta y eliminó el margen de error muestral. Los criterios de inclusión exigieron que las empresas operaran de forma ininterrumpida durante el periodo 2019-2020, contaran con un área formal de cobranzas y mantuvieran registros documentados de sus cuentas por cobrar. Los criterios de exclusión descartaron a las empresas en proceso de liquidación, fusión o cese de actividades, así como aquellas sin disponibilidad para participar.

La muestra final quedó conformada por las siete empresas censadas, caracterizadas por su condición de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de menajería de uso doméstico. Cada empresa aportó entre nueve y diez participantes, integrados por gerentes financieros, jefes de cobranzas y analistas del área, lo cual totalizó setenta unidades de análisis. La selección de los participantes priorizó al personal con experiencia mínima de dos años en funciones vinculadas a la gestión de cartera y al control de la liquidez. Esta configuración permitió captar perspectivas complementarias desde los distintos niveles jerárquicos del proceso de cobranza, lo cual enriqueció la valoración de las dimensiones evaluadas y aportó consistencia a los datos recogidos durante el trabajo de campo.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, dirigida al personal con responsabilidad directa en la gestión de cobranzas. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert con 3 niveles de respuesta. El cuestionario evaluó las cuatro dimensiones de la gestión de cobranza: información del proceso, automatización, capacitación y persuasión, además de los indicadores asociados a la liquidez. Cada dimensión contempló ítems específicos que midieron la frecuencia, la calidad y la eficacia de las prácticas implementadas. El diseño del instrumento priorizó la claridad conceptual y la pertinencia con los objetivos planteados, y la escala de Likert facilitó la cuantificación de percepciones y la aplicación posterior de pruebas estadísticas.

La validez del instrumento recibió confirmación mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems. La confiabilidad obtuvo su estimación a través del coeficiente Alfa de Cronbach, que alcanzó un valor de 0.85, indicador que evidencia una alta consistencia interna del cuestionario. La aplicación del instrumento ocurrió de forma presencial y digital, según la disponibilidad de los participantes, y cada encuesta requirió entre quince y veinte minutos para su completamiento. Los sujetos humanos participantes recibieron información previa sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento informado por escrito. El tratamiento de los datos respetó los protocolos éticos de confidencialidad y anonimato, conforme a las normas internacionales, y los resultados aparecen de forma agregada.

El análisis estadístico combinó técnicas descriptivas e inferenciales. En el plano descriptivo, el cálculo incluyó frecuencias absolutas y relativas, así como medidas de tendencia central y dispersión para cada dimensión. Para el contraste de hipótesis, la verificación de normalidad empleó la prueba de Shapiro-Wilk, cuyos resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal ($p < 0.05$), condición que justificó la elección de estadísticos no paramétricos. La prueba de correlación seleccionada fue el coeficiente Tau_b de Kendall, idóneo para variables ordinales y muestras reducidas. El nivel de significancia aceptado fue de 0.05 con contraste bilateral, lo cual permitió evaluar correlaciones tanto positivas como negativas. El procesamiento de los datos ocurrió mediante el programa IBM SPSS Statistics versión 26.

Resultados

El apartado presenta los resultados de la investigación sobre la incidencia de las estrategias de gestión de cobranza en la liquidez de las empresas proveedoras de menajería del sector retail en el distrito de Ate, Lima, durante el periodo 2019-2020. La exposición aborda, en primer término, la distribución conjunta de los niveles de gestión de cobranza y liquidez observados en las empresas estudiadas. En segundo lugar, la sección evalúa los factores críticos asociados a cada dimensión de la cobranza, lo cual permite identificar las áreas de mayor debilidad dentro del proceso de recuperación de cartera. Por último, el reporte contrasta la hipótesis general y las hipótesis específicas mediante la prueba estadística Tau_b de Kendall, con un nivel de significancia de 0.05.

Respecto a la distribución conjunta de las variables principales, la Tabla 1 muestra las frecuencias cruzadas entre los niveles de gestión de cobranza y liquidez en las empresas de menajería retail del distrito de Ate, Lima, durante el periodo 2019-2020. La tabla organiza las categorías de gestión de cobranza en tres niveles (deficiente o muy deficiente, regular, óptima o excelente) y las categorías de liquidez en tres niveles (baja o muy baja, media, alta o muy alta). Esta estructura permite visualizar la correspondencia entre ambos constructos y detectar patrones de asociación entre las deficientes

prácticas de recuperación de cartera y los bajos niveles de caja disponible en las setenta unidades de análisis del estudio durante el trabajo de campo.

Los resultados descritos indican que una proporción considerable de los proveedores de menajería opera bajo condiciones críticas. El 41.4 % de las empresas presenta una gestión de cobranza valorada entre deficiente y muy deficiente, situación que coincide con un 34.3 % que exhibe liquidez baja o muy baja. Esta correspondencia revela una asociación entre los ciclos de pago prolongados y el deterioro de la disponibilidad de caja, lo cual obliga a las empresas a financiar sus operaciones con recursos costosos. Asimismo, los saldos vencidos incrementan la tensión de liquidez en contextos de alta competencia. Las deficiencias observadas no responden solo a factores financieros, sino también a la forma en que la organización estructura y ejecuta el proceso de cobranza.

Tabla 1. *Distribución de frecuencias cruzadas entre Gestión de Cobranza y Liquidez en empresas de menajería retail del distrito de Ate, Lima (2019-2020)*

Gestión de Cobranza	Liquidez Baja o Muy Baja	Liquidez Media	Liquidez Alta o Muy Alta	Total
Deficiente o Muy Deficiente	34.3%	5.7%	1.4%	41.4%
Regular	11.4%	18.6%	4.3%	34.3%
Óptima o Excelente	2.9%	8.6%	12.8%	24.3%
Total	48.6%	32.9%	18.5%	100.0%

La Tabla 2 detalla la evaluación de los factores críticos relevantes en las estrategias de gestión de cobranza, expresada en proporciones de empresas evaluadas que presentan condiciones deficientes u óptimas en cada dimensión analizada. Los factores críticos examinados incluyen la información del proceso, la automatización, la capacitación y entrenamiento del personal, así como la persuasión mediante técnicas de negociación. La tabla contrasta, para cada factor, el porcentaje de empresas con niveles deficientes o muy deficientes frente al porcentaje con niveles óptimos o excelentes, lo cual facilita la clara identificación de las dimensiones más críticas y aquellas con mejor desempeño relativo dentro del proceso de recuperación de cartera en el sector estudiado durante el periodo 2019-2020.

Como se aprecia, el factor más crítico corresponde a la persuasión, pues el 40.0 % de las empresas presenta niveles deficientes en esta dimensión. Aunque la información del proceso y la automatización alcanzan niveles aceptables superiores al 60 %, las debilidades en las técnicas de negociación y seguimiento directo, así como la capacitación insuficiente del personal (25.7 % deficiente), actúan como cuellos de botella que frenan la conversión de facturas en liquidez. La velocidad de cobro depende no solo de la tecnología, sino también de la capacidad del personal de negociación para resolver fricciones con el cliente. Las limitaciones detectadas afectan la disponibilidad de liquidez de las empresas de menajería retail analizadas.

Tabla 2. *Evaluación de los factores críticos en las estrategias de gestión de cobranza en empresas de menajería retail*

Factor	Deficiente o Muy Deficiente	Óptimo o Excelente
Información del proceso	12.9%)	67.2%

Factor	Deficiente o Muy Deficiente	Óptimo o Excelente
Automatización	21.4%	64.3%
Capacitación y entrenamiento	25.7%	51.4%
Persuasión	40.00%	47.1%

Por otro lado, la Tabla 3 expone los resultados de la contrastación de la hipótesis general, la cual plantea que las estrategias de gestión de cobranza inciden de forma significativa en la liquidez. Esta hipótesis deriva de la premisa de que una recuperación eficiente de la cartera morosa garantiza un flujo de caja constante. La tabla presenta el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall y el nivel de significancia bilateral asociado a la relación entre las dos variables principales del estudio. El contraste bilateral permite evaluar la existencia de asociación en ambas direcciones, y el nivel de significancia aceptado de 0.05 establece el umbral para rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables analizadas en el presente estudio.

Los resultados descritos muestran un coeficiente de 0.307, lo cual indica la existencia de una correlación positiva y moderada entre las variables. Dado que el valor de significancia resulta inferior al margen de error estándar (0.05), el análisis permite rechazar la hipótesis nula y confirma que las estrategias de cobranza inciden de forma directa y significativa en la liquidez de las empresas de menajería del sector retail en Ate. Este hallazgo evidencia la pertinencia de las hipótesis planteadas y valida la premisa teórica de que la recuperación eficiente de la cartera morosa garantiza un flujo de caja constante. La estabilidad financiera en el ecosistema retail depende de forma crítica del fortalecimiento de los procesos internos.

Tabla 3. *Contrastación de la hipótesis general: Correlación entre Estrategias de Gestión de Cobranza y Liquidez (Prueba Tau_b de Kendall)*

Variables	Coeficiente de Correlación	Sig. (bilateral)
Estrategias de Gestión de Cobranza y Liquidez	0.307	0.001

Nota. Nivel de significancia $\alpha = 0.05$.

En otro orden de análisis, la Tabla 4 verifica la relación estadística por dimensión, lo cual permite contrastar las cuatro hipótesis específicas del estudio. La tabla presenta, para cada dimensión de la gestión de cobranza, el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall, el valor de significancia bilateral, la decisión sobre la hipótesis nula y la naturaleza del resultado. Las dimensiones evaluadas incluyen la información del proceso, la automatización, la capacitación y entrenamiento del personal, así como la persuasión. Esta desagregación facilita la identificación del peso específico de cada estrategia sobre la liquidez y permite orientar las decisiones gerenciales hacia las áreas de mayor impacto financiero en las empresas analizadas durante el periodo 2019-2020, con base en la información recogida.

Con igual relevancia, los datos de la Tabla 4 indican que la información del proceso ($r=0.306$) y la capacitación ($r=0.283$) constituyen las dimensiones con mayor incidencia en la liquidez. La ejecución adecuada de registros y el entrenamiento del personal impactan de forma significativa en la disponibilidad de efectivo. La automatización muestra una relación directa pero baja ($r=0.189$); pese a su significancia estadística ($p<0.05$), su capacidad para mejorar la liquidez resulta menor

comparada con la gestión de la información y el factor humano. La preeminencia de estos factores sobre la tecnología confirma que la salud financiera depende de procesos estructurados y de competencias humanas consolidadas de forma evidente en las empresas retail analizadas.

En contraste, la persuasión no presenta relación significativa con la liquidez ($p=0.169$), lo cual lleva a aceptar la hipótesis nula para esta dimensión. Este hallazgo revela una debilidad estratégica, pues las técnicas de persuasión actuales resultan inadecuadas o desactualizadas. La ineficacia de la persuasión como determinante aislado refuerza la necesidad de integrar esta dimensión con estrategias tecnológicas y de información, y abandona la noción de que la presión directa sobre el deudor constituye una vía suficiente para optimizar el flujo de caja organizacional. La liquidez está determinada por la calidad del proceso interno y la competencia del personal, lo cual orienta las decisiones gerenciales hacia la profesionalización del proceso de cobranza en las empresas de menajería retail analizadas.

Tabla 4. *Contrastación de las hipótesis específicas: Correlación entre dimensiones de Gestión de Cobranza y Liquidez (Prueba Tau_b de Kendall)*

Dimensión de Cobranza	Coefficiente de Correlación	Sig. (p-valor)	Decisión	Resultado
Información del proceso	0.306	0.001	Rechaza H0	Positiva Moderada
Automatización	0.189	0.042	Rechaza H0	Positiva Baja
Capacitación y entrenamiento	0.283	0.002	Rechaza H0	Positiva Moderada
Persuasión	0.126	0.169	Acepta H0	No Significativa

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$.

Los hallazgos permiten concluir que la gestión de cobranza constituye un determinante estratégico de la liquidez en las empresas proveedoras de menajería del sector retail. La evidencia sugiere que la solidez de los procesos internos, la calidad de la información y el desarrollo de competencias del personal inciden más sobre la disponibilidad de efectivo que la automatización aislada o la persuasión directa. Por consiguiente, las implicaciones gerenciales apuntan a profesionalizar la cobranza, integrar tecnología con capacidades humanas y formalizar mecanismos de seguimiento que reduzcan la morosidad, fortalezcan el flujo de caja y mejoren la sostenibilidad financiera.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman que las estrategias de gestión de cobranza inciden de forma positiva y moderada en la liquidez de las empresas proveedoras de menajería del sector retail en Ate, Lima. El coeficiente de correlación de 0.307 evidencia una asociación significativa entre ambas variables, lo cual coincide con [Kaynak \(2003\)](#), quien reporta una relación directa entre la calidad de la cobranza y la disponibilidad de efectivo en organizaciones comerciales. Esta correspondencia valida la premisa teórica que refieren [Rahmatullah et al. \(2025\)](#), quienes plantean que la recuperación eficiente de la cartera morosa constituye un determinante del flujo de caja. El contraste empírico refuerza la noción de que la gestión financiera operativa trasciende el aspecto

contable y se vincula con la sostenibilidad de las empresas analizadas en este estudio, aspecto en el que concuerdan [Lumanauw y Lolowang \(2024\)](#).

Por su parte, el análisis de los factores revela que la persuasión constituye la dimensión más débil del proceso, con un 40.00 % de empresas en niveles deficientes. Este resultado coincide con los hallazgos de [Fasihullah et al. \(2023\)](#) y [Dabija et al. \(2026\)](#), que asocian la debilidad persuasiva con la obsolescencia de las técnicas tradicionales de negociación frente a la digitalización creciente de los procesos de cobro. La tecnología y los sistemas de alerta temprana reemplazan de forma parcial la negociación directa, lo cual disminuye la eficacia de las labores persuasivas convencionales. La insuficiencia detectada en esta dimensión sugiere la necesidad de modernizar los enfoques de negociación mediante herramientas predictivas y segmentación de cartera, en sintonía con las tendencias contemporáneas de la gestión financiera en el sector retail.

En este sentido, la información del proceso y la capacitación del personal emergen como las dimensiones más determinantes, con coeficientes de 0.306 y 0.283, en ese orden. Estos hallazgos concuerdan con la investigación de [Pesantes et al. \(2023\)](#), que demuestran que la carencia de políticas claras y de personal entrenado reduce de forma severa los ratios de liquidez. Se coincide, además, con [Khan y Mita \(2024\)](#), quienes plantean que la calidad de los registros y la formación del personal constituyen pilares para la conversión eficiente de facturas en efectivo disponible. La preeminencia de estos factores sobre la tecnología confirma que la salud financiera de las empresas de menajería retail depende en mayor medida de procesos estructurados y competencias humanas consolidadas, lo cual cuestiona la prioridad exclusiva de la inversión tecnológica sin acompañamiento organizacional.

Asimismo, la automatización muestra una relación directa pero baja ($r=0.189$) con la liquidez. Pese a su significancia estadística, su capacidad para mejorar la liquidez resulta menor comparada con la gestión de la información y el factor humano. Este resultado concuerda con la evidencia que señalan [Agnew et al. \(2023\)](#), cuando consideran que la automatización mejora el seguimiento, pero no garantiza por sí misma una recuperación ágil si no existe una adecuada clasificación y control del riesgo. La tecnología funciona como facilitador operacional, mas no como sustituto de las competencias gerenciales ni de la estructuración de procesos claros. Esta observación orienta las decisiones de inversión hacia un equilibrio entre la adopción tecnológica y el fortalecimiento de las capacidades internas del personal de cobranzas.

Por otro lado, la persuasión no presenta relación significativa con la liquidez ($p=0.169$), hallazgo que coincide con [Mustafa et al. \(2025\)](#), quienes evidencian que la mejora de la liquidez depende más de políticas de crédito estructuradas que de técnicas persuasivas aisladas y descontextualizadas. Este resultado sugiere que las prácticas tradicionales de negociación pierden eficacia en contextos comerciales dinámicos, donde la rapidez de la información y la segmentación de cartera superan a la gestión interpersonal. La ineficacia de la persuasión como determinante aislado refuerza la necesidad de integrar esta dimensión con estrategias tecnológicas y de información, y abandona la noción de que la presión directa sobre el deudor constituye una vía suficiente para optimizar el flujo de caja organizacional.

A lo anterior se añade que el estudio confirma la forma en que la liquidez corporativa refleja la calidad de la gestión de cuentas por cobrar, lo cual coincide con [Latorre et al. \(2021\)](#), quienes identifican convergencia entre la gestión de cartera y la liquidez en organizaciones de servicios. La

correspondencia entre deficientes prácticas de cobranza y bajos niveles de caja disponible valida la noción teórica de interdependencia estructural entre los procesos de recuperación y la posición financiera de la empresa. Este resultado cuestiona los enfoques que tratan la liquidez como un fenómeno de naturaleza financiera y subraya su dimensión operacional. La articulación entre procesos administrativos y resultados financieros se consolida como un eje prioritario para la gestión moderna del retail.

El análisis de los factores confirma que los saldos vencidos incrementan la tensión de liquidez en contextos de alta competencia, hallazgo que coincide con [Carchi y Mendoza \(2025\)](#), quienes lo demuestran en su estudio sobre el diagnóstico de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez. La presencia mayoritaria de empresas en niveles deficientes de gestión (41.4 %) sugiere un rezago estructural en la adopción de prácticas modernas de recuperación. Esta situación, según [Calle y Pico \(2024\)](#), exige intervenciones que articulen tecnología, capacitación y políticas de crédito claras, en sintonía con los hallazgos que asocian la salud financiera con procesos estructurados antes que con métodos tradicionales de persuasión. La profesionalización del proceso de cobranza se consolida como una prioridad estratégica.

Por último, los resultados confirman que la salud financiera de las empresas de menajería retail no depende solo de la adopción de nuevas tecnologías, sino de la profesionalización de sus equipos y la estructuración de su información. Este hallazgo concuerda con la revisión sistemática realizada por [Alba et al. \(2026\)](#), quienes identifican que los procesos administrativos como determinantes del fracaso o éxito empresarial en contextos económicos diversos. La incidencia significativa de la información del proceso y la capacitación del personal sobre la liquidez refuerza la pertinencia de priorizar estas dimensiones en las estrategias de recuperación. La modernización del sector requiere un enfoque integral que combine tecnología, formación y procesos claros, lo cual trasciende la mera automatización y promueve una transformación organizacional profunda.

En cuanto a las limitaciones, el estudio presenta restricciones derivadas del tamaño muestral censal de siete empresas, lo cual limita la generalización de los hallazgos a otros contextos geográficos o subsectores del retail. El diseño transversal restringe la posibilidad de analizar la evolución temporal de las variables y captar efectos dinámicos de las estrategias implementadas. Asimismo, la dependencia de percepciones del personal encuestado introduce un componente subjetivo que podría sesgar las valoraciones de las dimensiones evaluadas. La selección de un único distrito comercial (Ate, Lima) reduce la variabilidad contextual y limita la comparación con mercados emergentes de otras regiones. Estas limitaciones orientan la interpretación de los resultados hacia el ámbito específico del sector de menajería retail limeño durante el periodo 2019-2020.

Para futuras investigaciones se sugiere el desarrollo de estudios longitudinales que evalúen el impacto de la implementación de nuevos modelos de capacitación en cobranzas sobre la liquidez a lo largo del tiempo. Resulta pertinente investigar la efectividad de estrategias de persuasión basadas en análisis predictivo y segmentación de datos, en comparación con los métodos tradicionales. Ampliar la muestra a otras zonas geográficas y subsectores del retail permitiría contrastar si los factores determinantes identificados mantienen su relevancia en contextos empresariales más amplios. La incorporación de técnicas mixtas, que combinen encuestas con análisis documental de estados financieros, podría enriquecer la valoración de la liquidez. Estas líneas futuras fortalecerían el cuerpo teórico sobre la gestión financiera en el sector retail.

Conclusiones

Las estrategias de gestión de cobranza ejercen una incidencia positiva y moderada sobre la liquidez de las empresas proveedoras de menajería del sector retail en el distrito de Ate, Lima. La optimización de los procesos de recuperación de cartera permite a las organizaciones disponer de mayores niveles de efectivo, lo cual resulta esencial para sostener sus operaciones en un entorno de alta competencia. Esta mejora en la disponibilidad de recursos fortalece la capacidad de respuesta financiera, contribuye a la estabilidad operativa y asegura la continuidad del negocio. Los hallazgos confirman que la articulación entre las dimensiones de la gestión de cobranza y la posición financiera constituye un eje prioritario para la sostenibilidad de las empresas de menajería retail en el distrito.

En particular, la calidad de la información del proceso y la capacitación del personal constituyen los pilares fundamentales para reducir los ciclos de cobro, y superan en importancia a la automatización tecnológica aislada y a las técnicas de persuasión tradicionales, las cuales no demostraron un impacto significativo en la mejora de la liquidez. La preeminencia de estos factores humanos y procedimentales confirma que la salud financiera depende en mayor medida de procesos administrativos estructurados y competencias humanas consolidadas. Esta jerarquización orienta las decisiones gerenciales hacia la priorización de la formación del personal y la sistematización de la información, antes que hacia inversiones tecnológicas sin acompañamiento organizacional. La profesionalización del proceso de cobranza emerge como una vía estratégica para mitigar riesgos.

En definitiva, la salud financiera de las empresas de menajería retail no depende solo de la adopción de nuevas tecnologías, sino de la profesionalización de sus equipos de trabajo y la estructuración de su información. El fortalecimiento de estas capacidades internas constituye la vía más segura para mitigar los riesgos de morosidad y asegurar el flujo de caja necesario para el crecimiento sostenido en el sector. Las implicaciones de estos hallazgos trascienden el ámbito local y aportan elementos para el diseño de políticas de crédito y recuperación adaptadas a la realidad de las pequeñas y medianas empresas. La modernización del sector requiere un enfoque integral que combine tecnología, formación y procesos claros en beneficio de la gestión financiera y operativa del sector retail.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: La investigación se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a estudios con participación de representantes de empresas, garantizando la participación voluntaria, la confidencialidad de la información y el uso de los datos exclusivamente con fines académicos.

Referencias

- Acosta, A. M. (2023). Análisis del sistema de control interno y gestión administrativa en la Mype. *Concordia*, 3(6), 11-22. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.3i6.23>
- Agnew, N., Gupta, M. y Sharman, R. (2023). Auditing Agile Release Management: Balancing Speed and Control. In *Modernizing Enterprise IT Audit Governance and Management Practices* (pp. 25-67). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8766-2.ch002>
- Ahmad, M., Bashir, R. y Waqas, H. (2022). Working capital management and firm performance: are their effects same in covid 19 compared to financial crisis 2008? *Cogent Economics & Finance*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2101224>
- Alba, J. L., Gutiérrez, E. T. y Hernández, H. (2026). Factores determinantes y consecuencias del fracaso empresarial: una revisión sistemática en contextos económicos diversos. *Revista Enfoques*, 10(37), 68-89. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i37.227>
- Alocen, P. (2025). Retail modernization in Peru: The dilemma for traditional retail. *Open Journal of Business and Management*, 13(5), 3346-3359. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.135177>
- Antysheva, E., Prishutova, T. y Frolova, V. (2020). Accounts receivable management in Digital transformation International Scientific Conference on Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service, <https://doi.org/10.1145/3446434.3446486>
- Caicedo, A., Roque, D. I. y Bravo, W. A. (2025). Impacto de las cuentas por cobrar en la insolvencia financiera de la industria colombiana. *Cuadernos de Contabilidad* (26), 10. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc26.icci>
- Calle, A. J. y Pico, E. D. (2024). Gestión de cuentas por cobrar y la situación financiera de la empresa Travinad SA. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(4). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2747>
- Carchi, I. y Mendoza, I. (2025). Cartera vencida y liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito, segmento tres del Ecuador en el año 2023. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(1), 915-929. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2927>
- Dabija, D.-C., Csorba, L. M., Stanca, L., Souca, M. L. y Enasel, O. I. (2026). Demystifying negotiations in the digital age: a comprehensive analysis of emerging trends and competencies. *Business Process Management Journal*, 1-28. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2026-0716>
- Duque, W. J. (2025). Microfinanzas como estrategia de sostenibilidad en las Organizaciones Socio Productivas. *Concordia*, 5(10), 14-29. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i10.35>
- Estrada, E., Urrutia, M., Pachau, W. A. y Farro, J. A. (2026). cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de una empresa de servicio de transporte. *Impulso. Revista de Administración*, 6(13), 1-10. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.220>
- Fasihullah, A., Awan, B. y Hulio, A. K. (2023). Negotiating in the digital age: Exploring the role of technology in modern negotiations. *Law and Policy Review*, 2(1), 61-86. <https://doi.org/10.5349/lpr.21.05>
- García, G. D. F. (2023). Control interno y su incidencia en la gestión contable en la empresa Jonansat S.A. *Revista Científica Multidisciplinaria HEXACIENCIAS*, 9(2), 1-15. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i6.876>
- Gejaño, C. V. y Ruesta, R. G. (2023). La gestión administrativa en la escuela durante la reapertura postpandemia. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 372-379. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.521>

- Insapillo**, N. M., Contreras, J. L. y Vásquez, C. A. (2021). Convergencia entre la Gestión de Cuentas por Cobrar y la Liquidez en una Clínica Privada. *SCIÉND*O, 24(3), 185-187. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.024>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática**. (2025). Comportamiento de la actividad comercial en el Perú, diciembre 2024. INEI. <https://www.inei.gob.pe/prensa/nota-de-prensa/>
- Intriago**, Y. N. y Gómez, S. L. (2025). Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de "Comercial Ureta"(2021-2023). *Revista Científica Multidisciplinaria HEXACIENCIAS*, 5(9), 176-196. <https://soeici.org/index.php/hexaciencias/article/view/514/848>
- Kaynak**, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21(4), 405-435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Khan**, F. y Mita, T. A. B. (2024). Automated financial reconciliation systems for enhancing efficiency and transparency in enterprise accounting workflows. *International Journal of Business and Economics Insights*, 4(4), 134-172. <https://doi.org/10.63125/Omf6qw97>
- Kiyamaz**, H., Akbulut, R. y Çelik, M. (2024). Working capital management and firm performance: Evidence from emerging markets. *Borsa Istanbul Review*, 24(3), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.03.004>
- Landeo**, K. K. y Jiménez, W. O. (2025). Castigos en créditos consumo y deterioro de la capacidad de pago de familias peruanas (2023-2024). *Impulso, Revista de Administración*, 5(12), 747-760. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.215>
- Latorre**, M. R., Rosas, C. E., Urbina, M. F. y Vidaurre, W. E. (2021). Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez. *UCV Hacer*, 10(2), 53-58. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4>
- Lefebvre**, V. (2020). Performance, working capital management, and the liability of smallness. *International Journal of Managerial Finance*, 16(5), 835-854. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1735252>
- Lumanauw**, B. y Lolowang, I. R. A. (2024). Exploring strategic financial management techniques in entrepreneurship: A detailed literature review on practices that drive business sustainability and growth. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1111-1132. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.900>
- McKinsey and Company**. (2024). Estado del retail de alimentos en América Latina. <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/estado-del-retail-de-alimentos-en-america-latina/es-CL>
- Muñoz**, G. y 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. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(2), 172-181. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1681>
- Mustafa**, A., Aysan, A. F. y Shirazi, N. S. (2025). Words that yield: The invisible hand of financial storytelling. *Borsa Istanbul Review*, 26(1). <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.10.027>
- Pesantes**, S., Barinotto, P., Jurado, A. y Castañeda, J. (2023). Impact of credit and collection management on the liquidity of the company AFA GROUP, Trujillo 2022. Proceedings of the 21th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology. LACCEI, <https://doi.org/10.18687/laccei2023>

- Rahmatullah**, F. A., Permatasari, F. A. y Iskandar, F. (2025). Techno-economic analysis of organic acid-based hydrometallurgical recycling of NCM cathodes. *Journal of Environmental Chemical Engineering*, 118304. <https://doi.org/10.1016/j.jece.2025.118304>
- Ramírez**, K. J. y Yaguache, D. M. (2024). Políticas de cobranzas en pensiones de Unidades Educativas privadas. *RECIAMUC*, 8(1), 39-53. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.39-53](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.39-53)
- Riofrio**, A. M., Chamba, J. J. y López, J. L. (2024). Factores económicos y niveles de morosidad en la cartera de crédito del sector cooperativista en Ecuador. *Revista Publicando*, 11(44), 35-52. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2439>
- Rodríguez**, F. F., Quesada, J. C. y Poma, V. C. (2025). Gestión educativa y estrategias de aprendizaje para estudiantes de una universidad privada: Una revisión sistemática. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(37), 1255-1269. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.982>
- Rodríguez**, M. S. y Perdomo, C. A. (2024). Apuestas estratégicas del sector Retail en Colombia en la pospandemia. In Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica (pp. 105-118). *Fondo Editorial Universitario Servando Garcés*. <https://doi.org/10.47212/tendencias2024vol.xxiii.8>
- Villavicencio**, Y., Soto, S. E. y Calvanapón, F. A. (2022). Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez en una empresa de transportes de Trujillo. *SCIENDO*, 25(1), 49-52. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.006>
- Zavala**, M. M. M. (2023). La morosidad y su incidencia en la liquidez en la pandemia del COVID 19 en una empresa de telecomunicaciones. Uniandes EPISTEME. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 15-28. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2858/2342>
- Zheng**, M., Wang, R., Ye, J. y Li, T. (2025). How does supply chain finance enhance firms' supply chain resilience? *International Review of Economics and Finance*, 102, 104231. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104231>
-

Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).