Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Análisis del Periodo Promedio de Cobro en una empresa de arrendamiento y venta de encofrados, año 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Christian Omar SILVA MUNAILLA

ASESOR

Mg. Edith Carla MELGAR ESQUIVEL

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Silva, C. (2024). *Análisis del Periodo Promedio de Cobro en una empresa de arrendamiento y venta de encofrados, año 2024*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Christian Omar Silva Munailla
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75381825
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-1869-6656
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Edith Carla Melgar Esquivel
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42009236
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0001-0616-5987
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Yanette Armida Baca Morante
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08531847
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06025989
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.3 Contabilidad financiera

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Latitud: -12.0431800 Longitud: -77.0282400
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 005-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, local Auditorio(3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 08:00 horas del día veinticinco de julio del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001414-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 25 de julio de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTA	:	Dra. Yanette Armida Baca Morante
MIEMBRO	:	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
MIEMBRO - ASESORA	:	Mag. Edith Carla Melgar Esquivel

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"ANÁLISIS DEL PERIODO PROMEDIO DE COBRO EN UNA EMPRESA DE ARRENDAMIENTO Y VENTA DE ENCOFRADOS, AÑO 2024"***, presentado por el bachiller Christian Omar Silva Munailla con código de matrícula N° 16110413, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 11:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dra. Yanette Armida Baca Morante
Presidenta

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro

Mag. Edith Carla Melgar Esquivel
Miembro - Asesora

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Edith Carla Melgar Esquivel, en mi condición de docente asesora designada, mediante Dictamen N° 000069-2024-EPCO-FCC/UNMSM, de fecha 24 de julio del 2024, del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"Análisis del Periodo Promedio de Cobro en una empresa de arrendamiento y venta de encofrados, año 2024"***, presentado por Silva Munailla Christian Omar, con código de matrícula N° 16110413, bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Título Profesional de Contador Público.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, evaluación y análisis mediante la plataforma PIDS para la detección de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el 16% de similitud, nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación** en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional correspondiente.

MAG. EDITH CARLA MELGAR ESQUIVEL
ASESORA
DNI N° 42009236

Calle Germán Amézaga N.° 375
Pabellón "F" - Ciencias Contables
Ciudad Universitaria, Lima - Perú

Teléfonos (511) 619-7000 Anexos: 2416,2428
E-mail: epcontabilidad.contables@unmsm.edu.pe

DEDICATORIA

A mi madre Isabel y mis hermanos Pier y Yannet, por su apoyo incondicional, consejos y comprensión en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que hicieron posible la realización del presente trabajo:
A mi familia, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.
A mi asesora, Edith Melgar, por su paciencia y orientación en la elaboración de este proyecto.
A Sandra Carhuachin, mi jefa en La Organización, por creer en mí y formar a un joven estudiante.
A mis amigos que conocí durante estos años de universidad; sin ellos, no sería el profesional que soy hoy.
Y a Christian Silva de hace 8 años, porque nunca se rindió.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS 6

LISTA DE FIGURAS 7

RESUMEN 8

ABSTRACT 9

INTRODUCCIÓN 10

1. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 13

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 13

1.1.1. Reseña histórica 13

1.1.2. Servicios que brinda 13

1.1.3. Organización y estructura empresarial 14

1.2. Periodo de duración de la actividad 17

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 17

1.4. Razón social 17

1.5. Dirección postal 17

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 17

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 17

2.1. Organización de la actividad 18

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 19

2.3. Problemática 20

2.3.1. Descripción del problema 20

2.3.2. Formulación del problema 26

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 26

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 37
2.4. Metodología y procedimientos 44
2.4.1. Técnicas e instrumentos 44
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 45
2.5. Resultados de la actividad 46
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 46
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 57
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 61
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 65
3. CONCLUSIONES 67
4. RECOMENDACIONES 69
REFERENCIAS 71
ANEXOS Y O ILUSTRACIONES 74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resultado de Periodo Promedio de Cobro total de la organización para abril 2024 ..50

Tabla 2 Periodo Promedio de Cobro por comercial y año 52

Tabla 3 Ventas de cada comercial activo de los últimos cuatro años (en miles) 53

Tabla 4 Porcentaje de ventas de cada comercial activo de los últimos cuatro años 55

Tabla 5 Comparativo PPC antes y después de castigar cuentas incobrables 60

Tabla 6 Periodo Promedio de Cobro por cada comercial activo antes y después del castigo de cuentas incobrables 60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama resumido de la Organización 14

Figura 2 Saldo de cuentas por cobrar por comercial activo (CA) 24

Figura 3 Evolución de saldo de cuentas por cobrar de los últimos cuatro años 47

Figura 4 Fórmula de Periodo Promedio de Cobro 48

Figura 5 Fórmula de Periodo Promedio de Cobro por mes 49

Figura 6 Evolución del Periodo Promedio de Cobro por año 50

Figura 7 Distribución de Cuentas por Cobrar Pendientes por tipo de comercial a cierre abril 2024 51

Figura 8 Periodo Promedio de Cobro por cada comercial activo (en días) a cierre abril 2024 52

Figura 9 Periodo Promedio de Cobro por cada comercial activo (en días) de los últimos cuatro años 52

Figura 10 Ventas de cada comercial activo de los últimos cuatro años 54

Figura 11 Porcentaje de clientes con los que se sigue teniendo operaciones al cierre de abril 2024 55

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional describe el análisis del Periodo Promedio de Cobro (PPC) en una empresa dedicada al arrendamiento y venta de encofrados durante el año 2024. El objetivo principal del proyecto es reducir el Periodo Promedio de Cobro de La Organización mediante la implementación de estrategias efectivas de cobranza. Para ello, se realizó un cálculo y análisis mensual del PPC utilizando la herramienta Excel, se entregaron reportes a la gerencia financiera y se llevaron a cabo reuniones con el equipo comercial para alinear el PPC con la política de crédito vigente. Los resultados indicaron que, a cierre de abril 2024, ningún comercial activo tenía un PPC alineado a la política de créditos de La Organización y se identificaron cuentas por cobrar posiblemente irrecuperables debido a su antigüedad. En conclusión, la mejora del PPC es crucial para garantizar una gestión financiera eficiente y mantener la liquidez en un nivel óptimo. La implementación de estrategias de cobranza efectivas reducirá los riesgos financieros asociados a la morosidad, optimizando el flujo de caja y fortaleciendo la posición financiera de la organización. Además, se concluyó que las capacitaciones para el personal del área comercial serán beneficiosas para mejorar su gestión de cobranza a largo plazo y se recomendó castigar las deudas irrecuperables y dar un seguimiento más riguroso a las cuentas por cobrar para evitar su antigüedad.

Palabras clave: Periodo Promedio de Cobro, Estrategias de cobranza, Gestión financiera, Liquidez, Morosidad.

ABSTRACT

This professional proficiency work describes the analysis of the Average Collection Period (ACP) in a company dedicated to the leasing and sale of formwork during the year 2024. The main objective of the project is to reduce the Average Collection Period of the Organization through the implementation of effective collection strategies. For this purpose, a monthly calculation and analysis of the ACP was carried out using Excel, reports were delivered to financial management, and meetings were held with the commercial team to align the ACP with the current credit policy. The results indicated that, as of the end of April 2024, no active salesperson had an ACP aligned with the Organization's credit policy, and accounts receivable were identified as possibly uncollectible due to their age. In conclusion, improving the ACP is crucial to ensuring efficient financial management and maintaining liquidity at an optimal level. The implementation of effective collection strategies will reduce the financial risks associated with delinquency, optimizing cash flow and strengthening the organization's financial position. Additionally, it was concluded that training for commercial staff will be beneficial in improving their collection management in the long term, and it was recommended to write off uncollectible debts and provide more rigorous follow-up on accounts receivable to prevent them from becoming too aged.

Keywords: Average Collection Period, Collection strategies, Financial management, Liquidity, Delinquency.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial contemporáneo, donde la competencia es feroz y los márgenes de ganancia pueden ser estrechos, la gestión financiera efectiva es fundamental para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenible de una empresa. Entre las numerosas métricas financieras utilizadas para evaluar la salud y el desempeño de una organización, el análisis del Periodo Promedio de Cobro ocupa un lugar destacado. Este análisis se vuelve especialmente relevante para empresas como La Organización, que opera en un entorno dinámico y competitivo, donde la gestión eficiente del capital de trabajo es esencial para mantener su posición en el mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos. En este documento, para proteger la confidencialidad, nos referiremos a la empresa analizada como "La Organización".

La Organización, líder nacional en soluciones para encofrados y andamios, enfrenta desafíos específicos en su entorno operativo, que hacen que el análisis del Periodo Promedio de Cobro sea aún más crucial. En el contexto de la economía peruana en el año 2024, caracterizada por su volatilidad y las fluctuaciones en las condiciones macroeconómicas, la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente su ciclo de conversión de efectivo se vuelve fundamental para su éxito a largo plazo.

El Periodo Promedio de Cobro (PPC), también conocido como ratio de rotación de cuentas por cobrar o ratio de días de cobro, es una medida financiera que evalúa la eficiencia con la que una empresa administra su ciclo de cobro de cuentas por cobrar. Este ratio proporciona una visión de cuánto tiempo tarda una empresa en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. En el caso de La Organización, donde las transacciones comerciales pueden implicar plazos de pago diferidos, comprender y mejorar este proceso es fundamental para mantener una liquidez adecuada y evitar problemas de flujo de efectivo.

La importancia del análisis del Periodo Promedio de Cobro radica en varios aspectos clave:

Gestión Efectiva del Capital de Trabajo: Un ratio de cobro saludable garantiza que la empresa pueda convertir sus ventas en efectivo de manera oportuna, lo que contribuye a una gestión eficiente del capital de trabajo. En un sector como la construcción, donde los proyectos pueden tener ciclos de efectivo prolongados, optimizar el ciclo de cobro es esencial para mantener la liquidez y financiar las operaciones diarias.

Reducción del Riesgo de Liquidez: Un análisis regular del Periodo Promedio de Cobro permite a La Organización identificar posibles problemas de liquidez antes de que se conviertan en crisis financieras. Al monitorear de cerca el tiempo que tarda en cobrar sus cuentas por cobrar, la empresa puede anticipar dificultades financieras y tomar medidas proactivas para mitigarlas, como ajustar los términos de pago con los clientes o implementar políticas de crédito más estrictas.

Mejora de la Rentabilidad: Un ciclo de cobro eficiente no solo reduce el riesgo de liquidez, sino que también mejora la rentabilidad de La Organización al garantizar que los recursos financieros se utilicen de manera óptima. Al acortar el tiempo entre la venta y la recepción del efectivo, la empresa puede reinvertir rápidamente esos fondos en actividades productivas o en la reducción de pasivos, lo que contribuye a un crecimiento rentable a largo plazo.

Evaluación de la Eficiencia Operativa: El análisis de este promedio proporciona información valiosa sobre la eficiencia operativa de La Organización. Un aumento en el tiempo promedio de cobro puede ser indicativo de problemas en el proceso de facturación, problemas de crédito con los clientes o incluso señales de una disminución en la calidad del servicio. Al identificar y abordar estos problemas de manera oportuna, la empresa puede optimizar sus operaciones y mejorar su competitividad en el mercado.

Además de su importancia para la gestión financiera general de La Organización el análisis del Periodo Promedio de Cobro ofrece una serie de beneficios tangibles:

Toma de Decisiones Informadas: Al proporcionar una evaluación objetiva de la eficiencia del proceso de cobro, el análisis del PPC permite a la empresa tomar decisiones financieras fundamentadas. Ya sea ajustando las políticas de crédito, estableciendo metas de cobro más realistas o identificando áreas de mejora en el proceso de facturación, esta información ayuda a la alta dirección a tomar medidas concretas para mejorar el desempeño financiero de la empresa.

Optimización de Recursos: Al reducir el tiempo dedicado a la gestión de cuentas por cobrar, La Organización puede asignar recursos adicionales a áreas críticas de la empresa, como innovación, expansión del mercado o mejora de la calidad del producto. Esta optimización de recursos contribuye a un crecimiento sostenible y a la creación de valor a largo plazo para todas las partes interesadas.

Fortalecimiento de Relaciones con Clientes: Un proceso de cobro eficiente puede mejorar la satisfacción del cliente al garantizar que las transacciones se gestionen de manera rápida y sin problemas. Al establecer términos de pago claros y ofrecer opciones flexibles de pago, La Organización puede fortalecer sus relaciones con los clientes y fomentar la lealtad a la marca a largo plazo.

En resumen, el análisis del Periodo Promedio de Cobro desempeña un papel crítico en la gestión financiera de La Organización en el año 2024. Al proporcionar información valiosa sobre la eficiencia del proceso de cobro, este análisis no solo ayuda a garantizar la estabilidad financiera a corto plazo de la empresa, sino que también sienta las bases para un crecimiento rentable y sostenible en el futuro. Al centrarse en la mejora continua de su ciclo de cobro, La Organización puede posicionarse de manera más sólida en el mercado y cumplir con sus objetivos estratégicos a largo plazo

1. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La Organización es una filial de una empresa constituida en 1961 en Oñate, España. En sus inicios, La Organización se dedicaba a la producción de máquinas de embalaje. Es hasta 1963 en donde se incorporó en el sector construcción con la introducción en el mercado español del primer andamio prefabricado de nombre JJEIP. El nombre de La Organización hace referencia a los apellidos de los fundadores: Pedro Ugarte, Esteban Lizarralde, Julián Lizarralde, Isidro Mendiola, Ignacio Maiztegui y Julián Ayastui. Durante los años 1970 se construye su segunda planta en España y empieza el proceso de internacionalización en 1976 siendo Portugal su primera filial.

La Organización llega a Perú en 2001 y en 2003 se da su primera obra emblemática, la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez. En la actualidad, La Organización es una empresa líder en servicios de alquiler de encofrados para la construcción, cuenta con clientes reconocidos en el rubro y ha estado presente en las obras más importantes del Perú. La Organización es una empresa con compromiso, calidad y reconocida internacionalmente.

1.1.2. Servicios que brinda

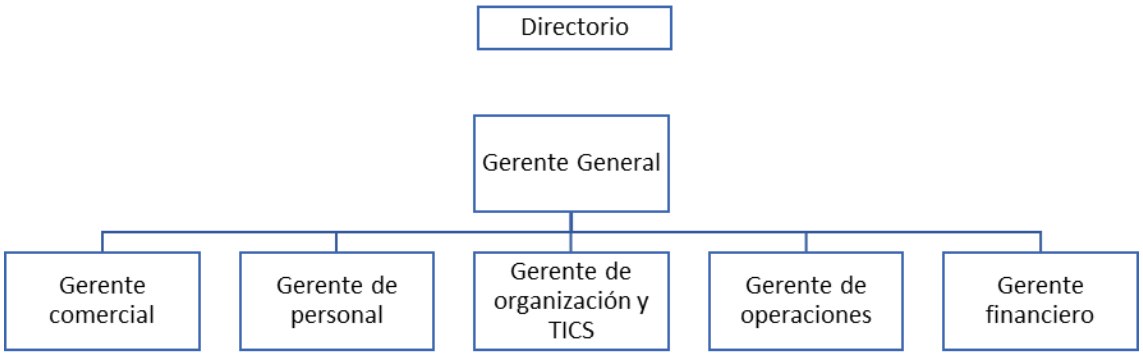
La Organización se dedica al alquiler y venta de equipos de andamios y encofrados para la construcción. La organización ofrece soluciones de andamio y encofrados eficientes para mercados diversos tales como edificios, construcciones del sector industrial, puentes, túneles, minas, centros comerciales, etc. La organización posee experiencia en proyectos de gran escala, cuenta con un equipo humano experimentado en cada fase del proyecto y ofrece andamios, encofrados y sistemas de seguridad innovadores con certificación de organismos oficiales e internacionales.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

Tal como se muestra en la Figura 1 a continuación, La Organización presenta una estructura organizacional conformada por 5 áreas y 6 gerencias las cuales realizan las siguientes actividades:

Figura 1

Organigrama resumido de la Organización



Nota: Elaboración propia en base al organigrama general de La Organización

Directorio: Es un área a nivel de Matriz, encargada de gestionar a todas las gerencias generales de todas las filiales del mundo, por ello no posee una línea directa con la gerencia general de La Organización.

Gerente general: Encargado de la gestión estratégica de todas las áreas de la organización, asegurar que cada paso de la cadena organizacional trabaje de manera eficiente y desarrollar relaciones estratégicas con empresas constructoras del sector para fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro del mercado y así contribuir con el desarrollo sostenible de la organización al poder establecer relaciones a largo plazo y asegurar la fidelidad del cliente.

Gerente comercial: Es responsable de supervisar y dirigir las operaciones del equipo de ventas, esto implica establecer objetivos claros, proporcionar apoyo y asegurar que se

sigan los procesos comerciales adecuados. Además, el gerente comercial se encarga de generar y mantener una excelente relación con los clientes actuales y potenciales. Esto implica el comprender sus necesidades para poder brindar la mejor solución y resolver cualquier conflicto de manera eficiente. Debe de gestionar estrategias para aumentar los ingresos presupuestados y adquirir nuevos clientes, es por eso que lidera las negociaciones para cerrar contratos de ventas y arrendamiento, así como establecer precios y plazos de cobro adecuados. Lidera y motiva al equipo de ventas, para asegurar un alto rendimiento y una cultura de colaboración. Asigna metas y hace seguimiento del desempeño individual y colectivo.

Gerente de personal: responsable del desarrollo y retención del talento humano dentro de la organización, asegurando un ambiente de trabajo positivo y productivo. El gerente de personal se encarga de identificar las necesidades de talento de la empresa y diseñar estrategias para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos, para ello se apoya de herramientas para la publicación de ofertas de trabajo, entrevistas y evaluación de competencias y habilidades. Para promover el compromiso y satisfacción de los empleados, el gerente organiza eventos y actividades para celebrar los logros alcanzado, actividades de integración de equipos, eventos sociales y actividades de bienestar. Coordina programas de capacitación para mejorar las competencias y habilidades de los empleados, así como gestionar correctamente las planillas.

Gerente de organización y Tics: Esta gerencia es responsable de supervisar el correcto funcionamiento de los sistemas de información de la organización, incluida la seguridad de datos, gestión de base de datos y desarrollo de soluciones tecnológicas que mejores la eficiencia operativa. Está a cargo del área de SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente) con lo cual lidera las iniciativas para poder garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores, así como la preservación del medio ambiente. Esto implica el

diseño e implementación de políticas y procedimientos de seguridad en el trabajo, así como implementar programas de capacitación en prevención de riesgos laborales y la supervisión del cumplimiento de normativas ambientales.

Gerente de operaciones: Su responsabilidad principal es la de gestionar los almacenes e inventarios de la organización. Esto implica supervisar la entrada y salida de equipos, garantizar la precisión de los registros de inventario y asegurar siempre la disponibilidad de stock para satisfacer la demanda de los clientes. El gerente de operaciones aplica las políticas y procedimientos establecidos para el eficiente manejo de los encofrados, maximizando el espacio disponible y disminuyendo el riesgo de daño o pérdida. También, el gerente de operaciones se encarga de supervisar el eficiente transporte de los encofrados hacia los almacenes del cliente y obra, asegurando que los equipos lleguen a tiempo y en condiciones óptimas.

Gerente financiero: Responsable de asegurar que la empresa cuenta con la suficiente liquidez para operar de manera eficiente y satisfacer sus obligaciones financieras a corto y largo plazo. Administra el flujo de efectivo, supervisando periódicamente los gastos e ingresos, así como anticipar y planificar las necesidades de capital a corto y largo plazo. El gerente financiero también tiene la función de gestionar los riesgos financieros asociados con las operaciones de la empresa. Esto incluye identificar y evaluar los riesgos relacionados con el movimiento y tendencia de los ingresos, los costos de adquisición de equipos, cambios en las tasas de interés, tipos de cambio, etc. Desarrollar estrategias para mitigar estos riesgos es clave para proteger la estabilidad financiera de la empresa, para ello supervisa las áreas de cobranza, compras, contabilidad y tesorería.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo de duración de la actividad fue de enero 2024 a abril 2024

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La Organización es una compañía líder en el mercado peruano, especializada en ofrecer soluciones en andamios y encofrados para la construcción. Forma parte de la Corporación Mondragón con sede en España, y se dedica al arrendamiento y venta de equipos para la construcción. Proporciona servicios completos, amigables y eficaces, diseñados para satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes.

La Organización trabaja día a día para mantener su estatus de líder en el ámbito nacional en cuanto a soluciones relacionadas con andamios y encofrados.

Posee valores tales como:

- Enfoque en el cliente: Busca satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Desarrollo personal: Fomentar el crecimiento y desarrollo individual de su equipo.
- Adaptabilidad: Adaptarse y evolucionar con nuestro entorno cambiante.
- Compromiso: Comprometerse a dar lo mejor de sí mismos y a estar plenamente involucrados.
- Creatividad e innovación: Trabajar para hacer realidad nuevas ideas y enfoques.

1.4. Razón social

CIIU 7730 – Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes tangibles.

1.5. Dirección postal

Por razones de confidencialidad se debe mencionar que la oficina principal de La Organización se encuentra ubicada en la ciudad de Lima, Perú.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Por razones de confidencialidad se ha omitido la información correspondiente.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

La demora en el cobro se atribuye principalmente a la falta de un control adecuado del plazo de cobro por cliente que tiene cada colaborador del departamento comercial. Aunque los comerciales son responsables de negociar con los clientes, cerrar acuerdos comerciales y garantizar el cumplimiento de los términos de pago, no se ha implementado un seguimiento exhaustivo de los plazos de cobro asociados a cada transacción. La política de cobro de la empresa establece que, para otorgar crédito a un cliente, se debe realizar una evaluación de solvencia exhaustiva, una vez realizado el análisis, se asigna el crédito con plazos de 30, 60 o 90 días, a menos que el cliente pertenezca a la lista de clientes prioritarios, quienes siempre disponen de un crédito a 30 días. La confirmación del cumplimiento de esta política se realiza a través del cálculo del Período Promedio de Cobro. Esta falta de control ha generado una gestión ineficiente del proceso de cobranza, lo que se refleja en un tiempo promedio prolongado para la recuperación de los ingresos generados por las ventas o alquileres de encofrados.

El cálculo del Periodo Promedio de Cobro realizado a finales del año 2023 dio un resultado de 133 días. Esto reveló que, a pesar de que contablemente se registran los ingresos correspondientes a nuevas transacciones, el tiempo requerido para cobrar dichos ingresos excede las expectativas establecidas. Esta situación afecta directamente la liquidez de la empresa y su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras, lo que puede derivar en dificultades para mantener un flujo de efectivo saludable y sostener el crecimiento operativo.

Es importante destacar que, si bien el área de cobranzas brinda apoyo en la gestión de cobro, es el departamento comercial el que tiene la responsabilidad principal de asegurar que se cumplan efectivamente los términos de los contratos de venta o alquiler. Sin embargo, la

falta de seguimiento y control adecuados ha resultado en una baja eficacia en la recuperación de los fondos adeudados.

La demora en el cobro se debería a la ausencia de un seguimiento riguroso de los plazos de pago por parte del departamento comercial, lo que ha llevado a una gestión ineficiente del proceso de cobranza y a un tiempo prolongado para la recuperación de los ingresos generados por las ventas o alquileres de encofrados. Esta situación compromete la liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, lo que resalta la necesidad de implementar medidas correctivas para mejorar el desempeño del área comercial en cuanto a la gestión de cobro.

Como área contable, parte de nuestras funciones es la de reportar a las gerencias correspondientes la evolución del Periodo Promedio de Cobro y así poder establecer algunas medidas para el mejoramiento del mismo, tales como hacer una revisión de políticas de crédito, mayor capacitación de personal y una mejora de comunicación con clientes deudores.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad de la labor como asistente contable en La Organización es contribuir al correcto funcionamiento del departamento de contabilidad y finanzas, así como al éxito general de la empresa. Esta actividad tiene como objetivo principal proporcionar información financiera concisa, precisa y oportuna para respaldar la toma de decisiones estratégicas y operativas en todos los niveles de la organización que lo requieran. Además, se busca garantizar el cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales de la empresa, así como mantener la transparencia e integridad en la gestión financiera.

Entre los objetivos laborales y funciones dentro del cargo se pueden enumerar las siguientes:

- Realizar análisis detallados de las cuentas contables de La Organización para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la gestión financiera.

- Preparar reportes financieros precisos y comprensibles para las diversas áreas de la empresa que lo requieran, además de brindar información relevante para la toma de decisiones.
- Colaborar con otras áreas para comprender y proporcionar apoyo en la interpretación y aplicación de los datos financieros.
- Mantener actualizados los registros contables y cumplir con los requisitos legales y tributarios en materia de contabilidad y presentación de informes.
- Identificar y recomendar oportunidades de mejora en los procesos contables para aumentar la eficiencia y la efectividad de las operaciones y reportes.
- Participar en la preparación y presentación de informes para auditorías externas, garantizando la exactitud y la integridad de la información financiera de la empresa.
- Apoyar en la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras para respaldar la planificación estratégica y el crecimiento de la empresa.

En conclusión, proporcionar información financiera confiable y relevante facilita la toma de decisiones informadas y contribuye al correcto manejo financiero y operativo de La Organización.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

En el año 2024, La Organización, una empresa líder en el sector de la construcción en el mercado peruano, enfrenta un problema importante relacionado con su promedio de días de cobro. Aunque la empresa ha mantenido una posición sólida en el mercado y ha logrado un crecimiento constante en sus operaciones, la falta de atención dedicada al seguimiento y análisis detallado de las cobranzas ha dado lugar a una situación preocupante que podría impactar negativamente en su liquidez y en su capacidad para mantener un flujo de efectivo adecuado para sus operaciones diarias y futuras inversiones. El saldo por cobrar al cierre de

abril de 2024 ha aumentado un 3% con respecto a diciembre de 2023. Dentro de este saldo pendiente, hay clientes a quienes se continúa brindando el servicio de alquiler, pero que aún adeudan pagos, lo cual indica que el equipo comercial a cargo de estos clientes no realiza un seguimiento adecuado de la deuda pendiente. La política de cobro de la empresa establece que, para otorgar crédito a un cliente, se debe realizar una evaluación de solvencia. Una vez realizado el análisis, se asigna el crédito con plazos de 30, 60 o 90 días, a menos que el cliente pertenezca a la lista de clientes prioritarios, quienes siempre disponen de un crédito a 30 días. Sin embargo, el Período Promedio de Cobro a cierre de 2023 fue de 133 días, lo que indica una discrepancia significativa entre la política de ventas teórica y su ejecución en la práctica.

Los hallazgos sobre las cobranzas revelan que se tiene una cartera considerable por cobrar. Esto se debe a clientes que se demoran en dar la conformidad del servicio brindado y a cuentas por cobrar en estado de incobrable que se arrastran desde años anteriores, debido a la quiebra del cliente o asuntos legales. Si bien el aumento de las cuentas por cobrar se puede atribuir al incremento de ventas, el problema persiste en la eficiencia de los cobros. Al comparar abril de 2023 con abril de 2024, las cuentas por cobrar han aumentado en un 17%, lo que refleja una tendencia preocupante en la gestión de las cobranzas. Esta comparación anual es crucial para entender la evolución de la cartera y el impacto de la estacionalidad en las ventas y cobranzas.

Las funciones del equipo comercial están claramente establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la empresa, y entre ellas se incluye "controlar y analizar económicamente la obra contratada (facturación y cobro) para asegurar que todos los servicios prestados se cobran conforme a lo acordado". Sin embargo, esto no se está cumpliendo al cien por ciento, ya que el equipo comercial se dedica principalmente a

conseguir nuevas ventas y contratos de alquiler, descuidando el seguimiento del cobro y dejando toda la labor al área de cobranzas.

Las funciones del departamento de contabilidad se relacionan estrechamente con las del equipo comercial en los siguientes aspectos. En primer lugar, contabilidad informa mensualmente el nivel de ventas individual y por rubro a la gerencia comercial, lo cual es esencial para el control financiero de la empresa. Además, contabilidad se encarga de controlar los gastos necesarios para la consecución de las ventas y proporciona reportes e índices a la gerencia comercial para evaluar a los principales clientes, principales obras en las que se está alquilando encofrados, principales bienes vendidos, etc. Esta colaboración es crucial para asegurar una gestión integral y eficiente de las finanzas de la empresa.

El diagnóstico revela que, a pesar de los esfuerzos en otros aspectos de la gestión financiera tales como optimización de flujo de efectivo, controles de costos y diversificación de fuentes de financiamiento, el Periodo Promedio de Cobro (PPC) no ha recibido la atención adecuada, generándose plazos de cobro que se extienden más de lo pactado en los contratos de venta o alquiler previamente firmados entre la organización y sus clientes. La política crediticia de la empresa establece plazos de cobro de 30, 60 y 90 días, dependiendo de la obra y el cliente. Al cierre de abril de 2024, el PPC de la empresa es de 182 días. Entre los comerciales vigentes, el PPC varía entre 75 y 269 días, con un promedio de 147 días, lo que evidencia que ninguno cumple con los plazos de crédito acordados. El área de cobranzas hace esfuerzos para cobrar, pero no tiene el apoyo adecuado del área comercial, que tiene mayor contacto con los clientes.

La política de crédito vigente de La Organización establece que a un cliente se le pueden otorgar créditos de 30, 60 y 90 días, dependiendo de la evaluación crediticia realizada por el área de cobranzas y aprobada por la gerencia financiera. Este proceso incluye la solicitud al cliente de información financiera, como constitución y adendas de consorcio,

estados financieros, ficha RUC, vigencia de poder de representantes legales, entre otros. Con la información recopilada, el jefe o analista de cobranzas evalúa la situación crediticia del cliente, comportamientos de pago y situación actual en entidades del estado. Una vez aprobado este filtro, se eleva al gerente financiero para determinar las condiciones comerciales o dar aprobación de excepcionalidades. Existen clientes prioritarios con créditos ya establecidos en una tabla interna que no requieren de alguna garantía.

En el Manual de Procedimientos de La Organización, ambas áreas, cobranzas y comercial, tienen la responsabilidad de cobrar. El área de cobranzas debe hacer el seguimiento y control de las carteras asignadas, mientras que el área comercial debe asegurar que el cliente cumpla con las condiciones de facturación y cobro. El área de cobranzas también puede hacer visitas de campo a clientes para la cobranza, apoyados por el personal del equipo comercial que tiene el contacto directo con el cliente. Para el presente año, la gerencia financiera considera conveniente que el área comercial se preocupe por su PPC, incrementando su participación en la cobranza de los clientes.

Entre las causas identificadas de este problema se encuentran varios factores. En primer lugar, la falta de procesos eficientes de seguimiento y gestión de cuentas por cobrar por parte del área comercial ha contribuido al retraso en el proceso de cobranza. Esto se debe a la ausencia de políticas claras y procedimientos establecidos para el seguimiento activo de la cartera por cobrar y la comunicación proactiva con los clientes para garantizar el pago oportuno de los pendientes. Un proceso eficiente de cobranza incluye la identificación y clasificación de cuentas, el establecimiento de plazos y recordatorios, el seguimiento proactivo, el análisis y resolución de disputas, y la revisión periódica del proceso. Además, se ha observado una posible falta de atención a la evaluación de la solvencia crediticia de los clientes o la implementación de políticas de crédito efectivas. Esto ha resultado en la extensión de plazos de pago poco realistas o en la concesión de crédito a clientes con

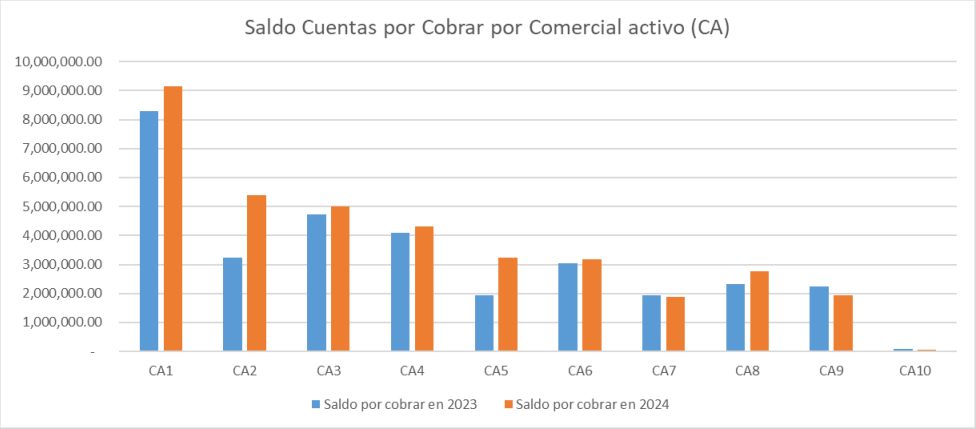
historiales de pago problemáticos, lo que ha incrementado el problema de las cuentas por cobrar pendientes. Otro factor que contribuye al problema del elevado ratio de cobranza es la falta de seguimiento activo de las facturas pendientes y la falta de acción oportuna para resolver disputas o problemas de facturación que puedan surgir.

El problema del periodo de cobranza elevado en La Organización en el año 2024 representa un riesgo para la estabilidad financiera y la viabilidad a largo plazo de la empresa. La falta de atención y acción en este aspecto crucial de la gestión financiera ha dado lugar a un nivel preocupante de cuentas por cobrar pendientes, lo que podría impactar negativamente en la liquidez y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y mantener su posición competitiva en el mercado. Por lo tanto, es imperativo que la organización tome medidas inmediatas y efectivas para abordar este problema y garantizar su éxito continuo en el futuro.

En la Figura 2 se puede apreciar el nivel de cuentas por cobrar que mantiene cada comercial activo (CA) al cierre del año 2023 y al cierre de abril de 2024. Esto muestra que, aun pasando tres meses, se siguen manteniendo niveles altos de cuentas por cobrar, debiendo ser menores ya que se cumplen los plazos de crédito otorgados en el periodo 2023.

Figura 2

Saldo de cuentas por cobrar por comercial activo (CA)



Nota: Elaboración propia

Objetivos:

Objetivo general:

Reducir el Periodo Promedio de Cobro de La Organización a 100 días durante el año 2024, lo cual es razonable y hará que esté más acorde con la política de crédito de la empresa, mediante la implementación de estrategias efectivas de cobranza, esto se logrará a través del cálculo y análisis mensual del Periodo Promedio de Cobro, la entrega de reportes a la gerencia financiera para su revisión y la realización de reuniones con el equipo comercial, con el fin de alinear el Periodo Promedio de Cobro con la política de crédito vigente.

Objetivos específicos:

1. Mejorar la gestión de cobranza en los equipos comerciales, mediante la implementación de capacitaciones y reuniones periódicas para optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar.
2. Implementar estrategias específicas en la organización para reducir el periodo promedio de cobro enfocándose en la identificación y seguimiento de las cuentas con alto riesgo de incobrabilidad.
3. Tomar acciones concretas para gestionar eficazmente las cuentas por cobrar muy antiguas y difíciles de recuperar, estableciendo medidas de castigo para aquellas cuentas consideradas irrecuperables, con el objetivo de mantener la integridad financiera y contable de la organización.

2.3.2. Formulación del problema

Problema principal

¿Cómo influye la implementación de estrategias efectivas de cobranza para garantizar la mejora del Periodo Promedio de Cobro?

Problemas específicos

1. ¿Cómo influye la implementación de capacitaciones y reuniones periódicas en la mejora de la gestión de cobranza de los equipos comerciales para optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar?
2. ¿Cómo impactan las estrategias específicas de cobranza en la reducción del periodo promedio de cobro, especialmente en la identificación y seguimiento de las cuentas con alto riesgo de incobrabilidad?
3. ¿Cuál es la importancia del castigo de cuentas por cobrar en los estados financieros para mantener la integridad financiera y contable de la organización?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Meza (2023) en la ciudad de Lima, Perú, presentó su tesis titulada Gestión de cobranzas y la liquidez de las empresas de lavandería, Comas, para obtener el título profesional de contador público por la universidad Nacional Mayor de San Marcos. En dicho trabajo se presentó el problema de la relación de una gestión de cobranzas con la liquidez de empresas de lavandería. La tesis nos indica que el crédito es una confianza que se le puede otorgar a un cliente para así poder generar un ingreso, pero sin una adecuada gestión de cobranza o seguimiento de cobro puede acarrear en saldos por cobrar que se mantienen en el tiempo sin ser liquidados. Se deben de evaluar nuevas técnicas de cobranzas, debido a que las que son más populares como llamadas telefónicas no logran ser precisas. Debido a toda la situación que han pasado las empresas en los últimos años se ha incrementado el nivel de morosidad de cliente, por lo cual las organizaciones tienen que recurrir a una entidad

financiera para poder financiar sus facturas pendientes mediante factoring, una práctica que puede generar liquidez inmediata, pero no llega a cobrar el cien por ciento de la deuda con el cliente. El trabajo aporta que, una ejecución adecuada de cobranzas puede hacer que la organización cumpla con sus objetivos trazados, para ello se recomienda capacitar al personal comercial para que realice acciones oportunas para efectuar los cobros de las deudas pendientes. Las políticas, estrategias y plazos deben de ser claros para los clientes al momento de firmar contratos y recepcionar comprobantes por el servicio brindado.

El trabajo de Meza (2023) destaca la importancia de una gestión de cobranzas eficiente para mejorar la liquidez empresarial, lo cual se relaciona con el análisis sobre el Periodo Promedio de Cobro en La Organización, ya que se proponen alternativas para aumentar la participación de los comerciales en la gestión de cobranzas y evitar problemas de liquidez.

Santos (2021) en la ciudad de Lima, Perú, presentó su trabajo de suficiencia profesional titulado Implementación de un nuevo modelo de cobranza para mejorar la tasa de efectividad de cobranza en Rímac Seguros y Reaseguros para obtener el título profesional de ingeniería de sistemas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En dicho trabajo nos indica que los ingresos de Rímac Seguros dependen del pago de las primas por las pólizas que vende su equipo comercial. Estas primas se deben pagar mensualmente y se elabora el cálculo de la persistencia, la cual consiste en medir cuántas cuotas se pagan, comparando las cuotas pagadas con las emitidas. Este estudio mostró que la persistencia baja a medida que se deben pagar más cuotas. Se analizó las cuotas pagadas desde enero 2018 hasta mayo 2019. La persistencia se calculó por mes y por número de cuota, mostrando una caída desde la segunda cuota. El problema radica en que cada vez se pagan menos cuotas a medida que pasa el tiempo, lo que genera pérdidas económicas y afecta el pago puntual de las cuotas. A modo de solución se propuso un nuevo modelo de cobranza basado en el seguimiento del Factor de

Efectividad de Cobranza (FEC) este mide cómo evolucionan los pagos de las primeras seis cuotas desde que se emiten las pólizas. Esto estará encargado por los corredores de seguros que ayudan y asesoran a los clientes con sus pólizas. Este nuevo modelo hizo que los asesores tuvieran que cambiar la manera en cómo trabajaban ya que, con el nuevo sistema de cobranza basado en FEC, el cálculo de comisiones está relacionado con cuánto cobran a los clientes. Es por ello que fue importante capacitar a los asesores de ventas para que comprendieran cómo funciona el nuevo sistema y resolver dudas e inquietudes. Los resultados finales fueron positivos ya que la persistencia aumentó en 18 puntos porcentuales en promedio a comparación de un periodo anterior, pero con ello generó que aumente el pago de bonos para la fuerza de ventas.

El trabajo de Santos (2021) sobre la implementación de un nuevo modelo de cobranza para mejorar la efectividad en Rímac Seguros se relaciona con la investigación sobre el Periodo Medio de Cobro en La Organización, ya que ambos estudios abordan la necesidad de optimizar las estrategias de cobranza por parte del equipo comercial para cumplir con las políticas de crédito y mejorar la gestión de pagos de los clientes.

Berrocal (2023) en la ciudad de Lima, Perú, presentó su tesis Control de las políticas de créditos y cobranzas y su incidencia en la morosidad del cliente en una empresa de traslado de valores, 2022 para optar el grado académico de magíster en administración con mención en gestión empresarial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este trabajo nos plantea que una venta a crédito es una estrategia bastante común para las empresas para atraer clientes, generando una cuenta por cobrar la cual es el dinero de la organización en manos de los clientes. Para poder controlar esto es necesario que las empresas implementen políticas de crédito y cobranzas adaptadas a sus necesidades particulares, con el objetivo de poder prevenir la morosidad en las cuentas por cobrar. El autor nos comenta que la empresa de estudio utiliza un manual de políticas de crédito y

cobranzas. En la sección de créditos se explican las reglas para otorgar créditos a clientes y, en la sección de cobranzas, se detallan las políticas para cobrar el dinero adeudado. Sin embargo, la empresa a veces no sigue rigurosamente estas reglas cuando otorga créditos, lo que puede ocasionar problemas con atrasos de pagos. Además, la organización intenta gestionar de manera adecuada sus cuentas por cobrar al analizar a sus clientes e identificar problemas que podrían afectar la capacidad de la empresa para cobrar el dinero adeudado. El problema principal de la organización es que no se hace el seguimiento con suficiente frecuencia o en el momento oportuno. Para poder solucionar este problema se propuso brindar facilidades de refinanciamiento de deuda a clientes, así como exonerar de intereses por falta de pago para que los deudores puedan cumplir sus pagos. En caso de que el cliente sea o pueda llegar a ser insolvente se propuso realizar el análisis DSO (Day Sales Outstanding) el cual es un indicador que muestra el tiempo promedio que tarda una empresa en cobrar el dinero que le deben por ventas realizadas a crédito, con este análisis realizado de manera frecuente se pueden detectar tendencias de morosidad de los clientes forma oportuna. En cuanto a la acción de cobranzas se propuso evaluar visitas periódicas a clientes o evaluar requerir los servicios de alguna agencia de cobranzas.

El trabajo de Berrocal (2023) sobre el control de políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la morosidad se relaciona con el presente trabajo de suficiencia profesional, ya que ambos estudios abordan la importancia de seguir políticas crediticias establecidas y proponen soluciones para mejorar la gestión de cobros y reducir la morosidad.

Loro (2023) en la ciudad de Lima, Perú, presentó su tesis titulada Las cuentas por cobrar y la liquidez de los laboratorios farmacéuticos que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima 2019-2022, para obtener el título profesional de Contadora Pública por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este trabajo se expone una problemática que impactó a empresas a nivel mundial. En 2020, la pandemia de Covid-19 afectó a todas las

organizaciones, estudios y formas de trabajar. Las empresas tuvieron que implementar medidas para mantenerse operativas durante la paralización de actividades y así evitar la propagación del virus. El autor señala que, aunque todas las organizaciones se vieron paralizadas, las empresas farmacéuticas continuaron operando para vender vacunas contra la enfermedad que afectaba al mundo entero. Sin embargo, a pesar del incremento en sus ventas, no se reflejó un aumento en la liquidez de estas empresas. A pesar de recibir apoyo estatal a través de programas de reactivación económica, este cambio no se observó en los ingresos y liquidez de las empresas farmacéuticas estudiadas, debido a una deficiente gestión de cobranzas que también impedía cumplir con las obligaciones hacia sus proveedores. La autora concluyó que, para mejorar la liquidez, es necesario gestionar eficientemente las cobranzas, establecer una política de créditos clara y analizar el nivel de morosidad y pago de los clientes. Además, debe haber una coherencia entre las políticas de cobranza y las políticas de pago, que deben ser mayores al Periodo Promedio de Cobro, logrando así un equilibrio en el capital de trabajo. Finalmente, recomienda a los gerentes financieros compararse con otras empresas del mismo sector para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, revisar la política de crédito, analizar la morosidad de los clientes y monitorear el Periodo Promedio de Cobro para identificar y clasificar a los clientes según su cumplimiento o morosidad.

El trabajo de Loro (2023) sobre las cuentas por cobrar y su relación con la liquidez guarda relación con el presente trabajo de suficiencia profesional, ya que La Organización enfrentó problemas significativos durante la pandemia, debido a la paralización de muchos proyectos de construcción para evitar el contagio del virus. Como resultado, se tuvieron que renegociar acuerdos con clientes que no podían cumplir con sus obligaciones de pago, afectando la liquidez de La Organización, que tuvo que tomar medidas para seguir operando. Después de la pandemia, La Organización realizó modificaciones en futuros contratos para evitar demoras en el cobro de deudas por causas externas.

Mogollón (2021) en la ciudad de Lima, Perú, presentó su tesis titulada Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A. período 2014-2016, para obtener el grado académico de Magister en Banca y Finanzas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En su trabajo, se menciona que la imposibilidad de realizar pagos al contado debido a las situaciones económicas del país o de la organización conduce a ventas a crédito que, con el tiempo, pueden convertirse en cuentas incobrables por parte de los clientes que no pagan sus deudas en el plazo establecido. Se destaca la falta de integración entre las gerencias de finanzas y de ventas, lo que impide la resolución adecuada de los problemas con los clientes. Las políticas de crédito y cobranzas vigentes son insuficientes, generando un alto índice de morosidad entre los clientes, esto se debe a gestiones de cobranza demasiado tolerantes, a la falta de detección oportuna de clientes con problemas financieros y a que los representantes de ventas no comunican claramente las políticas de crédito a los clientes. El autor concluye que la gerencia de finanzas no realiza una gestión de cobranza oportuna ni aplica indicadores financieros para medir la morosidad, la recuperación de cuentas por cobrar y el contacto con los clientes. Asimismo, la gerencia de ventas no controla ni da seguimiento a las líneas de crédito otorgadas y no capacita a su personal sobre los objetivos específicos de la empresa respecto al indicador financiero de rotación de cuentas por cobrar. Se recomienda implementar canales de monitoreo y seguimiento de los créditos y establecer un plan de capacitación para el equipo de ventas.

El trabajo de Mogollón (2021) sobre el análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A. período 2014-2016 con el presente trabajo de suficiencia profesional es que, a diferencia de Petroperú, La Organización si tiene una integración entre las gerencias financiera y de ventas, tal es así que siempre hay reuniones periódicas para planificar y evaluar resultados de las operaciones con clientes. Para evitar los problemas de Petroperú, La Organización está implementando el indicador

financiero del Periodo Promedio de Cobro, para así poder tener un análisis más oportuno de la rotación de las cuentas por cobrar

Varela & Figueroa (2020) en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, presentó su proyecto de graduación titulado Mejora en los procedimientos de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R.L. de C.V., para obtener el grado académico de Licenciados en administración de empresas por el Centro Universitario Tecnológico, Universidad Ceutec. Los autores subrayan la importancia de cumplir adecuadamente con la normativa de registro de cuentas por cobrar. Estas cuentas representan derechos de cobro que se espera recibir en efectivo al finalizar el crédito especificado. Sin embargo, la emergencia sanitaria a nivel mundial dificultó la recuperación de estas cuentas debido al cierre de operaciones de los clientes. Este contexto hace necesario que las empresas refuercen sus gestiones de cartera de crédito y venta para adaptarse a la nueva realidad. En su análisis, encontraron que la empresa Inversiones del Norte no cuenta con políticas de crédito ni con procedimientos definidos para la gestión de cuentas por cobrar. Además, los empleados realizan sus actividades de manera empírica, basándose en lo que consideran apropiado en cada situación. Los autores proponen un Procedimiento de Mejora Sugerido que incluye pasos para el seguimiento de las deudas pendientes de los clientes y el establecimiento de una política de crédito adecuada para la empresa. Los beneficios de implementar una política de crédito y un procedimiento de cuentas por cobrar para Inversiones del Norte incluyen la seguridad en la recuperación de cuentas mediante garantías, la recuperación de saldos pendientes y alcanzar la meta de recuperación del 95% de la cartera pendiente en un periodo de ocho a diez meses. Recomiendan continuar con la capacitación constante del personal del área de créditos y cobranzas sobre la política de crédito y los procedimientos para la recuperación de saldos, así como evaluar periódicamente su funcionamiento mediante indicadores financieros por parte de la gerencia general.

El trabajo de Varela & Figueroa (2020) se relaciona con el presente trabajo de suficiencia profesional debido a que una implementación adecuada de procedimientos para cuentas por cobrar genera una recuperación de deudas pendientes de cobro. En la Organización existen procedimientos para la evaluación de crédito de futuros clientes, pero para las cuentas por cobrar se deben de mejorar a través de capacitaciones del área gestora de la venta (llámese equipo comercial) para poder así generar una recuperación de la cartera morosa.

Soledispa (2023) en la ciudad de La Libertad, Ecuador, presentó su trabajo de integración curricular titulado Tratamiento contable de las cuentas por cobrar de la empresa "Créditos Palacios del hogar", Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena año 2021, para obtener el grado académico de licenciado en contabilidad y auditoría por la Universidad Estatal Península de Santa Elena. El autor señala que, a nivel global, todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben tener un tratamiento contable adecuado para las cuentas por cobrar. Un manejo oportuno y supervisado de estas cuentas es clave para la estabilidad económica de la organización, ya que representan una parte esencial del ciclo financiero. En la empresa Créditos Palacios del Hogar, que se encuentra en una etapa inicial de crecimiento, se ha evidenciado una deficiencia crítica: la contratación de empleados con conocimientos financieros insuficientes en el área administrativa ha llevado a un control inadecuado de las cuentas por cobrar. La falta de personal capacitado y de controles adecuados ha generado dificultades en la recuperación de la cartera vencida, extendiendo los plazos de crédito más allá de lo estipulado con los clientes. El estudio concluye que la falta de un tratamiento contable adecuado para las cuentas por cobrar ha resultado en un desconocimiento real de los saldos pendientes de cobro. La carencia de conocimiento y la mala interpretación de políticas o procedimientos crediticios han afectado la rentabilidad de la entidad, incrementando las cuentas por cobrar en un 68.34% comparado con el periodo

anterior al análisis. El autor recomienda implementar auditorías internas periódicas, establecer la segregación de funciones, brindar capacitaciones al personal contable y definir políticas claras de crédito y cobro para evitar un deterioro adicional en la salud financiera de la empresa.

El trabajo de Soledispa (2023) nos indica la importancia de tener claros los registros contables de las cuentas por cobrar, para poder hacer un seguimiento de estas y recuperar lo adeudado con los clientes. Se relaciona con el presente trabajo de suficiencia profesional en que La Organización si cuenta con un adecuado registro contable del as cuentas por cobrar, pero el área de créditos y cobranzas y el equipo comercial deben de realizar el análisis de la cartera vencida, establecer metas sobre cobros pendientes y tener un monitoreo continuo de los saldos pendiente y plazos de cobro.

Mite & Tene (2024) en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, presentaron su tesis titulada Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa importadora Industrial Agrícola del Monte, para obtener el grado académico de licenciados en administración de empresas por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Los autores subrayan que, independientemente de la situación interna del país o de circunstancias externas como la pandemia del COVID-19, es esencial desarrollar estrategias para minimizar el impacto de las cuentas por cobrar pendientes durante mucho tiempo, garantizando así el crecimiento sostenible de la organización. Para enfrentar estos desafíos, es necesario evaluar e implementar eficientemente indicadores de riesgo, crédito y liquidez. Se propone diseñar un plan de acción para mejorar la concesión de créditos, enfocándose en una evaluación rigurosa de la situación económica de los clientes, con el fin de asegurar pagos programados sin dificultades. Tras su análisis, se evidenció un aumento en el periodo de cobranza, lo cual indica dificultades en la recuperación de pagos y desequilibra los ciclos de cobro y pagos. En el análisis de indicadores, se encontró que Importadora del Monte tiene

una menor eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar comparado con el promedio de la industria. Los autores recomiendan educar a los clientes sobre la importancia de cumplir con sus plazos de pago y, cuando sea necesario, proporcionar opciones claras de pago para disminuir el riesgo de incobrabilidad y mejorar la gestión de cobro. Además, se recomienda fomentar la colaboración entre las áreas de ventas y créditos de cobranza

El trabajo de Mite & Tene (2024) se relaciona con el presente trabajo de suficiencia profesional en el sentido que ambas organizaciones deben de tener una colaboración constante entre las áreas de ventas y cobranzas. En La Organización eso está en constante mejora y con el análisis del indicador del Periodo Promedio de Cobro dará una idea más clara sobre si las gestiones de cobro se están llevando de manera adecuada y detectar oportunidades de mejora para preservar la salud financiera de la empresa.

Gutiérrez (2023) en la ciudad de Salinas, Ecuador, presentó su trabajo de integración curricular titulado Control interno de las cuentas por cobrar en el departamento Grandes Clientes de la empresa pública municipal mancomunada de agua potable “AGUAPEN-E.P.” Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2022, para obtener el grado académico de licenciada en contabilidad y auditoría por la Universidad Estatal Península de Santa Elena. El trabajo subraya que el seguimiento de las cuentas por cobrar es crucial para la rentabilidad de cualquier negocio. Las cuentas por cobrar pueden incluir conceptos diversos, como ventas a crédito, préstamos otorgados o montos pendientes de cobro por servicios brindados. Sin un control adecuado, la salud financiera de la organización puede verse comprometida. Existen muchos sistemas de control interno, aunque algunos son más adecuados que otros, dependiendo del tipo de empresa. Para garantizar un servicio de calidad, el control interno de los ingresos y gastos debe ser minucioso. No obstante, se detectó que Aguapen tiene una deficiente gestión de sus cuentas por cobrar, lo que genera menor liquidez en la empresa.

En su análisis, el autor diagnosticó las cuentas por cobrar mediante un cuestionario de control interno COSO I, encontrando que la organización tiene un alto nivel de riesgo en algunos componentes que no siguen los procedimientos estipulados de cobranza. Si no se monitorea adecuadamente la ejecución de las políticas y parámetros, podría aumentar el volumen de cuentas por cobrar y disminuir la liquidez objetivo de la empresa. Como recomendación, se propone realizar evaluaciones mensuales de la cartera de clientes de Aguapen utilizando el método de antigüedad de saldos, clasificar a los clientes según sus políticas y aplicar procedimientos de cobro adecuados a su nivel de morosidad

El trabajo de Gutiérrez (2023) se relaciona con el presente trabajo de Suficiencia Profesional en el momento en que ambas organizaciones cuentan con una política de gestión de crédito que a veces no se cumple al cien por ciento. Aparte del análisis de indicadores financieros como morosidad de clientes y Periodo Promedio de Cobro el autor propone realizar un cuestionario de control interno COSO, otra herramienta que puede ayudar a detectar que componentes están fallando y proponer mejoras en la gestión de cobro y venta.

Vizueta & Veas (2022) en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, presentaron su tesis titulada La morosidad de las cuentas por cobrar en una compañía de servicios-transporte y su incidencia en la liquidez durante el periodo 2019-2021 del cantón Daule, para obtener el grado académico de Magíster en contabilidad y finanzas por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

En el trabajo, los autores señalan que la empresa analizada no logra cumplir sus metas de crecimiento debido a un índice de liquidez insuficiente para cubrir sus obligaciones de pago. Esta situación se debe a múltiples dificultades en el cumplimiento de cobros, ya que no se están respetando las políticas de crédito establecidas por la compañía. Una posible solución sería que la entidad utilice agrupaciones apropiadas de pérdidas crediticias segmentando por clientes, permitiendo así un mejor análisis de los clientes con mayores

dificultades de pago. Basándose en el análisis teórico desarrollado en su investigación, se establecieron políticas de cobranza adecuadas que deben implementarse con mayor rigurosidad. Dentro de sus cuentas por cobrar con mayor riesgo de morosidad, se identificaron tres políticas principales a aplicar según el nivel de morosidad. La implementación de estas políticas permitió que el periodo promedio de cobro disminuyera de 69.90 días en 2019 a 33.48 días en 2020 y a 25.56 días en 2021.

Los autores recomiendan que cualquier empresa que brinde un servicio debe determinar la rotación de sus cuentas por cobrar, especialmente si tiene clientes del sector público. Además, se deben buscar métodos que eviten tomar medidas drásticas en el futuro, resolviendo la morosidad de los clientes de una manera más estratégica. La compañía debe proteger su liquidez y no arriesgar más de lo que pueda cubrir.

El trabajo de Vizueta & Veas (2022) se relaciona con el presente trabajo en la importancia de tener mapeado el Periodo Promedio de Cobro y políticas de crédito claras. El autor comenta que, al implementar estrategias de cobro y agrupar clientes según el nivel de morosidad, se puede lograr reducir el Periodo Promedio de Cobro, haciendo que cualquier organización pueda cumplir sus metas trazadas.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son los activos financieros que representan derechos de cobro de una entidad sobre un tercero. Las cuentas por cobrar son generadas como resultado de la venta de bienes o la prestación de un servicio a crédito. Estos derechos de cobro deben estar documentados en comprobantes de pago o documentos equivalentes y reflejan el importe pendiente de pago por parte de los clientes o deudores en un periodo específico. El manejo de

cuentas por cobrar es importante en la gestión financiera de una organización, ya que afectan directamente la liquidez y el flujo de caja de la misma.

> Para Meza (2007, p. 63) las cuentas pendientes de cobro son importes que terceros deben a la empresa. Algunas de estas cuentas por cobrar se generar por las actividades operativas de la organización, mientras que otras no están relacionadas directamente con dichas operaciones. Las cuentas por cobrar no operativas surgen de transacciones diversas, como préstamos y anticipos a empleados. Las cuentas por cobrar operativas, en cambio, se originan por las ventas de bienes o servicios a crédito a los clientes. Normalmente, las empresas conceden créditos a 30 o 60 días, generando cuentas por cobrar, pero no todas estas cuentas se logran recuperar o cobrar, lo que da lugar a cuentas incobrables. La magnitud de estos incobrables depende de las políticas del departamento de crédito y cobros, así como el departamento comercial o de ventas de la empresa.

El control adecuado de cuentas por cobrar es crucial para una eficiente gestión financiera de una organización ya que mejora la liquidez, reduce el riesgo de documentos incobrables, optimiza el ciclo de conversión de efectivo, mejora las relaciones con los clientes y proporciona datos valiosos que puedes ser usados para evaluar la salud financiera de la empresa, realizar previsiones y tomar decisiones informadas sobre las políticas de crédito, estrategias de ventas y gestión de recursos.

> Dado que las cuentas por cobrar son importantes, como se mencionó anteriormente, el administrador financiero debe hacer esfuerzo por minimizar la inversión en estas, manteniendo al mismo tiempo un nivel de servicio adecuado ya que suele ejercer un control directo sobre las cuentas por cobrar. En la gestión de estas cuentas hay tres aspectos clave a considerar: la política de crédito, los términos crediticios y las políticas de cobranza. (Higuerey, 2007, p.3)

Política de crédito

La política de crédito es un conjunto de procedimientos y lineamientos establecidos por la organización para evaluar, gestionar y aprobar las extensiones de crédito para sus clientes. Esta política debe definir criterios que se utilizaran para determinar la solvencia crediticia de los clientes, los límites de créditos que se pueden otorgar, los términos de pago y condiciones bajo las cuales se puede revisar o ajustar el crédito. El objetivo principal de la política de créditos es minimizar el riesgo que una cuenta por cobrar se convierta en incobrable, así como optimizar la gestión de los flujos de efectivo al mismo tiempo que se busca mantener una relación comercial sólida con los clientes.

> Para Changolla (2011, p.92) La gestión y las políticas de crédito están íntimamente ligadas al sector de la actividad de la empresa y al nivel de competencia en el mercado en el que opera. El otorgamiento de crédito a los clientes cambia según el sector de actividad y la competencia. Este crédito representa el periodo de tiempo entre la fecha de la venta y la fecha en que se recibe el pago en efectivo por el monto vendido. Por lo tanto, las ventas a crédito se convierten en cuentas por cobrar, que generalmente representan una parte significativa de la inversión del activo circulante de la empresa.
>
> Calderón (2005, p.9) indica que las políticas de crédito constituyen los procedimientos técnicos que el director financiero de una organización emplea para conceder facilidades de pago a un cliente específico. Estas directrices incluyen la evaluación de la selección, las normativas y las condiciones del crédito. La política de crédito de una empresa establece si se debe otorgar crédito a un cliente y en qué cuantía. La empresa no solo debe definir estándares de crédito, sino también aplicarlos correctamente al tomar decisiones de crédito. Además, se debe desarrollar fuentes confiables de información y métodos de análisis crediticio. Cada uno de estos elementos de la política de crédito resulta fundamental para la gestión efectiva de las

> cuentas por cobrar de la empresa y para prevenir futuros problemas. Es importante tener en cuenta que una ejecución deficiente de una buena política de créditos, o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes, no conducirá a resultados óptimos.

Normas de crédito

Las normas de crédito son criterios específicos que una organización utiliza para evaluar la solvencia crediticia de sus clientes y determinar si otorgarles un crédito es viable. Estas normas incluyen aspectos como el historial crediticio del cliente, su capacidad de pago entre otros indicadores financieros relevantes. Por otro lado, las políticas de crédito son un conjunto más amplio de directrices y procedimientos que una empresa usa para gestionar su proceso de otorgamiento de crédito en general. Estas políticas incluyen normas de crédito, condiciones de pago, estrategias de cobranza, entre otros. Las normas de crédito se centran específicamente en los criterios de valuación de la solvencia crediticias de los clientes, mientras que las políticas de crédito engloban un conjunto más amplio de pasos que abarcan todo el proceso de gestión del crédito de una empresa.

> Según Higuerey (2007, p.5) las normas de crédito de una empresa establecen los criterios fundamentales para otorgar crédito a un cliente, evaluando aspectos como su historial crediticio, referencias, plazos de pago habituales y ciertos indicadores financieros relevantes. Estos criterios proporcionan una base objetiva para establecer y fortalecer los estándares de crédito. En este contexto, se enfatizan las variables que deben considerarse al momento en que una empresa evalúa la posibilidad de ampliar o restringir sus normas de crédito.

En la Organización se realiza un análisis individual a un futuro cliente para determinar los días de crédito otorgados. Este procedimiento inicia cuando el analista de créditos y cobranza recibe mediante el sistema interno una solicitud de investigación de

cliente. De acuerdo a la documentación presentada se procede a realizar la evaluación de los siguientes aspectos:

- Situación crediticia en la central de riesgo
- Comportamiento de pago
- Situación de endeudamiento en la central de riesgo
- Propiedades del cliente en SUNARP
- Verificar domicilio fiscal en la página SUNAT
- Verificar poderes de la empresa en SUNARP

El jefe o Analista de Riesgos, Créditos y Cobranzas comunica mediante correo electrónico el resultado de la investigación al Gerente Financiero. Asimismo, el Gerente Financiero responde estableciendo las condiciones financieras del crédito. Además del procedimiento anterior, la organización cuenta con una tabla llamada "Lista de clientes prioritarios", en la cual están listados los 16 principales clientes. Para todos ellos, el crédito está establecido en 30 días y para el número uno de la lista, en 90 días. También se indica que para estos clientes no es necesaria una carta fianza o garantía en caso de demora de pago, ni un contrato, siendo suficiente una orden de servicio o compra. Esto se debe a que se trata de constructoras de primer nivel a nivel nacional que son importantes para las operaciones de la organización

Gestión de cobranza

La gestión de cobranza es un proceso mediante el cual una empresa lleva a cabo actividades destinadas a recuperar los fondos adeudados por sus clientes o deudores. Esta gestión implica una serie de acciones planificadas y sistemáticas que tienen como objetivo principal asegurar el cumplimiento oportuno de los pagos pendientes. En la gestión de cobranza se pueden incluir acciones como envío de recordatorios de pago, llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas de cobro, visitas de clientes morosos, negociaciones

de plan de pago, entre otras. El principal objetivo es establecer una comunicación efectiva con los clientes morosos para poder resolver las deudas pendientes de manera amigable y evitar la pérdida de ingresos para la organización.

> Robles (2012, p.1) define a la gestión de cobranza como un conjunto de acciones coordinadas que, cuando se aplican de manera adecuada y en el momento oportuno, permiten recuperar el crédito otorgado a clientes que no cumplen con sus pagos, es decir, los morosos. Al recuperar estos fondos, se logra convertir los activos exigibles en activos líquidos. Además, es fundamental mantener una relación cuidadosa con el cliente para fomentar su interés y disposición para futuras negociaciones.
>
> La gestión de cobranza se refiere a un proceso que comprende diversas etapas y estrategias diseñadas para recuperar la cartera de créditos y recuperar de manera oportuna los recursos financieros que se encuentran en deuda a corto plazo. Este proceso está estrechamente relacionado con los clientes, la recuperación de los créditos y la conversión de los activos exigibles en activos líquidos, con el objetivo de promover la eficiencia y mantener la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (Vilena y Guerrera ,2021, p. 821)

Periodo Promedio de Cobro o Ratio de cobranza (PPC)

> Un ratio financiero es el resultado de comprar dos cuentas de los estados financieros, lo que proporciona información específica sobre una cuenta en relación con otra. Dependiendo de lo que se quiera medir, el ratio puede interpretarse en términos monetarios o en porcentajes. Los ratios suelen estar organizados según los diferentes aspectos importantes que se deben monitorear en una empresa, relacionados con conceptos fundamentales en el ámbito financiero como la liquidez, rentabilidad y riesgo (Andrade, 2017, p1)

El ratio de cobranza, también conocido como periodo promedio de cobro o días de cuentas por cobrar, es un indicador financiero que mide el tiempo promedio que una empresa tarda en cobrar las cuentas pendientes de sus clientes. Este ratio se calcula dividiendo el saldo promedio de las cuentas por cobrar entre las ventas realizadas y luego el resultado multiplicado por el número de días en el período considerado. Este indicador proporciona información importante sobre la eficiencia en la gestión de crédito y cobranza de una empresa "El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro". Gitman (2012, p.68)

Según Pandoyo (2019), citado por Vásquez et al (2021, p199) la rotación de las cuentas por cobrar se define como la frecuencia con la que una empresa lleva a cabo de sus cobros durante el periodo contable. Este indicador se calcula dividiendo las ventas entre las cuentas por cobrar de cada año de análisis. En resumen, este ratio proporciona una medida del promedio de veces que una empresa puede convertir sus activos exigibles en efectivo para aumentar la liquidez durante el periodo.

Para Fernández (2023, p1) el periodo medio de cobro puede ser descrito de varias maneras:

Es la cantidad promedio de días que una empresa tarda en cobrar a sus clientes.

Desde la perspectiva del ciclo operativo, representa el número de días que transcurren desde la venta de un producto hasta el momento del cobro.

En términos financieros, indica la cantidad de días que la empresa está financiando las compras de sus clientes.

Generalmente, las empresas tratan de reducir su periodo medio de cobro, aunque esta optimización debe considerar el periodo de crédito comercial necesario que se otorga a los clientes. Si la empresa vende a grandes corporaciones con las que tiene poco poder de negociación, es posible que estas establezcan plazos de crédito más

prolongados. Por el contrario, si la empresa experimenta una alta demanda de sus productos, puede acortar los periodos de crédito o requerir de pagos al contado.

De acuerdo con Apaza (2011, p 573) el plazo medio de cobro refleja el intervalo de tiempo transcurrido desde la realización de una venta a crédito hasta el momento en que se efectúa el cobro de manera segura. Este indicador señala la cantidad de días que la organización tarda en convertir las cuentas por cobrar en efectivo, y también proporciona una estimación del tiempo promedio que los clientes tardarán en pagar sus cuentas. A través del plazo promedio de cobro, es posible evaluar las ventas a crédito de la empresa y el desempeño de su gestión de cobranzas.

En general, los créditos otorgados por La Organización varían entre 30, 60 y 90 días, según las necesidades y el comportamiento crediticio del cliente. En el caso de los servicios, la facturación se realiza mensualmente por el servicio de los bienes alquilados. La gestión de cobranza es llevada a cabo por dos áreas: el área de cobranza y el área comercial, conforme al manual de funciones de ambas áreas.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

En el tratamiento del problema del periodo promedio de cobranza elevado en La Organización, se empleó una metodología descriptiva basada en el análisis de datos para determinar el problema. Se aplicó la fórmula del Periodo Promedio de Cobro mediante el uso de la herramienta Excel, para realizar cálculos precisos y detallados. Esta técnica permitió evaluar la eficiencia del proceso de cobro de la empresa y proporcionar una medida cuantitativa del tiempo que tarda en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Además, se realizó una observación detallada de los estados financieros, lo que reveló un aumento significativo en las cuentas por cobrar desde periodos anteriores.

Para abordar esta situación, se llevó a cabo un análisis de datos de las ventas por cada comercial y las cuentas por cobrar pendientes que tienen. Este análisis se realizará de manera mensual y se elevará a las gerencias respectivas para que se realicen reuniones de seguimiento con el fin de mejorar el periodo promedio de cobro. La gerencia financiera consideró pertinente realizar un análisis más profundo del plazo de cobro por comercial vigente, lo que implicó examinar detalladamente las políticas de crédito, los términos de pago y las prácticas de cobro de la empresa en relación con sus clientes.

Esta técnica proporcionó información valiosa sobre los factores que contribuyen al promedio de cobranza elevado y ayudó a identificar áreas específicas que requerían atención y acción por parte de la empresa para mejorar su gestión financiera y su liquidez. En conjunto, el uso de estas técnicas proporcionó una visión integral del problema del ratio de cobranza y sentó las bases para la implementación de medidas correctivas efectivas para abordar esta preocupación financiera en La Organización.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Para el tratamiento del problema planteado se realizaron los siguientes procedimientos:

Identificación del Problema

En este procedimiento se reconoce y define el problema de la elevada duración en el proceso de cobro de las cuentas por cobrar pendientes. En este paso se delega el análisis del periodo promedio de cobro al área contable y la elaboración de reportes para analizar.

Análisis del Marco Normativo

En este paso se revisan regulaciones, políticas internas y conceptos teóricos del periodo promedio de cobro. En este paso se identifican posibles restricciones u oportunidades en el cálculo del ratio, debido a que es un análisis que no se ha realizado anteriormente.

Elaboración del Análisis

Este paso se centra en descomponer el problema del alto Promedio Medio de Cobro, evaluando sus causas, ineficiencias operativas, gallos en la gestión de clientes o debilidades en la política de crédito. Para esto se utilizan herramientas analíticas para interpretar los datos recopilados y comprender el impacto financiero.

Construcción de la Alternativa de Solución

Consiste en desarrollar estrategias y medidas concretas para reducir el Promedio Medio de Cobro. Este proceso incluye la generación de opciones, su evaluación en términos de eficacia y la selección de alternativa que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Aplicación de la propuesta

Implica ejecutar la alternativa de solución seleccionada mediante un plan de acción. Este procedimiento abarca la asignación de recursos, definición de responsabilidades, implementación de mejoras operativas y el seguimiento continuo de los resultados para asegurar que el Promedio Medio de Cobro se reduzca de manera efectiva y sostenida.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

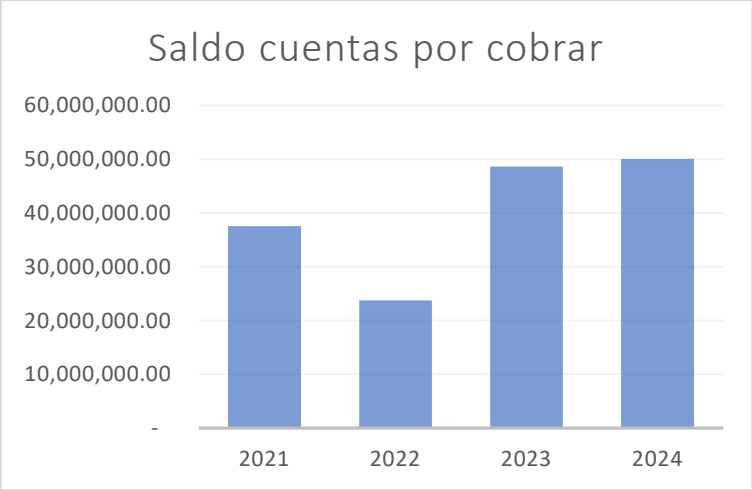
Identificación del Problema

La Gerencia Financiera realizó un análisis de las cuentas contables al cierre del periodo 2023 y detectó un nivel material en la cuenta de "Cuentas por Cobrar". Es sabido que por la época de pandemia el sector construcción fue uno de los más afectados, debido a la paralización en las obras de construcción. Esto hizo que clientes retrasen sus pagos para poder mantenerse a flote, sin embargo, otros no pudieron afrontar de manera eficiente esta época, lo que hizo que se renegocien contratos o que algunas cuentas por cobrar se vean retrasada y, en el peor de los casos, pasen a estado de incobrable y se eleve a un tema legal.

Como se muestra en la Figura 3, el saldo de cuentas por cobrar ha ido en aumento en los últimos cuatro años. Este incremento sostenido refleja una mayor actividad crediticia por parte de La Organización, la cual está asociado a un aumento en las ventas a crédito. No obstante, también puede indicar una gestión de cobranzas que necesita ser revisada para asegurar la recuperación oportuna de las cuentas pendientes, evitando así posibles problemas de liquidez en el futuro.

Figura 3

Evolución de saldo de cuentas por cobrar de los últimos cuatro años



Nota: Elaboración propia

A pesar de esto, dentro del detalle de cuentas por cobrar se encuentran clientes con los cuales seguimos teniendo operaciones de alquiler o venta, pero que se ven retrasados en sus pagos debido a diversos motivos, lo cual genera la duda si es que se están implementando técnicas adecuadas de cobro por parte del área comercial, ya que ellos tienen los contactos con los clientes , son los que generan el ingreso y deberían apoyar en el seguimiento de las cuentas por cobrar pendientes de su cartera de clientes de acuerdo a su manual de funciones.

Ante esta situación, se solicitó al área de Contabilidad el cálculo del Periodo Promedio de Cobro (PPC) al cierre de abril de 2024. Dado que este análisis no se había efectuado en periodos anteriores, fue necesario llevar a cabo una revisión teórica y generar

papeles de trabajo utilizando hojas de cálculo en Excel. La Gerencia Financiera manifestó la necesidad de determinar el promedio de cobranza a nivel global, considerando todas las cuentas por cobrar pendientes en relación con las ventas al cierre de abril de 2024. Además, se solicitó un análisis detallado del PPC por cada miembro del área comercial, con el fin de realizar un diagnóstico individualizado y tomar las acciones correctivas pertinentes.

Análisis del Marco Normativo

Debido a la falta de antecedentes en la realización de este análisis, se procedió con una revisión teórica sobre el cálculo del periodo promedio de cobro. Se encontró que este ratio mide el tiempo promedio en días que una empresa tarda en cobrar sus cuentas pendientes de cobro, siendo un indicador crucial de la eficiencia en el proceso de cobranza. Un periodo medio de cobro más corto refleja una mayor eficiencia en la recaudación. Este análisis teórico proporcionó la base para la evaluación que se presentará a la Gerencia Financiera, acompañada de propuestas de mejora.

Elaboración del Análisis

Utilizando hojas de cálculo en Excel, se realizaron los cálculos pertinentes con base en las cuentas por cobrar y las ventas emitidas hasta el cierre de abril de 2024. La fórmula del Periodo Promedio de Cobro se puede apreciar en la Figura 4, la cual es:

Figura 4

Fórmula de Periodo Promedio de Cobro

$$Periodo\ Promedio\ de\ Cobro\ (PMC) = \frac{365\ x\ Saldo\ medio\ de\ clientes}{Ventas}$$

Nota: Elaboración propia de acuerdo a la bibliografía consultada

Detallando la fórmula se indica que:

- Saldo medio de clientes: Es el promedio de las Cuentas por Cobrar pendientes al cierre anual del periodo anterior con el periodo actual de análisis.

- Ventas: Es la suma de todas las ventas generadas durante el periodo de análisis. Esta suma debe de incluir el impuesto general a las ventas, debido a que dicho impuesto forma parte de la deuda pendiente del cliente.

Dado que este análisis se realiza generalmente de manera anual, se ajustó la fórmula para considerar solo los días transcurridos hasta la fecha del análisis y así poder generar reportes mes a mes. Con lo anteriormente expuesto la fórmula aplicada quedaría como muestra la Figura 5:

Figura 5

Fórmula de Periodo Promedio de Cobro por mes

$$Periodo\ Promedio\ de\ Cobro\ (PMC) = \frac{Días\ transcurridos_n\ \ x\ Saldo\ medio\ de\ clientes_n}{Ventas\ incluído\ IGV\ _n}$$

Nota: Elaboración propia

Dónde:

- Días transcurridos: En la fórmula general se estipula que al saldo medio de clientes se debe de multiplicar por los 365 días del año, sin embargo, esto es porque, normalmente, para este análisis usamos las cuentas por cobrar al cierre de un periodo. Como este reporte se emitirá de manera mensual se deberá de utilizar sólo los días transcurridos desde el primero de enero hasta el cierre del mes de análisis, en este caso, hasta abril de 2024.
- Saldo medio de clientes: Es el promedio entre el saldo de cuentas por cobrar al cierre del periodo 2023 junto con las cuentas por cobrar a la fecha de análisis, en este caso al cierre de abril 2024.
- Ventas incluido IGV: Son las ventas facturadas por el equipo comercial durante el periodo de análisis, es decir, desde el primero de enero hasta al cierre de abril 2024. Se deben de considerar las ventas incluido IGV, debido a que la deuda con nuestros clientes incluye dicho impuesto.

Aplicando la fórmula ajustada se obtuvieron dos resultados: Uno a nivel global y otros individuales para cada miembro del equipo comercial, permitiendo una visión detallada y personalizada del rendimiento en la cobranza.

La Tabla 1 nos muestra el resultado global, considerando todas las ventas a cierre de abril de 2024 y el promedio de las cuentas por cobrar al cierre del 2023 y al cierre de abril de 2024 nos da un resultado de 182 días. Este resultado significa que, en promedio, los clientes tardan aproximadamente 182 días en pagar sus desudas desde el momento en que se emite el comprobante.

Tabla 1

Resultado de Periodo Promedio de Cobro total de la organización para abril 2024

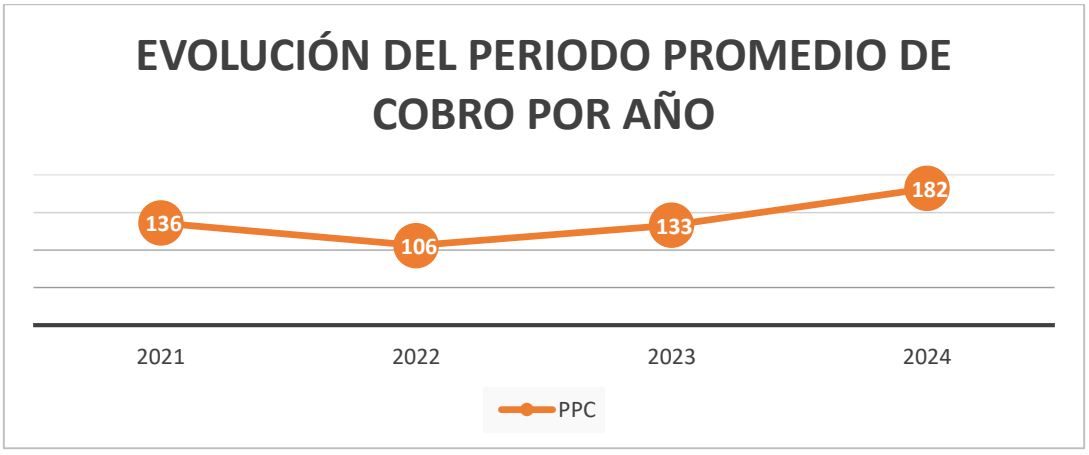
PPC Global	182	días
	0.50	años

Nota: Elaboración propia

También se realizó el cálculo para los periodos transcurridos, en la Figura 6 se puede identificar que, el PPC, ha ido en aumento en los últimos cuatro años.

Figura 6

Evolución del Periodo Promedio de Cobro por año



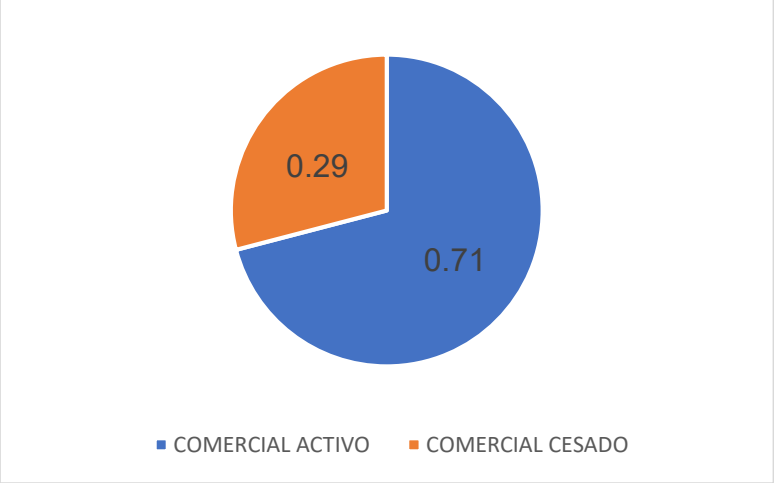
Nota: Elaboración propia de acuerdo al Periodo Promedio de Cobro anual de la Organización.

Este resultado es preocupante porque significaría que tardamos medio año en cobrar facturas cuyo crédito es menor de noventa días. Sin embargo, este resultado muestra un periodo promedio de cobro global, por lo cual tenemos que hacer el análisis por cada miembro del área comercial que se encuentre vigente a la fecha del análisis, ya que tenemos un volumen de cuentas por cobrar pendientes que fueron gestionadas por integrantes del equipo comercial que ya no se encuentran laborando dentro de la institución.

En la Figura 7 encontramos que el 29% de las cuentas por cobrar pendientes pertenecen a clientes cuya gestión estaba a cargo de un personal ya cesado de la institución. Estas deudas fueron trasladados a otros miembros vigentes del área comercial, pero en general se tratan de clientes muy antiguos cuya comunicación se hace muy difícil en la actualidad. También incluyen deudas que se encuentran en litigios y que el equipo legal pronostica que se encuentran en incobrables.

Figura 7

Distribución de Cuentas por Cobrar Pendientes por tipo de comercial a cierre abril 2024

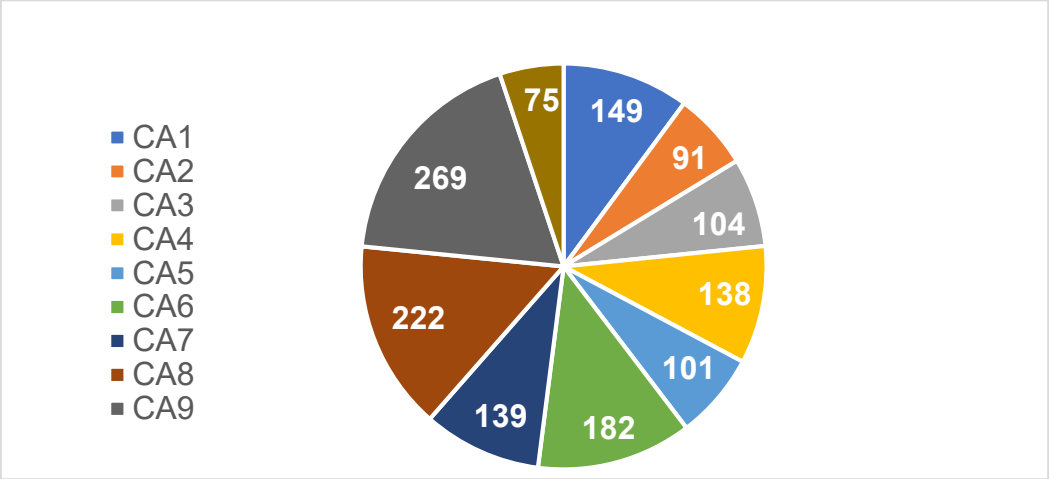


Nota: Elaboración propia

En la Figura 8 podemos ver que cada comercial activo (CA) al cierre de abril 2024 tiene un periodo promedio de cobro que sobrepasa a la política de crédito vigente que tienen con su cartera de clientes.

Figura 8

Periodo Promedio de Cobro por cada comercial activo (en días) a cierre abril 2024



Nota: Elaboración propia

En la Tabla 2 se observa el Periodo Promedio de Cobro de cada comercial activo desde 2021.

Tabla 2

Periodo Promedio de Cobro por comercial y año

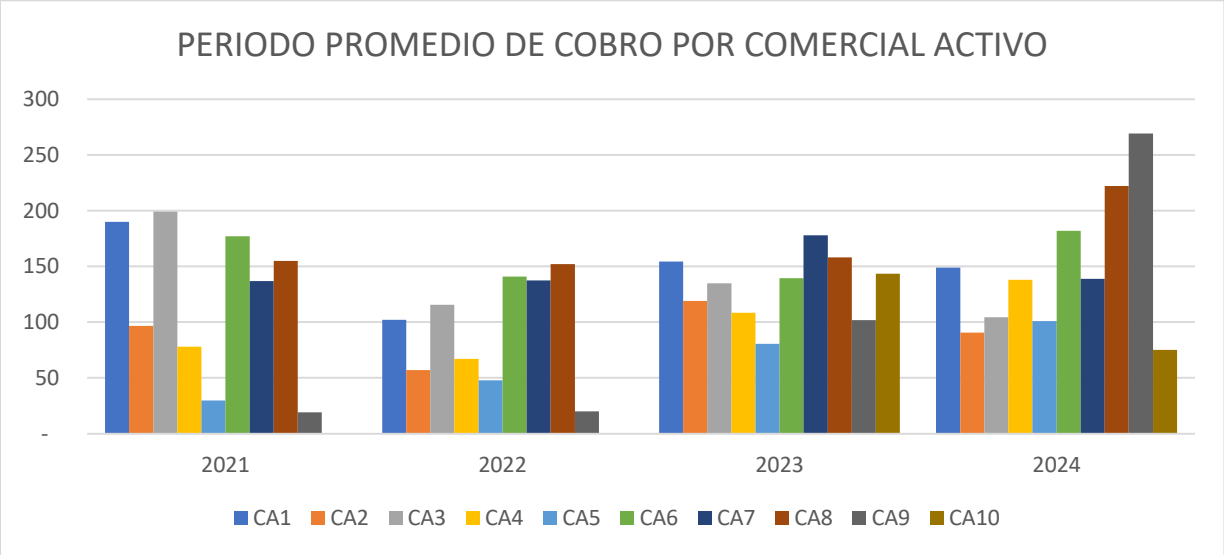
COMERCIAL ACTIVO	2021	2022	2023	2024
CA1	190	102	154	149
CA2	97	57	119	91
CA3	199	116	135	104
CA4	78	67	108	138
CA5	30	48	81	101
CA6	177	141	139	182
CA7	137	138	178	139
CA8	155	152	158	222
CA9	19	20	102	269
CA10	-	-	143	75

Nota: Elaboración propia

Si vemos su evolución en la Figura 9, en los últimos cuatro años, el Periodo Promedio de Cobro de cada Comercial Activo tiende a aumentar, siendo el Comercial Activo N°9 el que tiene mayor problema con el plazo de cobro.

Figura 9

Periodo Promedio de Cobro por cada comercial activo (en días) de los últimos cuatro años



Nota: Elaboración propia

Una posible causa de este crecimiento del PPC es el aumento de las ventas que han gestionado el equipo comercial tal como muestra la Tabla 3. Luego de la emergencia sanitaria, el país ha entrado en una reactivación económica, lo cual generó inversión y nuevos proyectos de construcción, tales como hospitales, colegios, puentes, etc.

Tabla 3

Ventas de cada comercial activo de los últimos cuatro años (en miles)

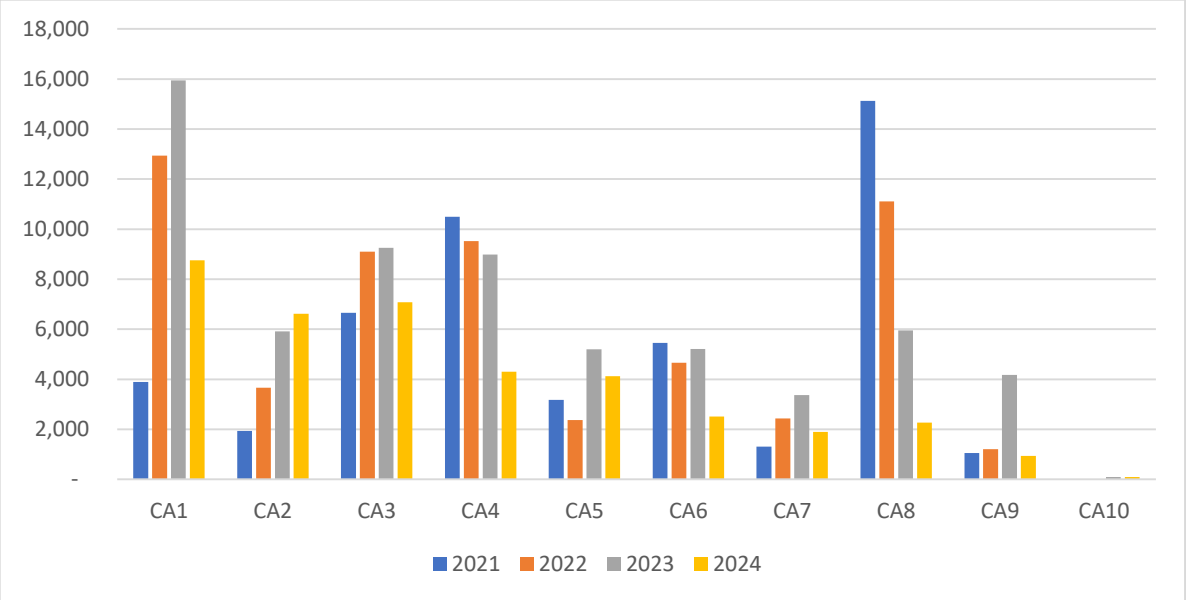
	2021	2022	2023	2024
COMERCIAL	S/000	S/000	S/000	S/000
CA1	3,890	12,940	15,950	8,750
CA2	1,940	3,670	5,920	6,620
CA3	6,660	9,100	9,260	7,080
CA4	10,500	9,520	8,990	4,300
CA5	3,180	2,370	5,200	4,120
CA6	5,460	4,660	5,210	2,510
CA7	1,310	2,440	3,370	1,900
CA8	15,130	11,110	5,950	2,270
CA9	1,050	1,210	4,170	940
CA10	-	-	100	100

Nota: Elaboración propia

Tal como se presenta en la Figura 10, se observa un incremento constante en las ventas de cada comercial desde el año 2021 hasta 2023. Al cierre de abril de 2024, la mayoría de los comerciales han alcanzado la mitad de las ventas obtenidas en 2023, o incluso han superado sus registros anteriores, como es el caso del comercial activo N°2. Este aumento en el nivel de ventas se traduce en un incremento de la cartera de clientes y de los servicios pendientes de cobro. No obstante, el equipo comercial no ha experimentado un crecimiento proporcional en su personal.

Figura 10

Ventas de cada comercial activo de los últimos cuatro años



Nota: Elaboración propia

Al mantenerse constante el número de integrantes del equipo comercial mientras las ventas aumentan, se reduce el seguimiento en el cobro de los servicios. Esto se debe a que los comerciales, al enfocarse más en la venta, acumulan un mayor número de servicios por cobrar. Como se muestra en la Tabla 4, cada miembro del equipo comercial se enfoca en incrementar su porcentaje de la facturación total, lo que contribuye a una acumulación de cuentas por cobrar y a una menor atención en el seguimiento de los pagos.

Tabla 4

Porcentaje de ventas de cada comercial activo de los últimos cuatro años

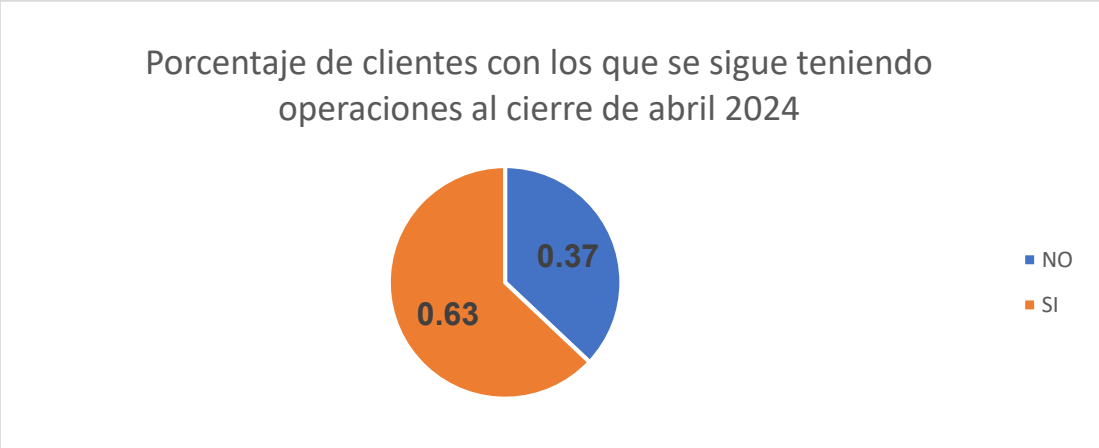
COMERCIAL	2021	2022	2023	2024
CA1	7.92%	22.68%	24.87%	22.66%
CA2	3.94%	6.44%	9.23%	17.15%
CA3	13.55%	15.96%	14.45%	18.34%
CA4	21.38%	16.69%	14.02%	11.15%
CA5	6.48%	4.16%	8.10%	10.66%
CA6	11.12%	8.17%	8.12%	6.51%
CA7	2.67%	4.28%	5.26%	4.93%
CA8	30.79%	19.49%	9.28%	5.88%
CA9	2.14%	2.12%	6.51%	2.44%
CA10	0.00%	0.00%	0.16%	0.27%

Nota: Elaboración propia

Otro punto importante son los clientes con los que La Organización mantiene operaciones actualmente. En la siguiente Figura 11 se puede apreciar que hay un 63% de clientes que tienen cuentas por cobrar pendientes al cierre del periodo 2023 y con los que seguimos teniendo operaciones en 2024. Esto significa que, a pesar de tener una deuda vigente sin cobrar, el equipo del área comercial sigue facturando a esos clientes sin hacer el seguimiento adecuado del pago del servicio o venta.

Figura 11

Porcentaje de clientes con los que se sigue teniendo operaciones al cierre de abril 2024



Nota: Elaboración propia

En resumen, los resultados del cálculo arrojan que el equipo del área comercial no está haciendo respetar la política de crédito vigente de la organización. A pesar de tener deudas de periodos anteriores aún se sigue brindando el servicio a clientes en el período 2024 sin hacer un correcto seguimiento del cobro por parte del área comercial, junto con el área de cobranzas. Para poder mejorar el Periodo Medio de Cobro se elaboraron posibles medidas de solución.

Construcción de la Alternativa de Solución

Tras presentar los resultados obtenidos, se procedió a desarrollar diversas alternativas de solución al problema identificado. Se plantearon tres posibles estrategias:

- Capacitación adicional: Mayor capacitación para el personal del área comercial, enfocada en técnicas de cobranza y gestión de cuentas por cobrar, así como una mayor involucración en el seguimiento de deudas pendientes.
- Modificación de la Política de Crédito: Ajuste en las políticas de crédito otorgado a los clientes para reducir el periodo de cobro y mejorar la liquidez.
- Saneamiento de Deudas: Castigar las deudas incobrables que presentan mayor antigüedad para limpiar el balance y enfocar esfuerzos en cuentas con mayor probabilidad de recuperación.

Aplicación de la propuesta

La Gerencia Financiera evaluó las tres opciones de mejora propuestas y decidió proceder con el castigo de las cuentas por cobrar de mayor antigüedad que incluyan clientes con los cuales ya no tenemos ninguna relación comercial. Además, se acordó establecer reuniones periódicas y capacitaciones en técnicas de cobranza para los comerciales con un mayor promedio de días de cobro en sus carteras de clientes. Estas medidas están orientadas a

mejorar la eficiencia del proceso de cobranza y reducir el periodo promedio de cobro en futuros análisis.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Se plantearon tres propuestas de solución o mejora del problema del periodo promedio de cobro calculado.

Capacitación adicional: Proporcionar capacitación particular a los colaboradores del área comercial sobre técnicas de cobranza y gestión de cuentas por cobrar para mejorar la eficacia en la recuperación de pagos.

Ventajas:

- Motivación del personal: Una inversión en capacitación puede incentivar a los empleados, al demostrar que la organización está interesada en su desarrollo profesional.
- Mejora en la eficiencia de la cobranza: Los comerciales adquieren habilidades y técnicas avanzadas de cobranza, lo que puede resultar en una reducción del periodo promedio de cobro.
- Relaciones con clientes: Mejores técnicas en gestión de cobranza pueden resultar en una mejora de relaciones con los clientes, haciéndolas más profesionales y efectivas.

Desventajas:

- Costo y tiempo: Los cursos de capacitación requieren de una inversión de tiempo aparte de los recursos económicos necesarios para su implementación.
- Resultados a largo plazo: Los beneficios de una capacitación pueden tardar en materializarse, ya que los miembros del área comercial requieren de tiempo para aplicar lo aprendido y cambiar su estrategia de trabajo.

Ajustar plazos de pago y límites de la política de crédito: En este punto se propone realizar una revisión exhaustiva y una modificación de las políticas de crédito otorgadas a los clientes. Esto incluye la posibilidad de ajustar los términos de crédito, como los plazos de pago y los límites de crédito, así como la incorporación de mayores detalles y cláusulas específicas en los contratos de compra y venta. Estas modificaciones tienen como objetivo principal mejorar el control sobre el riesgo de incobrabilidad, asegurando que los créditos otorgados se recuperen de manera más eficiente y que se minimicen las pérdidas por cuentas incobrables.

Ventajas

- Control de riesgo: Ajustar la política de crédito puede reducir el riesgo de incobrabilidad, asegurando que solo los clientes con buena solvencia reciban crédito.
- Contratos más claros: La elaboración de contratos más detallados pueden prevenir disputas y facilitar la recuperación de deudas.

Desventajas

- Implementación compleja: El cambio de la política de crédito requiere de una revisión muy exhaustiva, además de que significaría la renegociación de contratos vigentes, lo cual llevaría tiempo por su complejidad.
- Pérdida de cliente: Una política de crédito más estricta puede hacer que algunos clientes dejen de hacer negocios con la organización y optar por otra empresa con una política más flexible.

Castigo de deudas: Este proceso se refiere a eliminar de las cuentas contables las deudas consideradas incobrables, con el fin de reflejar de manera más precisa la situación financiera de la empresa. Cabe destacar que el castigo de una deuda no implica su cancelación definitiva; más bien, mejora el indicador de cartera atrasada al ajustar los

registros contables. Para ello, se realiza una evaluación previa de las cuentas incobrables y se consulta con el área legal para determinar la posibilidad de recuperar los importes adeudados. La gestión de cobranza continúa basada en un análisis de costo/beneficio, considerando la recuperación de la deuda castigada. Adicionalmente, se podría optar por la venta de estas deudas castigadas a terceros especializados en la recuperación de créditos..

Ventajas

- Limpieza del balance: Eliminar deudas incobrables mejora la precisión de los estados financieros, reflejando una situación más realista de la empresa.
- Concentración en cuentas recuperables: Al eliminar cuentas incobrables se pueden concentrar esfuerzos de cobranza en cuentas con mayor probabilidad de recuperación.

Desventajas

- Pérdida definitiva: Al reconocer la deuda como incobrable implica aceptar la pérdida definitiva de estos montos, así como la pausa en la gestión de cobranza.
- Impacto en los Estados Financieros: Puede afectar negativamente los indicadores financieros a corto plazo al reconocer pérdidas adicionales.

Luego de analizar las propuestas de solución, la gerencia optó por una combinación de dos estrategias: castigar las deudas antiguas y en estado de incobrable, así como capacitar a los comerciales con mayor nivel de promedio de días de cobro. Esta decisión se fundamenta en un análisis exhaustivo realizado por el área legal junto con el jefe de créditos y cobranzas, quienes evaluaron minuciosamente las cuentas por cobrar en estado de incobrable. Como resultado de este análisis, se generó un reporte que fue presentado a la gerencia financiera y contabilidad para considerar el importe correspondiente para el castigo de las cuentas por cobrar pendientes.

Tras la implementación del castigo de las cuentas incobrables, se procedió a recalcular el período promedio de cobro, tanto global como específico. Los resultados

mostrados en la Tabla 5 indican una reducción significativa en el período promedio de cobro global, pasando de 182 días a 163 días, lo que representa una disminución de 19 días en el ratio calculado.

Tabla 5

Comparativo PPC antes y después de castigar cuentas incobrables

	Antes de castigo	**Después de castigo**
PMC Global	182 días	163 días
	0.50 años	0.45 años

Nota: Elaboración propia

Este nuevo cálculo ofrece una cifra más precisa y realista, dado que las cuentas castigadas ya no se esperan recuperar. Además, como se visualiza en la Tabla 6, el período promedio de cobro por cada comercial activo disminuyó en el 50% de los casos, lo que refleja de manera más realista la eficiencia de la gestión de cobranzas a nivel individual.

Tabla 6

Periodo Promedio de Cobro por cada comercial activo antes y después del castigo de cuentas incobrables

ACTIVIDAD	**PPC especifico (DÍAS) antes de castigo**	**PPC especifico (DÍAS) después de castigo**
CA1	149	142
CA2	91	91
CA3	104	93
CA4	138	129
CA5	101	101
CA6	182	141
CA7	139	139
CA8	222	198
CA9	269	269
CA10	75	75

Nota: Elaboración propia

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

Villanueva (2017) en la ciudad de Lima, Perú, presentó su tesis titulada Periodo Promedio de Cobro y su relación con la liquidez de las empresas textiles en el distrito de San Isidro en el año 2016 para obtener el título profesional de contador público por la Universidad César Vallejo. En dicho trabajo nos comenta que a raíz de la competitividad existente entre diversos negocios es habitual que las empresas ofrezcan venta sal crédito para que los clientes hagan la compra inmediata de los productos que ofrecen. Esta flexibilidad otorgada hace que las ventas incrementen, pero a la vez genera una cuenta por cobrar que muchas veces no tiene una política de crédito o de cobranza adecuada, afectando la liquidez de la organización. El periodo promedio de cobro es de importancia para la mayoría de empresas que realizan ventas al crédito, sin embargo, no hay una adecuada planificación, lo que hace que no existan plazos de cobro adecuados. En base a los resultados obtenidos en su investigación se concluyó que el periodo promedio de cobro tiene relación con la capacidad de pago de las empresas textiles, ya que al disminuir este periodo hace que se obtenga liquidez de forma más rápida para no afectar los pagos comunes de la organización, también concluye que las empresas analizadas no cuentan con una política clara de plazo de crédito otorgado a sus clientes, así como tampoco cuentan con una adecuada planificación de cobranzas. El autor recomienda que las empresas analizadas realicen un análisis de sus deudas pendientes de cobro mediante el Periodo Promedio de Cobro, ya que si este indicador es menor logrará que las empresas tengan liquidez de forma más oportuna. Además, agrega que sería conveniente implementar un sistema de gestión de cobranzas adecuado, lo cual le permita planificar y hacer un seguimiento oportuno de las deudas de los clientes. Si comparamos esto con la alternativa de solución planteada podemos decir que muy aparte de la implementación de un sistema de gestión de cobranzas se debe de capacitar adecuadamente a los gestores de la venta de crédito. Complementando a la investigación, si bien la

implementación de un sistema es lo adecuado, también hay que recordar que el seguimiento del cumplimiento de pagos debe de estar a cargo de un personal capacitado con técnicas de cobro adecuadas, así como planificación y seguimiento de cobros a clientes con deuda vigente.

Narezo y Mamani (2020) en la ciudad de Arequipa, Perú, presentaron su trabajo de suficiencia profesional titulado Control de las Cuentas por Cobrar y su influencia en la Rentabilidad de la Institución Educativa Virgen Rosario – 2019 para obtener el grado académico de bachiller en contabilidad por la Universidad Tecnológica del Perú. En dicha investigación nos plantea el problema que las cuentas por cobrar muchas veces sirven para atraer a nuevos clientes dependiendo del giro en que se encuentre la empresa, pero sin un adecuado análisis puede generar afectar a la rentabilidad de la organización. En su empresa analizada se encontró que en el periodo 2018 viene presentando problemas con sus ingresos debido a clientes que no realizan sus pagos a tiempo de sus deudas pendientes. Esto afecta a la operatividad normal de la empresa, haciendo que no puedan cubrir adecuadamente sus obligaciones propias para seguir operando adecuadamente. Luego de su análisis, concluyeron que la organización no viene cumpliendo con su política de crédito (30, 60 y 90 días) generando un incremento en sus cuentas por cobrar al cierre del año 2018 de 9200 soles. Además, su periodo promedio de cobro es de 157 días para el año 2018, lo que sobrepasa las políticas establecidas por la empresa. Los autores recomiendan controlar de manera más eficaz las cuentas por cobrar mediante una propuesta y envío de reportes a la gerencia financiera de la institución educativa, además plantean realizar un control periódico a cargo de un profesional especialista en el tema y área. Comparando con la propuesta planteada en este trabajo se puede comentar que sí es necesario que una persona capacitada esté a cargo del seguimiento de las cuentas por cobrar pendientes, pero es más conveniente capacitar al personal para realizar esa labor que contratar a una persona solo para hacer ese trabajo. El

departamento comercial dentro de la Organización analizada cuenta con un personal capacitado en generar ventas, atraer y fidelizar a clientes, sin embargo, dentro de sus responsabilidades establecidas dentro de la empresa está el seguimiento de las deudas pendientes de sus clientes. En lugar de contratar a un externo sería mejor que los comerciales tengan la capacidad de ejercer el cobro y así evitar que las cuentas por cobrar se inflen de un periodo a otro y tener una liquidez mejor para afrontar las obligaciones propias de la empresa.

Chumpitaz (et al 2019) en la ciudad de Lima, Perú, presentaron su trabajo de suficiencia profesional titulado La gestión de las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa AUSA Aduanas S.A. para optar el título profesional de contador público por la Universidad Tecnológica del Perú. Dentro de su realidad problemática nos plantean que, para que una organización pueda llevar a cabo sus operaciones de manera adecuada, es necesario llevar una adecuada relación con los proveedores, ya que ellos brindan las herramientas e insumos para poder llevar a cabo un buen servicio para nuestros clientes. Sin embargo, si los clientes nos adeudan una cantidad de dinero considerable entonces no se podría contar con la liquidez necesaria para operar de manera adecuada, afectando también al pago de nuestros proveedores. AUSA Aduanas S.A. cuenta con una rotación de cartera de 219 días, plazo que es muy alejado al crédito brindado y aprobado por su área de créditos y/o comité de Línea de Crédito de 7 hasta 90 días. Además, indican que la organización no tiene nen cuenta los riesgos de las tasas de interés y valor de dinero en el tiempo para sus operaciones en moneda extranjera. El aumento de cuentas por cobrar afecta la liquidez de AUSA Aduanas S.A., lo que provoca que recurra a financiamiento con entidades bancarias y la disminución de su capital de trabajo. Para la solución del problema, los autores proponen actualizar la política de evaluación de crédito de AUSA para evaluar de una manera adecuada los créditos brindados a sus clientes. Además, plantean estructurar un nivel de aprobación de créditos para ventas materiales, este nivel de aprobación va escalando desde jefatura de

créditos y cobranzas, gerencia de finanzas y finalmente a la gerencia general. Por último, agregan que debe involucrarse más las áreas comerciales, condicionando sus comisiones al pago de la deuda de los clientes, para esto plantean una capacitación junto a los colaboradores de finanzas sobre controles u procesos de evaluación de línea de crédito para un cliente. Concluyen que no todos los miembros del área financiera no tienen un conocimiento de la política de crédito vigente de la compañía, por lo cual se establecieron controles en todo el proceso de gestión Financiera para aumentar la rotación de sus cuentas por cobrar. Recomiendan una capacitación al área financiera para el control de la gestión de créditos y cobranza, implementar un nuevo colaborador dentro de la organización para el seguimiento del cobro y actualizar su política de cobro. En la presente investigación también se plantea una capacitación para la mejora en la gestión de cobro, sin embargo, es importante también tener en estas capacitaciones al área comercial, además del área financiera. Esto es porque el área comercial son las personas con la que los clientes tienen mayor relación y comunicación, si bien el área de cobranzas son los encargados del cobro es necesario que se apoyen del área comercial para hacer que la comunicación y negociación fluya de la mejor manera. Luego del análisis del periodo medio de cobro se ha evidenciado que el área comercial muchas veces deja de lado la parte de cobranza ya que infieren que su labor solo es vender los servicios que brindan, este error hace que el área de cobranzas tenga trabas al momento de querer entablar una comunicación con los clientes deudores. Con una capacitación al área comercial sobre técnicas y manejo de cobro ayudará al área de cobranzas a poder realizar su labor de mejor manera y se cumplan con los días de crédito establecidos en los contratos de alquiler.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

Alcance

Mejora en la precisión de los Estados Financieros: Al eliminar de la contabilidad las cuentas con certeza de incobrabilidad la empresa podrá presentar estados financieros más precisos y realistas. Este castigo del balance permitirá que los informes reflejen mejor la verdadera situación financiera, facilitando la toma de decisiones basada en datos actualizados y precios. Para tener la certeza de este castigo contable nos apoyamos en los informes de parte de nuestros abogados para tener la certeza que las cuentas por cobrar antiguas no son recuperables.

Optimización del Período Promedio de Cobro: Los comerciales con un alto periodo promedio de cobro recibirán formación específica en técnicas de cobranza y gestión de cuentas por cobrar. Esto no solo mejorará sus habilidades, sino que también generará prácticas más eficaces para reducir el periodo promedio de cobro. Un seguimiento mensual permitirá evaluar el progreso y ajustar las estrategias de manera continua.

Concentración de esfuerzos en cuentas recuperables: Al castigar las cuentas incobrables, el equipo de cobranza puede concentrar esfuerzos en las cuentas con mayor probabilidad de recuperación, incrementando la efectividad de las actividades de cobro.

Desarrollo profesional del área comercial: La inversión en capacitación demuestra el compromiso de la organización con el desarrollo profesional de sus empleados, lo cual puede aumentar la motivación y rendimiento. Un equipo comercial capacitado puede mejorar significativamente la eficiencia del proceso de cobranza.

Mejora continua y control: Al análisis del periodo promedio de cobro se implementará de manera mensual, con lo cual permitirá un control más preciso de las cuentas por cobrar y ayudar a identificar y resolver problemas de cobranza de clientes específicos de manera

oportuna. Este enfoque proactivo contribuye a una mejora continua en la gestión de las cuentas por cobrar, así como de la gestión por parte del área comercial.

Limitaciones

Castigo de deudas antiguas: Reconocer las deudas incobrables tiene un impacto negativo inmediato en los resultados financieros de la organización, ya que se registran como perdidas.

Costo de capacitación: La implementación de programas de capacitación requiere una inversión de tiempo y recursos financieros. Dichas capacitaciones pueden afectar temporalmente la disponibilidad de los comerciales para realizar sus actividades habituales. Los resultados de la capacitación puede que no sean inmediatos. Se requerirá tiempo para que los comerciales apliquen eficazmente las nuevas habilidades adquiridas y para que las mejoras en los procesos de cobranza se reflejen en los estados financieros.

Seguimiento mensual: El monitoreo constante y la evaluación de los comerciales implican un esfuerzo adicional por parte de la gerencia. Este proceso requiere una supervisión diligente y una respuesta rápida a los problemas identificados. Si bien el análisis mensual con los datos es presentado por el área contable es la gerencia comercial y financiera los que tienen las reuniones habituales con los miembros del área comercial para indicar en qué se está mejorando o fallando oportunamente y así plantear estrategias de mejora adecuadas.

La respuesta elegida a la problemática, que combina el castigo de deudas viejas y capacitación del comercial con alto promedio de días de cobro, ofrece un enfoque integral para la mejora de la gestión de cuentas por cobrar. Aunque puede presentar ciertas limitaciones, los beneficios a largo plazo, como la precisión mejorada en estados financieros y la optimización del periodo promedio de cobro son significativos. El seguimiento mensual riguroso será crucial para maximizar los beneficios y mitigar las desventajas de la estrategia planteada.

3. CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación realizada sobre la mejora del Periodo Promedio de Cobro (PPC) en La Organización, se concluye que la implementación de estrategias efectivas de cobranza es fundamental para optimizar este indicador. Estas estrategias, que incluyen análisis mensuales detallados del PPC y colaboración estrecha con el equipo comercial, están diseñadas para reducir el PPC a 100 días para el año 2024, alineándolo más con la política de crédito de la empresa. Este enfoque no solo mejorará significativamente el flujo de caja, sino que también mitigará los riesgos financieros asociados a la morosidad, fortaleciendo así la posición financiera y operativa de La Organización.
2. Tras un análisis exhaustivo, se concluye que la implementación de capacitaciones y reuniones periódicas será beneficiosa para mejorar la gestión de cobranza en los equipos comerciales de La Organización. Estas actividades han demostrado un impacto inicial positivo al optimizar el seguimiento riguroso de los objetivos de cobro establecidos por la gerencia. La capacitación continua en habilidades de gestión de cuentas por cobrar y la celebración regular de reuniones garantizarán que los equipos estén alineados con las metas de reducción del PPC y mejoren la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar.
3. El análisis subraya la importancia crítica de implementar estrategias específicas de cobranza para reducir el periodo promedio de cobro en La Organización. Se concluye que estas estrategias, centradas en la identificación y seguimiento de cuentas con alto riesgo de incobrabilidad, son fundamentales para mejorar la eficiencia en la recuperación de deudas. Al intensificar los esfuerzos para garantizar el cumplimiento de los plazos de crédito establecidos y mitigar el riesgo de incobrabilidad, La Organización optimizará su PPC y fortalecerá su posición financiera a largo plazo.

4. El análisis destaca la importancia crítica del castigo de cuentas por cobrar para mantener la integridad financiera y contable de La Organización. Se concluye que gestionar adecuadamente las cuentas por cobrar antiguas mediante un proceso riguroso de castigo es importante para una presentación más clara de los Estados Financieros conforme a la realidad. Este proceso, respaldado por el área legal y presentado a la gerencia financiera para su aprobación, asegurará una gestión contable transparente y una toma de decisiones informada. Al implementar medidas de castigo para cuentas consideradas irrecuperables, La Organización preservará su integridad financiera y contable, asegurando una gestión eficaz de las cuentas por cobrar.

4. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia financiera de La Organización, elaborar e implementar un plan de acción que abarque programas de capacitación para el equipo comercial en habilidades de cobranza, reuniones semanales para monitorear el progreso de las cobranzas y evaluaciones mensuales detalladas del Periodo Promedio de Cobro, esto con el fin de reducir el PPC a 100 días para el año 2024 y así estar más alineado con la política de crédito. La supervisión directa de la gerencia financiera y comercial garantizará la efectividad de estas estrategias.
2. Se recomienda a La Organización establecer un programa intensivo de capacitación para el personal del área comercial, centrado en técnicas avanzadas de gestión de cuentas por cobrar. Este programa debe incluir cursos específicos sobre identificación y manejo de deudas pendientes, así como estrategias de seguimiento y recuperación de deudas. Las reuniones periódicas serán fundamentales para evaluar el progreso y alinear a los equipos comerciales con las metas establecidas, contribuyendo así a la reducción del Periodo Promedio de Cobro a 100 días y fortaleciendo la liquidez de la organización.
3. Se recomienda a la gerencia financiera, a la gerencia comercial y a la jefatura de créditos y cobranzas de La Organización revisar y ajustar la política de crédito vigente para mejorar el Periodo Promedio de Cobro y fortalecer su liquidez.. Esta revisión debe incluir criterios más claros para la concesión de crédito, evaluaciones exhaustivas de la capacidad de pago de los clientes y límites crediticios adecuados. La integración de herramientas para el monitoreo continuo de cuentas por cobrar y la identificación temprana de riesgos ayudará a mitigar la incobrabilidad, optimizando así el flujo de efectivo y asegurando una gestión financiera más eficiente y sólida.

4. Se recomienda a la gerencia financiera de La Organización implementar un proceso anual de análisis y saneamiento de deudas que incluya el castigo de cuentas incobrables con mayor antigüedad. Este proceso debe ser evaluado por el equipo legal para asegurar la incobrabilidad basada en evidencias claras. Los resultados de este proceso deben ser presentados a la gerencia financiera para su aprobación, garantizando una gestión contable transparente y una toma de decisiones informada. Concentrar los esfuerzos en la recuperación de cuentas aún exigibles optimizará la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar, preservando la integridad financiera y contable de la organización.

REFERENCIAS

Andrade Pinelo, A. M. (2017). Ratios o Razones financieras. *Contadores y Empresas*, *2017–07*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622323

Apaza Meza, M. (2011). *Estados financieros. Formulación-Análisis-Interpretación conforme a las NIIFs y al PCGE*. Instituto Pacífico.

Berrocal Mejía, F. (2023). *Control de las Políticas de Créditos y Cobranzas y su Incidencia en la Morosidad del Cliente en una Empresa de Traslado de Valores, 2022*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Calderón Prado, R. C. (2005). Administración, análisis y políticas de crédito. *https://www.gestiopolis.com/administracion-analisis-y-politicas-de-credito/*.

Changolla Farias, M. (2011). Administración financiera de cuentas por cobrar. *Facultad de contaduría y ciencias administrativas*.

Chumpitaz Santillan, C. J. M., Malasquez Montellanos, K. I., & Mostacero Mostacero, G. D. (2019). *La gestión de las cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa AUSA ADUANAS S.A*. Universidad Tecnológica del Perú.

Fernández De la Cigoña, J. R. (2023, abril 3). *¿Conoces el periodo de cobro medio de tu empresa?* Sage Advice España; Sage. https://www.sage.com/es-es/blog/conoces-el-periodo-medio-de-cobro-de-tu-empresa/

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda edición). Pearson Educación.

Gutiérrez Balón, N. M. (2023). *Control interno de las cuentas por cobrar en el departamento grandes clientes en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable "AGUAPEN-E.P." Cantón Salonas, provincia de Santa Elena, año 2022*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Higuerey Gómez, A. (2007). *Administración de Cuentas por Cobrar*. Universidad de los Andes.

Jiménez Vizueta, B. H., & Contreras Veas, C. A. (2022). *La morosidad de las cuentas por cobrar en una compañía de servicios-transporte y su incidencia en la liquidez durante el periodo 2019-2021 del cantón Daule*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Loro Suárez, X. A. (2023). *Las cuentas por cobrar y la liquidez de los laboratorios farmacéuticos que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima 2019-2022*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Meza Amez, J. D. (2023). *Gestión de cobranzas y la liquidez de las empresas de lavandería, Comas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Meza Vargas, C. (2007). *Contabilidad y análisis de cuentas*. Editorial Universidad estatal a distancia.

Mite Piña, S. B., & Tene Duran, G. J. (2024). *Plan estratégico para mejorar la gestión de la recuperación de cartera de la empresa Importadora Industrial Agrícola del Monte*. Universidad laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Mogollón Gómez, J. (2021). *Análisis financiero de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A: período 2014-2016*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Narezo Lozano, R. L., & Mamani Ramos, H. F. (2020). *Control de las Cuentas por Cobrar y su influencia en la Rentabilidad de la Institución Educativa Virgen Rosario - 2019*. Universidad Tecnológica del Perú.

Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (1st ed.). In Fundamentos de administración financiera.

Santos Saldaña, J. D. (2021). *Implementación de un nuevo modelo de cobranza para mejorar la tasa de efectividad de cobranza en Rímac Seguros y Reaseguros*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Soledispa Reyes, A. (2023). *Tratamiento contable de las cuentas por cobrar de la empresa "Créditos Palacios del Hogar", Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena año 2021*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Varela Zelaya, I. J., & Figueroa Huete, A. A. (2020). *Mejora en los procedimientos de las cuentas por cobrar de la empresa Inversiones del Norte S. de R.L. de C.V*. Centro Universitario Tecnológico CEUTEC.

Vásquez Villanueva, C. A., Terry Ponte, O. F., Huaman Tito, M. J., & Cerna Carrazco, C. S. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de lima. *Visión de Futuro*, *25*(2021), 2014.

Villanueva Montes, Y. L. (2017). *Periodo promedio de cobro y su relación con la liquidez de las empresas textiles en el distrito de San Isidro en el año 2016*. Universidad Cesar Vallejo.

Villena-López, O. R., & Guerrero-Verástegui, C. A. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, *6*(2021).

ANEXOS Y O ILUSTRACIONES

A. Principales clientes de La Organización

V&V BRAVO CONSTRUCTORA	COSAPI	CUMBRA
DVC DE VICENTE CONSTRUCTORA	FLESAN	HV CONTRATISTAS S.A.
CONSTRUCTORA INARCO	JJC GRUPO	OHL
sacyr	SK SIGDO KOPPERS	CONFIPETROL

B. Proyectos en donde ha estado presente La Organización

 Central hidroeléctrica de Huanza, Huarochirí, Perú	 Metro de Lima - Línea I, Lima, Perú
 Túnel San Rosa, Lima, Perú	 Refinería Talara, Talara, Perú
 Puente Ollachea, Puno, Perú	 Hospital de la Policía, Lima, Perú
 Colegio Áleph,Chorrillos,Perú	 Ampliación Aeropuerto Jorge Chávez, Lima, Perú

C. Cronograma de realización del análisis

Fase	Tarea	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Duración
Identificación del problema	Gerencia financiera identifica el aumento del periodo promedio de pago	17/01/2024	17/01/2024	1 día laboral
Investigación	Revisión de literatura	13/02/2024	19/02/2024	5 días laborales
Planificación	Definición de objetivos	20/02/2024	21/02/2024	2 días laborales
Desarrollo	Desarrollo del prototipo	27/02/2024	06/03/2024	7 días laborales
Revisión e Implementación	Pruebas y ajustes	18/03/2024	20/03/2024	3 días laborales
Entrega del informe de PPC	Preparación del documento final	02/05/2024	02/05/2024	1 día laboral

D. Filiales de La Organización en el mundo

