Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

La gestión de créditos y cobranzas y el riesgo de liquidez en el Grupo Empresarial Vega-Perú

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Isabel María ROMÁN RIVAS

ASESOR

Mg. José Antonio CHUMACERO CALLE

Lima, Perú

2025



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

Román, I. (2025). *La gestión de créditos y cobranzas y el riesgo de liquidez en el Grupo Empresarial Vega-Perú*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos:	Isabel María Román Rivas
Tipo de documento de identidad:	DNI
Número de documento de identidad:	09571079
URL de ORCID	---------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	José Antonio Chumacero Calle
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09548940
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9502-0930
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Eleazar Anicama Pescoran
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25527550
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Jorge Abraham Barrera Herrera
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07966719
Datos de investigación	

Línea de investigación:	D.1.5.2. Gestión y Economía de Empresa
Grupo de investigación:	No aplica
Agencia de financiamiento:	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Distribuidora Vega S.A País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Surquillo Av. República de Panamá 4085
Año o rango de años en que se realizó la investigación:	Diciembre 2015 - mayo 2025
URL de disciplinas OCDE:	Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01 Economía, Negocios https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00

ACTA DE SUSTENTECIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día sábado 07 de junio de 2025 a las 16:30 pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Mg. JUAN ELEAZAR ANICAMA PESCORAN** e integrado por los catedráticos :**Mg. JORGE ABRAHAM BARRERA HERRERA y Mg. JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE**

Se presenta el (la) Bachiller **ISABEL MARÍA ROMÁN RIVAS** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional" **LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN EL GRUPO EMPRESARIAL VEGA-PERÚ"** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes el(la) Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el acto público, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el(la) graduando había sido APROBADA por UNANIMIDAD con el calificativo de 16 (DIECISEIS)
(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado y el Vicedecano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas, a los 07 días del mes de junio de 2025.

Mg. JUAN ELEAZAR ANICAMA PESCORAN
Presidente

Mg. JORGE ABRAHAM BARRERA HERRERA
Miembro

Mg. JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo **José Antonio Chumacero Calle,** en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la EP N°000007-2025-EPE-FCE/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es : "**LA GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y EL RIESGO DE LIQUIDEZ EN EL GRUPO EMPRESARIAL VEGA - PERÚ**", presentado por la bachiller: ISABEL MARÍA ROMÁN RIVAS para optar el Título Profesional de Economista.

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, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 13 % 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 de Economista.

Lima, 25 de julio de 2025

Firma del Asesor _____

Nombres y Apellidos del asesor: **José Antonio Chumacero Calle**

DNI: 09548940

DEDICATORIA

Este informe de suficiencia profesional está dedicado a mi madre, quien, aunque ya no está físicamente, su amor y ejemplo me impulsan a seguir adelante.

A mis hijos, cada uno de ustedes ocupa un lugar especial en mi corazón. Espero sinceramente que los logros que he alcanzado sirvan como inspiración para que encuentren su propio camino en la vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por guiarme y fortalecer mi espíritu durante la realización de este trabajo.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, mi más sincero agradecimiento por haberme brindado la oportunidad de crecer y desarrollarme como profesional. Asimismo, agradezco la oportunidad de aprender en la Escuela de Economía y por la guía de sus profesores.

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento al Grupo Empresarial Vega por la valiosa información y el acceso a los datos que me permitieron llevar a cabo el informe de suficiencia profesional. Su apoyo fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, quisiera agradecer de manera especial a mi esposo por su apoyo constante y su papel fundamental en esta etapa de mi vida.

Isabel Román

RESUMEN

El presente informe de suficiencia profesional describe las actividades desempeñadas por la bachiller Isabel María Román Rivas, en el área de tesorería, como sectorista de créditos y cobranzas del Grupo Empresarial Vega.

En el desarrollo del trabajo, se analizan los procesos de créditos y cobranzas del Grupo Empresarial Vega, el cual se dedica a la **producción** de muelles *Elefante* e **importación** de repuestos y accesorios para vehículos automotores. Todos los productos están destinados a la comercialización. El alto porcentaje de ventas a crédito (85%) incrementa significativamente el riesgo de impago en las cobranzas, convirtiendo la gestión de créditos y cobranzas en una prioridad clave para el Grupo Empresarial Vega. Para este propósito se realiza un análisis de antigüedad de cuentas por cobrar, donde se clasifican las facturas pendientes de pago según su vencimiento.

Tras el análisis de las cuentas por cobrar, que incluía documentos vencidos desde hace trece años, se identificaron los principales problemas: clientes que se retrasan en sus pagos y clientes que no pagan sus facturas. En coordinación con las áreas de ventas, tesorería y gerencia general, se están cuidando y optimizando las gestiones destinadas a mejorar el proceso de créditos y cobranza. Además, con la implementación de un nuevo software *Infor LN,* se mejora el acceso en cualquier dispositivo a toda la información de los clientes y sus estados de cuenta.

ABSTRACT

This professional proficiency report describes the activities carried out by university graduate Isabel María Román Rivas, in the treasury area, as a credit and collections sector specialist for the Vega Business Group.

In the development of the work, the credit and collection processes of the Vega Business Group are analyzed, which is dedicated to the production of Elefante springs and the import of spare parts and accessories for motor vehicles. All products are intended for commercialization. The high percentage of credit sales (85%) significantly increases the risk of non-payment in collections, making credit and collection management a key priority for the Vega Business Group. For this purpose, an accounts receivable aging analysis is carried out, where invoices pending payment are classified according to their maturity.

After analyzing the accounts receivable, which included documents that were overdue for thirteen years, the main problems were identified: clients who are late in their payments and clients who do not pay their invoices. In coordination with the sales, treasury and general management areas, efforts are being taken care of and optimized to improve the credit and collection process. Additionally, with the implementation of new Infor LN software, access on any device to all customer information and account statements is improved.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTO ii
RESUMEN iii
ABSTRACT iv
TABLA DE CONTENIDO v
ÍNDICE DE FIGURAS vi
ÍNDICE DE TABLAS vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. INSTITUCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL 3
1.1 Descripción del Grupo Empresarial Vega 3
1.2 Razón social y actividad económica 5
1.3 Ubicación 5
1.4 Organización del Grupo Empresarial Vega 8
1.5 Visión y misión del Grupo Empresarial Vega 10
CAPÍTULO II. ACTIVIDADES DE DESEMPEÑO LABORAL 11
2.1 Área de Tesorería 11
2.2 Cargo desempeñado 11
2.3 Descripción de la Actividad 13
2.4 Bases teóricas utilizadas 14
2.5 Problemas presentados en la gestión 18
2.5.1 Problema Principal 18
2.5.2 Problemas específicos 19
2.6 Descripción del problema 20
2.7 Participación en la solución del problema 23
2.7.1 Aportes 23
2.7.2 Resultados 36
CONCLUSIONES 41
RECOMENDACIONES 42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Página web del Grupo Empresarial Vega…..…….4

Figura 2. Artículos destacados en la página web del Grupo Empresarial Vega…….....5

Figura 3. Ubicación satelital de la oficina principal del Grupo Empresarial Vega…..…...6

Figura 4. Ingreso de la oficina principal del Grupo Empresarial Vega……..6

Figura 5. Ubicación satelital del almacén del Grupo Empresarial Vega……..…...7

Figura 6. Fábrica de muelles Elefante……..……...…...7

Figura 7. Organigrama del Grupo Empresarial Vega ……...…….....8

Figura 8. Proceso de créditos y cobranzas del Grupo Empresarial Vega……13

Figura 9. Evolución del tipo de cambio bancario……22

Figura 10. Clientes sin clave de acceso a intranet…….……..…...25

Figura 11. Reunión de buenas prácticas comerciales ……...…….……26

Figura 12. Autorización de Gerencia General para que sectoristas participen en el comité de ventas…….…….…….……27

Figura 13. Acuerdos del comité de ventas: 1, 2 y 3…..……..28

Figura 14. Acuerdos del comité de ventas: 10,11,12,13,14 y 15…….....……29

Figura 15. Acuerdo del comité de ventas N.º 19 ……..…….30

Figura 16. Inscripción al curso de especialización en créditos y cobranzas……..…31

Figura 17. Certificado de capacitación en el programa de especialización en créditos y cobranzas……...……...31

Figura 18. Información enviada por correo sobre las gestiones de cobranza……..…36

Figura 19. Clientes con acceso a intranet……....37

Figura 20. Comunicación por WhatsApp de cliente con sectorista……....38

Figura 21. Crecimiento en las cobranzas del Grupo Empresarial Vega……..……... 38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Asignaturas de la carrera de economía utilizadas en créditos y cobranzas……...17

Tabla 2. Estado de cuenta del cliente Muelles Diana a diciembre del 2015…..……...20

Tabla 3. Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2015, Industria Peruana del Acero……..…….....23

Tabla 4. Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2015, Distribuidora Vega ……...……....…….24

Tabla 5. Cuentas por cobrar del Grupo Empresarial Vega a diciembre 2015……..…….24

Tabla 6. Clientes sin emisión de letras……32

Tabla 7. Clientes del Grupo Empresarial Vega que recibieron crédito de Reactiva Perú……....33

Tabla 8. Cuentas por cobrar del Grupo Empresarial Vega a diciembre 2024……...39

Tabla 9. Comparativo de cuentas por cobrar (2015 y 2024)……..…..39

Tabla 10. Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2024, Industria Peruana del Acero……..……...…….....40

Tabla 11. Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2024, Distribuidora Vega ……...……..... 40

INTRODUCCIÓN

El presente informe de suficiencia profesional, elaborado por la bachiller Isabel María Román Rivas, se fundamenta en los últimos diez años de experiencia laboral y tiene como finalidad evidenciar las capacidades y el dominio de las actividades realizadas en el cargo de sectorista de créditos y cobranzas del Grupo Empresarial Vega, conformado por Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA), líder en la producción de muelles en el sector automotriz peruano, especialmente conocidos por sus muelles *Elefante*, que se distinguen por su resistencia y durabilidad, y Distribuidora Vega S.A. (VEGASA), distribuidor de autopartes de alta calidad.

En el Grupo Empresarial Vega, el 85% de las ventas se realizan a crédito; esto representa riesgos financieros si los clientes no cumplen con los pagos acordados. Una gestión inadecuada de créditos y cobranzas puede generar un riesgo de liquidez para el Grupo Empresarial Vega, ya que la falta de cobranza oportuna de las cuentas por cobrar afecta el flujo de efectivo y la capacidad para cumplir con sus obligaciones. Por eso, resulta fundamental una gestión eficiente de créditos y cobranzas para garantizar la solidez financiera y prevenir dificultades de liquidez.

Como sectorista de créditos y cobranzas, me dedico a la gestión de la cartera de clientes en todo lo relacionado con créditos y cobranzas. Desde el otorgamiento de crédito hasta la recuperación de la deuda. Como funciones principales se incluyen atender directamente a clientes, evaluar solicitudes de crédito, realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar y conciliar esta información con contabilidad.

En estos diez años de experiencia profesional en el área de tesorería, logré aplicar las teorías y metodologías de los cursos relacionados a la empresa, así como también ampliar mis conocimientos, realizando evaluaciones crediticias de los concesionarios y distribuidores, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, enfocándome en el historial crediticio del cliente, su capacidad de pago y la solidez de su negocio. Así mismo, se realiza el seguimiento del crédito otorgado hasta la cancelación de la deuda, utilizando técnicas de cobranza incluso antes de que la deuda sea vencida. |

La morosidad en el sector de autopartes en Perú afecta la liquidez de las empresas, debido a que los clientes retrasan o no pagan sus cuentas. Este problema financiero se traduce en dificultades para el desarrollo de las organizaciones, incluyendo problemas para pagar a proveedores y empleados.

Tras el análisis por antigüedad de las cuentas por cobrar, se detectó que las cuentas vencidas representaban el 48% del total, esto debido a una inadecuada gestión en el otorgamiento de crédito y a la falta de seguimiento de las cuentas por cobrar.

El presente trabajo de suficiencia profesional explica sobre la implementación de mejoras para el otorgamiento de crédito y la recuperación de cuentas por cobrar, en donde se realizó una serie de actividades para ser aplicada en la evaluación de crédito y seguimiento de las cuentas por cobrar.

El presente informe se encuentra conformado por dos capítulos. En el primer capítulo, se describe al Grupo Empresarial Vega, institución donde la bachiller se encuentra desempeñando el cargo de sectorista de créditos y cobranzas. La descripción abarca aspectos como: empresas que la conforman, razón social, actividad económica, ubicación geográfica y estructura organizacional. En el segundo capítulo se describen las actividades específicas desarrolladas por la bachiller en el proceso de créditos y cobranzas, el marco teórico, el análisis de antigüedad de cuentas por cobrar. También se señalan los problemas presentados en la gestión durante el desarrollo de las actividades.

En la última sección de Recomendaciones se abordan las sugerencias para mejorar los procedimientos de créditos y cobranzas en el Grupo Empresarial Vega.

CAPÍTULO I. INSTITUCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

El Grupo Empresarial Vega, organización donde actualmente me encuentro desempeñando como sectorista de créditos y cobranzas, está conformada por dos empresas peruanas debidamente registradas en Sunat: a) Industria Peruana del Acero S.A. y b) Distribuidora Vega S.A., a las cuales atiendo como sectorista de créditos y cobranzas en el área de tesorería.

1.1 Descripción del Grupo Empresarial Vega

La denominación de Grupo Empresarial Vega es la expresión que se maneja para referirse a las dos unidades de negocio que la conforman, que tienen los mismos accionistas, directores y utilizan las mismas instalaciones, cada una legalmente independiente.

A continuación, se describe brevemente cada una de las empresas del Grupo Empresarial Vega.

a) Industria Peruana del Acero S.A.

Fue fundada el 30 de abril de 1952 por el visionario Manuel F. Vega Bogardus. Es una empresa industrial-comercial que se dedica a la producción y venta de muelles *Elefante* para vehículos automotores a nivel nacional y al exterior, a los países de Bolivia, Brasil y Ecuador. Actualmente, cuenta con la certificación ISO 9001:2015. Los muelles se producen en la planta de Chincha, mediante estrictos controles de calidad; los productos terminados se trasladan a los almacenes que se ubican en el distrito de Chorrillos-Lima, lugar de donde son distribuidos a nuestros concesionarios y distribuidores.

b) Distribuidora Vega S.A.

Fue fundada en 1933 también por don Manuel F. Vega. Es una empresa comercial que se dedica a la importación y venta de autopartes de la más alta calidad. Los productos importados son depositados en los almacenes de Chorrillos, lugar de donde se distribuyen a las tiendas de los clientes.

En lo que respecta a la **producción** y **comercialización**, Industria Peruana del Acero y Distribuidora Vega comparten la misma estructura de almacenamiento y transporte. Ambas empresas utilizan la misma estrategia de comercialización, base de datos de clientes, la misma

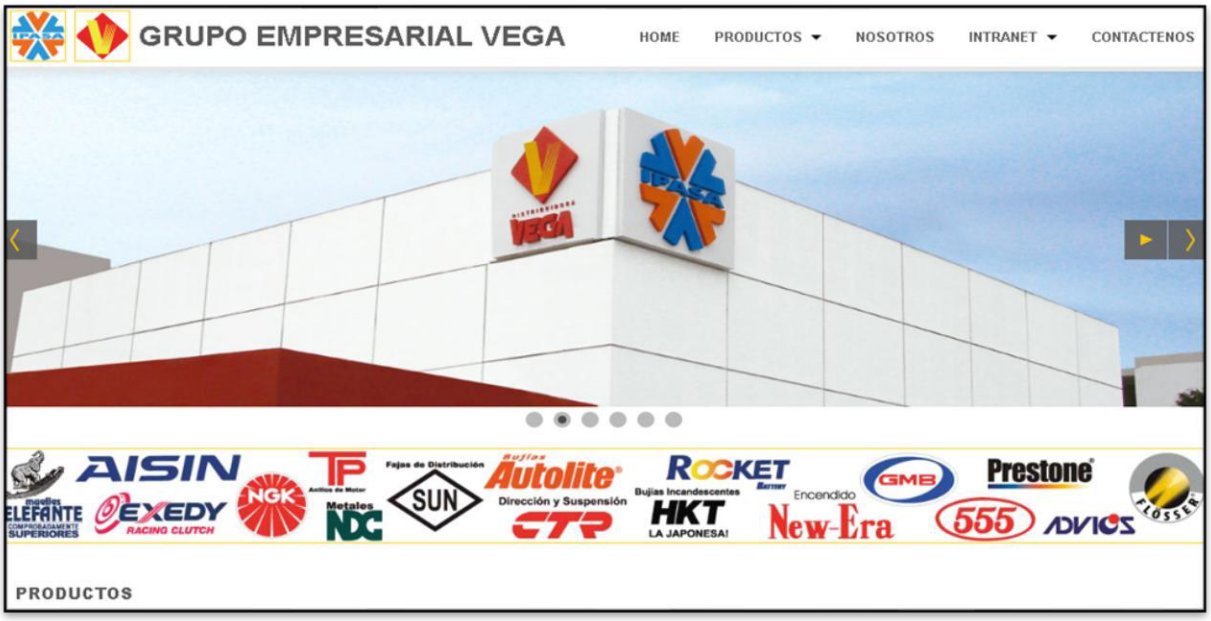
fuerza de ventas y los mismos canales de distribución que se encuentran clasificados en concesionarios y distribuidores, quienes son los intermediarios para llegar al consumidor final.

El Grupo Empresarial Vega está fuertemente ligado al **sector automotriz** peruano como un importante distribuidor mayorista de autopartes. Con los emblemáticos muelles *Elefante,* símbolo de calidad y durabilidad se ha transformado la industria automotriz peruana. Su influencia se extiende a la distribución de una amplia gama de productos de calidad, trabajando con líderes de la industria a nivel mundial. Desde sus inicios el Grupo Empresarial Vega ha construido más que negocios; ha establecido relaciones duraderas con destacados líderes de la industria automotriz, junto a marcas como NGK, HKT, CTR, GMB, EXEDY, TP, AISIN y NDC.

El Grupo Empresarial Vega cuenta con una red de administradores de cartera, a quienes se les conoce como vendedores. Las ventas al crédito representan el 85% del total y las facturas se emiten en dólares. Actualmente, los accionistas están integrados por los hijos y nietos de don Manuel F. Vega.

Figura 1

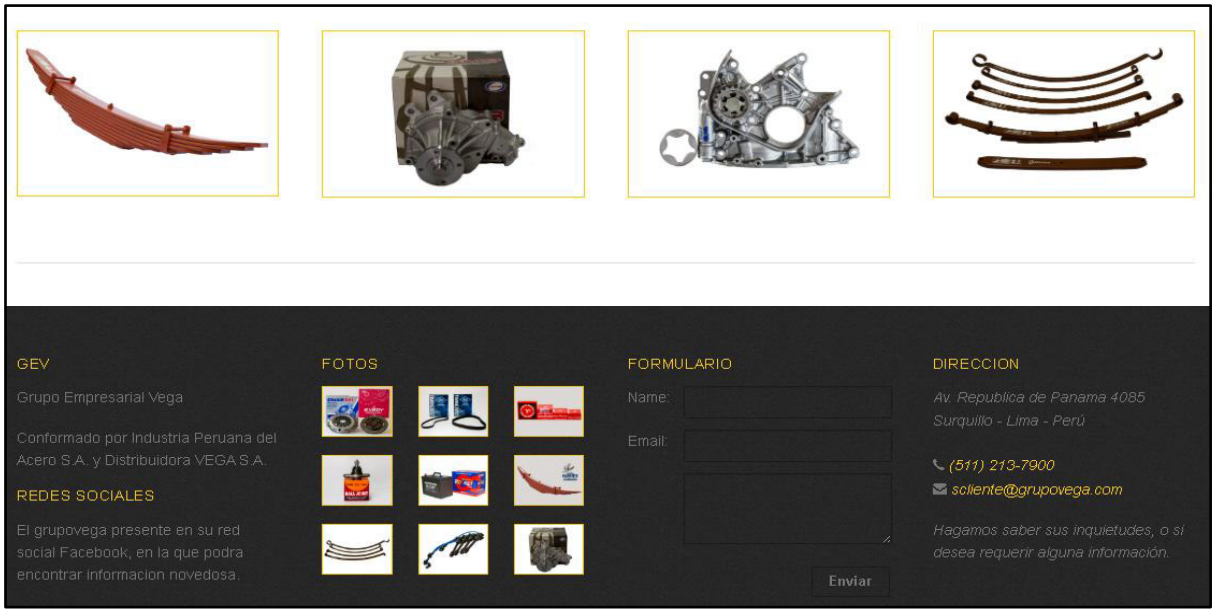
Página web del Grupo Empresarial Vega



Nota. La imagen fue extraída de: https://www.grupovega.com

Figura 2

Artículos destacados en la página web del Grupo Empresarial Vega



Nota. La imagen fue extraída de: *https://www.grupovega.com*

1.2 Razón social y actividad económica

El Grupo Empresarial Vega, como ya se mencionó, está conformado por dos empresas debidamente registradas en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

La primera empresa, denominada **Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA),** con RUC 20107498088, registra como actividad económica principal la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. IPASA, con más de 72 años en el mercado, es el principal proveedor de muelles a nivel nacional.

La segunda empresa, denominada **Distribuidora Vega S.A. (VEGASA),** con RUC 20100154219, tiene como actividad económica principal la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. Con más de 90 años en el mercado con las mejores marcas del mundo, VEGASA continúa posicionándose cada vez más en el mercado peruano.

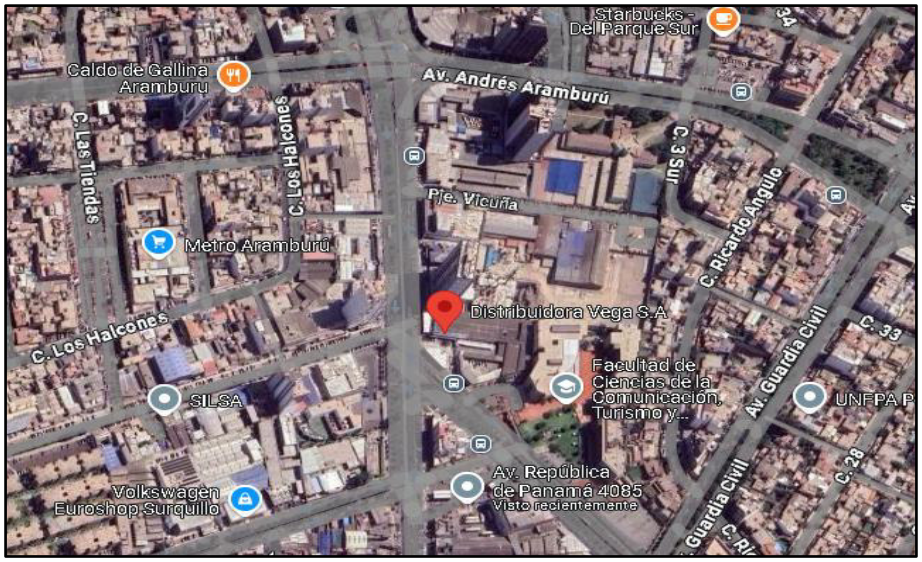
1.3 Ubicación

El Grupo Empresarial Vega cuenta con tres establecimientos, ubicándose nuestra oficina principal en Av. República de Panamá 4085, Surquillo – Lima – Lima; el almacén

ubicado en Jr. Costa Azul 395, Chorrillos – Lima – Lima y la fábrica de muelles *Elefante* se encuentra en Av. Manuel F. Vega Bogardus 151, Pueblo Nuevo – Chincha – Ica.

Figura 3

Ubicación satelital de la oficina principal del Grupo Empresarial Vega



Nota. La imagen satelital fue extraída de: https://maps.google.com.

Figura 4

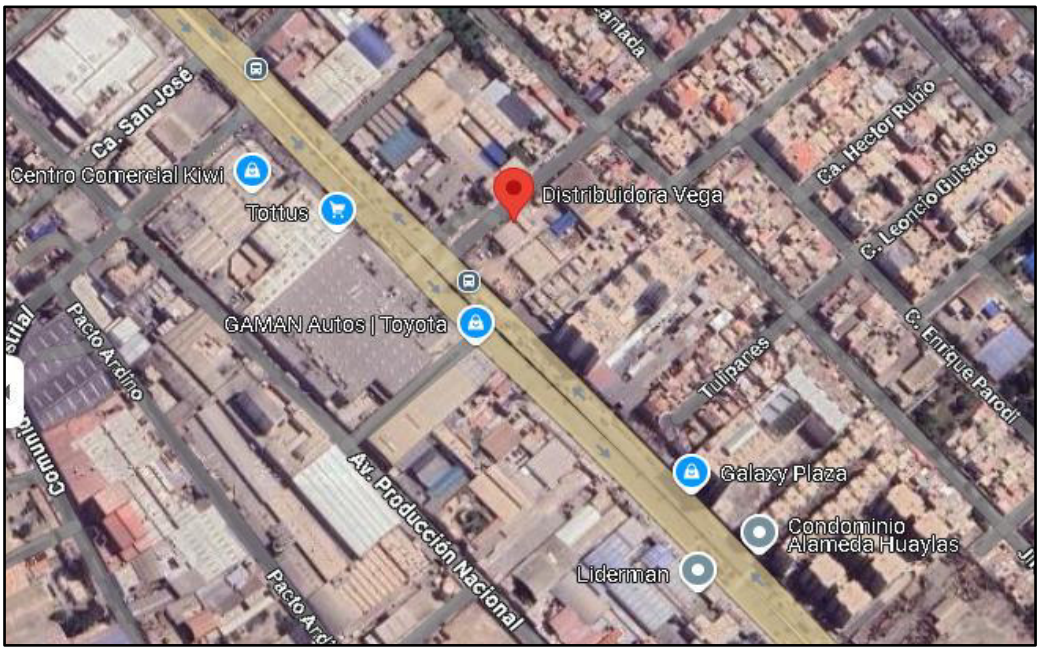
Ingreso de la oficina principal del Grupo Empresarial Vega



Nota. La foto fue extraída de: https://maps.google.com.

Figura 5

Ubicación satelital del almacén del Grupo Empresarial Vega



Nota. La imagen satelital fue extraída de: https://maps.google.com.

Figura 6

Fábrica de Muelles Elefante



Nota. La imagen fue extraída de: https://www.grupovega.com

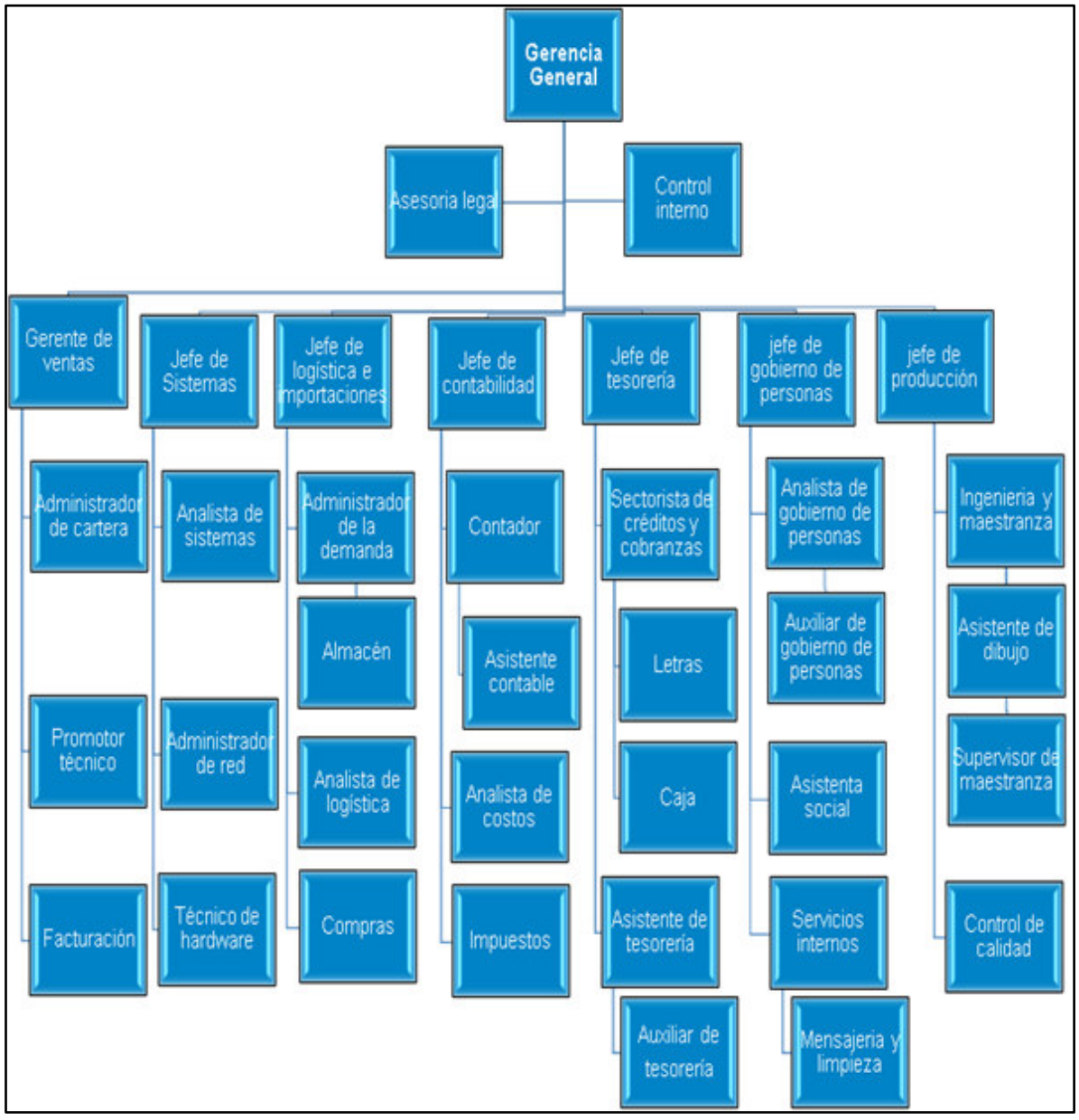
1.4 Organización del Grupo Empresarial Vega

El Grupo Empresarial Vega organiza sus actividades en áreas específicas para lograr una gestión más eficiente. Esta estructura, que se adapta a las diferentes actividades que realiza la empresa, permite una mejor especialización del personal y optimiza los procesos, con el fin de lograr mejores resultados.

El Grupo Empresarial Vega tiene un organigrama funcional herramienta valiosa para la gestión empresarial, que ayuda a mejorar la comunicación, la eficiencia y la planificación.

Figura 7

Organigrama del Grupo Empresarial Vega



Nota. Adaptación del organigrama de Grupo Empresarial Vega (2024).

A continuación, se detallan cada una de las áreas del Grupo Empresarial Vega.

1. **Gerencia general:** es el responsable de la dirección y control de las dos unidades de negocio, coordina con los jefes de cada área para asegurar que los objetivos se cumplan. También realiza capacitaciones a los empleados para que puedan mejorar su desempeño laboral.

2. **Asesoría legal:** asesora y representa a la empresa en los procesos legales, participa en la negociación de acuerdos de pago con los clientes morosos y, en última instancia, en los procesos judiciales.

3. **Control interno:** realiza auditorías internas para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades en la empresa.

4. **Ventas:** realiza un análisis continuo para saber qué tipo de autopartes son los que se necesitan en el mercado; son los encargados de la comercialización de los productos a través de los administradores de cartera (vendedores), quienes tienen como función vender y gestionar la cobranza.

5. **Sistemas:** se responsabiliza del mantenimiento y optimización del hardware y software de la organización, evalúan los requerimientos tecnológicos y de información de los usuarios de cada área y priorizan la solución según su importancia y urgencia.

6. **Logística e importaciones:** son los encargados de velar porque los productos lleguen a los clientes de forma adecuada, en el momento y lugar oportuno.

7. **Contabilidad:** son los responsables de toda la información contable, del pago de los impuestos y de la elaboración de los estados financieros de la empresa.

8. **Tesorería:** se encarga de registrar los ingresos de dinero, otorgar líneas de crédito y realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar. También se encarga de cumplir con las obligaciones de pago de la empresa y de las negociaciones con los bancos.

9. **Gobierno de personas:** se encarga de seleccionar personal, elaborar las planillas de pago y gestionar la capacitación de los trabajadores.

10. **Producción:** responsable de lograr niveles óptimos de productividad con eficiencia y calidad para las actuales exigencias del mercado de autopartes.

1.5 Visión y misión del Grupo Empresarial Vega

Visión:

> Crecimiento sostenido en los mercados de exportación, fomentando alianzas estratégicas en comercialización y/o producción. Liderazgo en todas nuestras empresas que operan en el mercado local, soportado en una relación prestación/precio siempre favorable para nuestros clientes, creando un círculo virtuoso. (Grupo Empresarial Vega [grupovega], s.f.)

Misión:

> Mantener el liderazgo del negocio de autopartes en Perú, proyectando estratégicamente este liderazgo hacia otros países para asegurar el éxito económico y la continuidad de cada una de nuestras empresas. Para cumplir esta misión, nosotros reconoceremos que el objetivo central de nuestras empresas es ganar y mantener la lealtad de nuestros clientes y que el medio más eficaz de lograrlo es ganando y manteniendo la lealtad de nuestros trabajadores. Porque solo a través de lealtades recíprocas, simultáneamente ganadas y mantenidas de clientes y trabajadores, será posible que nuestras empresas entreguen al mercado bienes y servicios de calidad superior uniforme, creando valor para clientes, trabajadores y accionistas. (Grupo Empresarial Vega [grupovega], s.f.)

En el Grupo Empresarial Vega, se promueve el trabajo en equipo, el respeto, la lealtad y la solidaridad, con lo cual se busca crear un ambiente propicio para el logro de objetivos. Estos valores, cuando son implementados y fomentados, crean una cultura empresarial sólida y positiva, que impulsa el rendimiento y el éxito de la organización.

CAPÍTULO II. ACTIVIDADES DE DESEMPEÑO LABORAL

Este capítulo describe las actividades de la bachiller como parte de su labor en el área de tesorería del Grupo Empresarial Vega. Específicamente se describe el proceso de créditos y cobranzas.

2.1 Área de Tesorería

La bachiller ejerce sus actividades como sectorista de créditos y cobranzas en el área de tesorería. El objetivo principal del área es asegurar la disponibilidad de efectivo suficiente para cubrir las obligaciones y compromisos financieros del Grupo Empresarial Vega. Esto implica mejorar el proceso de créditos y cobranzas.

La gestión de créditos y cobranzas es responsabilidad principal del área de tesorería, con la colaboración de la fuerza de ventas. Se necesita una estrecha colaboración entre ambos departamentos para garantizar el cobro oportuno de los ingresos.

El área de tesorería tiene como función principal el control de flujo de efectivo, desde la gestión de cobros y pagos hasta la negociación de préstamos.

Es importante mencionar algunos de los riegos financieros asociados al área de tesorería: el riesgo de que un cliente no pague su deuda, la fluctuación de los tipos de cambio y falta de liquidez. Las medidas preventivas son fundamentales para proteger los activos financieros de la empresa y garantizar la estabilidad económica.

2.2 Cargo desempeñado

En mis inicios, a partir de 2003, desempeñé funciones administrativas en Tesorería, pasando de auxiliar de oficina a asistente de finanzas en 2006 y 2007. Posteriormente asumí responsabilidades en el área de Gobierno de personas y, más adelante, volví a Tesorería como asistente.

Desde setiembre del 2015 a la actualidad, me desempeño como sectorista de créditos y cobranzas, siendo responsable de la gestión de la cartera de clientes en todo lo relacionado con créditos y cobranzas. Desde el otorgamiento de crédito hasta la recuperación de la deuda.

Las principales funciones asignadas en el área de créditos y cobranzas del Grupo Empresarial Vega se detallan a continuación:

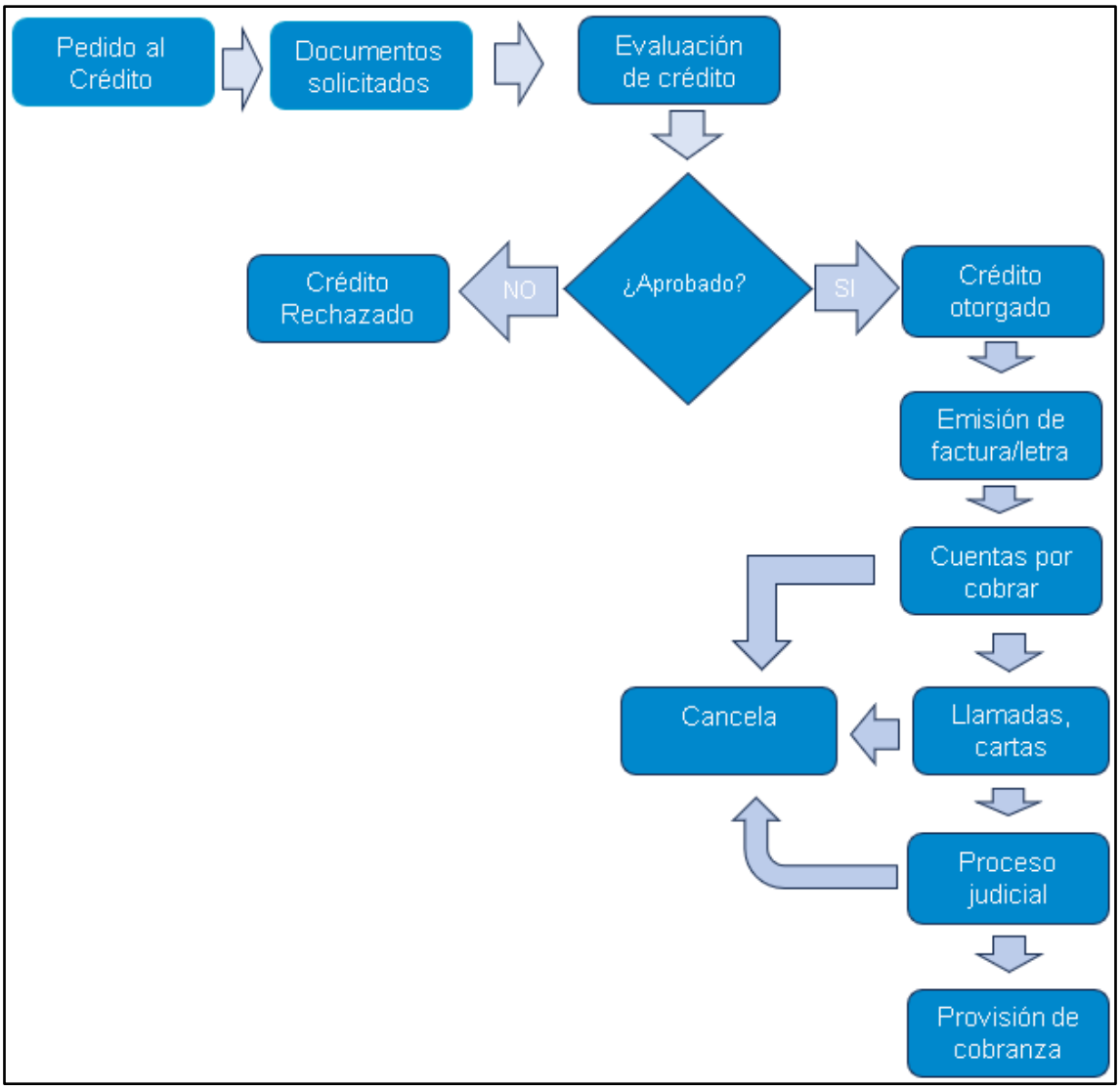
a. Evaluar solicitudes y ampliaciones de las líneas de crédito: recopilar y analizar información de los clientes para conocer su capacidad de pago, historial crediticio, referencias comerciales, solidez del negocio y garantías ofrecidas.
b. Visitar a los establecimientos de negocio y a los potenciales clientes, para verificar la existencia, funcionamiento y tamaño del negocio.
c. Proporcionar información y orientación a los clientes acerca de sus líneas de crédito, cuentas por cobrar, nuestros métodos de pago, el sitio web y cualquier dato requerido por el cliente que esté vinculado a su compra.
d. Capacitación específica en técnicas de cobranzas al personal de ventas (fuerza de ventas).
e. Realizar un seguimiento y control de los créditos otorgados, desde el inicio de la venta hasta la cancelación de la deuda.
f. Identificar y notificar mediante llamadas y cartas a los clientes morosos el atraso en sus pagos, negociar acuerdos de pago.
g. Enviar al área legal los documentos de los clientes morosos después de agotar todos los recursos de cobranza.
h. Evaluar el nivel de morosidad de las cuentas por cobrar.
i. Notificación mediante memorándums a la fuerza de ventas por la falta de gestión en los cobros a los clientes que cada vendedor tiene asignado.
j. Provisionar la cobranza dudosa.
k. Capacitación y asesoramiento a los compañeros del área de tesorería para el uso del software *Infor LN* implementado en la empresa.
l. Conciliar el total de las cuentas por cobrar con el registro contable; de existir alguna diferencia, se debe ubicar el error o el motivo que genera dicha inconsistencia.
m. Coordinación y apoyo al área de sistemas para la implementación de nuevas sesiones que permitan una gestión más eficiente en créditos y cobranzas.

Cada una de las funciones mencionadas anteriormente se desarrolla principalmente para mantener la liquidez del Grupo Empresarial Vega, prevenir pérdidas por morosidad y fortalecer las relaciones con los clientes.

En la sección siguiente del informe, se realiza una descripción detallada del proceso de créditos y cobranzas presentados en la figura 8.

Figura 8

Proceso de créditos y cobranzas del Grupo Empresarial Vega



Nota. Elaboración propia.

2.3 Descripción de la Actividad

La actividad corresponde al proceso de créditos y cobranzas que inicia con la solicitud de crédito de un cliente. Una vez que se concede el crédito, se lleva a cabo el seguimiento de la cuenta por cobrar. La cobranza comienza con notificaciones preventivas antes de que la deuda venza y adquiere mayor relevancia cuando el cliente no realiza los pagos en la fecha acordada. A continuación, se detallan las etapas de cada proceso.

a) Proceso de créditos:

1. **Solicitud del cliente:** el cliente presenta al vendedor una solicitud formal de crédito, que incluye información personal y datos financieros.
2. **Evaluación de la solicitud:** la sectorista analiza la solicitud, verificando la capacidad de pago del cliente, su historial crediticio, referencias comerciales, visitando el negocio, las garantías ofrecidas y evaluando si posee bienes que respalden el crédito solicitado.
3. **Aprobación del crédito:** si la evaluación es positiva, se aprueba el crédito y se establecen las condiciones, como el monto y el plazo.
4. **Otorgamiento del crédito:** se asigna una línea de crédito al cliente, se realiza la venta al crédito, se emite la factura y se procede con la entrega de mercadería.
5. **Gestión del crédito:** se realiza un seguimiento a las ventas al crédito; las facturas con condiciones de pago mayores a 30 días deben ser canjeadas con letras de cambio.

b) Proceso de cobranzas:

1. **Gestión de cobros atrasados:** se realizan gestiones de cobranza, como llamadas, cartas, correos electrónicos o visitas, para recordar al cliente sobre la deuda pendiente.
2. **Envió a Infocorp:** si las letras de cambio no han sido abonadas al noveno día, la entidad bancaria que posee la letra de cambio la remite a la notaría. Si el cliente no la cancela en un promedio de 10 días posteriores, la notaría remite la letra protestada a la Cámara de Comercio, lo que genera que el cliente tenga un registro crediticio negativo.
3. **Cobranza extrajudicial:** se recurre a medidas no judiciales, como cartas notariales, visitas y negociaciones con acuerdos formales.
4. **Cobranza judicial:** si las acciones anteriores no resultan, se deriva toda la documentación al área legal para el procedimiento de cobranza judicial, que implica la presentación de una demanda ante los tribunales para obtener el pago de la deuda.

2.4 Bases teóricas utilizadas

En esta sección, se expone el marco teórico que sirve como base para mejorar el proceso de créditos y cobranzas. Asimismo, se describen las asignaturas cursadas en la carrera de economía que resultaron de mayor importancia para el cumplimiento de labores específicas.

- Marco teórico del Proceso de créditos y cobranzas

1. Cliente

Es el participante más importante del microentorno de la empresa. Los clientes están constituidos por un mercado de consumidores conformado por individuos y hogares que compran bienes y servicios para el consumo. Mientras que otro tipo de cliente es el mercado de distribuidores que compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia (Kotler y Armstrong, 2013, p.69)

2. Crédito

El crédito se define como la entrega de un valor actual, sea en dinero, mercancía o servicio, sobre la base de la confianza, a cambio de recibir un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado de quien lo otorga respecto al que lo recibe. (Morales, 2014, p.24)

3. Análisis de crédito

Hay diversas formas de detectar si los clientes están dispuestos a pagar sus deudas.

Para los clientes existentes, una indicación obvia es que hayan sido buenos pagadores en el pasado. En el caso de los nuevos clientes, pueden usarse los estados financieros de la empresa para hacer su evaluación, u observarse la forma en la que los inversionistas valúan la empresa (Allen, 2010, p.823)

4. Cuentas por cobrar

Es el saldo que adeuda un cliente, que supone costos directos e indirectos. Aunque aporta un beneficio adicional al permitir incrementar las ventas. Se rigen en base a dos factores: el volumen de ventas a crédito y el periodo de cobranza (Brigham y Houston, 2005, p. 591-592)

5. **Riesgo de crédito**

Existen teorías donde se dice que "esencialmente el riesgo de crédito es la posibilidad, con mayor o menor incertidumbre, de incurrir en una pérdida cuando la contrapartida incumple total o parcialmente sus compromisos financieros según lo estipulado en el contrato que los rige." (Knop y Vidal, 2019, p. 173).

6. **Línea de crédito comercial**

Se define como "un crédito revolvente con un tope prestablecido de entrega de bienes o servicios, en la cual el cliente puede cargar sus compras en cualquier momento" (Longenecker, 2012 p.486).

Se conoce como "crédito revolvente a un acuerdo formal que permite extender el crédito hasta un cierto nivel máximo durante un periodo específico" (Van, Jarnes y Wachowicz, 2002, p.296).

7. **Letra de cambio**

Podemos definir la letra de cambio como un título-valor que incorpora: una orden de pago del librador dirigida al librado para que pague una cantidad de dinero al tomador o futuro tenedor del título y una promesa de pago del propio librador en la que se compromete a satisfacer la cantidad expresada en el título en el supuesto de que el librador no lo haga (Gadea, 2009, p.33)

8. **Gestión de créditos y cobranzas**

El área de crédito y cobranza de una empresa es muy importante dentro de una organización. Antes de una venta, el área de crédito debe decidir a quién, hasta qué monto y a qué plazo venderle, y después de la venta, el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su estado financiero (Pacheco, 2011, p. 40)

9. Liquidez

Existen conclusiones donde se afirma que "cuando una empresa no consigue cobrar puntualmente sus facturas (por culpa de la morosidad de sus clientes) no podrá atender sus propias obligaciones de pago y su tesorería entrará en crisis" (Brachfield, 2009, p. 17).

10. Políticas de crédito y cobranza

Las variables de las políticas que consideramos incluyen la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del periodo de crédito, los descuentos por pronto pago (si los hay) y el programa de cobranza de la empresa. Juntos, estos elementos determinan en gran medida el periodo promedio de cobro y la proporción de ventas a crédito que derivan en pérdidas por deudas incobrables (Horne, 2010, p.250)

- Asignaturas de mayor importancia de la carrera de economía

En la Tabla 1, se detallan las asignaturas más importantes que me permiten llevar a cabo con éxito el cargo de sectorista de créditos y cobranzas.

Tabla 1

Asignaturas de la carrera de economía utilizadas en créditos y cobranzas

Ciclo Académico	Asignatura	Profesor
Tercer ciclo	Estadística I	Ávila Acosta, Roberto
Tercer ciclo	Contabilidad Financiera	Marín Díaz, Geiner
Tercer ciclo	Microeconomía I	Macines Romero, Rogelio
Cuarto ciclo	Estadística II	Ávila Acosta, Roberto
Cuarto ciclo	Microeconomía II	Macines Romero, Rogelio
Quinto ciclo	Matemática Financiera	Cárdenas Yactayo, Urcisinio
Sexto ciclo	Análisis Financiero	Cabrejos Polo, Jorge
Sexto ciclo	Teoría y Política Monetaria	Rivas Santos, Pablo

Nota. La Tabla 1 proporciona el detalle de los cursos a los que la bachiller se inscribió durante su etapa universitaria y los profesores que los impartieron. La información fue extraída de los reportes de matrícula y de: https://economia.unmsm.edu.pe/escuela

Los cursos de Estadística son fundamentales porque permiten cuantificar y analizar datos de las cuentas por cobrar y el comportamiento de las cobranzas.

El curso de Contabilidad financiera es de suma importancia porque proporciona una base sólida para la comprensión de la situación financiera de una empresa, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica.

Los cursos de microeconomía son esenciales porque proporcionan una base sólida para comprender cómo funciona la economía a nivel individual y empresarial, lo que la convierte en una disciplina fundamental para diversos campos de estudio y para la toma de decisiones en la vida real.

El curso de matemática financiera es importante porque proporciona las herramientas necesarias para tomar decisiones financieras informadas, calcular intereses y proyectar rendimientos futuros. Permite comprender cómo el valor del dinero cambia con el tiempo y cómo las empresas pueden maximizar sus recursos, minimizar riesgos y asegurar un crecimiento sostenible.

El curso de análisis financiero es aplicado en el análisis de los estados financieros de los clientes para evaluar su capacidad de pago, la elaboración de políticas de crédito, la gestión de cobranzas y la prevención y gestión del riesgo de crédito.

El curso de Teoría y Política Monetaria es vital porque permite entender los riesgos asociados a los créditos, facilita la toma de decisiones sobre la concesión y gestión de créditos, ayuda a anticipar posibles problemas de cobranza.

2.5 Problemas presentados en la gestión

En esta sección se describen los principales problemas que surgieron durante el desarrollo de la actividad.

2.5.1 Problema Principal

¿Cómo mejorar la gestión de créditos y cobranzas para disminuir las cuentas por cobrar vencidas del Grupo Empresarial Vega?

2.5.2 Problemas específicos

Es fundamental realizar un análisis detallado de los problemas específicos de créditos y cobranzas que enfrenta El Grupo Empresarial Vega; a continuación, se detallan los desafíos identificados.

1. Retraso en los pagos: los clientes no cumplen con hacer efectiva la cancelación de sus compromisos de pago en su fecha de vencimiento; las deudas son canceladas después de su vencimiento.
2. Deuda sin cancelar, falta de pago de los clientes, quienes no responden a las solicitudes de pago realizadas o no cumplen con las promesas de pago ofrecidas.
3. Facturas emitidas que no fueron canjeadas con letras de cambio, lo que hace que el cliente se tome mayores plazos de pago.
4. Letras de cambio protestadas sin notificación al cliente por el banco.
5. Políticas de créditos y cobranzas desactualizadas.

En la tabla 2 se puede observar como el cliente Muelles Diana, que es un concesionario de muelles *Elefante*, tiene meses sin pagar su deuda vencida, que asciende a USD 27,766.99.

Al asumir el puesto de sectorista, se observó que algunos clientes tardaban mucho tiempo en cancelar sus deudas vencidas, a pesar de tener varios meses de atraso. El cliente Muelles Diana solicitaba una atención ágil en sus solicitudes de compra al crédito, señalando que era un cliente preferente debido a sus muchos años de compras en la empresa. Para el cliente, retrasar la atención en las solicitudes de crédito era un motivo de queja ante la gerencia, dado que era uno de los concesionarios que realizaba más adquisiciones en el departamento de Lima. Se tuvo que iniciar una cobranza judicial contra el cliente; el departamento legal debió llevar a cabo un proceso judicial y, tras numerosas negociaciones, se obtuvo únicamente el 50% de la deuda total.

Al analizar las cuentas por cobrar del Grupo Empresarial Vega a finales del 2015 cuando se asumió el cargo de sectorista de créditos y cobranzas, se pudo observar que el 48% de las cuentas por cobrar se encontraban vencidas, lo que indicaba un problema significativo en la gestión de créditos y cobranzas.

Tabla 2

Estado de cuenta del cliente Muelles Diana (diciembre 2015)

Item	Td	Documento	Emisión	Vcmto	Saldo USD
1	Dfl	10054545	15/05/2015	14/06/2015	2,067.34
2	Dfl	10054546	15/05/2015	14/06/2015	2,067.34
3	Dfl	10054605	19/05/2015	18/06/2015	689.11
4	Dfl	10054700	22/05/2015	21/06/2015	1,686.72
5	Dfl	10054764	26/05/2015	25/06/2015	1,246.78
6	Dfl	10054765	26/05/2015	25/06/2015	1,378.23
7	Dfl	10054850	26/05/2015	28/06/2015	988.84
8	Dfl	10054850	29/05/2015	28/06/2015	1,722.79
9	Dfl	10054853	29/05/2015	28/06/2015	1,722.79
10	Dfl	10054954	3/06/2015	3/07/2015	1,063.22
11	Dfl	10055014	5/06/2015	5/07/2015	1,378.23
12	Dfl	10055075	9/06/2015	9/07/2015	1,187.91
13	Dfl	10055131	11/06/2015	11/07/2015	1,837.63
14	Dfl	10055198	15/06/2015	15/07/2015	239.54
15	Dfl	10055338	22/06/2015	22/07/2015	741.64
16	Dfl	10055590	6/07/2015	5/08/2015	459.41
17	Dfl	10055591	6/07/2015	5/08/2015	997.61
18	Dfl	10055592	6/07/2015	5/08/2015	936.32
19	Dfl	10055597	6/07/2015	5/08/2015	997.61
20	Dfl	10055661	7/07/2015	6/08/2015	3,532.51
21	Dfl	10055697	9/07/2015	8/08/2015	229.71
22	Dfl	10055849	16/07/2015	15/08/2015	935.08
23	Dfl	10056663	25/08/2015	24/09/2015	813.81
24	Dfl	10056821	31/08/2015	30/09/2015	1,205.42
25	Dfl	10056885	3/09/2015	3/10/2015	741.64
26	Dfl	10056996	9/09/2015	9/10/2015	1,430.75
27	Dfl	10057139	16/09/2015	16/10/2015	1,241.54
28	Dfl	10057432	30/09/2015	30/10/2015	1,457.02
29	Dfl	10057532	6/10/2015	5/11/2015	99.06
30	Dfl	10057958	30/10/2015	29/11/2015	1,263.37
31	Dfl	10058034	4/11/2015	4/12/2015	1,894.50
32	Dfl	10058368	23/11/2015	23/12/2015	1,360.67
				Total USD	**27,766.99**

Nota. El saldo anterior corresponde a información proporcionada por Industria Peruana del Acero.

2.6 Descripción del problema

El análisis de las cuentas por cobrar del Grupo Empresarial Vega reveló un 48 % de documentos vencidos. La falta de seguimiento de estas cuentas impidió tomar acciones oportunas ante el atraso en los pagos, lo que sugiere la necesidad de mejorar la gestión de créditos y cobranzas.

En todo el mundo existe retraso en los cobros de facturas; existen opiniones donde afirman que “en España no existe una cultura empresarial que fomente el pago puntual y las empresas no dan prioridad alguna a tener un perfil de buen pagador” (Brachfiel, 2010, p.51).

En el Perú, afirman que “A junio de 2024, la morosidad o impagos en el SFP muestra un fuerte aumento entre las distintas categorías de instituciones y tipos de crédito” (Narváez, 2024, p. 2).

a) Causas del problema en el Grupo Empresarial Vega:

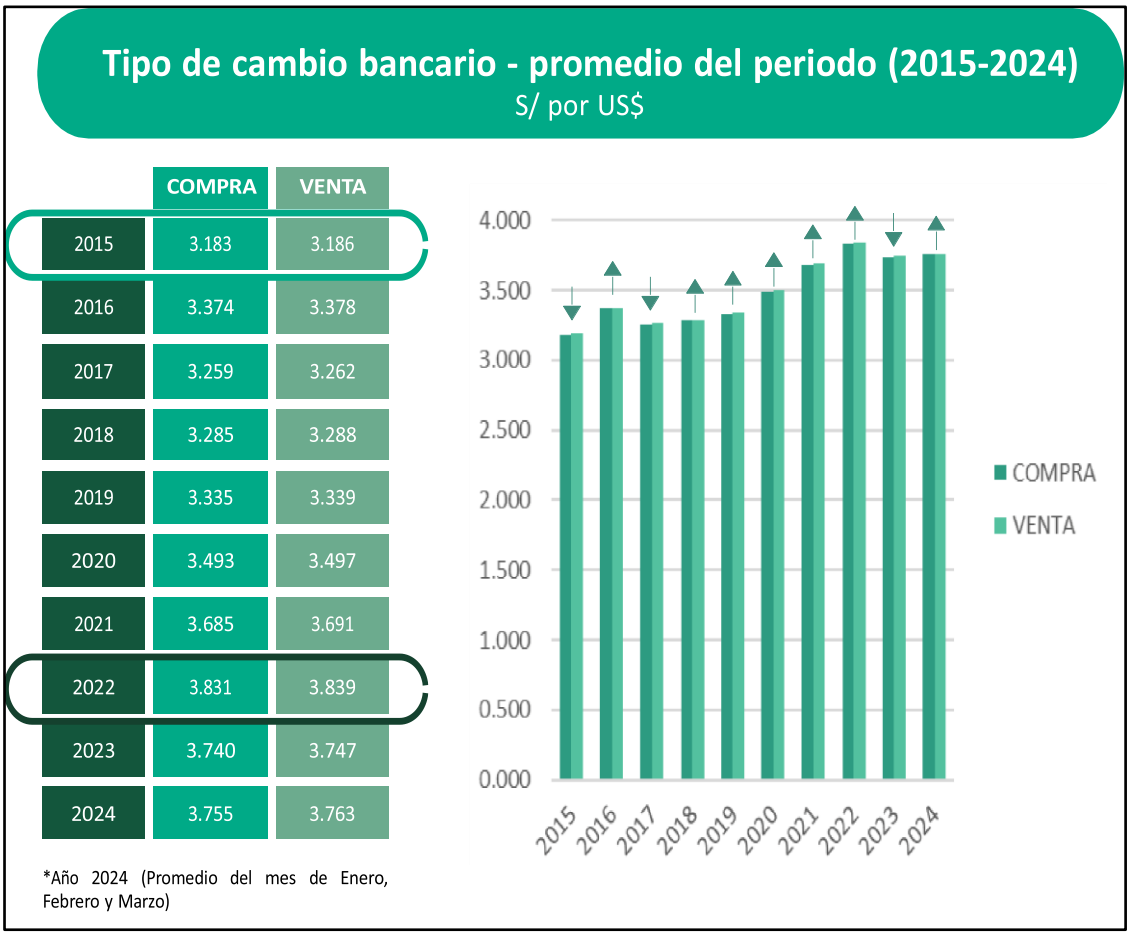
Desde el 2015, luego de constantes reuniones de trabajo con el personal de créditos y cobranzas, la “fuerza de ventas” y gerencia general, se han identificado las siguientes causas:

1. Los clientes prefieren pagar a otros proveedores; algunos de nuestros competidores les dan un descuento adicional de hasta un 5% al momento del pago.
2. Condiciones de pago erradas al momento de facturar solo para beneficiarse con el descuento especial por compras al contado.
3. Falta de personal capacitado en las gestiones de créditos y cobranzas.
4. Falta de stock en nuestros productos: los clientes dan prioridad de pago a los proveedores que cuenten con los productos solicitados por ellos.
5. Algunas solicitudes de crédito rechazadas por la sectorista son autorizadas por el gerente de ventas, lo que provoca una mala relación entre el área de ventas y tesorería.
6. La falta de negociación del administrador de la cartera (vendedor) con el cliente para establecer fechas de pago.
7. Falta de liquidez del cliente.
8. Reclamos del cliente no solucionados.
9. Falta de comunicación, datos desactualizados de los clientes: teléfono, correo, etc.
10. El incremento en el tipo de cambio debido a la inestabilidad económica hace que los clientes esperen que el tipo de cambio esté con tendencia a la baja para cancelar sus facturas pendientes.

    En la figura 9 se puede observar que en los últimos años el tipo de cambio bancario en Perú experimentó fluctuaciones significativas. En 2022, se registró el tipo de cambio más alto. La inestabilidad en el tipo de cambio afecta el pago de las deudas de los clientes. Como se mencionó anteriormente, la facturación del Grupo Empresarial Vega es en dólares y los clientes realizan sus pagos con el tipo de cambio bancario, el cual es solicitado por las mañanas al Banco de Crédito del Perú.

Figura 9

Evolución del tipo de cambio bancario



Nota. La información fue extraída de Cámara de Comercio de Cusco. (2025).

https://www.camaracusco.org/tipo-de-cambio-2015-2024/

b) Consecuencias:

La falta de gestión efectiva de créditos y cobranzas puede tener graves consecuencias para cualquier tipo de empresa; a continuación, se mencionan las identificadas en el Grupo empresarial Vega.

1. Falta de liquidez: Conlleva a realizar préstamos bancarios para cumplir con los pagos de las importaciones y, en algunos casos, para pagar la planilla de sueldos y salarios.
2. Menores dividendos para los accionistas, quienes no reinvierten en la empresa.

2.7 Participación en la solución del problema

En esta sección se exponen los aportes realizados para abordar los problemas identificados. Desde setiembre del 2015 hasta la actualidad se han realizado diferentes actividades para mejorar la gestión en créditos y cobranzas, buscando una mayor liquidez y reduciendo los riesgos de morosidad en la organización.

2.7.1 Aportes

Los aportes realizados como sectorista de créditos y cobranzas, los cuales son de mucha utilidad y han reducido las cuentas por cobrar vencidas, se detallan a continuación:

1. **Se realizó un análisis de las cuentas por cobrar utilizando un informe de antigüedad:** el informe se elaboró por vendedor debido a que cada vendedor tiene asignada una cartera de clientes. Se identificaron a los clientes con deudas vencidas, se les notificó con cartas de cobranza y se reportó a Infocorp a los que no dieron respuesta a las notificaciones enviadas.

Tabla 3

Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2015, Industria Peruana del Acero

Vendedores	Total	x Vencer	Vencidos	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a +
R. Castillo	640,985	223,156	417,829	136,235	147,499	39,590	16,390	8,898	75	69,141
Exterior	383,266	53,896	329,370	51,936	16,247	46,411	100,784	90,557	0	23,435
E. Bogardus	316,189	41,270	274,919	108,140	99,818	236	0	0	0	66,726
M. Quintana	265,726	42,114	223,611	88,074	66,003	20,191	2,337	14,599	14,987	17,420
Oficina	179,436	49,980	129,456	64,696	13,597	5,364	22,575	4,675	0	18,549
C. Vernal	274,607	91,778	182,830	56,576	11,855	9,103	7,043	529	0	97,723
C. Rios	147,255	73,251	74,004	47,358	16,506	0	0	0	0	10,140
A. Bullon	104,964	22,547	82,417	25,698	17,977	4,102	4,834	588	9,148	20,070
A. Roy	100,562	39,344	61,217	21,315	12,415	5,353	4,110	6,438	3,955	7,632
M. Ugarte	35,903	0	35,903	17,348	1,552	0	253	3,156	2,183	11,411
M. Cucho	17,396	0	17,396	10,282	5,427	12	0	0	0	1,675
M. Del Carpio	27,308	9,927	17,381	5,973	11,572	0	0	0	0	-164
G. Robles	1,822	1,491	331	0	0	0	0	0	0	331
Total USD	**2,495,418**	**648,755**	**1,846,663**	**633,631**	**420,468**	**130,363**	**158,327**	**129,440**	**30,347**	**344,089**
Composición %	**100%**	**26%**	**74%**	**25%**	**17%**	**5%**	**6%**	**5%**	**1%**	**14%**

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos de la empresa Industria Peruana del Acero.

Tabla 4

Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2015, Distribuidora Vega

Vendedores	Total	x Vencer	Vencidos	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	21 a 150	151 a 180	181 a +
Oficina	246,094	17,616	228,478	10,506	8,375	14,710	13,937	29,705	4,506	146,736
R. Castillo	425,225	222,451	202,775	97,877	38,624	11,816	22,507	0	10,219	21,731
M. Quintana	371,208	221,259	149,949	116,222	23,423	5,724	4,100	374	0	106
C. Vernal	390,238	242,251	147,987	72,100	11,414	28,048	4,793	6,940	12,171	12,522
G. Robles	529,842	388,222	141,620	13,956	47,435	10,349	5,521	1,372	875	62,111
A. Almoguer	165,682	69,703	95,978	9,413	7,732	9,940	6,625	7,459	12,230	42,578
M. Del Carpio	233,436	150,062	83,374	51,495	13,906	6,335	541	0	364	10,733
C. Rios	580,213	461,220	118,993	79,264	16,389	15,120	350	4	0	7,864
A. Flores	133,522	69,539	63,982	15,316	6,438	235	0	0	0	41,993
A. Roy	166,289	142,650	23,639	18,583	3,065	0	0	0	0	1,991
P. Rios	22,603	0	22,603	271	271	271	271	271	271	20,975
M. Cucho	146,942	127,273	19,668	4,222	2,367	15	3,420	5,124	-6	4,527
A. Rodriguez	447,089	406,694	40,395	37,424	1,591	1,380	0	0	0	0
E. Bogardus	19,221	11,992	7,229	2,359	1,847	0	0	0	543	2,480
W. Duran	6,548	1,777	4,771	3,315	0	87	-16	-113	-3	1,501
M. Ugarte	48,556	43,956	4,600	3,763	392	555	0	92	0	-204
A. Bullon	26,285	23,229	3,056	1,974	1,082	0	0	0	0	0
N. Anaya	243,440	240,799	2,641	2,824	0	0	0	0	0	-184
M. Bendezu	51,173	51,185	-12	28	0	0	3	0	0	-43
Total USD	**4,253,604**	**2,891,878**	**1,361,726**	**540,912**	**184,352**	**104,585**	**62,052**	**51,231**	**41,172**	**377,419**
Composición %	**100%**	**68%**	**32%**	**13%**	**4%**	**2%**	**1%**	**1%**	**1%**	**9%**

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos de la empresa Distribuidora Vega S.A.

A nivel de grupo cuando se asumió el cargo de sectorista las cuentas por cobrar vencidas se representan en la siguiente tabla 5.

Tabla 5

Cuentas por cobrar del Grupo Empresarial Vega a diciembre 2015

Grupo Empresarial Vega	Total	x Vencer	Vencidos
Industria Peruana del Acero	2,495,418	648,755	1,846,663
Distribuidora Vega	4,253,604	2,891,878	1,361,726
Total USD	**6,749,022**	**3,540,633**	**3,208,389**
Composición %	**100%**	**52%**	**48%**

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos del Grupo Empresarial Vega.

2. **Acceso a INTRANET a los clientes:** se identificaron a los clientes que no ingresaban a la página web del Grupo Empresarial Vega; la mayoría de clientes no tenía clave o la extraviaron. Se les dio acceso creando una clave, se envió un manual para que se les facilite el acceso y se les capacitó para que puedan acceder y ver sus estados de cuenta.

   En la figura 10, se puede observar una muestra de clientes que no tenían acceso a intranet, red creada por el Grupo Empresarial Vega para mejorar la comunicación con los clientes.

Figura 10

Clientes sin clave de acceso a intranet

LISTAR CLIENTES CON ACCESO A INTERNET

CLIENTE	USUARIO	CLAVE
05190 AUTOELECTRONIC RODRIGUEZ S.R.L.	20382358776	**********
40750 IMPORTACIONES GLORISANZ E.I.R.L.	20389631800	**********
07665 AUTOPART J. DIESEL E.I.R.L.	20390389192	**********
33626 FUEL REPUESTOS ALGI E.I.R.L.	20392648896	**********
07658 AUTOPARTES MILAGROS E.I.R.L.	20414882391	**********
44430 LA FARMACIA DEL AUTOMOVIL S.R.L.	20415949261	**********
71389 RODAMIENTOS GHEM S.R.L.	20416836940	**********
02168 AMERICAN JAPAN PARTS S.R.L.	20417471881	**********
46610 LUBRICENTRO KYODAI S.R.L.	20418757630	**********
65140 REPUESTERA LESLIE S.R.L.	20418823870	**********
44091 LA CASA DE LOS ANILLOS IMPORTACIONE	20419388468	**********
08695 BALAS INTERNACIONAL S.R.L.	20422519921	**********
57108 OSORIO IMPORTACIONES E.I.R.L.	20423580969	**********
50870 METRO CAR R.Y.A. S.R.L.	20458845892	**********
40695 IMPORTAC. Y REPRESENTACIONES ROMAN	20462168731	**********
45100 LESPA MOTORS S.A.C.	20462270772	**********
43241 JIN IMPORT S.A.C	20463641987	**********
79902 LORENA IMPORT S.A.C.	20465213826	**********
71386 RODAMIENTOS VARGAS S.A.C.	20465636972	**********
47055 LUBRICENTRO Y REPUESTOS HUERTA SAC	20470909031	**********
43970 M.C.RPTOS Y SERVICIOS ANDINOS S.A.C	20471384772	**********
40266 IMPORTADORA DE REPUESTOS KYOTO SRL.	20472150309	**********
22850 CONSORCIO VIRGEN DE LA ASUNCION SAC	20472212428	**********
87590 YOUNG S.K.E.I.R.L.	20474180469	**********
40230 IMPORTADORA A.J.L PEREIRA S.A.C.	20491908671	**********
24965 C & F TRADING S.A.C.	20492464636	**********
39940 JOSE LUIS LOPEZ AGUIRRE S.A	20501322424	**********
43256 JAPAN IMPORT PERU S.A.	20501385426	**********
40178 IMPORTAC.Y REPRESENTACIONES MD SAC	20501946801	**********
47271 L Y H MECANICA GENERAL S.R.L.	20502469143	**********
79986 T & C AUTOMOTRIZ S.A.C.	20502681444	**********
27269 D&T HEITNER E.I.R.L.	20502823419	**********
16342 CELIMPORT S.A.C.	20503367786	**********
07648 AUTOPARTES CAMUCHITA S.R.L.	20503531926	**********
27910 ECMUSMAM S.A.C.	20503636787	**********
56690 OGNICAR & GLORISANZ IMPORT S.A.C	20503892864	**********
58336 PARTES Y REFLECTIVOS S.A.C.	20503940931	**********
64932 REPRESENTACIONES GACER S.A.C.	20504439144	**********
24325 IM-REPUESTOS & SERVICIOS S.R.L.	20504485090	**********
66365 REPUESTOS DIESEL CAR S.A.C.	20504616615	**********
11052 BOZA DIESEL S.A.C	20505490542	**********
33630 FUEL REPUESTOS CANO S.R.L.	20505501927	**********

Nota. Imagen extraída del software Baan del Grupo Empresarial Vega (2015).

3. **Se integra el equipo de trabajo de buenas prácticas comerciales:** donde se evaluaron los puntos críticos del Grupo Empresarial Vega y alternativas de solución.

   En la figura 11, se encuentra la bachiller compartiendo con el gerente general y clientes del Grupo Empresarial Vega, en la reunión de buenas prácticas comerciales.

Figura 11

Reunión de buenas prácticas comerciales



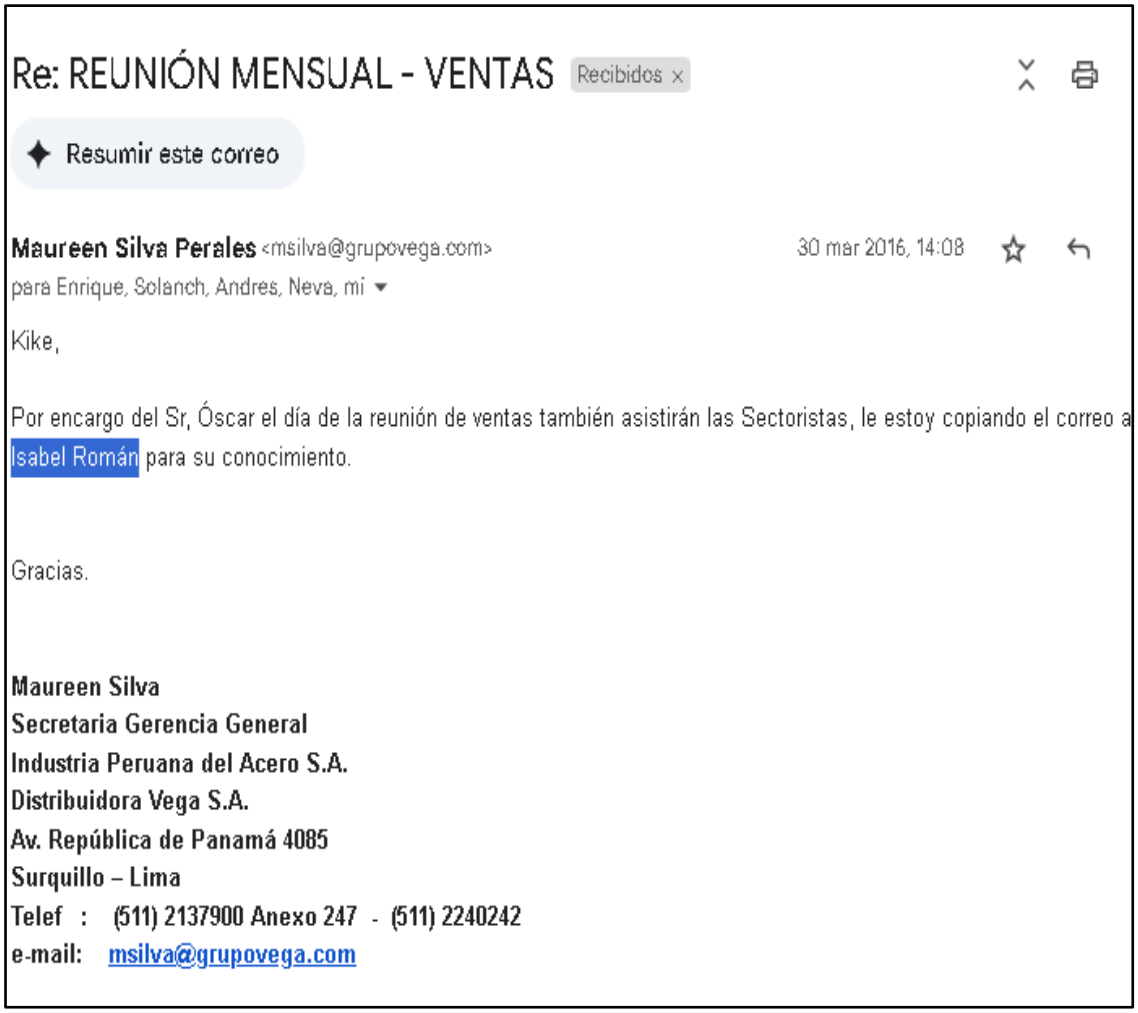
Nota. Imagen tomada de: https://www.facebook.com/grupoempresarialvega

4. **Participación de Créditos y Cobranzas en los comités de venta:** se solicitó a la Gerencia General la participación de Créditos y Cobranzas en los comités de venta, para que se establezcan acuerdos para mejorar la gestión de cobranza y la atención a los clientes. Antes de ocupar el cargo de sectorista, el comité de ventas solo era para los vendedores y se veían temas relacionados únicamente con las ventas. Los vendedores también tienen como función gestionar la cobranza de la cartera de clientes que tienen asignada; sus comisiones las perciben en función de las cobranzas realizadas, es por ese motivo que se les considera administradores de la cartera de clientes.

   En la figura 12, se observa el correo de Gerencia General enviado al encargado del comité de ventas autorizando la participación de las sectoristas en el comité de ventas.

Figura 12

Autorización de Gerencia General para que sectoristas participen en el comité de ventas



Re: REUNIÓN MENSUAL - VENTAS Recibidos ×

Resumir este correo

Maureen Silva Perales <msilva@grupovega.com> 30 mar 2016, 14:08

para Enrique, Solanch, Andres, Neva, mi

Kike,

Por encargo del Sr, Óscar el día de la reunión de ventas también asistirán las Sectoristas, le estoy copiando el correo a Isabel Román para su conocimiento.

Gracias.

Maureen Silva
Secretaria Gerencia General
Industria Peruana del Acero S.A.
Distribuidora Vega S.A.
Av. República de Panamá 4085
Surquillo – Lima
Telef : (511) 2137900 Anexo 247 - (511) 2240242
e-mail: msilva@grupovega.com

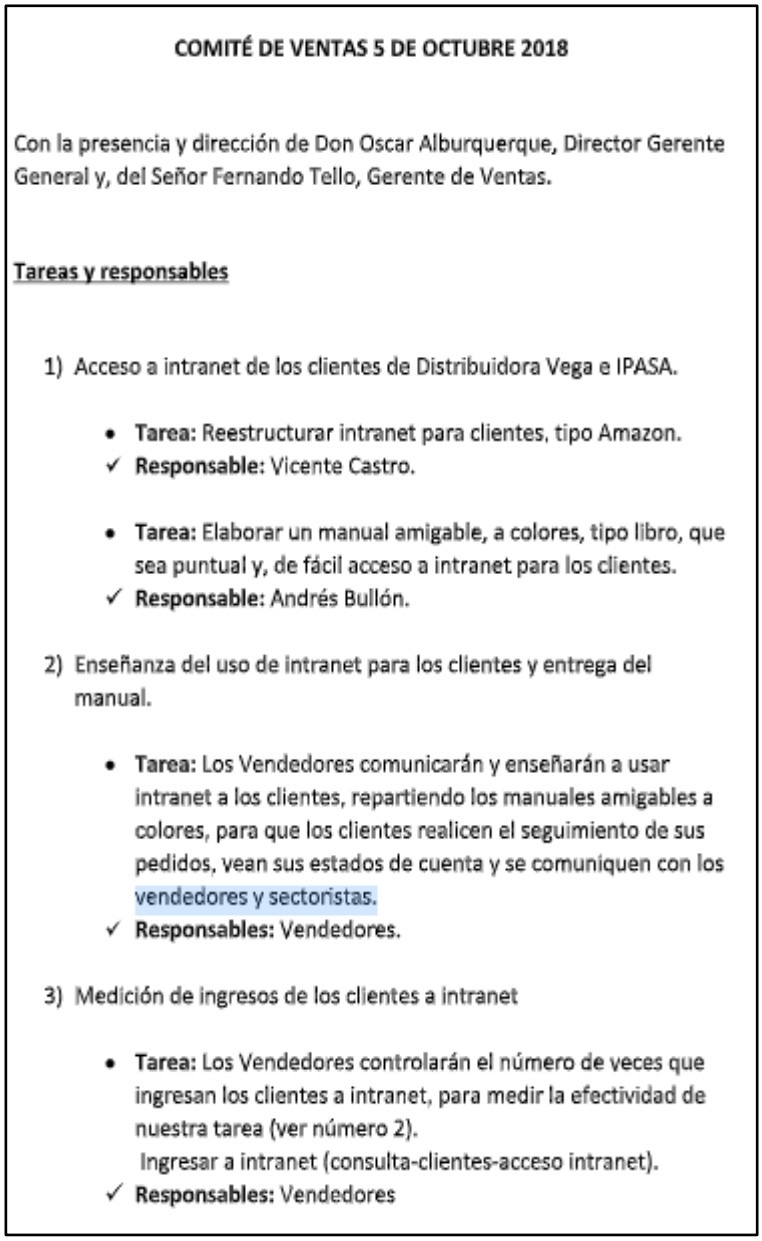
Nota. Extraído del correo del Grupo Empresarial Vega.

Después de varias coordinaciones entre sectoristas, la fuerza de ventas y gerencia general, se llegaron a algunos acuerdos para mejorar la gestión de créditos y cobranzas, acuerdos que se pueden observar en las figuras 13, 14 y 15. También se asignaron tareas al área de sistemas para cumplir con los objetivos trazados.

El trabajo en equipo con diferentes áreas requiere de una gestión cuidadosa para asegurar una comunicación efectiva y una colaboración eficiente. Un equipo que integra personas de diversas áreas puede generar mayor creatividad e innovación al aportar diferentes perspectivas y conocimientos.

Figura 13

Acuerdos del comité de ventas: 1, 2 y 3



COMITÉ DE VENTAS 5 DE OCTUBRE 2018

Con la presencia y dirección de Don Oscar Alburquerque, Director Gerente General y, del Señor Fernando Tello, Gerente de Ventas.

Tareas y responsables

1) Acceso a intranet de los clientes de Distribuidora Vega e IPASA.

- **Tarea:** Reestructurar intranet para clientes, tipo Amazon.
- ✓ **Responsable:** Vicente Castro.

- **Tarea:** Elaborar un manual amigable, a colores, tipo libro, que sea puntual y, de fácil acceso a intranet para los clientes.
- ✓ **Responsable:** Andrés Bullón.

2) Enseñanza del uso de intranet para los clientes y entrega del manual.

- **Tarea:** Los Vendedores comunicarán y enseñarán a usar intranet a los clientes, repartiendo los manuales amigables a colores, para que los clientes realicen el seguimiento de sus pedidos, vean sus estados de cuenta y se comuniquen con los vendedores y sectoristas.
- ✓ **Responsables:** Vendedores.

3) Medición de ingresos de los clientes a intranet

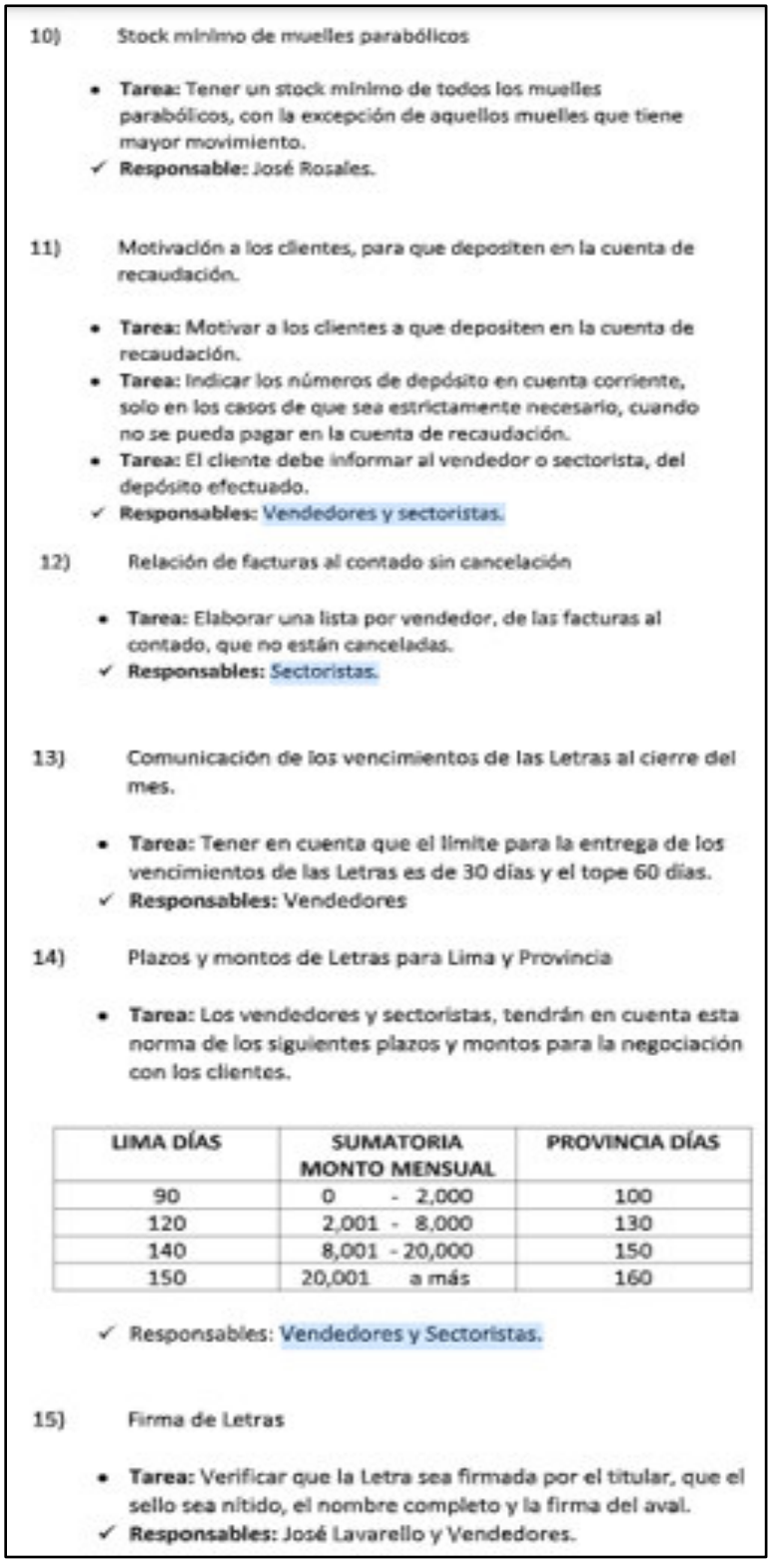
- **Tarea:** Los Vendedores controlarán el número de veces que ingresan los clientes a intranet, para medir la efectividad de nuestra tarea (ver número 2).
  Ingresar a intranet (consulta-clientes-acceso intranet).
- ✓ **Responsables:** Vendedores

Nota. Imagen extraída de los acuerdos del comité de ventas del Grupo Empresarial Vega.

En la figura 14, se pueden observar algunas tareas y responsabilidades obtenidas de las reuniones entre sectoristas y vendedores.

Figura 14

Acuerdos del comité de ventas: 10,11,12,13,14 y 15



10) Stock mínimo de muelles parabólicos

- **Tarea:** Tener un stock mínimo de todos los muelles parabólicos, con la excepción de aquellos muelles que tiene mayor movimiento.
- ✓ **Responsable:** José Rosales.

11) Motivación a los clientes, para que depositen en la cuenta de recaudación.

- **Tarea:** Motivar a los clientes a que depositen en la cuenta de recaudación.
- **Tarea:** Indicar los números de depósito en cuenta corriente, solo en los casos de que sea estrictamente necesario, cuando no se pueda pagar en la cuenta de recaudación.
- **Tarea:** El cliente debe informar al vendedor o sectorista, del depósito efectuado.
- ✓ **Responsables:** Vendedores y sectoristas.

12) Relación de facturas al contado sin cancelación

- **Tarea:** Elaborar una lista por vendedor, de las facturas al contado, que no están canceladas.
- ✓ **Responsables:** Sectoristas.

13) Comunicación de los vencimientos de las Letras al cierre del mes.

- **Tarea:** Tener en cuenta que el límite para la entrega de los vencimientos de las Letras es de 30 días y el tope 60 días.
- ✓ **Responsables:** Vendedores

14) Plazos y montos de Letras para Lima y Provincia

- **Tarea:** Los vendedores y sectoristas, tendrán en cuenta esta norma de los siguientes plazos y montos para la negociación con los clientes.

LIMA DÍAS	SUMATORIA MONTO MENSUAL	PROVINCIA DÍAS
90	0 - 2,000	100
120	2,001 - 8,000	130
140	8,001 - 20,000	150
150	20,001 a más	160

- ✓ Responsables: Vendedores y Sectoristas.

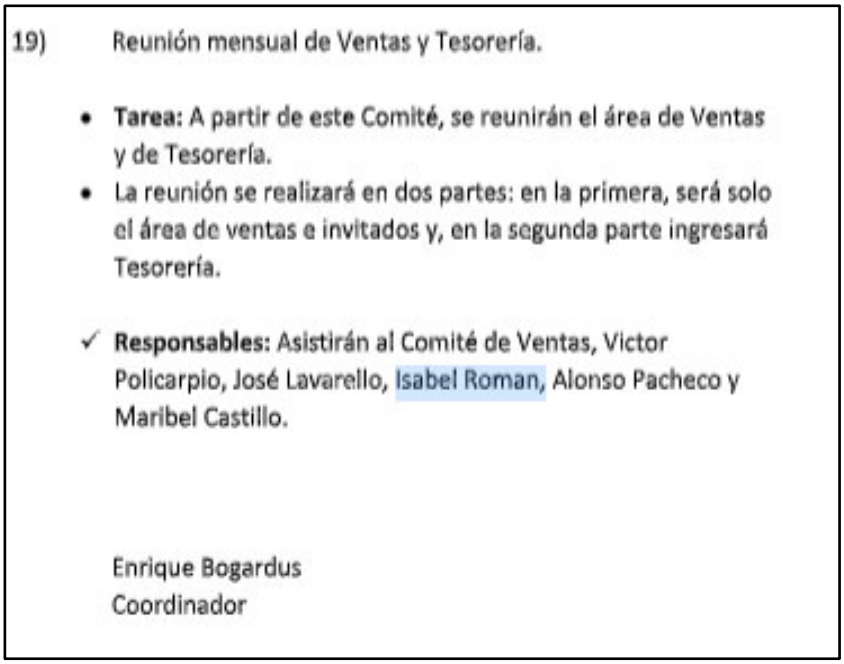
15) Firma de Letras

- **Tarea:** Verificar que la Letra sea firmada por el titular, que el sello sea nítido, el nombre completo y la firma del aval.
- ✓ **Responsables:** José Lavarello y Vendedores.

Nota. Imagen extraída de los acuerdos del comité de ventas del Grupo Empresarial Vega.

Figura 15

Acuerdo del comité de ventas Nro. 19



19) Reunión mensual de Ventas y Tesorería.

- **Tarea:** A partir de este Comité, se reunirán el área de Ventas y de Tesorería.
- La reunión se realizará en dos partes: en la primera, será solo el área de ventas e invitados y, en la segunda parte ingresará Tesorería.

✓ **Responsables:** Asistirán al Comité de Ventas, Victor Policarpio, José Lavarello, Isabel Roman, Alonso Pacheco y Maribel Castillo.

Enrique Bogardus
Coordinador

Nota. Imagen extraída de los acuerdos del comité de ventas del Grupo Empresarial Vega.

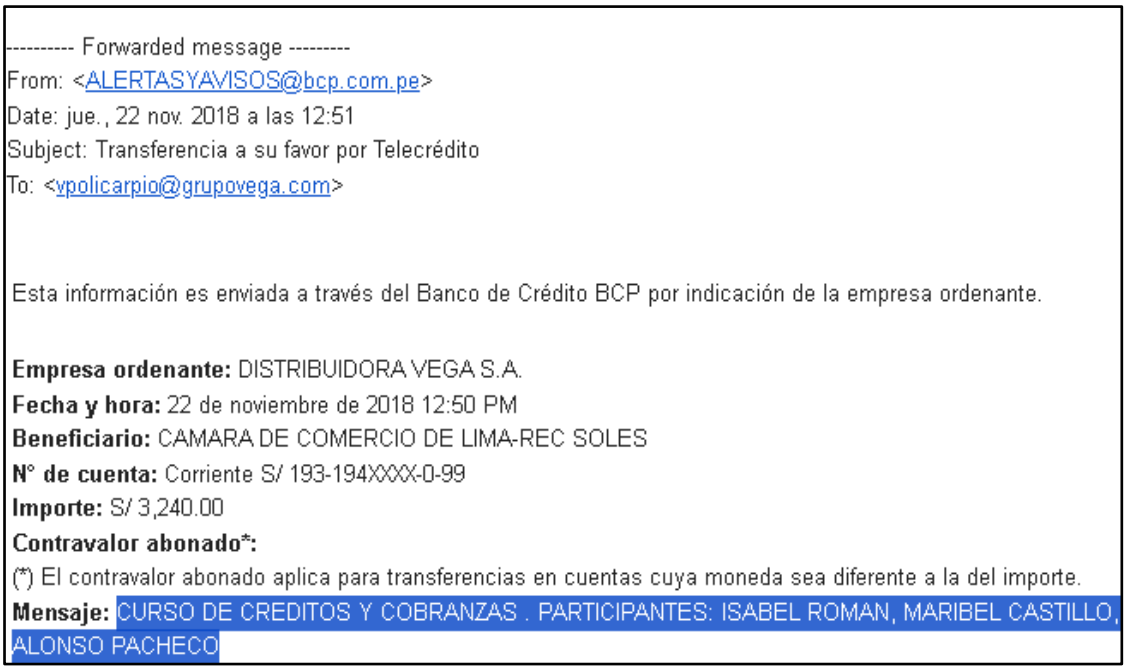
5. **Actualización de datos de clientes:** se emitieron formularios para que el cliente pueda actualizar su información; se enviaron los formularios con los vendedores, quienes, al tener la información proporcionada por los clientes, la enviaron a créditos y cobranzas para la actualización de la base de datos.

6. **Capacitación al personal de créditos y cobranzas:** la falta de personal capacitado impedía un análisis integral antes de la concesión de crédito y la gestión adecuada de las cuentas por cobrar. Para mejorar esta situación, se solicitó a la empresa el financiamiento de un programa de especialización en créditos y cobranzas, el cual fue completado con éxito por el personal involucrado.

En la figura 16, se puede observar la inscripción de tres integrantes de créditos y cobranzas al programa de especialización en créditos y cobranzas, el cual fue financiado al 100% por el Grupo Empresarial Vega.

Figura 16

Inscripción al curso de especialización en créditos y cobranzas



---------- Forwarded message ---------
From: <ALERTASYAVISOS@bcp.com.pe>
Date: jue., 22 nov. 2018 a las 12:51
Subject: Transferencia a su favor por Telecrédito
To: <vpolicarpio@grupovega.com>

Esta información es enviada a través del Banco de Crédito BCP por indicación de la empresa ordenante.

Empresa ordenante: DISTRIBUIDORA VEGA S.A.
Fecha y hora: 22 de noviembre de 2018 12:50 PM
Beneficiario: CAMARA DE COMERCIO DE LIMA-REC SOLES
N° de cuenta: Corriente S/ 193-194XXXX-0-99
Importe: S/ 3,240.00
Contravalor abonado*:
(*) El contravalor abonado aplica para transferencias en cuentas cuya moneda sea diferente a la del importe.
Mensaje: CURSO DE CREDITOS Y COBRANZAS . PARTICIPANTES: ISABEL ROMAN, MARIBEL CASTILLO, ALONSO PACHECO

Nota. Extraído del correo del Grupo Empresarial Vega.

Figura 17

Certificado de capacitación en el programa de especialización en créditos y cobranzas



CCL CENTRO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL
CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

La Cámara de Comercio de Lima
otorga el presente

CERTIFICADO

a : Isabel María Róman Rivas

como testimonio de haber aprobado satisfactoriamente el

"PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN CRÉDITOS Y COBRANZAS"

realizado del 24 de noviembre de 2018 al 16 de marzo de 2019 con 60 horas lectivas.

CCL CÁMARA DE COMERCIO LIMA

Carlos Torres Rivarola
Sub Gerente de Capacitación

José Rosas Bernedo
Gerente General

Nota. Imagen extraída del certificado otorgado por La Cámara de Comercio de Lima (2019).

7. **Envió de clientes morosos al área legal:** después de haber agotado todos los recursos de cobranza, se envió a los clientes morosos al área legal, para el respectivo proceso judicial.
8. **Identificación de clientes sin vencimientos de letras:** se identificó a los clientes que no enviaron sus vencimientos para la emisión de sus letras, se envió la relación a los vendedores y se negoció con aquellos clientes que no dieron respuesta a la solicitud de los vendedores. Emitir las letras con retraso hace que los clientes se tomen mayores plazos de pago.

Tabla 6

Clientes sin emisión de letras

RUC	Razón Social	Sin letras
20562913344	INVER RPTOS AUTOMOTRICES	99
20517522369	AUTOPARTES & SERVICIOS INTI S.A.C.	99
20544112946	LA TIENDA DEL MUELLE E.I.R.L	99
10084040814	ANDIA GONZALES SEGUNDO	99
10084041039	FLORES GUTIERREZ DE ANDIA	99
20501041417	REPUESTOS CHAMORRO S.R.L.	99
20440330895	AUTOMOTORES GUADALUPE S.R.L.	99
20481054673	REPUESTOS SANTA MONICA S.A.C.	99

Nota. Elaboración propia con base de datos del Grupo Empresarial Vega

9. **Se identificaron a los clientes que recibieron créditos a través del programa Reactiva Perú**: durante la pandemia del COVID-19, mediante un cruce de información de nuestra base de datos y la lista de empresas beneficiadas, se identificó a los clientes del Grupo Empresarial Vega que recibieron créditos de Reactiva Perú; fueron 358 clientes en total, se realizaron negociaciones con los clientes identificados. Un grupo de ellos aceptó pagar su deuda adelantada con un descuento adicional; al resto de clientes que recibió Reactiva Perú no se les aceptó refinanciar su deuda ni retirar sus letras del banco, lo cual fue solicitado por muchos de nuestros clientes en la pandemia.

   En la tabla 6, se observa a los principales clientes del Grupo Empresarial Vega que recibieron el crédito de Reactiva Perú, crédito que permitió a nuestros clientes afrontar los efectos económicos de la pandemia, asegurando la continuidad de sus operaciones y pagos. Este programa brindó a las empresas la posibilidad de obtener liquidez y cumplir con sus obligaciones de corto plazo, como el pago a trabajadores y proveedores.

Tabla 7

Clientes del Grupo Empresarial Vega que recibieron crédito de Reactiva Perú

NOMBRE EMPRESA	PRÉSTAMO S/	RUC	SECTOR
Repuestos Lima S.R.L	3,000,000	20114701221	Comercio
Grupo V & P S.A.C	1,239,000	20454237197	Comercio
Diesel Autopartes del Perú S.R.L	1,017,274	20513842296	Comercio
Movilcar S.R.L	1,000,000	20101302041	Comercio
Brama Transportes Y Comercializaciones E.I.R.L.	843,850	20429222428	Comercio
Empresa de Generación de Energía S.A.C	800,000	20549680942	Comercio
Ramle S.A.C.	792,344	20557240838	Comercio
La Farmacia del Automóvil S.R.L	742,000	20415949261	Comercio
Repuestos Freddy	550,900	20100765790	Comercio
Ymg Importaciones S.A.C.	520,633	20537998416	Inmobiliaria
Centra S.A.C.	498,585	20108545128	Comercio
Repuestos Nueva Era .E.I.R.L.	468,790	20453904971	Comercio
New Car Import S.A.C.	466,350	20543699641	Comercio
Repuestos Miguelitos S.A. C.	458,306	20481892296	Comercio
Autorepuestos Alvarado S.A.	429,000	20524261112	Comercio
Importaciones Naomi S.A.C.	424,130	20513404931	Comercio
Lubriseng E.I.R.L.	386,521	20399129614	Comercio
Af Boullosa S.R.L	300,000	20103802947	Comercio
Gromar International Service S.A.C	300,000	20523183274	Comercio
Repuestos Castillo S.A.C.	297,400	20450285855	Comercio
Import de Repuestos Remave S.A.C.	285,500	20449272766	Comercio
Importaciones Astrid E.I.R.L.	274,534	20481697671	Comercio
Repuestos Auto Perú Cars E.I.R.L.	270,238	20529559713	Comercio
Importaciones y Representaciones Salvador Perú S.A	261,153	20478191724	Comercio
Repuestos y Servicios Múltiples Zaga S.R.L	242,000	20480919387	Comercio
Importadora y Comercializadora Cz S.R.L	235,474	20517194922	Comercio
R & R Perú Diesel E.I.R.L.	234,000	20392920766	Comercio
Importaciones Hildemaro E.I.R.L	230,065	20535608653	Comercio
Carpio S.A.C	214,174	20103327378	Comercio
Repuestos y Lubricantes Santa Mónica S A	211,000	20602894836	Comercio
Repuestos Comena E.I.R.L	208,932	20101647022	Comercio
Volticentro S.A.	208,306	20380855497	Comercio
Representaciones Generales Perú S.A.	205,645	20215702813	Construcción
Lubricentro Choque E.I.R. L.	200,249	20514444260	Comercio
Representaciones Bellido S.R.L.	166,017	20413764492	Comercio
Lubricantes Repuestos Pedro E.I.R.L	161,581	20556309176	Comercio
Frenos y Muelles Nueva Era E.I.R.L	159,789	20558210894	Comercio
Embragues y Repuestos Benvenuto S.R.L	158,933	20523099648	Comercio
Japan Motors Diesel E.I.R.L	124,876	20525852874	Comercio
299 Representaciones E.I.R.L	116,859	20602023789	Construcción

Nota. Adaptada de lista de empresas beneficiadas de Reactiva Perú. https://www.mef.gob.pe/es/que-es-reactiva-peru

10. **Se implementó un nuevo software *Infor LN***: la participación fue como usuario clave de créditos y cobranzas. Se realizó la migración de datos y elaboración de manuales para tener acceso a la información de forma más eficiente; el uso de esta plataforma simplificó e hizo que el acceso a la información sea más rápido y de forma oportuna. Se solicitó y se implementó el acceso al software desde el celular para tener acceso a toda la información de los clientes y poder brindarla de forma oportuna desde cualquier lugar y en cualquier momento del día.

11. **Tipo de cambio preferencial:** se otorga un tipo de cambio preferencial cuando el tipo de cambio está con tendencia al alza para que los clientes puedan realizar adelantos de pagos.

12. **Se implementó el acceso directo a Sunarp Extranet:** se actualizan las líneas de crédito tomando en cuenta si los clientes tienen propiedades en Registro Públicos.

13. **Notificación a clientes sobre sus letras protestadas**: se identifica a los clientes que protestaron letras, se les realizan llamadas telefónicas y cartas con el detalle del protesto.

14. **Propuesta de políticas de créditos y cobranzas:** las políticas de crédito y cobranza del Grupo Empresarial Vega no han sido actualizadas desde hace más de 30 años. Es sumamente importante que sean revisadas y actualizadas de acuerdo a las necesidades actuales del mercado, a las regulaciones legales vigentes y a las mejores prácticas de gestión financiera. Una actualización permitiría mejorar la eficiencia en el cobro de deudas, reducir riesgos de impago, fortalecer la relación con los clientes y optimizar la liquidez de la empresa.

a. Políticas de créditos.

- En cada solicitud de crédito, es necesario presentar documentación que acredite una propiedad del solicitante o del aval.
- El límite de crédito no debe exceder el mayor monto de crédito que se ha visto en las referencias comerciales del solicitante.
- Solo se otorga línea de crédito a los clientes que cuenten con una tienda de repuestos automotrices y en una zona estratégica de movimiento comercial.

- Para créditos superiores a USD 50,000, se debe solicitar una hipoteca como garantía.
- Las ventas a los clientes deberán realizarse respetando sus límites de crédito asignados. En caso de que un cliente no tenga crédito disponible, deberá efectuar la compra al contado o adelantar pagos.
- Las líneas de crédito deben ser revisadas y actualizadas anualmente o a solicitud del cliente.

a. Políticas de Cobranza

- Las facturas emitidas deben tener las condiciones de pago correctas y no deben usar condición de pago contado solo para beneficiarse del descuento especial por venta al contado.
- Para ventas al crédito solo con factura, el plazo máximo de pago es de 30 días, para obtener plazos de pago mayores deben aceptar letras de cambio.
- Los vencimientos de las facturas que serán canjeadas con letras de cambio deben ser entregados en un plazo máximo de 30 días.
- El monto mínimo por cada letra de cambio enviada al banco no debe ser menor a USD 400.00.
- Debe existir una comunicación preventiva; antes de la fecha de vencimiento, se debe recordar al cliente por WhatsApp o correo su próximo pago.
- La fuerza de venta debe informar a créditos y cobranzas sobre cualquier problema relacionado con el pago de un cliente a través de un correo electrónico.
- A los clientes con deuda vencida se les informará primero por teléfono. Si no pagan dentro de 15 días, se les enviarán cartas de cobranza. Si la deuda persiste por más de 3 meses, el caso se pasará al área legal para acciones judiciales.
- Para los clientes que adelanten pagos de sus compras al crédito o compren al contado, se les otorgará un tipo de cambio preferencial.
- Se Cobrará intereses por mora a los clientes con documentos vencidos.

2.7.2 Resultados

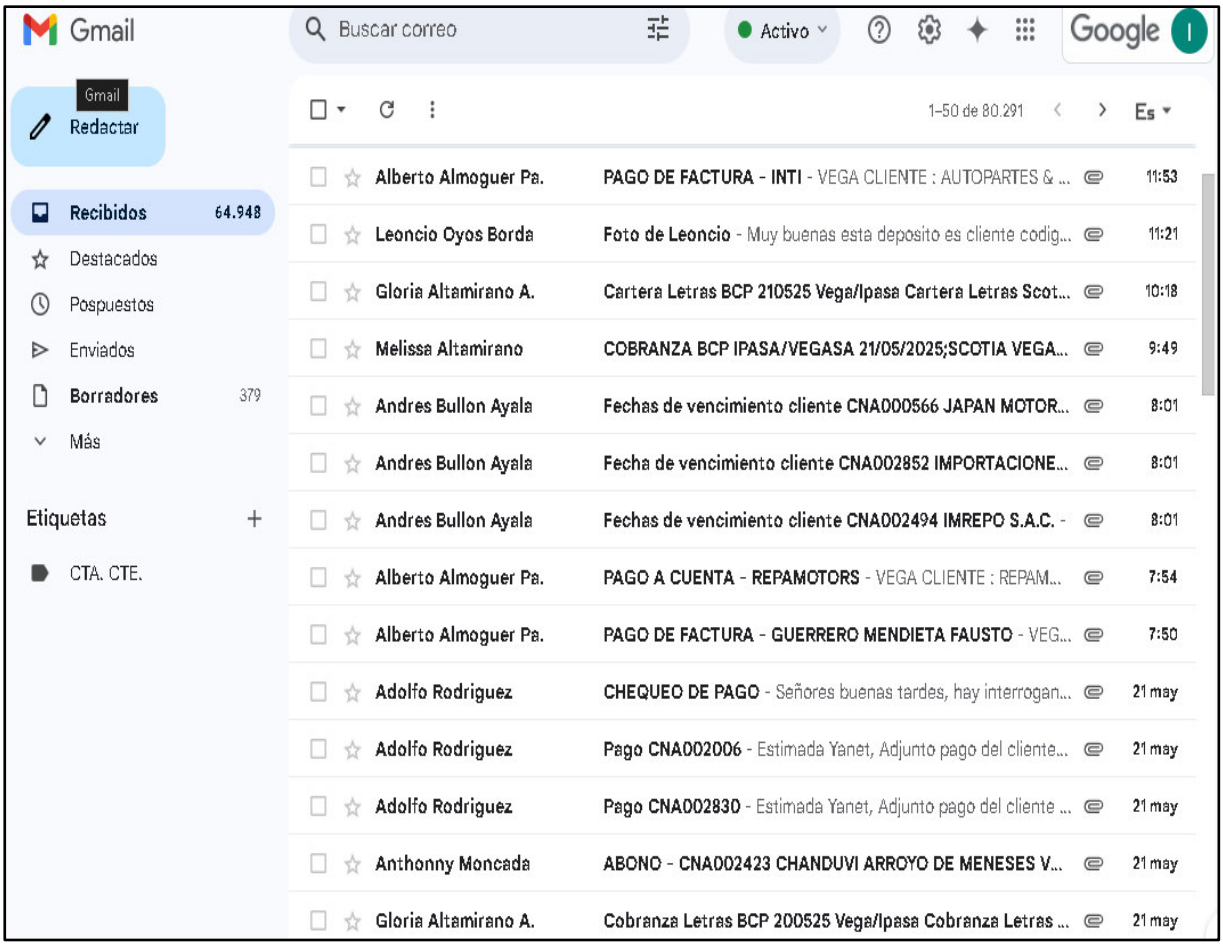
En la actualidad, al analizar la gestión de créditos y cobranzas, se obtienen los siguientes resultados:

1. Mejor comunicación con las áreas y personas involucradas. El éxito en la gestión de una empresa no depende solo del conocimiento técnico, sino también de la capacidad de trabajo en equipo entre las áreas involucradas. Todas las personas involucradas en el proceso de créditos y cobranzas ponen en conocimiento de la gestión que realizan a través de los WhatsApp o correos.

   En la figura 18, se puede observar que la fuerza de ventas y los encargados de letras informan sobre las gestiones realizadas en el proceso de cobranza.

Figura18

Información enviada por correo sobre las gestiones de cobranza



Nota. Figura extraída del correo del Grupo empresarial Vega.

2. Mejora en el acceso de clientes a la plataforma **intranet**: todos los clientes tienen clave y acceso a intranet.

   En la figura 19, se puede observar que actualmente los clientes cuentan con clave de acceso a la plataforma de intranet del Grupo Empresarial Vega.

Figura 19

Clientes con acceso a intranet

Usuario	Nombre	Clave	Estado
20414882391	AUTOPARTES MILAGROS E.I.R.L.	07658	☑
20415949261	LA FARMACIA DEL AUTOMOVIL S.R.L.	44430	☑
20417926632	MOTORES DIESEL ANDINOS S.A.	52501	☑
20418757630	LUBRICENTRO KYODAI S.R.L.	46610	☑
20418823870	REPUESTERA LESLIE S.R.L.	65140	☑
20419251322	BARBOZA ORTEGA S.A.C. (BROSAC)	09070	☑
20419388468	LA CASA DE LOS ANILLOS IMPORTACIONE	44091	☑
20421515728	MAGIJUSA E.I.R.L.	47929	☑
20422252828	GOLDEN PERU BUS S.A.C.	35190	☑
20422519921	BALAS INTERNACIONAL S.R.L.	08695	☑
20422599691	LV FULL AUTOS S.A.C.	48520	☑
20423836351	J.C.Q AUTOMOTRIZ S.A.C	43308	☑
20427919111	DINET S.A.	27278	☑
20429222428	BRAMA TRANSPORTES Y COMERCIALIZACIONES E.I.R.L.	11170	☑
20429322562	MARVIC MOTORS S.A.	49500	☑

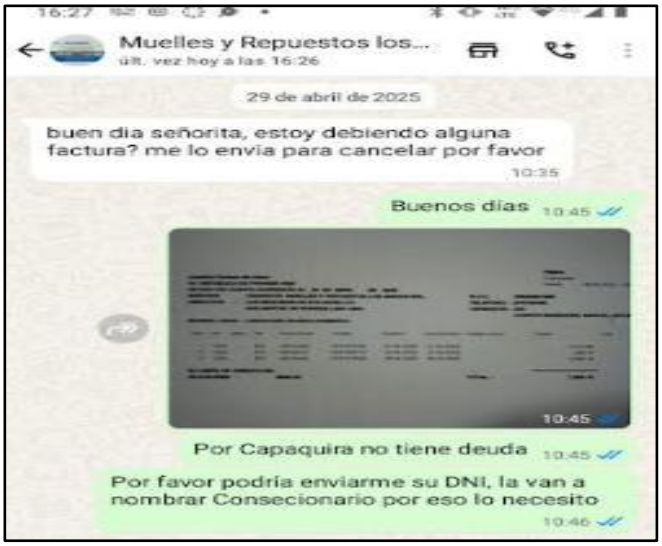
Nota. Figura extraída del Software Infor LN del Grupo empresarial Vega.

3. Mejor comunicación con los clientes: con la actualización de información se tiene una mayor comunicación, que se realiza mediante llamadas, correos, WhatsApp, cartas, etc.

   En la figura 20, se puede observar que existe una comunicación constante e instantánea con los clientes mediante la aplicación WhatsApp.

Figura 20

Comunicación por WhatsApp de cliente con sectorista

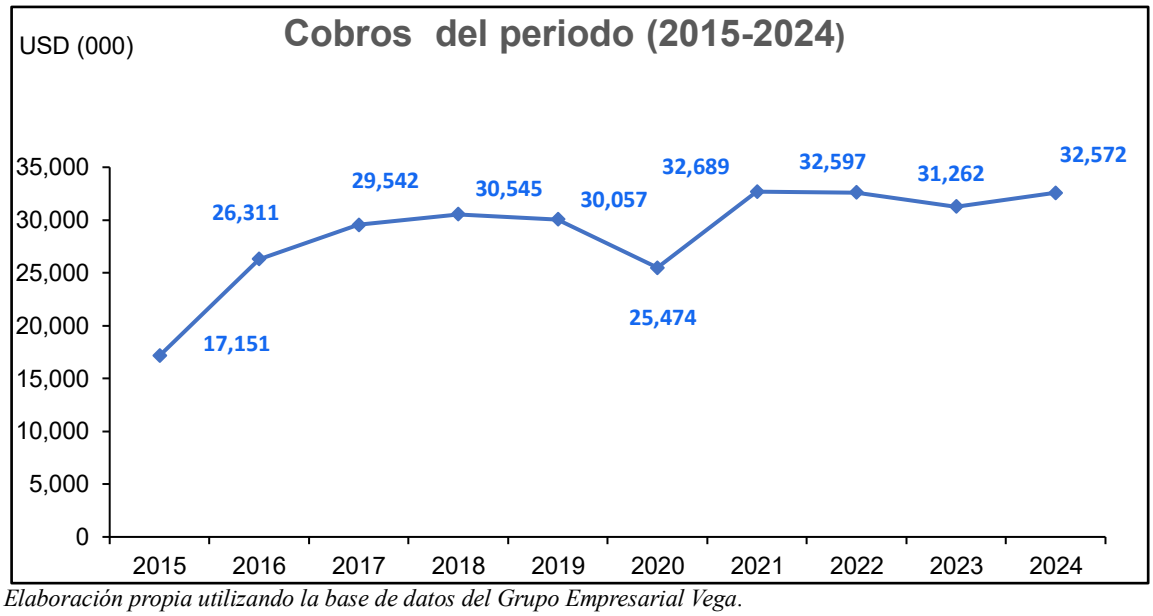


Nota. Imagen extraído del celular de sectorista del Grupo empresarial Vega.

4. Crecimiento en las cobranzas, lo que genera mayor liquidez en el Grupo Empresarial Vega.

Figura 21

Crecimiento en las cobranzas del Grupo Empresarial Vega.



Nota. Elaboración propia utilizando la base de datos del Grupo Empresarial Vega.

5. Reducción de deudas incobrables.

6. Disminución de las cuentas por cobrar vencidas, esto debido a una mejora en la gestión de créditos y cobranzas.

Tabla 8

Cuentas por cobrar del Grupo Empresarial Vega a diciembre 2024

Grupo Empresarial Vega	Total	x Vencer	Vencidos
Industria Peruana del Acero	1,945,723	1,067,573	878,150
Distribuidora Vega	4,090,173	3,570,483	519,690
Total USD	**6,035,896**	**4,638,056**	**1,397,840**
Composición %	**100%**	**77%**	**23%**

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos del Grupo Empresarial Vega.

En la tabla 8, se puede observar que los documentos vencidos al 2024 representan el 23% del total de cuentas por cobrar lo que indica una disminución de un 25% en comparación con el 2015.

Tabla 9

Comparativo de cuentas por cobrar (2015 y 2024)

Grupo Emp. Vega	Total	% Total	x Vencer	% x Vencer	Vencidos	x Vencidos
2015	6,749,022	100%	3,540,633	52%	3,208,389	48%
2024	6,035,896	100%	4,638,056	77%	1,397,840	23%
Total USD	**12,784,918**		**8,178,689**		**4,606,229**	
Composición %	**100%**		**64%**		**36%**	

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos del Grupo Empresarial Vega..

En la tabla 9 se observa que las cuentas por cobrar vencidas representan el 45% del total; esto quiere decir que, por Industria Peruana del Acero, se registró una disminución de las cuentas por cobrar vencidas del 29%. Esta disminución se debe a que el cliente mejoró su forma de pago, realizando pagos en su fecha de vencimiento.

Tabla 10

Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2024, Industria Peruana del Acero

Vendedores	Total	x Vencer	Vencidos	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a +
M. Quintana	255,879	77,094	178,784	47,339	22,467	30,831	27,471	20,864	24,506	5,307
Oficina	300,931	143,832	157,099	118,846	19,770	10,273	1,230	0	0	6,980
R. Castillo	353,594	200,322	153,272	94,485	58,885	0	0	2	0	-100
Exterior	418,020	267,444	150,575	14,428	0	41,383	14,038	-19,870	534	100,062
M. Bendezu	66,542	0	66,542	31,591	889	5,136	16	1,631	44	27,234
M. Ugarte	67,262	9,360	57,901	21,452	2,437	4,102	2,988	2,218	3,989	20,716
M. Del Carpio	52,827	16,753	36,074	22,270	7,361	6,455	1,138	0	0	-1,149
C. Vernal	129,043	106,585	22,458	22,473	0	0	0	0	0	-15
C. Rios	163,783	149,607	14,176	5,036	5,976	0	0	0	0	3,163
A. Moncada	12,321	0	12,321	12,357	0	55	-35	0	0	-56
G. Revolledo	48,780	37,072	11,708	8,815	2,889	0	0	0	0	4
L. Oyos	19,673	10,442	9,231	9,243	0	-13	0	0	0	0
A. Almoguer	54,705	48,116	6,589	6,589	0	0	0	0	0	0
A. Rodriguez	1,419	0	1,419	1,419	0	0	0	0	0	0
A. Bullon	944	944	0	0	0	0	0	0	0	0
Total USD	**1,945,723**	**1,067,573**	**878,150**	**416,342**	**120,675**	**98,223**	**46,846**	**4,845**	**29,073**	**162,144**
Composición %	**100%**	**55%**	**45%**	**21%**	**6%**	**5%**	**2%**	**0%**	**1%**	**8%**

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos de la empresa Industria Peruana del Acero.

Tabla 11

Antigüedad de cuentas por cobrar a diciembre 2024, Distribuidora Vega

Vendedores	Total	x Vencer	Vencidos	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	181 a +
A. Bullon	748,136	671,393	**76,744**	76,035	0	1	0	0	0	708
Oficina	85,925	14,858	**71,067**	1,590	5,672	0	0	577	130	63,099
R. Castillo	408,868	342,535	**66,334**	63,062	3,407	-37	-7	0	0	-92
A. Almoguer	209,646	145,717	**63,929**	10,148	731	1	914	2,033	2	50,101
M. Quintana	353,427	303,120	**50,307**	44,838	1,097	0	-1	37	0	4,337
C. Rios	455,911	407,336	**48,575**	32,429	6,577	5,930	1,969	77	0	1,593
M. Del Carpio	264,904	230,906	**33,998**	30,146	1,236	14	0	0	0	2,602
M. Bendezu	91,862	64,441	**27,421**	15,549	10,478	0	304	411	0	679
C. Vernal	294,992	273,767	**21,225**	17,428	963	1,297	1,308	-7	0	237
A. Rodriguez	425,485	406,900	**18,585**	8,572	2,800	0	0	973	448	5,792
M. Ugarte	165,131	146,897	**18,234**	14,181	-54	1,795	-1	-2	1,645	670
L. Oyos	126,621	109,731	**16,889**	14,939	1,264	-25	0	-50	3	759
G. Revolledo	195,121	191,152	**3,969**	3,960	15	-2	0	0	0	-4
A. Moncada	264,144	261,731	**2,413**	1,628	726	97	34	0	-22	-51
Total USD	**4,090,173**	**3,570,483**	**519,690**	**334,505**	**34,912**	**9,073**	**4,521**	**4,049**	**2,204**	**130,428**
Composición %	**100%**	**87%**	**13%**	**8%**	**1%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**3%**

Nota. Elaboración propia tomando la base de datos de la empresa Distribuidora Vega S.A.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de suficiencia profesional da a conocer que en el Grupo Empresarial Vega no se realizaba una adecuada gestión de créditos y cobranzas, lo que causaba dificultades de liquidez y la necesidad de solicitar financiamiento en los bancos para cumplir con las obligaciones. No se realizaba una evaluación adecuada de los clientes solicitantes de crédito, quienes optaban por plazos prolongados para la cancelación de su deuda.

La presión del área de ventas por alcanzar sus metas hace que se autoricen pedidos, a pesar de que el cliente excedía su límite de crédito, lo que originaba problemas para cobrar. Siendo el sector de autopartes un sector informal, donde los créditos no están bien garantizados, se debe poner énfasis en la necesidad de la implementación de mecanismos de crédito más seguros para las empresas.

El trabajo en equipo es crucial para alcanzar metas, desarrollar habilidades sociales y generar un ambiente laboral positivo. Para asegurar una gestión exitosa del trabajo en equipo, se deben establecer roles y responsabilidades claras, fomentar la confianza y el respeto mutuo, y utilizar herramientas tecnológicas para facilitar el intercambio de información.

Así mismo, el trabajo de suficiencia profesional ha permitido identificar las contribuciones de la bachiller a la resolución de problemas y, en la sección de recomendaciones, se abordan sugerencias destinadas a mejorar el proceso de créditos y cobranzas.

Finalmente, el presente informe de suficiencia profesional realizado por la bachiller Isabel María Román Rivas ha demostrado que la bachiller posee las capacidades y el dominio necesarios para llevar a cabo gestiones eficientes de los procesos de créditos y cobranzas.

RECOMENDACIONES

Se deben actualizar las políticas de créditos y cobranzas y realizar un seguimiento para asegurar su cumplimiento; esto minimizará los riesgos asociados a la concesión de crédito y gestión de cobranzas.

Formar equipos de trabajo, con la participación de todas las áreas involucradas y reuniones semanales para evaluar la gestión. Esto facilita la colaboración, el intercambio de conocimientos y la identificación temprana de posibles problemas.

Evitar sobregirar la línea de crédito de los clientes, aun cuando se persiga alcanzar las metas de venta. El cumplimiento de metas debe basarse en estrategias de venta responsables y no en la presión sobre el crédito del cliente.

Implementar un programa de capacitación en gestión de cobranzas para el equipo de ventas, dada su constante interacción con el cliente y su papel fundamental en el proceso de recuperación de deudas.

Contratar personal calificado en créditos y cobranzas y realizar capacitaciones al área de tesorería. Esto incluye identificar y contratar profesionales con habilidades en la gestión de deudas, el seguimiento de pagos y la negociación con clientes. Las capacitaciones deben cubrir temas como políticas de crédito, gestión de cobranzas y herramientas de negociación.

Actualizar los convenios de crédito y los documentos de garantía que respalden el crédito otorgado a los clientes. Esta actualización debe incluir la revisión de las cláusulas contractuales, la verificación de la vigencia de las garantías y la actualización de los datos de los clientes.

Es fundamental continuar con el análisis constante de las cuentas por cobrar y buscar continuamente cómo mejorarlas. Un control efectivo de las cuentas por cobrar ayuda a la empresa a mantener un flujo de caja saludable, identificar posibles riesgos de impago y mejorar la eficiencia en la gestión de la cobranza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, F., Myers, S., Brealey, R (2010). *Principios de finanzas corporativas.* Mc Graw Hill.

Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro.* Profit.

Brachfield, P. (2010). *Cobro de impagados y negociación con deudores.* Profit.

Brigham, Eugene y Houston, Joel (2005). Fundamentos de Administración Financiera. Thomson Editores

Grupo Empresarial Vega. (s.f.). *Nosotros.* Visión y Misión. Recuperado el 15 de abril de 2025 https://www.grupovega.com/nosotros

Gadea, E. (2009). Los títulos valor. Editorial Dykinson, S.L.

Horne, J., Wachowicz, J (2010). *Fundamentos de Administración financiera.* Pearson.

Knop, R., Ordovás, R. y Vidal, J.F. (2019). *Medición de Riesgos de mercado y Crédito.* Delta publicaciones.

Kotler, Phlip y Armstrong, Gary (2013). Fundamentos de Marketing, 11a Ed. México: Pearson Educación.

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. y Hoy, F. (2012) Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16ª Edición Cengage Leaning Editores.

Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio (2014). Crédito y Cobranza Grupo Editorial Patria

Narváez, A. (2024). *La morosidad en el sistema financiero peruano se dispara por el aumento de Impagos.* Otramirada. https://otramirada.pe/la-morosidad-en-el-sistema-financiero-peruano-se-dispara-por-el-aumento-de-impagos

Pacheco, J. (2011). *Gestión de Cobranzas con Excel.* Macro.

Van Horne, James C. y Wachowicz, John M. (2002) Fundamentos de administración financiera Pearson Educación.