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

Desarrollo e implementación de nuevas herramientas para la mejor gestión de cuentas por cobrar en Straumann Group Perú S.A

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Luis Enrique AQUIJE TRUJILLO

ASESOR

Mg. Edith Carla MELGAR ESQUIVEL

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

Aquije, L. (2025). *Desarrollo e implementación de nuevas herramientas para la mejor gestión de cuentas por cobrar en Straumann Group Perú S.A*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Modelo 1

Metadatos complementarios: autor / asesor

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Luis Enrique Aquije Trujillo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75851893
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0003-2619-0789
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 de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08531847
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06025989
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.18 Gestión Empresarial

Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2019 - 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Ciencias de la Información https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.02 Estadísticas, Probabilidad https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#1.01.03

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° 062-EPCO-FCC-2025

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 09:00 horas del día treinta y uno de mayo del año dos mil veinticinco, 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° 000986-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 30 de mayo de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	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: ***"DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJOR GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN STRAUMANN GROUP PERÚ S.A"***, presentado por el bachiller Luis Enrique Aquije Trujillo con código de matrícula N° 17110009, 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 12:00 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

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Edith Carla Melgar Esquivel en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000070-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJOR GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN STRAUMANN GROUP PERÚ S.A"*, presentado por el bachiller Luis Enrique Aquije Trujillo 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, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 10% 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 Contador Público.

Lima, 12 de agosto de 2025

Firma de la asesora: 

Nombres y apellidos de la asesora: Mag. Edith Carla Melgar Esquivel

DNI: 42009236

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mi madre por su amor y apoyo incondicional. Por su confianza depositada en mí y sus constantes palabras de aliento sin las cuales no hubiera sido posible concluir este trabajo de investigación. Asimismo, a cada una de las personas que formaron parte del proceso.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme brindado la fortaleza necesaria para culminar este proyecto, a mis familiares que estuvieron en cada paso de mi vida universitaria.

Estoy eternamente agradecido con la universidad y todos los docentes que me compartieron su conocimiento durante mi formación profesional, un especial agradecimiento a mi asesora Mg. Edith Melgar por brindarme su constante apoyo, motivación y sabiduría en este proceso del desarrollo de TSP.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 3
1.1 Institución donde se desarrolló la actividad 3
1.1.1 Reseña histórica 3
1.1.2 Servicios que brinda 4
1.1.3 Organización y estructura empresarial 4
1.2 Periodo de duración de la actividad 5
1.3 Finalidad y objetivos de la entidad 5
1.4 Razón o denominación social 6
1.5 Dirección postal 6
1.6 Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 7
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 8
2.1. Organización de la actividad 8
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 8
2.3. Problemática 9
2.3.1. Descripción del problema 9
2.3.2. Formulación del problema 11
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 12
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 16
2.4. Metodología y procedimientos 26
2.4.1. Técnicas e instrumentos 26
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 27
2.5. Resultados de la actividad 31
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 31
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 55
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 64
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 65
III. CONCLUSIONES 67
IV. RECOMENDACIONES 69
REFERENCIAS 70
V. ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa 4
Figura 2 Organigrama del área de Finanzas 5
Figura 3 Ubicación del domicilio fiscal 6
Figura 4 Evolución de cuentas por cobrar en porcentaje % 31
Figura 5 Evolución de cuentas por cobrar en valores S/. 32
Figura 6 Ingresos vs Cuentas por Cobrar mensuales 32
Figura 7 Política de Créditos y Cobranzas 33
Figura 8 Manual de funciones Analista de CxC 34
Figura 9 Manual de funciones Trainee de CxC 35
Figura 10 Flujo operativo de Cobranza – Línea Digital Virtuovivo 35
Figura 11 Flujo operativo de envío de cartera Netpag 36
Figrua 12 Flujo operativo - envío de estado de cuenta INTIZA 37
Figura 13 Flujo operativo de comunicaciones masivas a través de INTIZA 38
Figura 14 Flujo operativo de aprobación crediticia línea Digital Virtuovivo 39
Figura 15 Flujo operativo - liberación de pedidos 40
Figura 16 Funcionalidad de HighRadius 41
Figura 17 Países implementados con HighRadius 41
Figura 18 Gantt de implementación HighRadius 42
Figura 19 Interfase HighRadius 42
Figura 20 Leyenda de comandos HighRadius 43
Figura 21 Funcionalidad de call - HighRadius 43
Figura 22 Funcionalidad de grabación y transcripción - HighRadius 44
Figura 23 Funcionalidad transferencia de llamada - HighRadius 44
Figura 24 Dashboard de gestión por analista - HighRadius 45
Figura 25 Portal Plataforma de pagos SGPE 46
Figura 26 Portal Cliente - Plataforma de pagos SGPE 46
Figura 27 Manual Plataforma de pagos SGPE 47
Figura 28 Manual Plataforma de pagos SGPE 47
Figura 29 QR – Video tutorial Plataforma de pagos SGPE 48
Figura 30 Beneficios de uso Plataforma de pagos SGPE 48
Figura 31 Artes de difusión Plataforma de pagos SGPE 49
Figura 32 Base de datos para Dasboard – Clientes Pareto SGPE 51
Figura 33 Segmentación Dasboard – Clientes Pareto SGPE por gerencia 51
Figura 34 Interfase Dasboard – Clientes Pareto SGPE por gerencia 52
Figura 35 Interfase Dasboard – Trakeo de casos CC 53
Figura 36 Columnas relevantes Dasboard – Trakeo de casos CC 54
Figura 37 Leyenda Dasboard – Trakeo de casos CC 55

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta el desarrollo e implantación de nuevas herramientas para la mejor gestión de cuentas por cobrar en Straumann Group Peru S.A. El estudio se complementó con técnicas de observación y análisis documental. Se recopiló y analizó la situación actual de la empresa, así como de los proyectos implementados en los periodos 2023 y 2024. Cada proyecto está dirigido a un proceso especifico que tenía deficiencias o requería de un ajuste estructural ya sea en políticas como en operatividad.

El análisis incluyó resultados antes y después de la implementación de las herramientas de gestión abordadas en el presente proyecto. Se concluye que una correcta gestión de cuentas por tiene un impacto positivo en la recaudación de la empresa, así como en los resultados del ejercicio anual.

Las conclusiones demuestran un aumento de S/. 800,000.00 en la recaudación promedio del año 2024 respecto al año 2023, reducción de tiempos operativos manuales, eliminación de errores por realización de registros y compensaciones a cargo de bots, mayor control de los procesos intermedios (producción) respestando los plazos de entrega establecido debido a mejora en la comunicación entre áreas (Perú – Brasil), aumento de la confianza y satisfacción del cliente en la empresa, así como en la información revelada en cada estado de cuenta.

Palabras clave

Gestión, implementación, cuentas por cobrar, startup, procesos, liquidez, resultados.

ABSTRACT

This professional proficiency assessment presents the development and implementation of new tools for improved accounts receivable management at Straumann Group Peru S.A. The study was complemented by observation techniques and document analysis. The company's current situation was compiled and analyzed, as well as the projects implemented during the 2023 and 2024 periods. Each project addresses a specific process that had deficiencies or required a structural adjustment, either in policies or operations.

The analysis included results before and after the implementation of the management tools addressed in this project. It is concluded that proper accounts receivable management has a positive impact on the company's revenue collection as well as on its annual results.

The findings demonstrate an increase of S/. 800,000.00 in the average collection for the year 2024 compared to the year 2023, reduction of manual operating times, elimination of errors due to registration and compensation by bots, greater control of intermediate processes (production) respecting the established delivery deadlines due to improvement in communication between areas (Peru - Brazil), increase in customer confidence and satisfaction in the company as well as in the information disclosed in each account statement.

Keys words

Management, implementation, accounts receivable, startup, processes, liquidity, results.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que ingresa a un mercado nuevo tiene por finalidad consolidarse en los primeros 5 años de operatividad esto se logra invirtiendo en marketing, merchandising, promociones, beneficios para clientes, una vez consolidada en el mercado debe estructurar y ordenar sus procesos para poder estar preparados para el crecimiento progresivo que viene en años posteriores, de no estar con políticas y procesos claros es probable que no estén preparados para brindar un servicio de calidad y poco a poco se pierda la credibilidad ante los clientes generando disminución en ventas y la final quiebra de la empresa.

Straumann Group Perú S.A es una subsidiria directa de casa matriz Suiza lleva 6 años en el mercado peruano consolidándose como empresa líder del rubro de implantología dental, esto debido a su excelente producto categorizado como el mejor implante dental del mundo y a su capital financiero que proviene de Suiza. Ya teniendo 6 años en el mercado local y habiéndose colocado como único líder del mercado es momento de robustecer los procesos internos así como las políticas para los clientes en temas de créditos y cobranzas dado que se veía un crecimiento exponencial en la ventas desde el año 2019 hasta el 2024 pero a su vez también se tenía un incremento en las cuentas por cobrar con más de 90 días de vencido, si no se da solución a este problema a la larga se generarán incobrables que impactaran de manera negativa en la liquidez y resultados de la empresa.

En respuesta a esta situación, se realizó la implementación de herramientas para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en Straumann Group Perú. S.A y de esta manera minimizar los potenciales riesgos a generarse debido al explosivo crecimiento que viene teniendo año a año la empresa, entre los proyectos implementados se tiene (política de créditos y cobranzas, Highradius, Payminder, Dashboard de clientes Pareto – ventas y dashboard de trackeo para casos Clearcorrect)

El presente trabajo de suficiencia profesional se encuentra dividido en cuatro capítulos, partiendo del presente, los cuales fueron desarrollados conforme a la siguiente estructura:

En el primer capítulo se detalla información de Straumann Group Perú S.A. donde se llevó a cabo la actividad de suficiencia profesional, el periodo de duración, las funciones que desempeñó el autor que forman parte de su experiencia profesional, seguido de la finalidad y objetivo de la empresa, así como datos referenciales de la misma.

Luego, en el segundo capítulo se describe la organización de la actividad, se detalla la finalidad y objetivos de la actividad, se establece la formulación del problema, los antecedentes nacionales e internacionales, la metodología y procedimientos utilizados, así como el alcance y limitaciones para la realización del proyecto.

Posteriormente, en el tercer capítulo se establecen las conclusiones como resultados a las que se arribó a través del presente trabajo de suficiencia profesional.

Finalmente, en el cuarto capítulo se plantean las recomendaciones que se consideran pertinentes para la mejora continua de procesos dentro de la empresa Straumann Group Perú S.A. y se detallan las referencias bibliográficas empleadas en el desarrollo del presente informe.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1 Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1 Reseña histórica

Straumann es una empresa suiza líder en implantología dental y soluciones de odontología restauradora y regenerativa. Su fundación se realizó en Waldenburg, Suiza en 1954, como el Instituto de Investigación de Ingeniería de Precisión Straumann. En sus inicios, la compañía se enfocó en la investigación en metalurgia y física de materiales.

En la década de 1970, Straumann incursionó en la implantología dental, estableciendo colaboraciones con científicos y clínicos para desarrollar soluciones innovadoras en odontología. En 1974, lanzó sus primeros implantes dentales, convirtiéndose en una de las empresas pioneras en este campo.

Durante los años 80 y 90, la compañía amplió su presencia internacional y fortaleció su liderazgo en el sector mediante avances científicos y tecnológicos. En 1998, Straumann salió a la bolsa en la Swiss Stock Exchange, consolidando su crecimiento global.

En el siglo XXI, la empresa ha continuado expandiéndose a través de adquisiciones estratégicas y desarrollo de nuevas tecnologías, como la odontología digital, la regeneración ósea y los biomateriales avanzados. Actualmente, Straumann es reconocida mundialmente por su innovación, calidad y contribución a la implantología y odontología regenerativa.

Llega a Perú en el año 2018 como una de las últimas subsidiarias inauguradas trayendo una sola línea de negocio del rubro implantes categoría premium (Straumann). En el año 2021 a través de una negociación acoge de manera directa la segunda línea de Negocio de Implantes categoría challenger (Neodent) que anteriormente se encontraba en poder de una distribuidora local (Dent Import).

En el año 2023 se lanza en Perú la tercera línea de negocio – Digital Solution (Scanners Intraorales) que estaba dirigido a odontólogos con estudios fuera del país que buscaban digitalizar la odontología convencional algo ya normal en LATAM y Europa. En el año 2024 se lanza Nuvo como cuarta línea de negocio local del rubro implantes categoría low cost.

1.1.2 Servicios que brinda

Straumann Group ofrece una amplia gama de productos y soluciones para el sector odontología, enfocándose en la implantología, la regeneración ósea y la odontología digital. Sus servicios y productos están dirigidos a profesionales del sector dental y buscan mejorar la calidad del tratamiento para los pacientes.

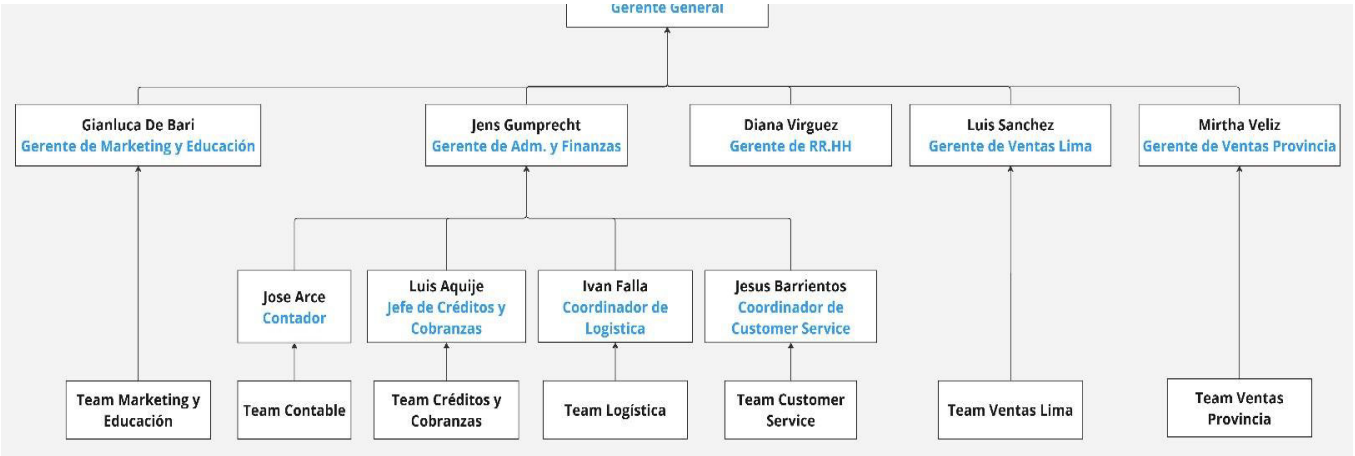
- Implantología Dental
- Regeneración Osea y tejidos blandos
- Odontología digital - CAD/CAM
- Ortodoncia Invisible y Soluciones Estéticas
- Formación y Educación continua

1.1.3 Organización y estructura empresarial

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa Straumann Group Perú S.A., donde se puede apreciar una estructura definida por áreas y responsables. (Véase la Figura 1).

FIGURA 1

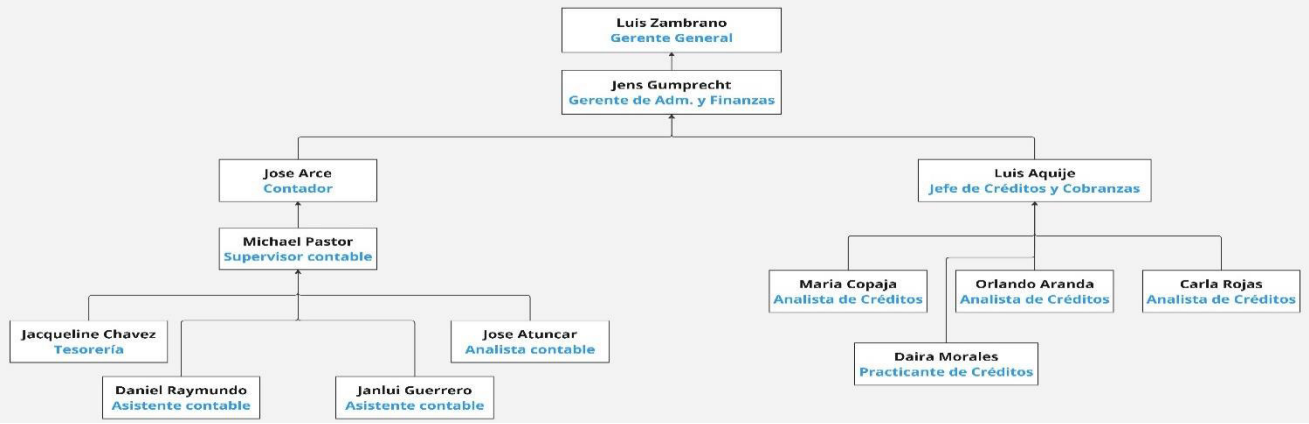
Organigrama de la empresa



En la siguiente figura se puede visualizar la estructura del área de Finanzas de la empresa Straumann Group Perú S.A constituida por 2 subáreas (Contabilidad - Créditos y Cobranzas). (Véase la Figura 2).

Figura 2

Organigrama del área de Finanzas



1.2 Periodo de duración de la actividad

En el desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional se analiza el periodo 2019 - 2024 de La organización, dado que la vinculación con esta se inicia al desempeñar labores como asistente contable desde abril del año 2019, cambiando de puesto a Analista de Créditos y Cobranzas en el año 2021 y de manera posterior en el 2024 a jefe de Créditos y Cobranzas.

1.3 Finalidad y objetivos de la entidad

Finalidad

La empresa Straumann Group Peru S.A tiene como finalidad mejorar la salud oral y la calidad de vida de los pacientes a través de soluciones innovadoras en implantología, regeneración ósea, ortodoncia invisible y odontología digital proporcionando a los profesionales del sector dental productos de alta calidad y tecnología avanzada, asegurando tratamientos predecibles y exitosos.

Objetivos

- Seguir liderando el mercado de implantología y odontología digital en Perú
- Mejorar la experiencia en pacientes fomentando tratamientos menos invasivos y con tiempos de recuperación más rápidos.

- Garantizar un excelente servicio al cliente y soporte técnico, brindar asesoramiento en planificación de tratamientos y colocación de implantes, así como ofreciendo garantías de productos por un periodo largo.

1.4 Razón o denominación social

STRAUMANN GROUP PERU S.A.

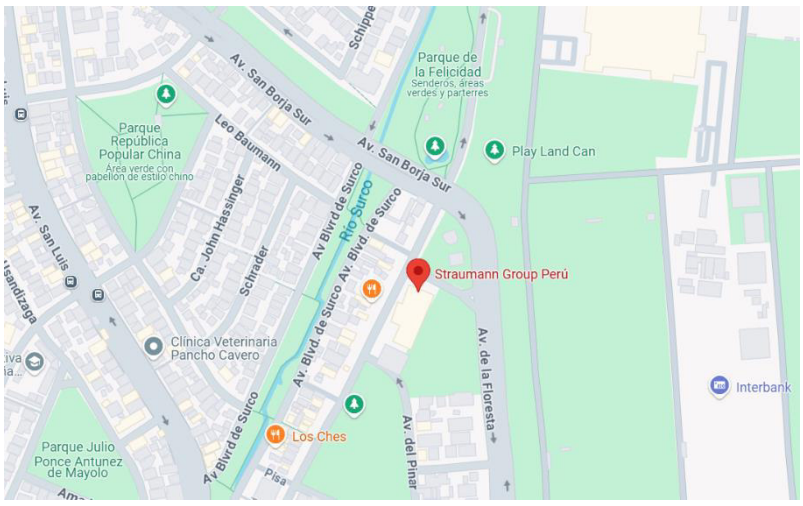
1.5 Dirección postal

La empresa STRAUMANN GROUP PERU S.A. se encuentra domiciliada en Av. La Floresta 497 – San Borja

La dirección fiscal de la empresa STRAUMANN GROUP PERU S.A. se precisa en la Figura N° 2.

En la siguiente figura se aprecia la ubicación exacta de las oficinas de la empresa Straumann Group Perú S.A. (Véase la Figura 3).

Figura 3
Ubicación del domicilio fiscal



Nota: Extraído de Google Maps

1.6 Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

- Correo: créditos.cobranzas@straumann.com
- Teléfono: 933 293 426
- Página web: Straumann Group

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

El área de Créditos y Cobranzas es protagonista encargada de velar por la liquidez de la empresa Straumann Group Perú S.A, aprobar las líneas de crédito para clientes nuevos y continuadores, así como de mantener informado a los clientes de sus obligaciones pendientes. También busca brindar un servicio de back office de calidad solucionando errores u omisiones que pudieran existir como parte del flujo de venta operativo a clientes.

El área de Créditos y Cobranzas trabaja de la mano con las diversas áreas de la empresa, Logística, Customer Service, y Ventas para mantener la operatividad de la empresa y cumplir con el principio contable de empresa en marcha buscando minimizar riesgos y viabilizando operaciones que brinden un retorno o utilidad positiva a la empresa.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La actividad de suficiencia profesional busca revelar y evidenciar las mejoras e implementaciones realizadas a lo largo de los últimos 12 meses en herramientas de gestión que optimizaron el manejo de las Cuentas por Cobrar en **Straumann Group Perú S.A** todo esto ajustado a la realidad del mercado peruano**.**

Con el objetivo de mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera, reducir riesgos financieros y fortalecer la gestión del flujo de efectivo de la empresa.

Objetivo General:

- Determinar como la falta de herramientas de gestión impacta en los resultados de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024

Objetivos Específicos:

- Validar como la falta de herramientas de gestión impacta en la operatividad de Straumann Group Perú S.A. periodo2024

- Precisar como la falta de herramientas de gestión impacta en la liquidez de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024.
- Identificar como la falta de herramientas de gestión impacta en los clientes de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024.

En conclusión, se busca contribuir de manera significativa a la gestión financiera de Straumann Group Perú S.A. permitiendo una administración más eficiente de las cuentas Cuentas por Cobrar, mejorando la liquidez de la empresa y reduciendo considerables riesgos financieros.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Straumann Group Perú S.A. es una empresa subsidiaria de casa matriz Suiza, su inauguración en territorio nacional fue en agosto 2018, debido a la proyección de ventas planteada para los primeros 5 años solo se contaba con 8 colaboradores, cada uno desempeñaba una función específica de un área correspondiente. A medida que la operación avanzaba y las ventas aumentaban se iban formando los equipos de trabajo.

El objetivo principal de la empresa era abarcar el mayor porcentaje del mercado en un corto tiempo por lo cual se brindaba muchas facilidades de crédito y beneficios a clientes todo esto sin lineamientos ni procedimientos claros para dar seguimiento al cumplimiento de las obligaciones por parte de los clientes.

Todos los procesos fueron homologados de subsidiarias aperturadas con mayor antigüedad, como fue el caso de Colombia que tenía en el 2018, 6 años de operatividad, las capacitaciones al personal eran en Colombia y se buscaba replicar la gestión realizada en ese país.

A medida que crecía la empresa, la operatividad diaria aumentaba generando sobrecarga laborar y descuidando la poca gestión que existía en los primeros años de operación.

Hasta el año 2023 el área de Créditos y Cobranzas estuvo conformado por una sola persona que abordaba las siguientes funciones:

- Registros de pagos clientes
- Aprobación de líneas de crédito
- Envío de Estados de Cuenta
- Seguimiento de las deudas vencidas
- Conciliaciones bancarias, etc.
- Registro de provisiones
- Bloqueos y desbloqueos de clientes
- Liberación de operaciones
- Extensiones de líneas de Crédito

La mayoría de las operaciones realizadas eran manuales y no se podía realizar mayor análisis de las cuentas por cobrar a causa de la falta de personal para desempeñar las diversas labores diarias. Año a año las cuentas por cobrar aumentaban y envejecían de mala manera, esto era evidente cuando se revisaba el flujo de caja proyectado y no se tenía los ingresos planeados mes a mes.

La nula gestión de cobranza era algo que ya no se podía ocultar en la empresa, los clientes que pagaban puntual eran contados mientras que todos los demás no estaban interesados en regularizar sus pendientes debido que nadie estaba detrás de ellos para recuperar las deudas vencidas.

A fines del 2023 y a inicios del 2024 empezaron a surgir clientes incomodos referente a los importes visualizados en sus facturas, era evidente que empezaba a colapsar la comunicación entre áreas omitiendo, descuentos, bonificaciones, que gerencia brindaba por cierre de mes,

aumentando los errores de facturación diaria concluyendo en la no aceptación de la deuda por parte de los clientes.

Esto hizo que la deuda vencida aumente de manera material debido a que no se contaba con personal disponible para atender y solucionar estos errores, además de tener procesos manuales no optimizados que tenían al personal atado a la operatividad diaria. La única medida que podía implementarse para detener el aumento incontrolable de las cuentas por cobrar fue el bloqueo de clientes.

Dada esta regla como inicio de gestión de cobranza, se evidenció la ralentización del flujo de venta, por lo cual la empresa decide tomar acciones de la problemática en Cuentas por Cobrar y procede a contratar a 2 analistas de créditos adicionales.

De esta manera se diversifica y segmenta las funciones operativas liberando a un personal capacitado para desarrollar e implementar procesos, políticas y herramientas que la empresa necesitaba para ser más eficientes en temas de cartera.

Por lo expuesto es que el presente trabajo de suficiencia profesional ha recopilado la información de mejoras realizadas a lo largo del 2024 en el área de Créditos y Cobranzas en temas de reportería automatizada (dashboard), nuevas herramientas de gestión utilizando IA para envío de estados de cuenta de manera periódica por whatsapp, nuevos métodos de pagos optimizados para eliminar operatividad manual de aplicación de vouchers todo esto con la finalidad de realizar una mejor gestión de las cuentas por cobrar y aumento de la liquidez en la empresa Straumann Group S.A.

2.3.2. Formulación del problema

2.3.2.1. Problema General

¿Cómo la falta de herramientas de gestión impacta en los resultados de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024?

2.3.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo la falta de herramientas de gestión impacta en la operatividad de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024?
2. ¿Cómo la falta de herramientas de gestión impacta en la liquidez de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024?
3. ¿Cómo la falta de herramientas de gestión impacta en los clientes de Straumann Group Perú S.A. periodo 2024?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Antecedentes Internacionales

González (2019), en su tesis para obtener el título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador, titulada "Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la empresa Corpasso S.A., Cantón La Libertad, año 2018". Se destaca la inportancia de analizar cómo la gestión ineficiente de las cuentas por cobrar afecta la liquidez de la empresa Corpasso S.A. El objetivo general es establecer un control adecuado sobre la gestión y administración del proceso de crédito en la empresa Corpasso S.A., a través del desarrollo de políticas, directrices y procedimientos enfocados en la concesión de créditos con alta probabilidad de recuperación y bajo riesgo de incobrabilidad, con el objetivo de optimizar los flujos de efectivo y fortalecer la liquidez de la organización.

La investigación adoptó una metodología descriptiva con enfoque cualitativo. Se tomó como muestra a tres trabajadores de la empresa, para la recolección de información de apoyó en entrevistas y análisis documental.

De la investigación concluye que la implementación de políticas y manuales de crédito y cobranza es esencial para optimizar la liquidez empresarial.

La gestión ineficiente de las cuentas por cobrar debido a falta de políticas y manuales que dirijan la operación impacta de manera negativa en la liquidez de la empresa, si no se llega a implementar la política de créditos y cobranzas en Straumann Group se estaría aceptando un riesgo de incobrabilidad a mediano plazo.

Ramírez (2022), en su tesis para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas por la Universidad de Costa Rica, desarrollaron el trabajo titulado "Diseño de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares". Se evidencia que el problema relevante es cómo las debilidades en la gestión de cuentas por cobrar dentro del ámbito municipal afectan la estabilidad financiera institucional.

El objetivo de la investigación es elaborar una propuesta de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar con el objetivo de fortalecer el proceso de toma de decisiones.

Se aplicó una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, recopilando información a través de entrevistas, análisis documental y revisión de registros financieros. De la investigación, se concluye que, a pesar de la falta de información confiable y procesos de cobranza poco estructurados, es posible mejorar el desempeño financiero mediante la implementación de un modelo de gestión más eficaz.

En base a la experiencia de Ramírez y Naranjo se implementó un modelo de gestión de las cuentas por cobrar que permita la toma de decisiones, exactamente lo que debe implementarse en Straumann Group Perú S.A para minimizar los riesgos existentes.

Antecedentes Nacionales

Zapata y Velásquez (2019), realizó un trabajo de investigación para titularse de Contador en la Universidad Privada Telesup, titulada "Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa SEDAPAL, Lima periodo 2013-2017", destacan la relevancia de una gestión eficiente de las cuentas por cobrar para mantener la liquidez de la empresa SEDAPAL. El objetivo general de su estudio fue lograr identificar la influencia de la gestión de cobranza en la liquidez en la empresa SEDAPAL durante el periodo mencionado.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia de 40 trabajadores que conozcan el tema financiero de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta para recopilar información sobre las variables de estudio.

Por el cual se concluye que la gestión de cuentas por cobrar no influye en la liquidez en la empresa SEDAPAL periodos 2013- 2017.

Sin embargo, aspectos específicos como la rotación de cuentas por cobrar influye en la liquidez corriente en la empresa, el periodo promedio de cobro influye en la prueba ácida y la morosidad influye en la prueba defensiva en la empresa SEDAPAL en el periodo 2013- 2017.

El estudio realizado por Zapata y Velásquez encuentran una relación entre la gestión de cuentas por cobrar específicamente en la rotación de cobranza debido a que un DSO o periodo promedio de pago de los clientes impacta de manera directa en la liquidez de la empresa lo mismo que se quiere corroborar en Straumann Group Perú S.A.

Choquehuanca y Puican (2023), en su tesis para obtener el título profesional de Contador Público por la Universidad Norbert Wiener, titulada "Cuentas por cobrar y liquidez en una empresa inmobiliaria, Lima 2023", mencionan que dicha empresa tiene como objetivo general determinar la relación entre las cuentas por cobrar y la liquidez

en una empresa inmobiliaria ubicada en el distrito de Lima. Esta investigación se enmarca en la importancia de gestionar eficientemente las cuentas por cobrar para garantizar la capacidad de pago de la organización.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo correlacional. Se contempló una muestra de 45 trabajadores de la empresa inmobiliaria, conformada por ejecutivos y técnicos del área contable, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos.

Se concluyó que existe una fuerte y significativa corelación entre las cuentas por cobrar y la liquidez, lo que evidencia que una gestión deficiente de las cobranzas puede afectar directamente la capacidad de pago de la empresa. Asimismo, se halló una relación significativa entre la morosidad y la liquidez, aunque de menor intensidad.

Tomando como referencia lo estudiado por Velásquez y Yauri se puede concluir que la liquidez de una empresa va en decrecimiento si no se tiene una correcta gestión de cuentas por cobrar y esto afectar de manera negativa en el pago de obligaciones en Straumann Group Perú S.A.

Acuña y Cuaresma (2019), en su tesis para obtener el título profesional de Contador Público por la Universidad Privada Telesup, titulada "Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la rentabilidad de la empresa maderera Nueva Era S.A.C. – Lima, 2019". Destacan la relevancia de la relación que existe entre las dos variables “gestión de cuentas por cobrar” y “rentabilidad”. El objetivo general de su investigación fue determinar la influencia de la gestión de cuentas por cobrar en la rentabilidad de la empresa Maderera Nueva Era S.A.C Lima - 2019.

La investigación adoptó un diseño no experimental de corte transversal, que contempla una muestra de 35 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos.

Se concluyó que existe un nivel de correlación significativa positiva media entre la gestión de cuentas por cobrar y la rentabilidad, y se identificaron deficiencias en las políticas de cobranza, lo que afectaba el flujo de efectivo y, en consecuencia, la rentabilidad. Por tal motivo, se sugirió reforzar la política de creditos y cobranzas, mantener un control riguroso de ingresos y gastos, y asegurar la disponibilidad de efectivo.

Dado que existe una relación directa entre la gestión de cuenta por cobrar y la rentabilidad da pie de investigación de la problemática actual de Straumann Group por la provisión de incobrables que impacta de manera negativa en los resultados de la empresa.

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

A lo largo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se abordó varios conceptos clave para el desarrollo de la propuesta, el desarrollo del marco teórico es fundamental para la presente investigación, donde el investigador debe adquirir amplio conocimiento relacionado con su tema de estudio. Durante esta etapa, es necesario llevar a cabo una investigación exhaustiva y ordenada de diversas fuentes académicas y profesionales, es así como el investigador debe explorar una amplia gama de fuentes para obtener información, incluyendo publicaciones académicas como libros especializados y revistas científicas revisadas por otros expertos.

Aumento de ventas

El crecimiento de ventas se refiere al aumento porcentual en las ventas de un año en comparación con el año anterior. La cifra de ventas es una variable clave para evaluar la rentabilidad de una inversión en acciones (Bellido, 2017, p. 167).

Capacidad de compra

El poder adquisitivo, o capacidad de compra, se refiere a la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir con una cantidad específica de dinero, teniendo en cuenta la moneda utilizada y los precios del mercado (Bellido, 2017, p. 185).

Crecimiento financiero

Sevilla (2009), La gestión financiera de la empresa tiene como objetivo principal captar los recursos de manera eficiente. Está orientada a evaluar el crecimiento de las inversiones realizadas tanto a corto como a largo plazo. En este último caso, se hace referencia a los recursos destinados a periodos superiores a un año, los cuales se asignan a inversiones que permitirán a la empresa alcanzar su máximo potencial.

Según Moyolema (2011) plantea que, la gestión financiera se refiere a las diversas actividades y técnicas empleadas por los gerentes para estructurar adecuadamente las finanzas de la empresa, convirtiéndola en una entidad capaz de tomar decisiones oportunas. Esto se logra mediante el análisis de su rentabilidad y la aplicación de las políticas establecidas por los accionistas para la distribución de dividendos.

Cuentas Incobrables

Según (Castro, 2012), menciona que: “Las cuentas incobrables se identifican a partir de un análisis que considera los antecedentes del deudor y la probabilidad real de recuperar el crédito. Se entiende que existe una imposibilidad práctica evidente de cobro cuando se presentan determinadas situaciones, entre ellas:

- Que el deudor posea o no bienes susceptibles de embargo.
- Que haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
- Que haya sido declarado en quiebra, concurso de acreedores o se encuentre en suspensión de pagos.

La incobrabilidad de una deuda se da muchas veces por el incumplimiento excesivo del cliente y por otro lado también por la financiación desmesurada o por parte de la empresa, es pues de esta manera que debemos mantener un equilibrio entre la deuda y el financiamiento brindado para con nuestros clientes, la fidelización es importante siempre y cuando no se vea afectada por una línea de crédito excesiva ligada a deudas. Hoy en día podemos afirmar que muchos clientes suelen refugiarse en que en nuestro territorio no existe la prisión por deuda, aprovechándose libremente del incumplimiento de su deber como deudor y haciendo de ello una facilidad para ampliar su patrimonio, por ello es necesario que como empresa coloquemos estándares de financiamiento para cierto tipo de clientes, las empresas comerciales están más enfocadas en vender, y en diversas ocasiones dejan de lado la parte de recaudación solo por el hecho de aumentar su número de ventas ocasionando así a largo plazo un ahorcamiento del cliente en deuda y disminución de rentabilidad en la empresa.

Descuentos por pronto pago:

Los descuentos por pronto pago son rebajas en el monto total que un cliente debe abonar por un producto o servicio, ofrecidas como un incentivo para realizar el pago de manera anticipada. Estos descuentos suelen ser un porcentaje del total de la factura y se aplican únicamente si el cliente efectúa el pago dentro de un plazo determinado (Martínez, 2014, p. 24).

El papel fundamental de las cuentas por cobrar

La gestión de cuentas por cobrar permite identificar señales tempranas de posibles incumplimientos por parte de los deudores, lo cual facilita emitir alertas sobre eventuales problemas de pago y tomar medidas preventivas antes de que se afecte la salud financiera del negocio. Asimismo, una adecuada planificación financiera contribuye a estimar y administrar eficientemente las cuentas por cobrar futuras, optimizándolas junto con el capital de trabajo para impulsar el desarrollo empresarial.

En general, una gestión efectiva de las cuentas por cobrar asegura el funcionamiento continuo y eficiente del negocio, evitando dificultades financieras que puedan frenar su crecimiento. Gonzales y Sanabria (2016)

Debemos pues realizar una correcta proyección a nivel no solo presente sino a futuro en las cuentas por cobrar, ya que a pesar de mantener una liquidez y flujo positivo, el retraso de los clientes morosos a largo plazo puede significar una reducción merma considerable en el crecimiento económico y productivo de la empresa, según el autor comenta que es importante la correcta gestión poco prolongada de deudas, para así proyectar una mejor inversión y mantener una taza de crecimiento considerable no solo en el aspecto de ventas, sino de ganancias por cobro de créditos y financiación para con nuestros clientes.

Evaluación Crediticia

Esta evaluación resulta fundamental, ya que permite a los prestamistas valorar si el solicitante representa un perfil adecuado para la concesión de crédito, considerando su capacidad para cumplir con los pagos mensuales de manera responsable y puntual. De esta forma, se reduce el riesgo de impago y se contribuye a mantener la estabilidad financiera tanto del prestamista como del prestatario (Reyes, 2016, p. 11).

Evaluación de la capacidad de pago

Para determinar tu capacidad de pago, es necesario calcular la suma total de tus ingresos, es decir, todo el dinero que percibes en un periodo determinado, usualmente mensual y restarle el total de tus gastos. A estos gastos se deben añadir los montos destinados al pago de la deuda, incluyendo tanto el capital financiado como los intereses generados (BBVA México, 2019, p. 11).

Garantías sobre créditos:

Las garantías son los mecanismos que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos concedidos. La exigencia de garantías al otorgar créditos no está motivada por la previsión de tener que recurrir a un proceso judicial para recuperar el dinero, sino como una medida de seguridad para asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras (Mavil, 2009, p. 2).

Herramientas tecnológicas

Sabemos que hoy en día las nuevas tecnologías los nuevos mecanismos de innovación han permitido facilitar el trabajo manual y operativo hacia algo mas remoto y sofisticado, de tal manera la gestión de cobranzas no es ajena a dichos cambios y mejorías a nivel tecnológicos, contando con nuevas herramientas y facilidades a nivel no solo de pagos, sino comunicativo y de interacción entre el cliente y la empresa.

Respecto a estas nuevas tecnologías relata lo siguiente:

Las herramientas digitales han provocado una transformación significativa en los procesos de acceso, consumo, creación, gestión y distribución de la información (Montero, 2021, pág. 90).

Inestabilidad Económica

La inestabilidad económica se refiere a una situación de volatilidad e incertidumbre financiera. En el contexto de países o regiones, se manifiesta a través de fluctuaciones significativas en los indicadores económicos (Galíndez, 2023, p. 2)

Intranet de Estados de Cuenta:

El notable crecimiento de las intranets es una respuesta natural a una necesidad esencial en el entorno empresarial actual: contar con un mecanismo eficiente y confiable para la comunicación interna. Por esta razón, las empresas requieren un espacio amplio y

accesible que permita una adecuada gestión y seguimiento de la productividad (Amaia, 2005, p. 2)

Intranet de pedidos:

Una Intranet es una red privada que las organizaciones usan para crear comunicaciones seguras dentro de su fuerza de trabajo, generar colaboración y almacenar información, en el caso de los pedidos, sirve para las compra y venta de productos a través de una plataforma digital (Colchado, 2021, p. 12).

Inversión en nuevas líneas de productos

Toda empresa rentable busca ampliar sus ganancias y su espacio de venta en sus productos, así también como innovar en el mercado con nuevas ofertas, la inversión en nuevas líneas de productos no solo destaca la rentabilidad de la empresa, sino su confianza como marca reconocida para poder fijar un nuevo producto en un espacio conocido. Las nuevas líneas de productos forman parte de un reto para toda empresa, pero además trae consigo una nueva vía de mejora y aumento de productividad a mediano y largo plazo.

Por ello en palabras de Ledezma (2018) afirma que:

La ampliación de la línea consiste en el proceso de expansión de una línea de productos ya existente. Esto ocurre cuando una empresa con una marca consolidada introduce nuevos productos dentro de una misma categoría (p. 78).

La morosidad como problema de gran escala

Según la entidad financiera reconocida a nivel mundial (BBVA, 2024) menciona que la morosidad se refiere al incumplimiento por parte del deudor de sus obligaciones de pago en el plazo previamente establecido. A partir de ese incumplimiento, el deudor puede ser incluido en un registro o lista de morosos, siempre que se respeten las

condiciones legales correspondientes. Cumplir con las deudas contraídas es fundamental para conservar una situación financiera saludable.

Según lo expresado podemos resaltar que la morosidad se inicia desde el incumplimiento de responsabilidades por parte del deudor ante una persona, empresa, o entidad financiera, por ello es fundamental tener en cuenta tanto nuestro nivel de ingresos y gastos verificando el presupuesto proyectado como nuestra capacidad de endeudamiento, ya que una vez adquirida una deuda, su pago debe convertirse en una prioridad dentro de la planificación mensual. Esta obligación debe situarse por encima de otros gastos no esenciales, ya que su incumplimiento puede generar consecuencias serias, como la inclusión en registros de morosos. Cabe destacar que no solo se ingresa en estas listas por no pagar préstamos, sino también por dejar de abonar facturas de servicios como agua, electricidad, telefonía u otros bienes o servicios contratados.

Otorgamiento de líneas de créditos:

Una línea de crédito es un monto de dinero que una entidad financiera pone a disposición de una persona o empresa por un período determinado. En lugar de entregar la cantidad completa al inicio, el cliente puede utilizarla conforme lo necesite, según sus requerimientos en cada momento (BBVA, 2022, p. 3).

Políticas de Créditos y cobros

Las políticas de cobranza son un conjunto de normas y procedimientos diseñados para gestionar los créditos y garantizar el pago oportuno de los clientes. Es esencial primero comprender las necesidades del cliente para poder responder adecuadamente a ellas. Además, es fundamental resolver cualquier duda o pregunta que surja, con el fin de concluir y concretar la venta de manera exitosa. Por ello García (2023) afirma que:

Toda política de cobranzas se basa en dos elementos principales. El primero son los plazos de cobro, es decir, el momento a partir del cual se debe iniciar la gestión de cobranza una vez que el crédito ha vencido. Se recomienda comenzar esta gestión lo

antes posible, ya que, si no se actúa de inmediato, el cliente podría interpretar que dispone de un periodo de gracia, lo que podría generar retrasos repetidos en pagos futuros. Además, es importante tener en cuenta que, a medida que aumentan los días de atraso, la probabilidad de cobro disminuye, ya que el cliente podría acumular otras deudas y verse obligado a priorizar cuáles pagar, sin poder hacer frente a todas (p. 6).

Procedimientos en la gestión de cobranza

Hoy en día existen muchas maneras de llegar a nuestros clientes los cuales presentan alguna deuda para con nosotros, por ello es imprescindible conocer tanto el proceso como las herramientas necesarias para elaborar un correcto seguimiento hacia aquellos que mantienen alguna deuda y reinciden constantemente en ello.

Por ello en palabras de Ramírez (2023) afirma que:

Una gestión eficaz de las cuentas por cobrar contribuye significativamente a disminuir el riesgo de impago por parte de los clientes. Al aplicar procedimientos definidos y establecer políticas de crédito bien estructuradas, es posible reducir la probabilidad de que los clientes incumplan con sus obligaciones de pago dentro del plazo establecido (p. 5).

Producción

Valdés (2019) “El resultado del proceso de producción se refiere a la cantidad de productos fabricados en un período determinado, con un nivel de productividad específico. Este resultado depende de factores como el número de trabajadores, la intensidad del trabajo y la duración de la jornada. En la producción, existen diversos elementos conocidos como "factores de producción", que influyen en el proceso productivo y pueden alterar la cantidad o calidad del resultado obtenido cuando se modifican.

La producción está estrechamente vinculada a la productividad, ya que esta última actúa como un indicador de la eficiencia de la producción. Por lo tanto, al calcular la producción, también estamos midiendo la productividad, tomando en cuenta aspectos como los materiales utilizados, el tiempo, el personal y los plazos establecidos.

Rentabilidad Financiera

Es un indicador clave que permite a las empresas evaluar su eficiencia en la generación de utilidades a partir de sus recursos financieros. Mide la capacidad de una empresa para convertir sus inversiones en beneficios, reflejando su salud financiera y su potencial de crecimiento

Por consiguiente, Mercedes (2021) menciona que:

La rentabilidad se refiere a la capacidad de generar beneficios, mientras que el término financiero está relacionado con las finanzas, específicamente con el manejo del dinero. Por lo tanto, la rentabilidad financiera hace referencia a los beneficios que se obtienen al invertir dinero en recursos financieros, es decir, al rendimiento generado como resultado de realizar inversiones (p. 22).

Rentabilidad neta:

Los índices de rentabilidad de una empresa son los que reflejan su nivel de productividad dentro del sector al que pertenece. Es fundamental evaluar este indicador de manera constante, ya que permite realizar un análisis para determinar si la utilidad obtenida proviene exclusivamente de su actividad productiva o si está impulsada por otros ingresos generados por la empresa. Es importante tener cuidado al operacionalizar este indicador, ya que debe compararse con el margen operacional. Por lo tanto, es esencial considerar los ingresos adicionales, ya que pueden ser inestables y esporádicos, lo que no refleja la rentabilidad real de la empresa. Un ejemplo de esto es cuando una empresa reporta una utilidad neta aceptable, pero ha sufrido pérdidas operacionales (Brealey y Myers, 2000, p. 12).

Rentabilidad sobre los activos (ROA)

Return on Assets" También conocido como rentabilidad económica, es un indicador que mide el rendimiento o los beneficios generados a partir de los activos de una empresa (Rosas, 2019, p. 44).

Rentabilidad sobre la Inversion (ROI)

El Return on Investment (ROI) mide el rendimiento de una inversión durante un periodo específico. Este indicador nos ayuda a determinar cuánto capital ganó o perdió una empresa en relación con el total invertido (Rosas, 2019, p. 48).

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

Return on Equity mide la utilidad que se genera por cada unidad de patrimonio neto (Rosas, 2019, p. 52).

Tipos de morosidad

Según la entidad financiera (BBVA, 2024) advierte que existen diferentes tipos de morosos, de las cuales los más comunes son:

- **Morosos fortuitos**: Son aquellos que desean cumplir con sus obligaciones de pago, pero atraviesan una falta de liquidez en el momento de efectuarlo. Para ellos, una alternativa viable puede ser el refinanciamiento de la deuda con su entidad bancaria.
- **Morosos circunstanciales**: También tienen intención de pagar, pero se enfrentan a una situación puntual que les impide hacerlo. Una vez superado el inconveniente, proceden a saldar la deuda.
- **Morosos intencionales**: A diferencia de los anteriores, estos individuos cuentan con los recursos necesarios para pagar, pero carecen de voluntad para hacerlo. Retrasan deliberadamente el cumplimiento de su obligación, evitando el pago en la medida de lo posible.

- **Morosos desorganizados**: Aunque tienen la intención de pagar, no gestionan adecuadamente sus finanzas. En muchos casos, desconocen los pagos pendientes o las fechas de vencimiento, lo que conduce al incumplimiento involuntario.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para realizar el presente trabajo de suficiencia profesional se ha utilizado las siguientes técnicas:

2.4.1.1. La Observación

Se presenta como una herramienta polifacética y de gran valor en investigaciones y estudios llevados a cabo en distintos ámbitos. En la realización del trabajo fue la partida inicial para direccionar el análisis, según Monje (2011) La observación es la primera etapa en abordar cualquier problema de investigación. Para observar plenamente, es necesario reconocer y describir las características y elementos del objeto de conocimiento. La observación no es solo un acto pasivo de asimilar señales del mundo exterior, sino que implica aceptar un marco de referencia en el cual adquiere sentido lo que estamos presenciando.

La observación es importante para detectar el problema complementándose con el análisis y el conocimiento contable que se tiene por la experiencia. Ante ello se propone alternativas que contribuirían a la compañía para reducir errores y tener una información más actualizada. Para lo cual se usaron la herramienta de excel para importar información y esta sea más detallada. Ya que cuando se ingresaban de forma individual el tiempo que se destinaba era mayor.

2.4.1.2. Análisis documentario

Según Gonzáles (2020) El análisis documental tiene la ventaja de permitir búsquedas retrospectivas, lo que significa que el investigador puede realizar su estudio del año actual, pero utilizar documentos de años anteriores. Un beneficio adicional del análisis documental es la posibilidad de realizar proyecciones a partir de los resultados,

lo que permite estudiar el futuro. Esto implica que con el análisis documental de un informe del año actual se pueden obtener datos estimados para el año siguiente, especialmente en cuanto a las proyecciones financieras. Asimismo, menciona Medina et al. (2023), la técnica del análisis de documentos es una herramienta valiosa y eficaz en la investigación, ya que permite obtener una amplia cantidad de información y perspectivas sobre un fenómeno o problema determinado. No obstante, es fundamental realizar un examen exhaustivo y tener en cuenta las posibles restricciones y prejuicios.

El trabajo fue elaborado cumpliendo con los principios éticos fundamentales de integridad, confidencialidad y comportamiento profesional. Se llevó a cabo la investigación con honestidad y sinceridad, se mantuvo la confidencialidad de la información utilizada y se aplicaron principios éticos en la toma de decisiones y acciones.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

2.4.2.1. Identificación del problema

A lo largo de los 5 años de historia de la empresa Straumann Group S.A en Perú como toda startup paso por proceso de creación de áreas, políticas y procedimientos ajustados a la realidad del país, si bien la empresa cuenta con lineamientos globales, la realidad peruana en aspectos de costumbres y comportamientos debido a la misma cultura local requería cambios o ajustes en las reglas implementadas, a su vez a medida que la empresa iba creciendo se requería mayor control de cada proceso para minimización de errores pero también implementación de nuevas herramientas que permitan brindar un estándar de calidad a nuestros clientes en temas de post venta y seguimiento de cartera.

A. La empresa en el año 2022 no contaba con una política clara referente al área de cuentas por cobrar esto hacía que el equipo de ventas pudiera negociar operaciones de alto riesgo sin mayor control ni consecuencias futuras.
B. Referente al área de cuentas por cobrar que se empezó a construir en el año 2023 no se tenía una herramienta con KPI´s de gestión a medir de manera mensual dado

que no se tenían los resultados esperados en la gestión de cuentas por cobrar la región necesitaba sustentos de las acciones realizadas por parte de los equipos de CxC.

C. Los clientes tenían quejas referentes a sus pagos realizados debido que a veces no enviaban sus voucher de manera directa al área de cobranzas, sino que lo enviaban al comercial y en algunos casos esos comprobantes nunca llegaban a identificarse dentro del proceso de conciliación bancaria generando NI´s (ingresos por identificar dentro de nuestras cuentas contables).

D. El equipo de ventas cada vez crecía más y no tenían una herramienta que les brinde visibilidad referente a la deuda de sus clientes asignados ni su capacidad de pagos ni tampoco la proyección histórica de compra en un solo reporte.

E. La línea de negocio Clearcorrect es relativamente nueva, tiene solo 1 año y medio en el mercado peruano, pero ya es la marca de alineadores invisibles #2 a nivel mundial solo detrás de la marca Aling de la empresa Invisalign con más de 25 años de historia.

   La problemática local que esta línea sufre es que existe un vacío dentro del proceso operativo de producción en Brasil debido a la falta de comunicación entre las áreas implicadas generando retrasos en la producción de alineadores distorsionando el tiempo promedio de entrega estimado a clientes generando malestar y desconfianza de la marca. A mediados del año pasado los casos que no se producían o tenían retrasos por bloqueos locales eran contados siendo máximos 5 casos al mes, a la fecha se ha recibo un análisis que la cantidad de casos con retrasos de mínimo de 1 día por reglas locales asciende a 25 necesitando ya una solución inmediata dado que el área de producción que se encuentra en Brasil no informaba de estos bloqueos hasta pasados los 10 días debido a consultas de comerciales de Perú referente al status de sus casos en producción.

2.4.2.2. Análisis del marco normativo

En este paso hemos analizado las políticas, MOF, proyectos implementados por otras subsidiarias de la región LATAM para validar si están relacionadas con nuestras propuestas de solución planteadas debido a que todo proyecto a implementar debe ser aprobado por nuestro ente supervisor que en este caso sería subsidiaria Brasil.

Una vez se presente el business case a Brasil y se tenga la aprobación se puede proceder a la implementación de la herramienta, política, condiciones o nuevas reglas en SAP, si se realiza un desarrollo local con Budget de la misma subsidiaria basta con presentar la problemática y los puntos de mejora a conseguir para realizar la implementación.

2.4.2.3. Construcción de la alternativa de solución

En base al análisis presentado de las problemáticas presentes en la empresa Straumann Group Perú S.A se realizó la presentación de las siguientes propuestas de mejora a implementar para mejorar los diversos procesos o procedimientos deficientes mapeados en la operatividad diaria.

A. En base a la experiencia de 3 años en la empresa se procedió a crear el MOF del área de Créditos y Cobranzas que constaba de la política de CxC, lista de funciones por puesto dentro del área, los flujos operativos por cada actividad a realizar por el área y reglas implementadas entre las áreas de back office (CxC – Customer Service y Logistica)
B. Tomando como referencia la necesidad de la región para medir la gestión de sus equipos en LATAM se implementó la herramienta HIGHRADIUS que centraliza la información de SAP, CRM, INTIZA, y de cualquier plataforma que se pueda exportar una base de datos en base a ello se realiza una segmentación de cartera como prioridad a gestionar y se monitorea de manera semanal el avance de gestión realizada y por ende la reducción del OVERDUE>90.
C. Dado que se estaba saliendo de control la cantidad de NI´s (ingresos por identificar) en el periodo 2023 que llegaron a estar en un valor de S/ 1´1,000.00 se desarrolló una plataforma de pagos propia que integraba la información de SAP del módulo FBL5N (CXC detallado por cliente) y una pasarella de pagos (Payu).

D. La meta de ventas cada año sube un 20% respecto al periodo anual anterior, la necesidad de un reporte para que el equipo tenga visibilidad de a que clientes se le podía brindar una línea de crédito adicional en base a su historial de compra y capacidad de pago minimizando riesgos era necesaria por lo cual se creo un dashboard que brinda información relevante y centralizada de los principales clientes de cada zona del país segmentada por línea de negocio y gerencia a cargo.

E. Para minimizar los retrasos en la fase de producción realizada en nuestra planta ClearCorrect de Brasil y tener comunicación constante del status de nuestros alineadores se creó un Dashboard de control de casos CC aprovechando el reporte se adicionó datos relevantes complementarios para realizar una mejor estimación en los plazos de llegada de los alineadores a nuestras oficinas.

2.4.2.4. Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado

A. A mediados de junio 2024 se procede a revisar política de Créditos y Cobranzas por parte del CFO local y firmar por parte del Country Manager. Desde esa fecha tiene vigencia documento propuesto por el área de Créditos y Cobranzas.

B. Los coordinadores de las áreas de Créditos y Cobranzas de LATAM se reúnen en agosto 2024 en Curitiba Brasil para recibir onboarding de la herramienta HIGHRADIUS y debatir las políticas, reglas y funciones a realizar dentro de la plataforma a implementar, la herramienta sale en vivo desde el 1 de Octubre 2024.

C. Plataforma de pagos se implementa gracias a un Abap de Colombia que desarrollo la herramienta en marzo 2024 y sale en vivo en junio 2024, herramienta tuvo un update en sus funciones integrando un nuevo proyecto llamado Alebrije que es un bot que aplica de manera automática los pagos ingresados a la pasarella de pagos eliminando la carga operativa de estar registrando de manera manual los ingresos realizados por clientes.

D. Dashboard de gestión para el área de ventas se presentó en el Townhall del cierre de Q1 – 2025 y ya se viene utilizando para el análisis de riesgos de clientes, recibiendo buena acogida por parte del equipo comercial.

E. Dashboard de seguimiento a casos CC se presentó en abril 2025 por parte del equipo de producción de Brasil alineando las necesidades de los equipo locales y validando la veracidad de la información presentada.

2.5. Resultados de la actividad

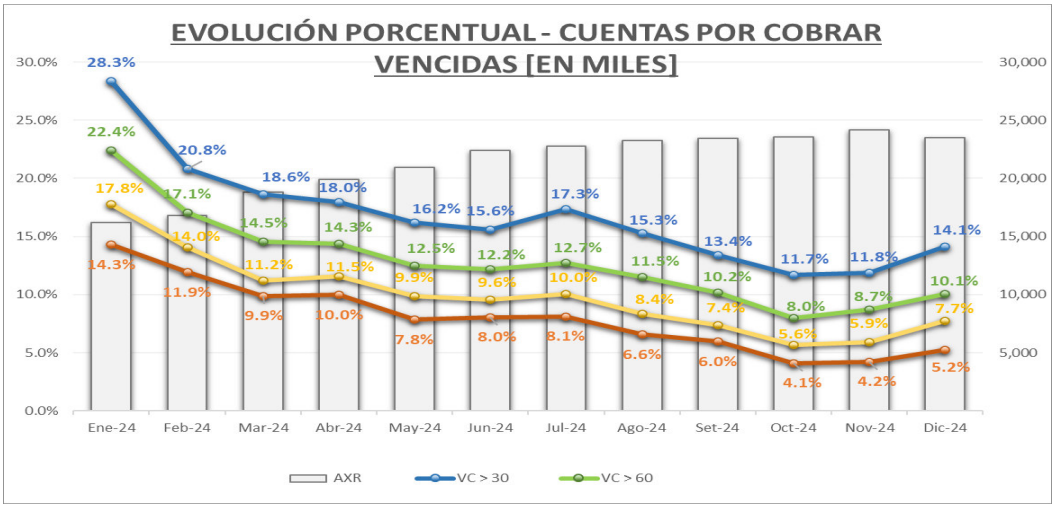
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Después de haber implementado y aplicado las diversas mejoras continuas dentro del área de Créditos y cobranzas, desde la política operativa hasta los proyectos de automatización de procesos los resultados en la gestión de cuentas por cobrar mejoraron a lo largo del periodo 2024.

A continuación, se visualiza la evolución porcentual de las cuentas por cobrar vencidas. (Véase la Figura 4).

Figura 4

Evolución de cuentas por cobrar en porcentaje %

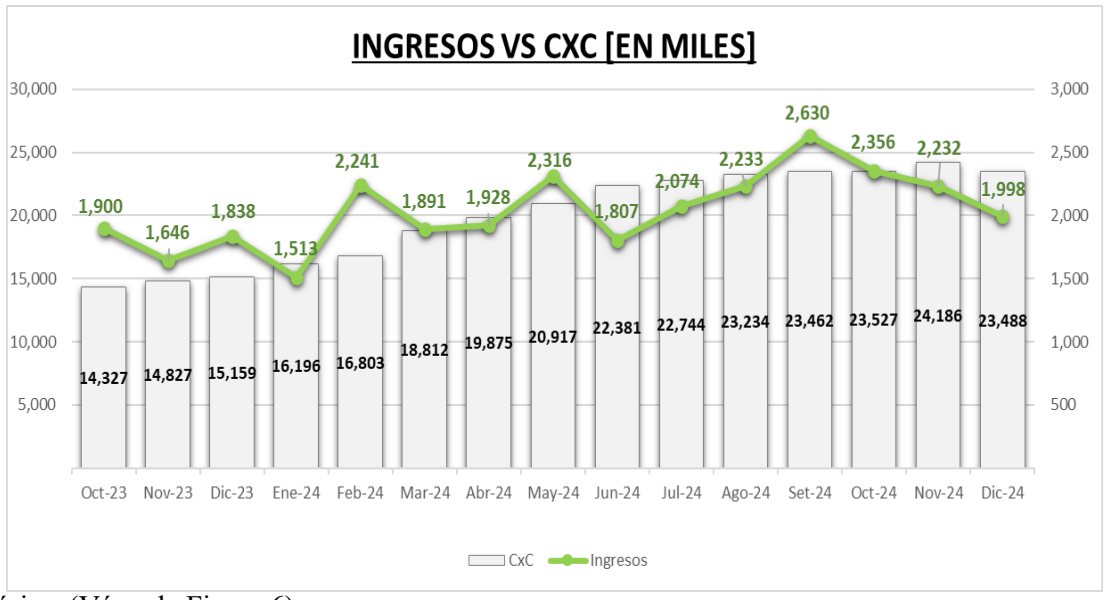


La siguiente figura muestra la evolución de las cuentas por cobrar no vencidas y vencidas. (Véase la Figura 5).

Figura 5

Evolución de cuentas por cobrar en valores S/.

La siguiente figura muestra la relación entre los ingresos y las cuentas por cobrar mensuales de manera

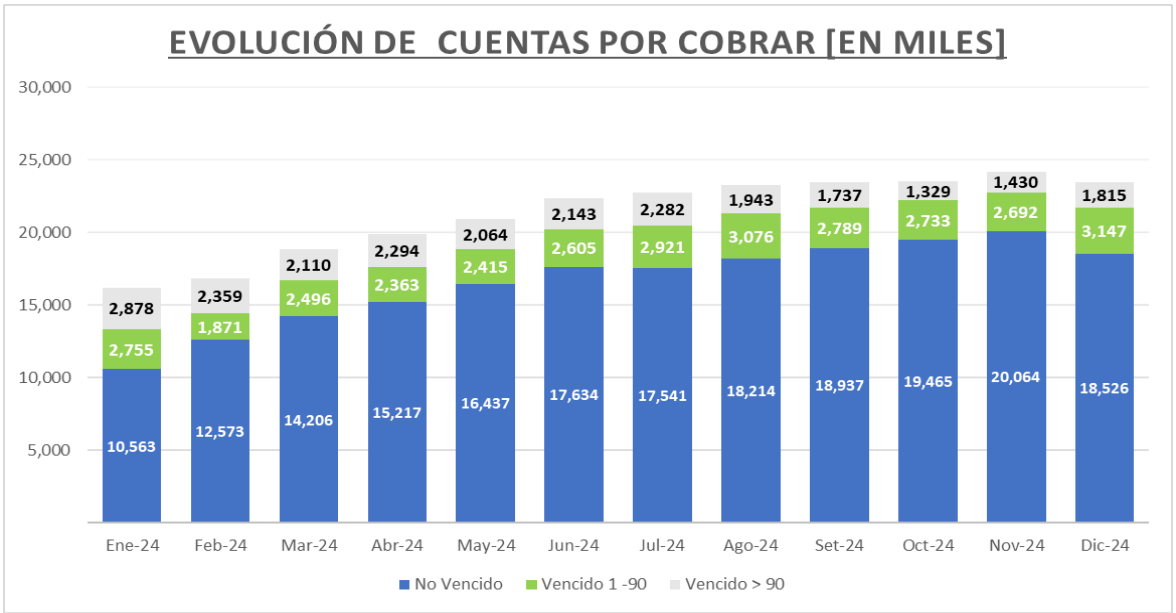


histórica. (Véase la Figura 6).

Figura 6

Ingresos vs Cuentas por Cobrar mensuales

A. En base a la experiencia obtenida a lo largo de 3 años en la empresa se realizó la implementación



y firma de la política de Créditos y Cobranzas en Straumann Group Perú en junio 2024.

- Se estableció un procedimiento para la evaluación crediticia y atención de pedidos de clientes.

A continuación, se presenta la política de Créditos y Cobranzas para estandarizar la gestión operativa del área. (Véase la Figura 7).

Figura 7

Política de Créditos y Cobranzas

POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

1. EVALUACIÓN Y ATENCIÓN DE PEDIDOS:

1.1 Las evaluaciones crediticias a potenciales clientes nuevos deben ser solicitadas por medio de un correo dirigido al encargado del Área de Créditos.

1.2 Toda aprobación de crédito debe ser solicitada mediante un correo, para evitar la carga de pedidos que no cuentan con la aprobación respectiva.

1.3 Los pedidos cargados mediante la plataforma FIORI a un cliente moroso quedará suspendido y no será facturado por el área de Customer Service hasta no tener la aprobación del área de Créditos y Cobranzas.

1.4 Los nuevos documentos emitidos por el concepto de cambios de medida y/o refacturaciones mantendrán la condición de pago de la factura original.

1.5 Toda cobranza coordinada de manera directa entre el representante de venta y el área de Logística tiene que ser copiada al área de créditos y Cobranzas (ordenes subidas al FIORI).

1.6 Las consultas, pedido de reportes, evaluación crediticia etc. solicitadas por los representantes de ventas en la mañana (9:00AM – 12:PM) serán respondidas en el horario de (2:00PM – 6:00PM) el mismo día con un plazo máximo de 24 horas.

1.7 Las consultas, pedido de reportes, evaluación crediticia etc. solicitadas por los representantes de ventas en la tarde (12:00PM – 6:00PM) serán respondidas en el horario de (9:00AM – 12PM) del día siguiente con un plazo máximo de 24 horas.

1.8 Toda negociación y cargo de pedido a la plataforma Fiori por parte del equipo comercial debe realizarse de manera posterior a tener la aprobación del área de Créditos y Cobranzas.

1.9 Equipo comercial debe enviar lista de potenciales clientes a contactar o visitar a inicio de cada semana para evaluación del área de Créditos y Cobranza.

Se delimitó actividades y funciones por puestos de trabajo dentro del área de Créditos y cobranzas para que cada nuevo colaborador tenga claro las funciones a realizar.

A continuación, se detalla en la figura el manual de funciones del puesto de Analista de Créditos y Cobranzas, con sus principales funciones. (Véase la Figura 8).

Figura 8
Manual de funciones Analista de CxC

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**ANALISTA DE CREDITOS Y COBRANZAS – LÍNEA ORTODONCIA Y DIGITAL**
Dependencia:	ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Reporta a (Nombre del Cargo):	CFO

N°	FUNCIONES
1	Evaluación crediticia a clientes nuevos y continuadores.
2	Redactar contratos para venta de Virtuovivo.
3	Reporte de ventas de Virtuovivo semanal.
4	Liberación de pedidos en sistema SAP.
5	Coordinación de envío de comunicados de pago preventivo y cancelar deuda de forma masiva a través de medios digitales
6	Envío de Estados de Cuenta a clientes potenciales.
7	Absolver dudas respecto a la deuda a clientes y representantes.
8	Negociación de acuerdos de pagos.
9	Coordinación de cobranza con POS en Lima y Trujillo
10	Preparar consolidados de pagos, según solicitud.
11	Reporte de clientes en riesgo de cobranza a CFO.
12	Visitas a clientes para conciliar deudas.
13	Llamadas a clientes potenciales.
14	Revisar casos de clientes con Ejecutivos comerciales, back office o gerencia.
15	Envío de estado de cuenta de forma física a los clientes a través del motorizado.
16	Dar cumplimiento a las matrices de autorizaciones: Límites de Crédito, acuerdo de pagos, Créditos equipo digital (VirtuoVivo), Write off.
17	Reunir y entregar información necesaria para cobranza pre -legal (Notificación notarial) y legal (Conciliación y Juicio).
18	Reportar clientes con deuda +60 días a la central de riesgo (Previa autorización de CFO).
19	Reporteria semanal (Reporte de tramos, Pareto morosidad, DSO, Ingresos vs AxR.
20	Reporte quincenal del estatus Virtuovivo
21	Bloqueo y desbloqueo de licencias Virtuovivo
22	Modificación manual de estados de cuenta para casos Clear Correct (clientes de provincia), previa coordinación con representante.
23	Envío de documentación a contabilidad para generar la auto-detracción mensual.
24	Seguimiento a la facturación al cierre de mes.

A continuación, se detalla en la figura el manual de funciones del puesto de Trainee de Créditos y Cobranzas, con sus principales funciones. (Véase la Figura 9).

Figura 9

Manual de funciones Trainee de CxC

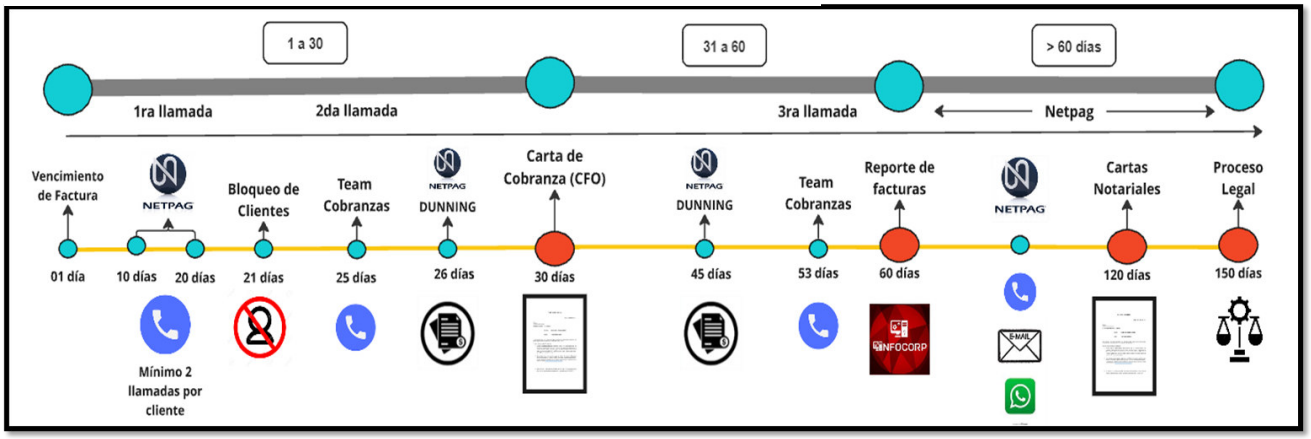
Identificación del Cargo	
Nombre del cargo:	**TRAINEE CREDITOS Y COBRANZAS**
Dependencia:	ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
Reporta a (Nombre del Cargo):	CFO

N°	FUNCIONES
1	Envío de estado de cuenta preventiva a clientes.
2	Envíos de cartas notariales (Previa coordinación y aprobación de CFO)
3	Respuesta a incidencias NETPAG.
4	Seguimiento a generar notas de créditos a facturas por cambio de medida.
5	Realizar consolidado de pagos
6	Bloqueos/Desbloqueos a clientes con deuda mayor a 30 días.
7	Validación de pagos.

A continuación, se muestra el flujo para la gestión de cobranza en la línea digital Virtuovivo. (Véase la Figura 10).

Figura 10

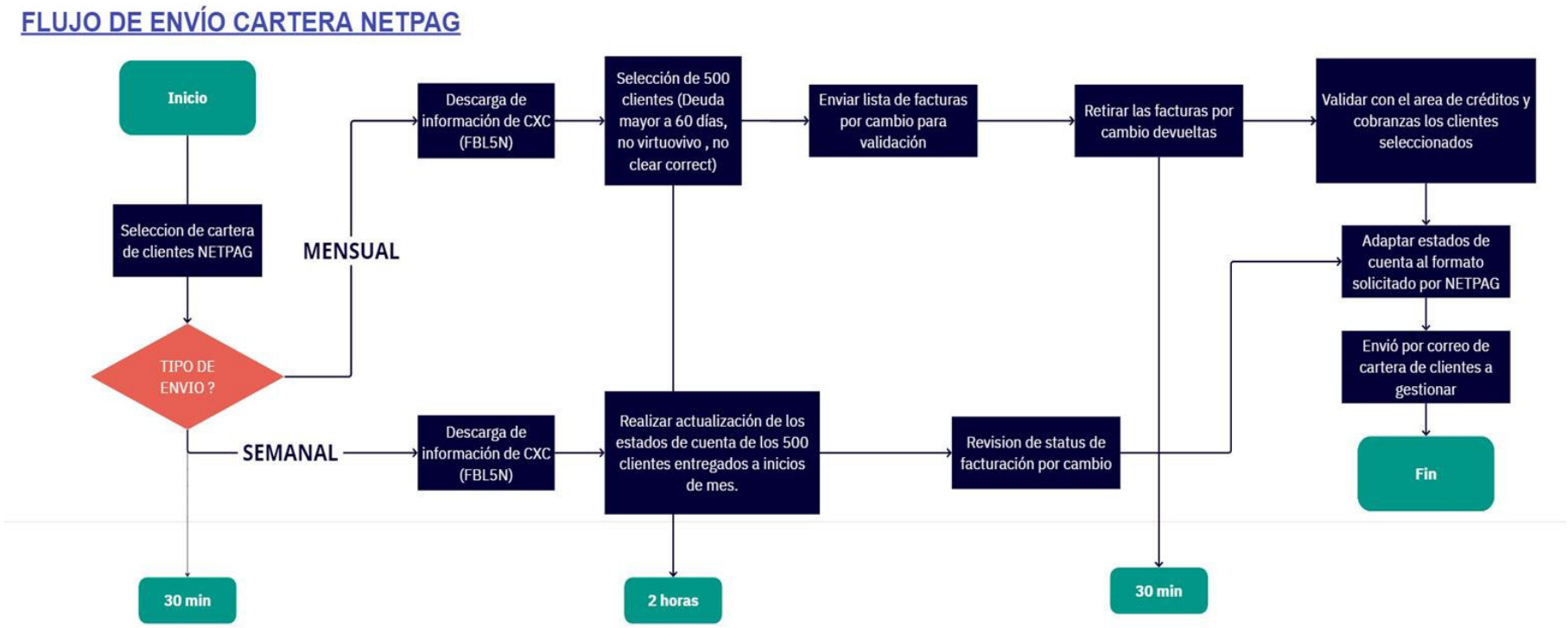
Flujo operativo de Cobranza – Línea Digital Virtuovivo



En la siguiente figura se visualiza el flujo de operativo del envío de cartera a través de la plataforma Netpag. (Véase la Figura 11).

Figura 11

Flujo operativo de envío de cartera Netpag

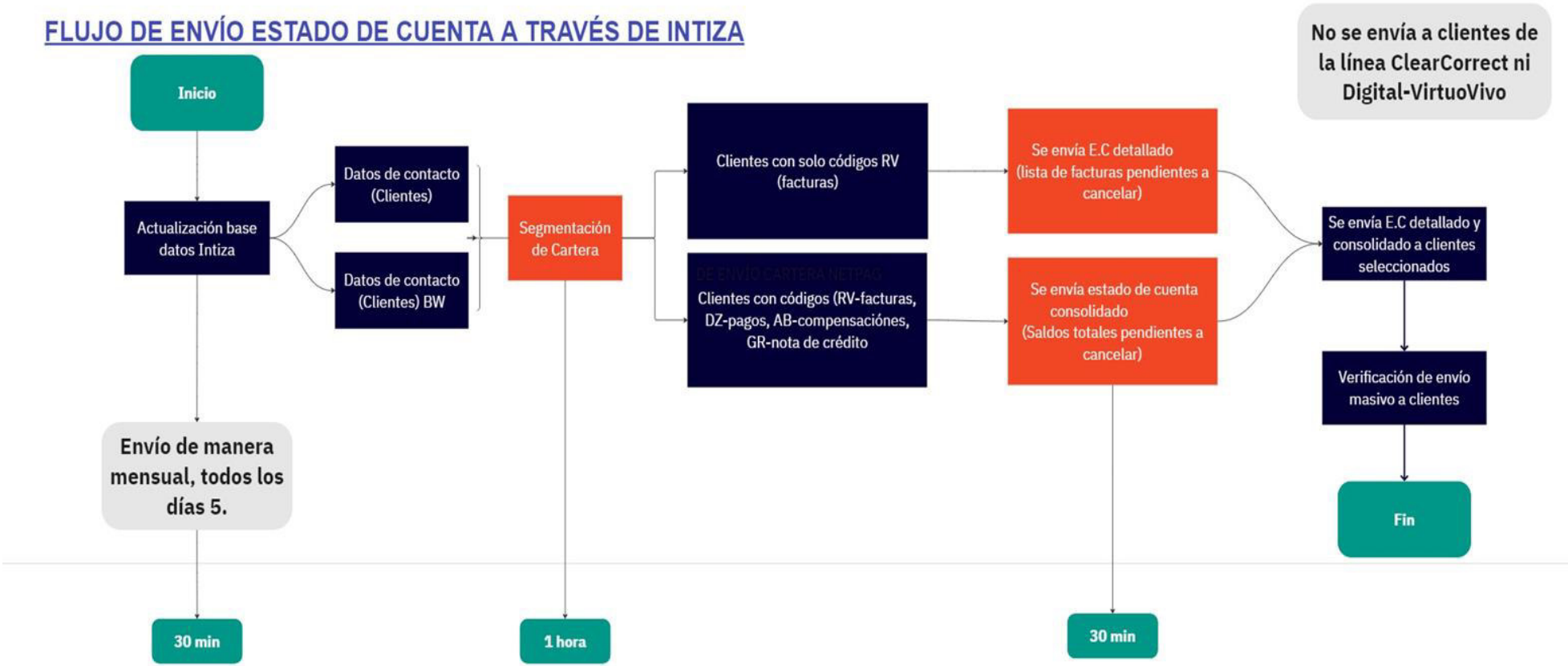


Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta el flujo operativo para el envío automático de estados de cuenta a través de la plataforma INTIZA. (Véase la Figura 12).

Figura 12

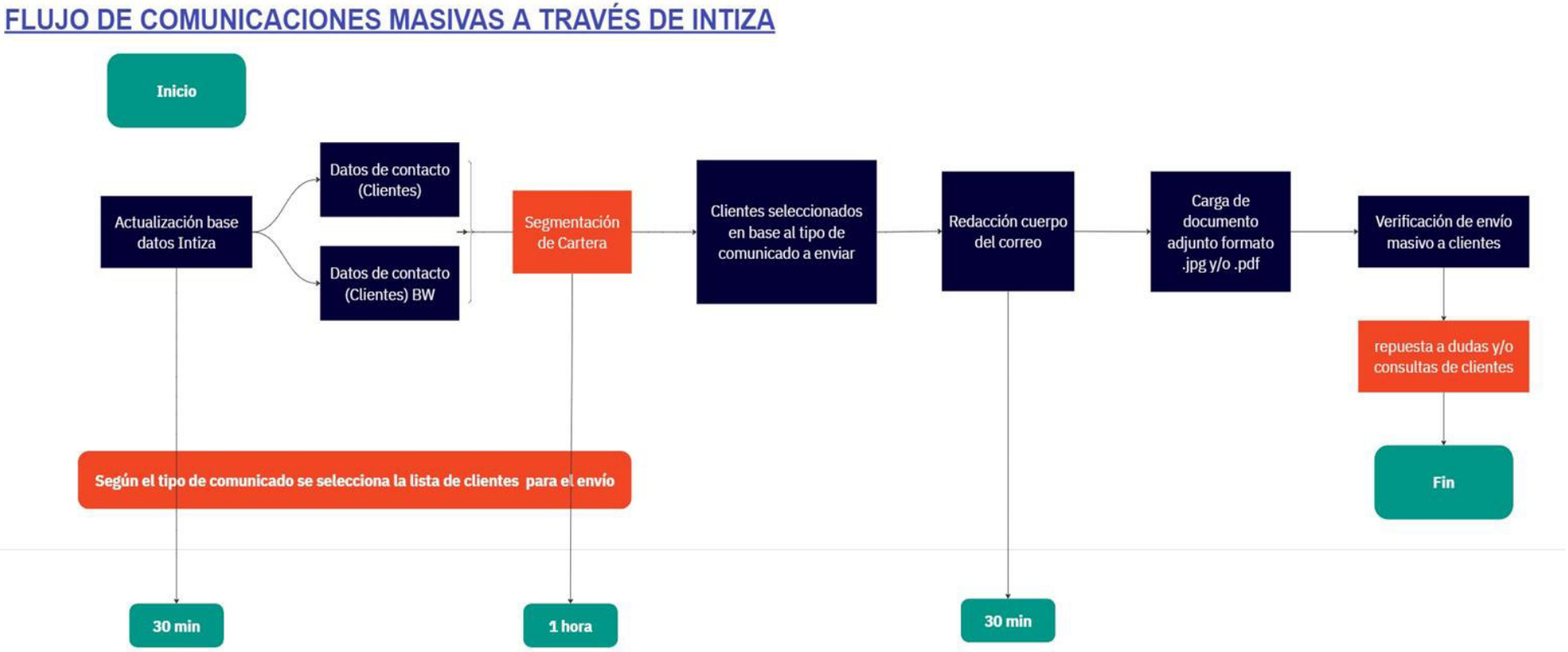
Flujo operativo - envío de estado de cuenta INTIZA



A continuación, se muestra el flujo operativo para realizar comunicaciones masivas a clientes a través de la plataforma INTIZA. (Véase la Figura 13).

Figura 13

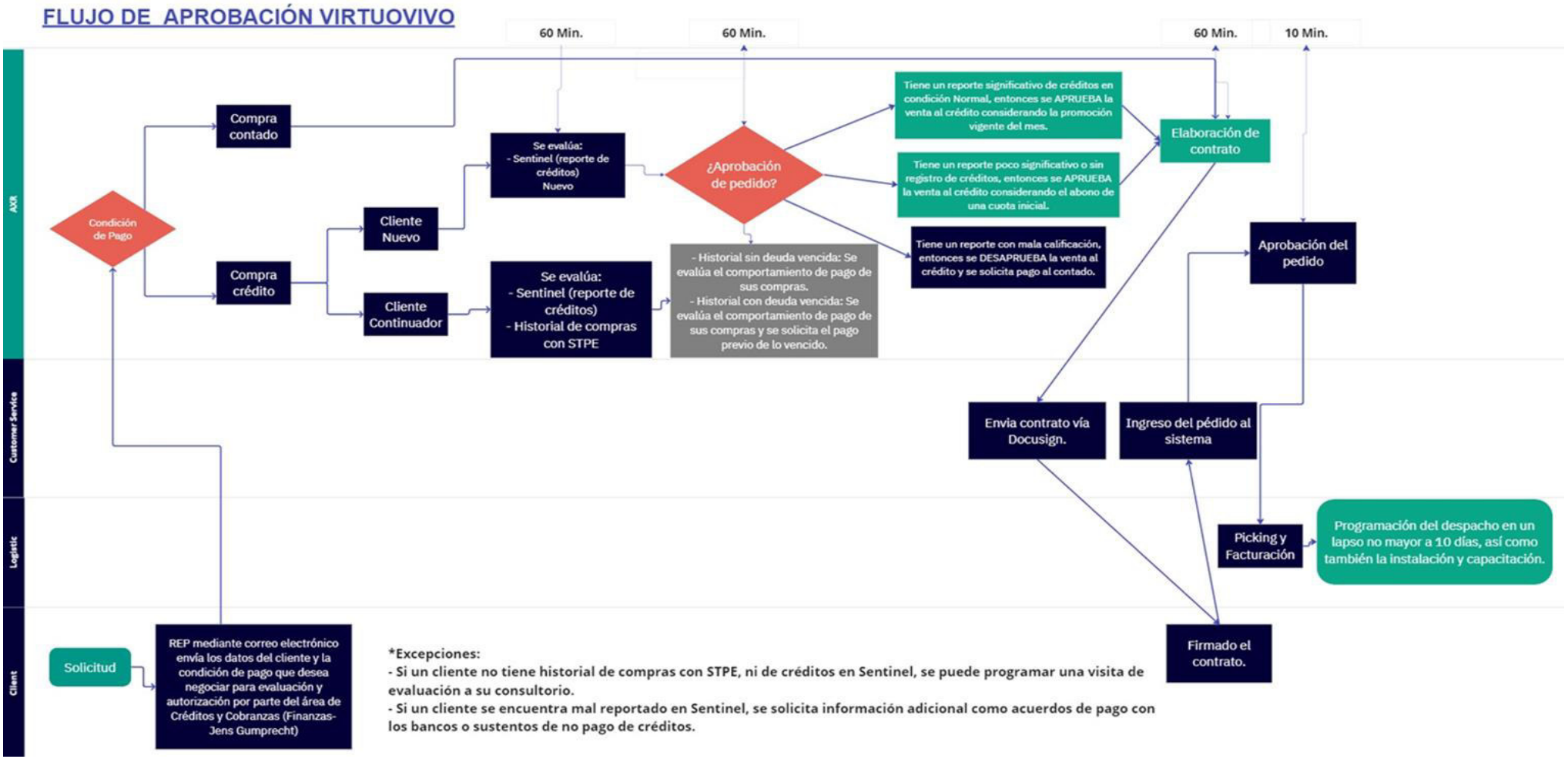
Flujo operativo de comunicaciones masivas a través de INTIZA



A continuación, se muestra el flujo operativo diseñado para la aprobación de líneas de crédito en la línea digital Virtuovivo. (Véase la Figura 14).

Figura 14

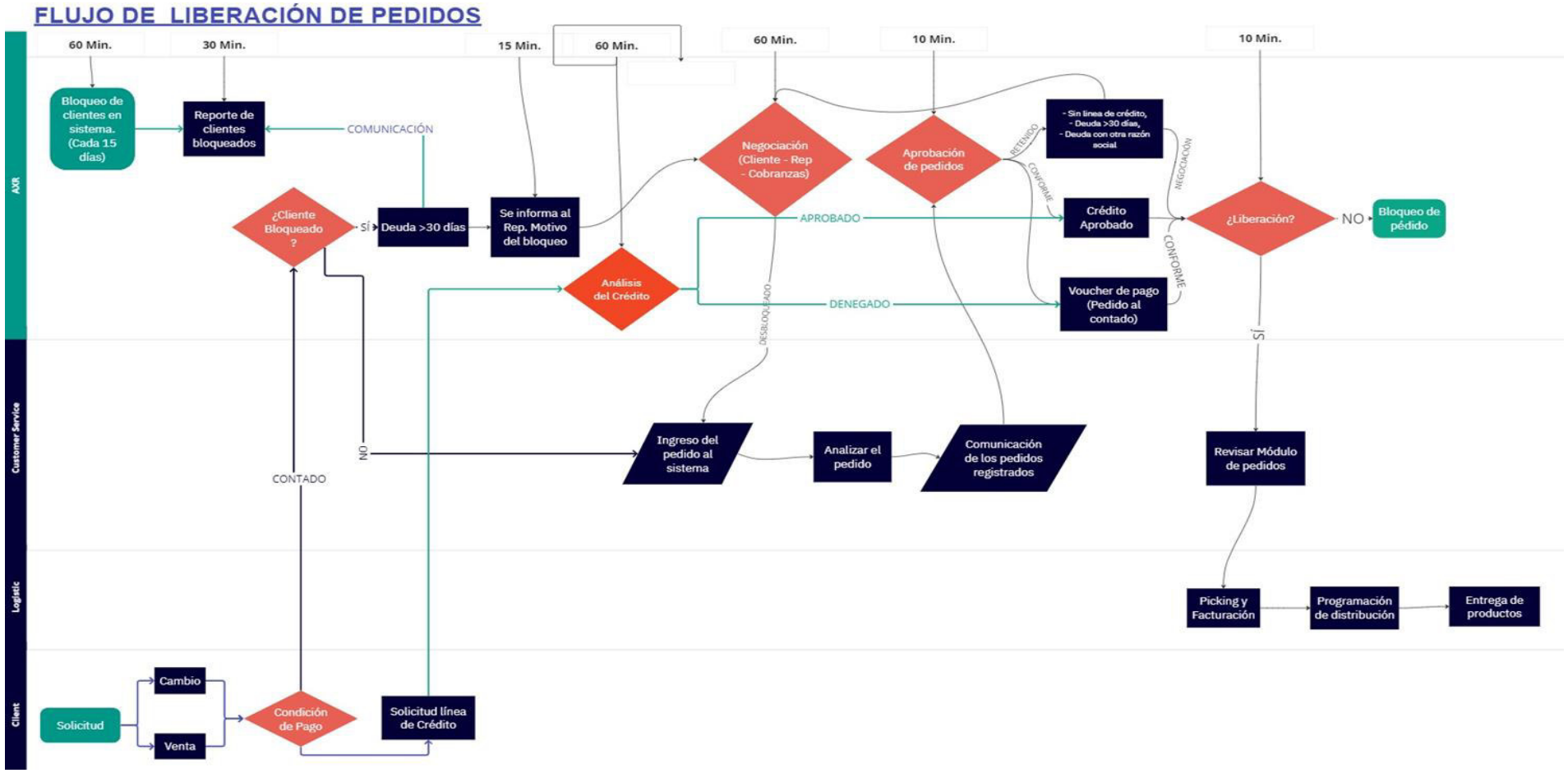
Flujo operativo de aprobación crediticia línea Digital Virtuovivo



La siguiente figura muestra el flujo operativo para la liberación de pedidos sujetos a evaluación crediticia. (Véase la Figura 15).

Figura 15

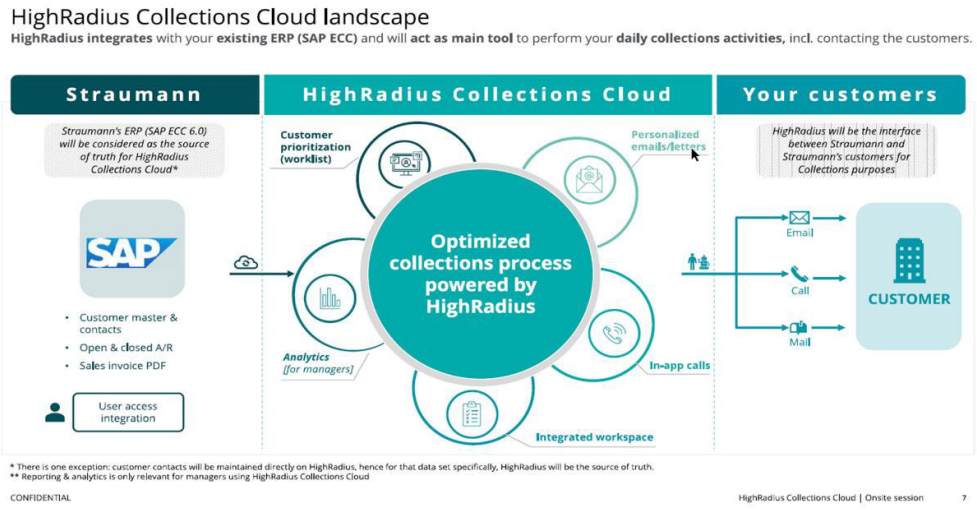
Flujo operativo - liberación de pedidos



B. Cuando se realizó la implementación de HIGHRADIUS se realizó la configuración de usuario para cada colaborador del área de Créditos y Cobranzas y así poder asignarle una cartera a gestionar y dar seguimiento a las actividades que realiza dentro de la herramienta.

A continuación, se muestran las funcionalidades principales de la herramienta HighRadius. (Véase la Figura 16).

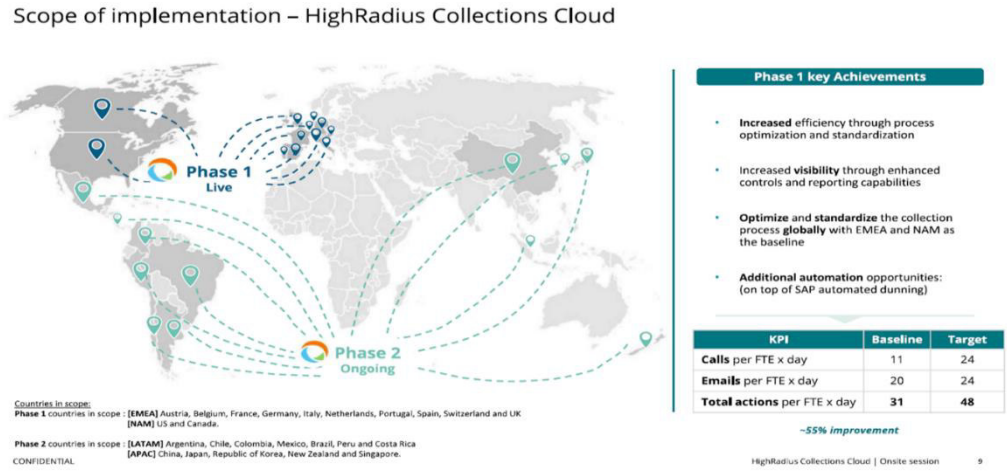
Figura 16
Funcionalidad de HighRadius



Nota: Elaborado por team Latam SG

A continuación, se visualizan los países de la región LATAM en los que se han implementado la herramienta HighRadius. (Véase la Figura 17).

Figura 17
Países implementados con HighRadius

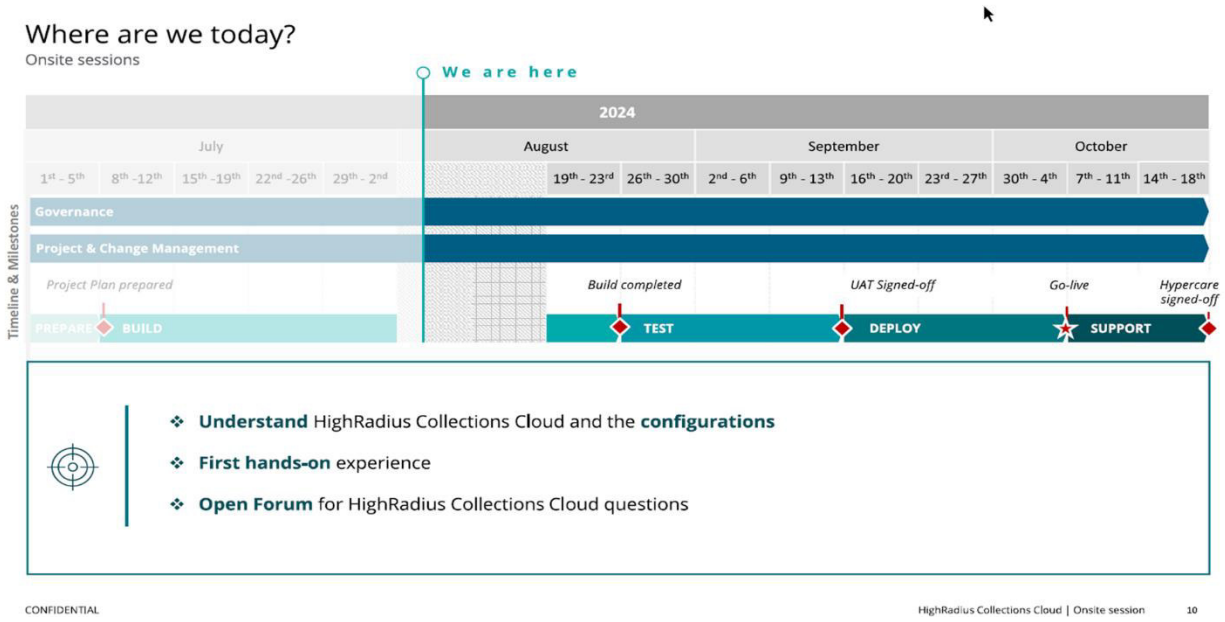


Nota: Elaborado por team Latam SG

En la siguiente figura se muestra el cronograma de implementación de la herramienta HighRadius. (Véase la Figura 18).

Figura 18

Gantt de implementación HighRadius

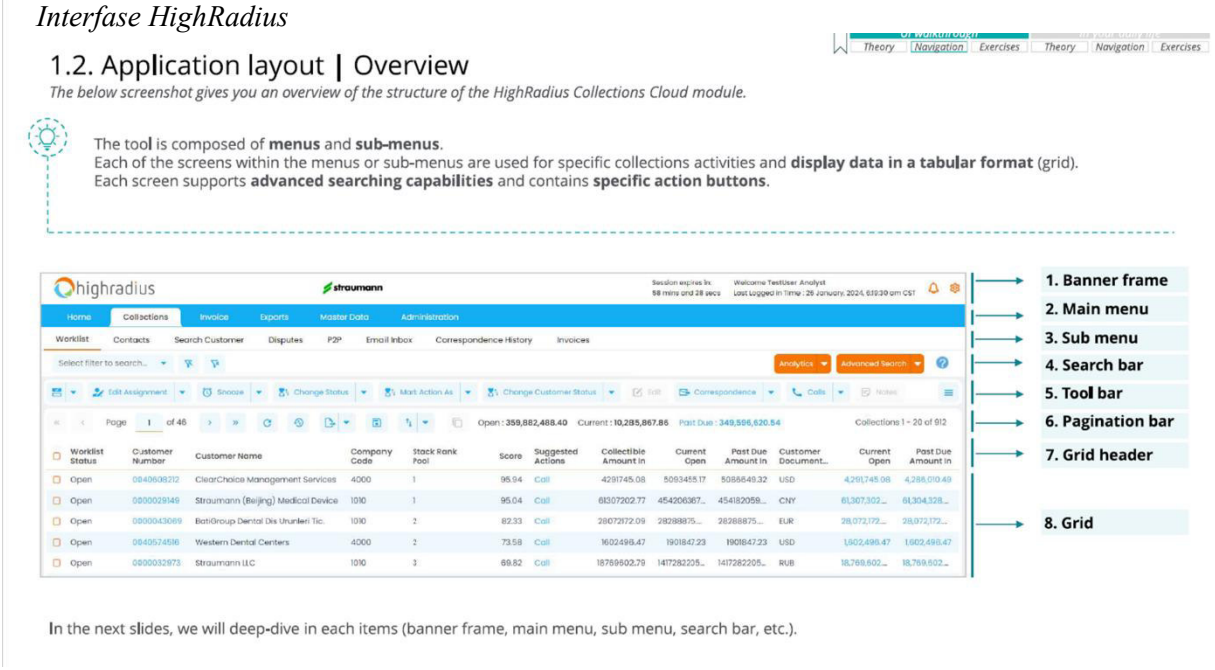


Nota: Elaborado por team Latam SG

A continuación, se presenta la interfaz de la plataforma HighRadius utilizada por el área de Créditos y Cobranzas. (Véase la Figura 19).

Figura 19

Interfase HighRadius

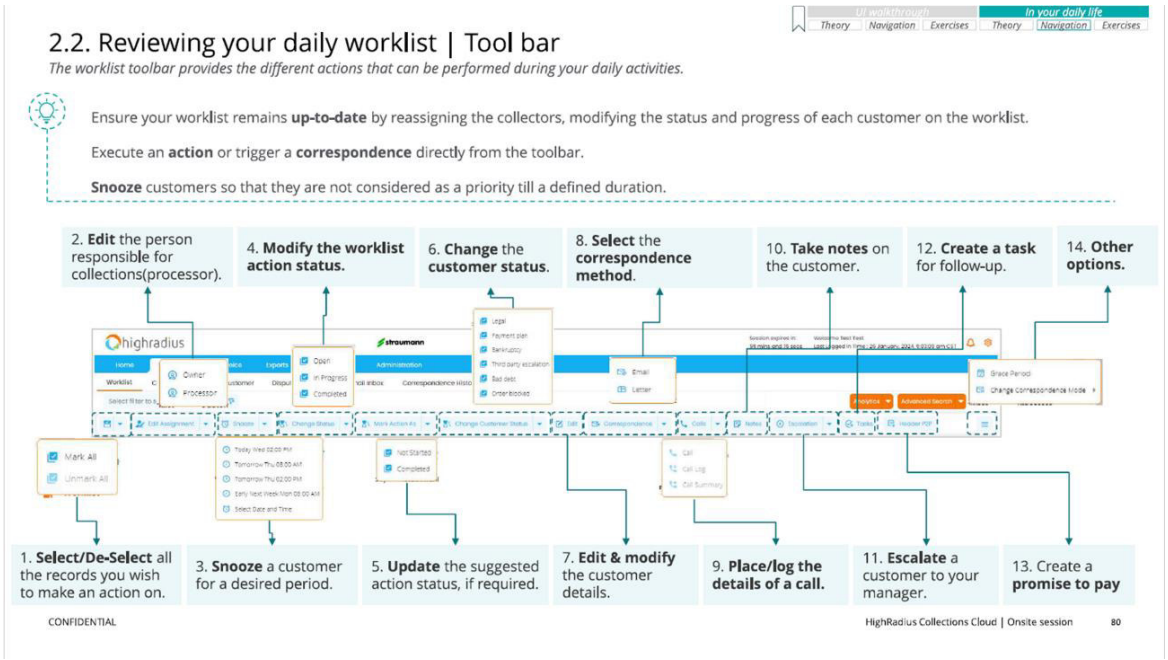


Nota: Elaborado por team Latam SG

Se muestra en la figura la leyenda de comandos y botones operativos dentro de la herramienta HighRadius. (Véase la Figura 20).

Figura 20

Leyenda de comandos HighRadius

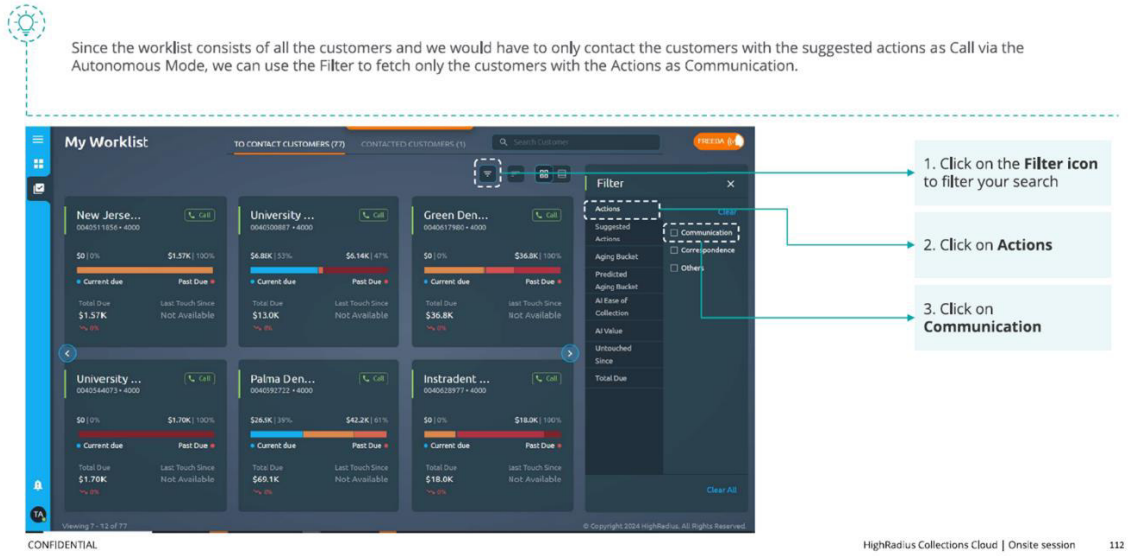


Nota: Elaborado por team Latam SG

Se muestra en la figura la funcionalidad de las llamadas incorporada en HighRadius, que permite contactar a clientes. (Véase la Figura 21).

Figura 21

Funcionalidad de call - HighRadius

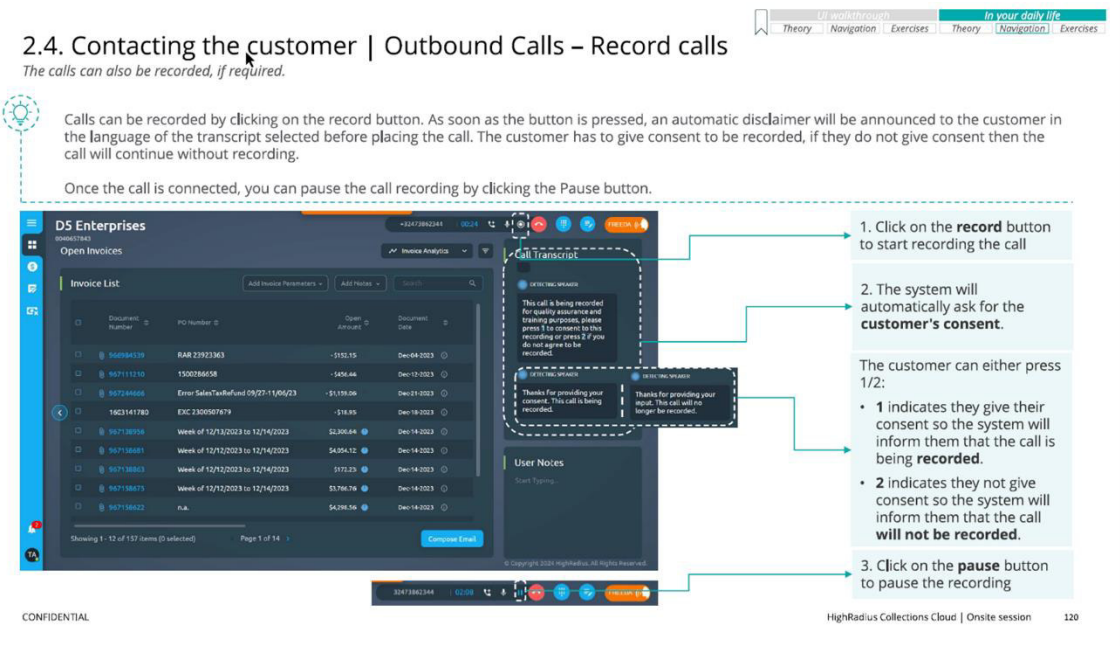


Nota: Elaborado por team Latam SG

A continuación, se muestra la función de grabación y transcripción automática en la plataforma HighRadius para mejorar el seguimiento de gestiones. (Véase la Figura 22).

Figura 22

Funcionalidad de grabación y transcripción - HighRadius

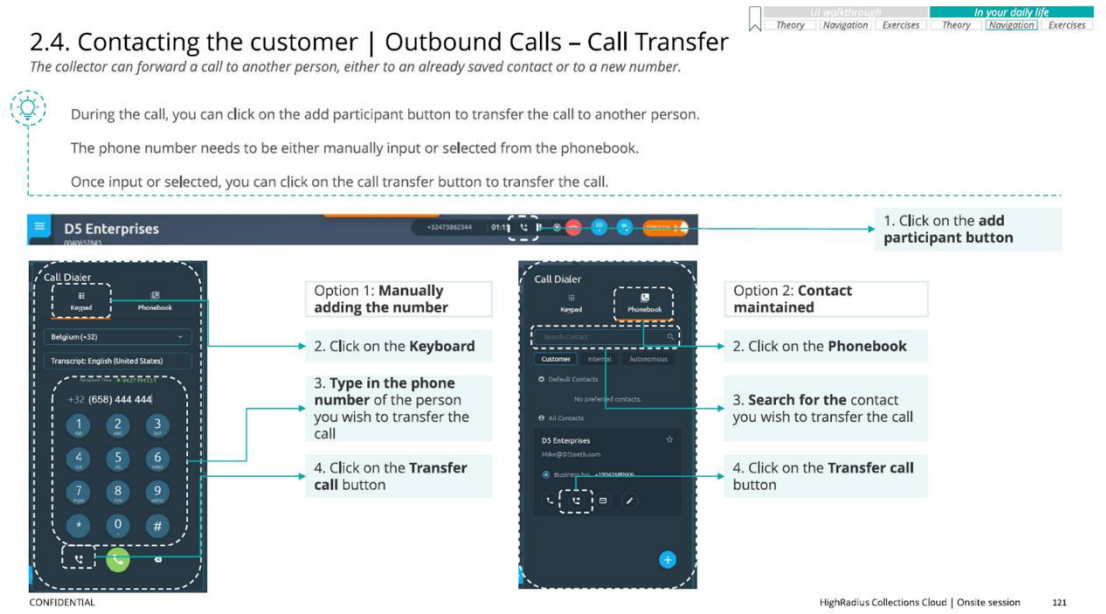


Nota: Elaborado por team Latam SG

La siguiente figura presenta la funcionalidad mediante el cual se transfiere una llamada activa entre usuarios dentro de la plataforma. (Véase la Figura 23).

Figura 23

Funcionalidad transferencia de llamada - HighRadius

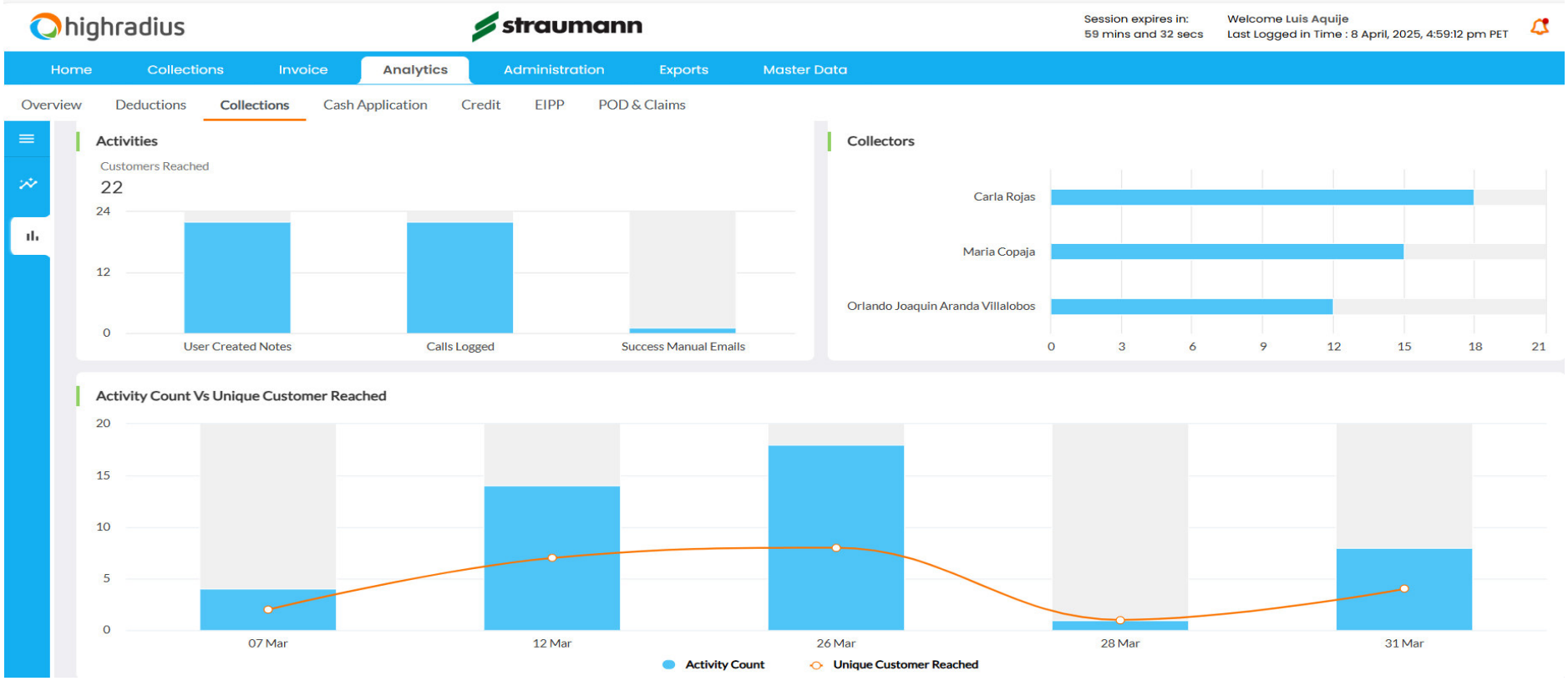


Nota: Elaborado por team Latam SG

A continuación, se visualizan las actividades realizadas por los analistas de CXC de Straumann Group S.A en el periodo Marzo – 2025. (Véase la Figura 24).

Figura 24

Dashboard de gestión por analista - HighRadius



Nota: Elaborado por team Latam SG

C. La implementación de la plataforma de pagos de Straumann Group a clientes tuvo un impacto de inmediato generando confianza y tranquila a los clientes que habían tenido problemas con el proceso convencional de aplicación de pagos.

A continuación, se visualiza la vista principal del portal de pagos SGPE, implementado para facilitar la gestión de pagos. (Véase la Figura 25).

Figura 25

Portal Plataforma de pagos SGPE



Nota: Elaborado por Abad externo SGPE

A continuación, se muestra la interfaz que visualiza el cliente al acceder a la plataforma de pagos. (Véase la Figura 26).

Figura 26

Portal Cliente - Plataforma de pagos SGPE



Nota: Elaborado por Abad externo SGPE

A continuación, se muestra el código QR que dirige el acceso al manual de pagos de Straumann Group Perú S.A. (Véase la Figura 27).

Figura 27
Manual Plataforma de pagos SGPE

QR MANUAL DE PAGOS

La siguiente figura muestra la presentación del manual de uso para clientes de la plataforma de pagos SGPE. (Véase la Figura 28).

Figura 28
Manual Plataforma de pagos SGPE



A continuación, se muestra el código QR que dirige al video tutorial elaborado para capacitar a los usuarios sobre el uso de la plataforma de pagos. (Véase la Figura 29).

Figura 29
QR – Video tutorial Plataforma de pagos SGPE



A continuación, se muestra los principales beneficios derivados de la implementación de la plataforma de pagos. (Véase la Figura 30).

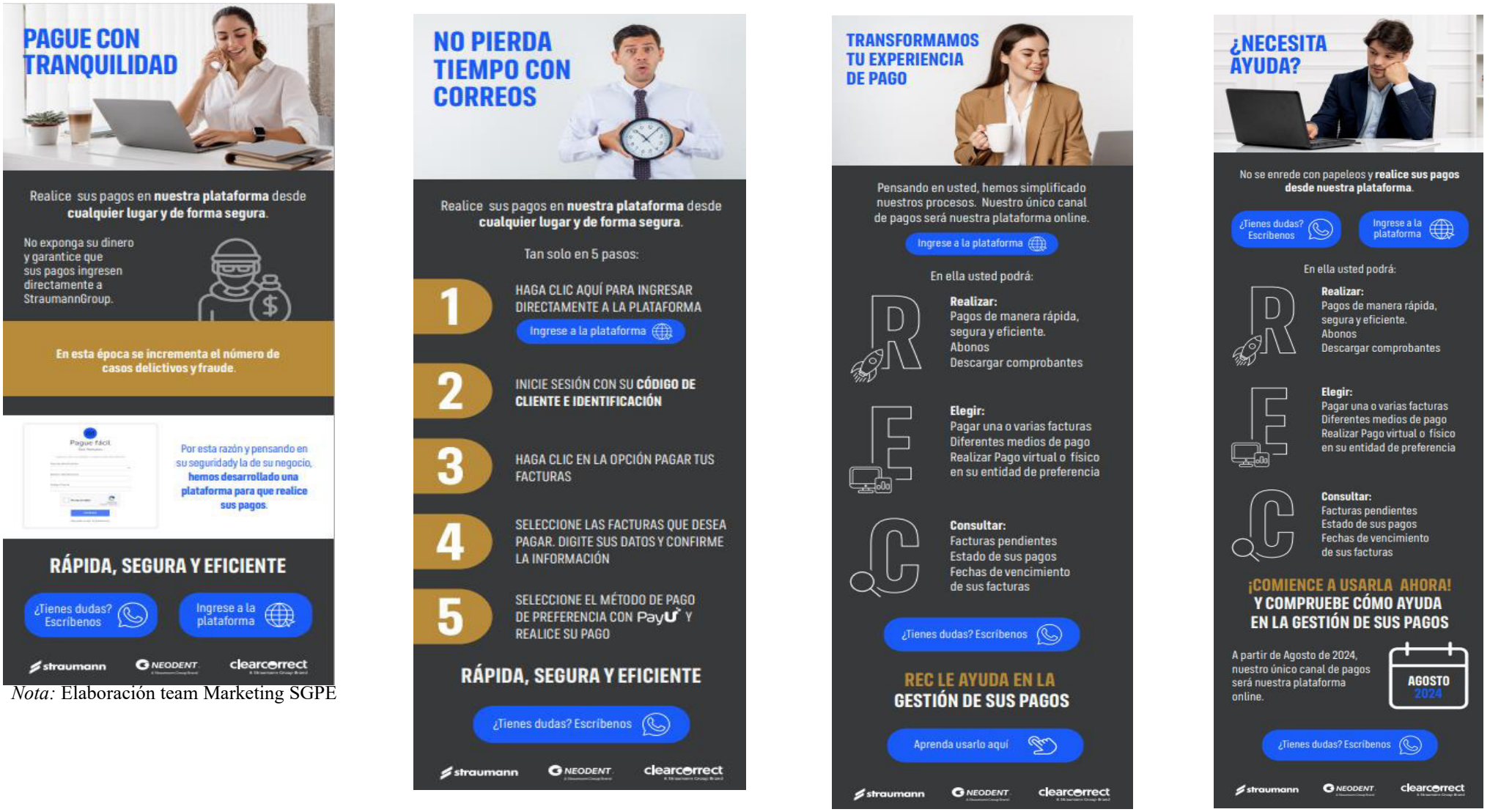
Figura 30
Beneficios de uso Plataforma de pagos SGPE



La siguiente figura muestra artes de difusión creados por el área de Marketing de SGPE para el lanzamiento y uso de la nueva plataforma de pagos, con el objetivo de tener mayor acogida e impacto. (Véase la Figura 31).

Figura 31

Artes de difusión Plataforma de pagos SGPE



Nota: Elaboración team Marketing SGPE

D. El Dashboard creado utiliza múltiples reportes que pueden obtenerse desde los diversos módulos de SAP como:

- FBL5N: Base total de deuda clientes
- FB03: Documentos a visualizar de manera individual
- XD02: Información de clientes
- XD99: Módulo masivo de descargas – base de datos

Otra manera de armar el reportes es utilizar Analysis – excel o como en Straumann se le denomina BW, es una función que permite bajar reportes automáticos en cuestión de segundos y se actualiza con una frecuencia de 1día debido a que la actualización se realiza desde Basilea – Suiza (casa matriz)

En el Dashboard se puede visualizar la deuda total de los clientes paretos e información puede filtrarse por:

- Deuda vencida – Deuda no vencida
- Línea de Negocio
- Gerencia a cargo
- Zona agrupada

Dentro del reporte se podrá apreciar datos relevantes para la fuerza de ventas como:

- El cliente Pareto
- Ventas históricas de los últimos 2 años
- Deuda total del cliente
- Capacidad de pago mensual
- Cantidad de cuotas mensuales promedio que se requiere para cancelar el 100% de la deuda.

Se muestra la base de datos utilizada para la creación del dashboard Clientes Pareto SGPE, con el objetivo de visualizar el tipo de deuda por líneas, tramos, zonas y gerencias. (Véase la Figura 32).

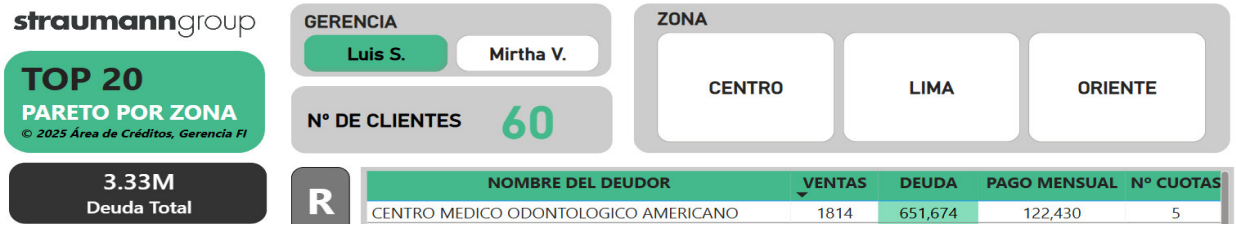
Figura 32
Base de datos para Dashboard – Clientes Pareto SGPE

SAP	NOMBRE DEL DEUDOR	DEUDA	RETRASO	TRAMOS	LINEA	ZONA	GERENCIA	VENTAS
48500007	CLINICAS DENTALES AMERICADENT S.A.C.	6,011.09	47	DEUDA VENCIDA	Straumann	LIMA	Luis S.	272
48500007	CLINICAS DENTALES AMERICADENT S.A.C.	8,745.96	-115	DEUDA NO VENCIDA	Straumann	LIMA	Luis S.	0
48500007	CLINICAS DENTALES AMERICADENT S.A.C.	-2,256.02	25	DEUDA VENCIDA	Straumann	LIMA	Luis S.	0
48500008	PERIODONTIC S.A.C.	8,519.36	-4	DEUDA NO VENCIDA	Straumann	LIMA	Luis S.	0
48500018	JUAN CARLOS PACHA MAMANI	376.66	-1	DEUDA NO VENCIDA	Neodent	SUR 3	Mirtha V.	0
48500018	JUAN CARLOS PACHA MAMANI	-237.77	11	DEUDA VENCIDA	Neodent	SUR 3	Mirtha V.	0
48500031	VALQUI AMEZ LUCAS MARLOMBRANDO	4,268.78	-85	DEUDA NO VENCIDA	Straumann	LIMA	Luis S.	145
48500031	VALQUI AMEZ LUCAS MARLOMBRANDO	4,268.78	-115	DEUDA NO VENCIDA	Straumann	LIMA	Luis S.	0
48500045	CHUCHI CISNEROS NANCY	-13.54	81	DEUDA VENCIDA	Straumann	SUR 2	Mirtha V.	0
48500045	CHUCHI CISNEROS NANCY	-134.38	158	DEUDA VENCIDA	Straumann	SUR 2	Mirtha V.	0

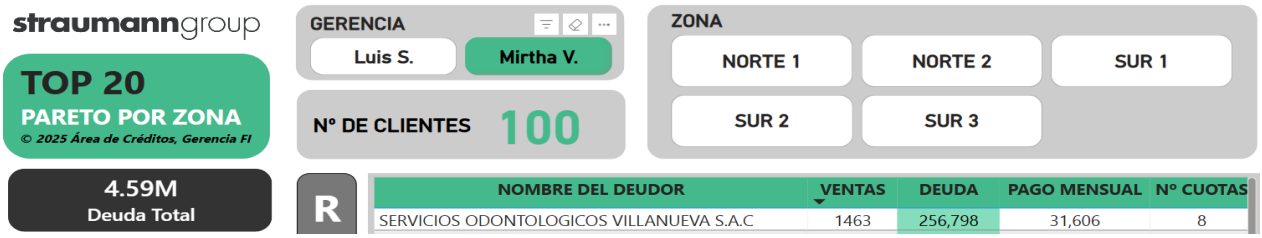
A continuación, se visualiza el reporte de la deuda total de los clientes de los gerentes Luis Sanchez y Mirtha Veliz. (Véase la Figura 33).

Figura 33
Segmentación Dashboard – Clientes Pareto SGPE por gerencia

Se visualiza el reporte por el gerente Luis Sanchez.



Se visualiza el reporte por la gerente Mirtha Veliz.



A continuación, se visualiza la interfaz gráfica del dashboard de clientes Pareto, accesible por cada gerencia según su línea de negocio. (Véase la Figura 34).

Figura 34

Interfase Dashboard – Clientes Pareto SGPE por gerencia



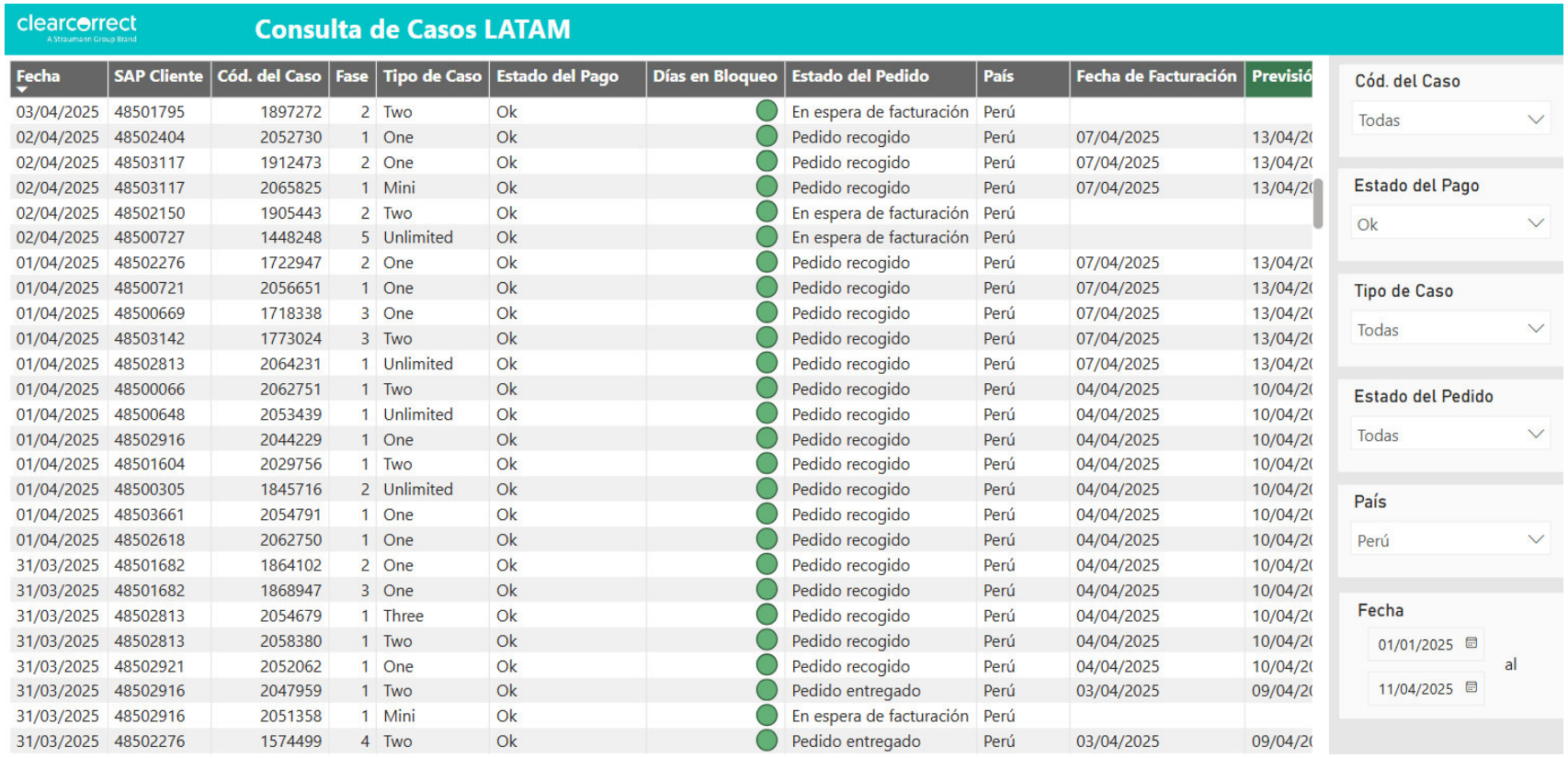
NOMBRE DEL DEUDOR	VENTAS	DEUDA	PAGO MENSUAL	Nº CUOTAS
CENTRO MEDICO ODONTOLOGICO AMERICANO	1814	651,674	122,430	5
SERVICIOS ODONTOLOGICOS VILLANUEVA S.A.C	1463	256,798	31,606	8
SERVICIOS ODONTOLOGICOS DEL VALLE SAC	852	245,571	9,652	25
CENTRO ODONTOLOGICO DENTUS SAC	849	126,966	18,805	7
TEJADA CENTRO ODONTOLOGICO ESPECIALIZADO	765	378,227	8,933	42
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE	708	2,421	22,256	0
JUAN CARLOS TRELLES ZEGARRA	650	289,244	7,537	38
MIGUEL CARHUAYO MATTA	519	3,509	10,192	0
CENTRO ODONTOLOGICO CEOR S.A.C.	511	216,037	11,241	19
IDCO S.A.C.	511	125,392	16,556	8
SPA ODONTOLOGICO INTERNACIONAL S.A.C.	496	36,834	4,884	8
PERIODONTIC S.A.C.	472	45,523	12,601	4
GRUPO O.D SAN MARCOS SOCIEDAD ANONIMA	460	76,183	10,983	7
A & B ODONTOLOGOS ASOCIADOS S.A.C.	419	2,992	13,938	0
CENTRO DE IMAGENES AMERICA S.A.C.	400	27,053	2,572	11
FRANK MICHAEL PAREDES NOMBERTO	400	57,123	6,933	0
DENTAL PRO STUDIO S.A.C.	388	44,755	14,431	3
CENTRO INTEGRAL ODONTOLOGICO CLASE A	367	51,157	10,314	5

E. El dashboard creado para dar seguimiento a los casos Clearcorrect que pasan de ser aprobados del Doctor Portal a producción en la planta de Curitiba – Brasil contempla las siguientes líneas.

La siguiente figura muestra el interfaz del dashboard de seguimiento de casos ClearCorrect a nivel LATAM. (Véase la Figura 35).

Figura 35

Interfase Dashboard – Trakeo de casos CC

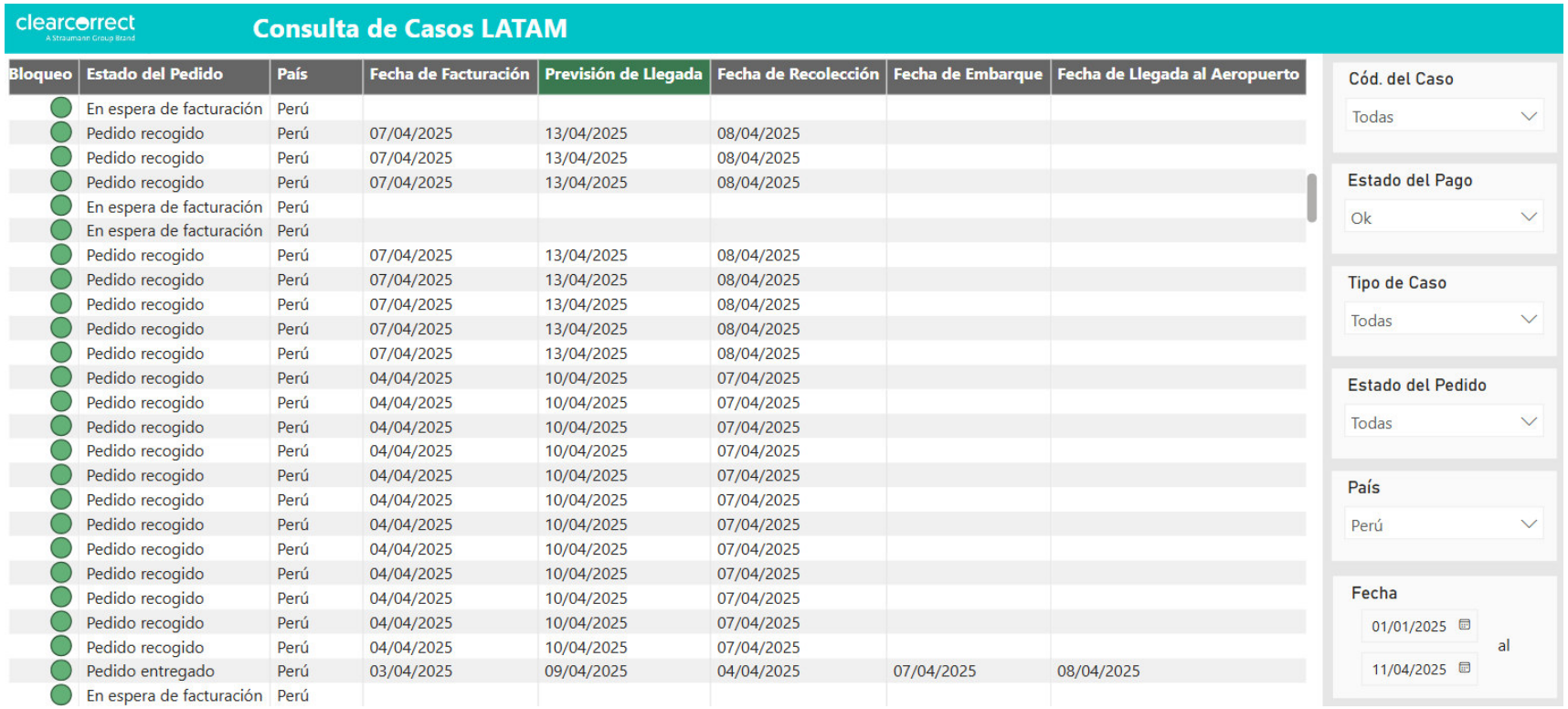


Tomando como referencia la fecha de facturación o entrada a producción se contabiliza 26 días para que los alineadores Clearcorrect estén listos para despacho en nuestro almacén, anteriormente este dato era calculado en base a la tendencia de casos del 2024, con el presente reporte se puede tener la exactitud con la fecha de entrega de los alineadores sin error a equivocarnos o dar un dato equivocado al cliente.

A continuación, se presenta el dashboard que permiten el análisis de los casos ClearCorrect en curso a nivel LATAM. (Véase la Figura 36).

Figura 36

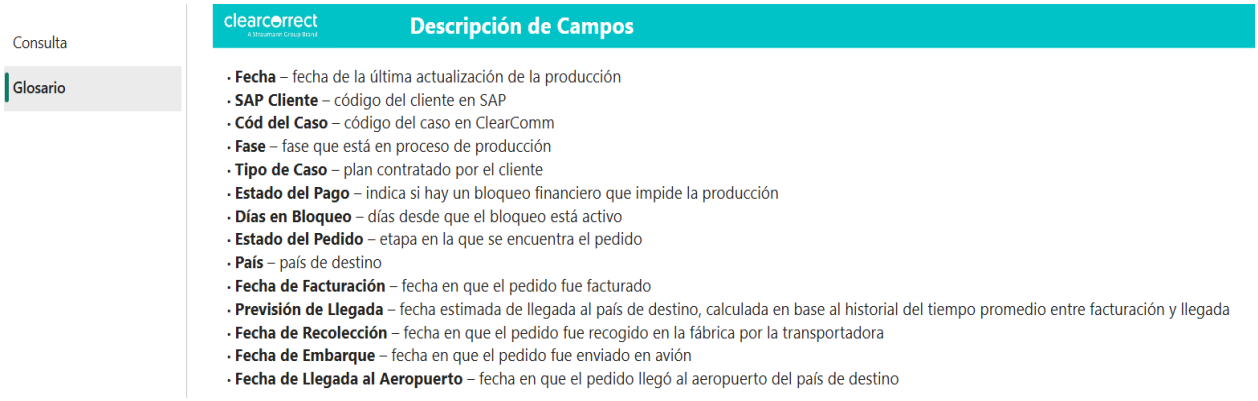
Columnas relevantes Dashboard – Trakeo de casos CC



Para toda persona que no conoce el flujo operativo, ni los tiempos, ni los conceptos. En el mismo dashboard se tiene una leyenda para comprensión de cada campo, de esta manera cada nuevo colaborador puede analizar los datos visualizados de manera más práctica.

A continuación, se presenta la leyenda utilizada en el dashboard para facilitar la comprensión de los campos a nuevos colaboradores. (Véase la Figura 37).

Figura 37
Leyenda Dasboard – Trakeo de casos CC



2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

2.5.2.1. Políticas de Créditos y Cobranzas

A.1. Ventajas

Incremento en las ventas

Al ofrecer crédito que tengan bajo riesgo, los clientes pueden comprar sin necesidad de pagar de inmediato, lo que puede aumentar las ventas y a los cliente les permite utilizar ese dinero para cubrir otras responsabilidades inmediatas.

Fidelización de clientes

Facilitar condiciones de pago mejora la relación comercial y puede fomentar la lealtad. Si un cliente ya mantiene operaciones con regularidad la confianza en el cliente crece y se le puede permitir extensiones de crédito para ventas más grandes.

Competitividad

Si la competencia ofrece crédito, tener una política similar ayuda a no perder mercado, el rubro donde se mueve Straumann Group Perú S.A. es un mercado con muchos ofertantes pero también lucha con el contrabando que llega de Brasil por ello es necesario ofrecer las mismas condiciones que los competidores directos.

Control del riesgo crediticio

Una política bien diseñada permite evaluar la capacidad de pago del cliente antes de otorgar crédito, reduciendo riesgos. Sabemos que es casi imposible desaparecer los riesgos pero si podemos minimizarlos hasta llegar a un nivel de riesgo operativo aceptable por la empresa.

Mejor gestión del flujo de efectivo

Al establecer plazos y procedimientos de cobranza, la empresa puede planificar mejor su liquidez. Realizando un análisis de las cuentas por cobrar de manera periódica podemos ver los ingresos a recibir potencialmente en periodos futuros.

Detección temprana de problemas financieros en clientes

Un seguimiento continuo permite identificar señales de alerta antes de que las cuentas se vuelvan incobrables. Es normal que exista pequeños atrasos en las CxC, a este atraso se le conoce como morosidad operativa, en Straumann Group S.A acepta este riesgo en un margen de 15 días pero si existiera un atraso superior se empieza a utilizar el flujo de cobranza establecido en la política para recuperar la cartera vencida.

A.2. Desventajas

Riesgo de incobrabilidad

Algunos clientes podrían no pagar, lo que genera pérdidas. Dado que asumimos el riesgo de brindar crédito si no se tiene un control segmentado por tramos de morosidad existe una probabilidad alta de que algunas cuentas lleguen a estar en incobrables.

Mayor carga administrativa

Requiere tiempo y recursos para evaluar créditos, hacer seguimiento, y gestionar cobranzas. Como todo proceso con reglas y normas, conlleva a un algoritmo que debe respetarse por consecuencia puede que se tenga más control de la operatividad pero se pierda agilidad, la empresa debe ser consiente si está dispuesta a asumir ese riesgo.

Aumento del capital de trabajo necesario

Dar crédito implica que el dinero no entra de inmediato, por lo que se necesita mayor liquidez para operar. Straumann Group vende el 85% al crédito por lo que suponemos que tiene un buen soporte financiero para cubrir su operatividad diaria sin contrar con la caja de cobranza, eso a toda empresa brinda tranquilidad pero no siempre casa matriz brindará caja para mantener la operatividad y si no se tiene un buen control en la recuperación de las CxC es probable que se detenga la operación por falta de liquidez para cubrir obligaciones fijas.

2.5.2.2. HighRadius

B.1. Ventajas

Reporte de operatividad realizada por el área de CxC.

Antes no se tenía control y no podíamos mapear la gestión realizada por los analistas de créditos, pero ahora gracias a las herramientas podemos ver en vivo la gestión que vienen realizando día a día.

Centralización de información en una sola plataforma.

La herramienta HighRadius centraliza la información de nuestros clientes ya sea de SAP, CRM, BW, Intiza, etc. con esto facilita revisar información del cliente.

Descarga total de facturas de un cliente.

En el proceso convencional para realizar la descarga de las facturas que se encuentran en el módulo FBL5N del cliente se debe hacer de manera unitaria gracias a la plataforma HighRadius esta operatividad se reduce a segundos dado que al seleccionar el botón descarga te baja un reporte comprimido con todos los comprobantes del cliente.

Información en vivo

Si un cliente realiza un pago y esta amortización se registra en SAP, la información de HighRadius se actualiza en 5 min esto hace que los reportes que se armen a través de esta herramienta siempre estarán actualizados.

B.2. Desventajas

Curva de aprendizaje – Tiempos operativos mayores

Como toda herramienta nueva, conlleva un periodo de tiempo para poder manejarla al 100% el equipo de CxC ya conoce la herramienta, pero no han llegado a realizar las operaciones de registro con la agilidad requerida debido a ellos los tiempos operativos han aumentado y los tiempos de respuesta también.

Lineamientos LATAM

Dado que HighRadius es una herramienta desarrollada para toda la región las reglas a utilizar para el uso y segmentación de parámetros dentro de la herramienta es igual para todos los países, esto hace que la mayoría de reglas sean genéricas y no se ajuste al 100% a la realidad local de cada subsidiaria.

Soporte fuera de la región

Como cualquier herramienta tecnológica puede llegar a tener fallas esto es algo normal, pero que tan rápido podemos solucionar el error para que sea eficiente mantener activa la herramienta. En este caso el soporte para esta plataforma se encuentra en Brasil, y en algunos casos por diferencia horario o nivel de prioridad en la solución de problemas se pierde agilidad en la solución de problemas locales.

2.5.2.3. Plataforma de pago

C.1. Ventajas

Acceso a plataforma 24/7

Dado que es un desarrollo local y cada cliente tiene acceso a la plataforma con su usuario propio, no necesita de terceros para navegar dentro de la plataforma, esto le da independencia al cliente para revisar y realizar pagos sin la necesidad de pedir ayuda.

Pagos aplicados de manera automática

A diferencia del proceso convencional donde los pagos se aplican de manera manual y se destina a un recurso para que día y noche aplique pagos, esta plataforma permite que todo pago realizado por este medio de pago se aplique y compense en SAP de manera directa sin necesidad de un colaborador dado que la operatividad lo hace un robot

Eliminación de NI´s (pagos pendientes por identificar)

Como todos los pagos ahora se encuentran dentro de la plataforma de Straumann, para que un cliente realice una amortización siempre coloca su código interno de cliente esto hace que siempre los pagos sean asignados a la cuenta correspondiente eliminando los NI´s.

Estados de cuenta actualizados y correctos

Debido a que los pagos son identificados y se aplican de manera automática en la cuenta del cliente, cada vez que se realice un reporte de deuda de los clientes el margen de error disminuye de manera considerable debido a que se han eliminado procesos manuales que realizada una persona y ahora lo hace un robot.

Mejora en la experiencia del cliente

Las principales quejas de los clientes son que su información no es correcta o falta actualizar, si el cliente empieza usar la plataforma de pagos para cancelar sus deudas sentirá un cambio positivo en la experiencia no solo de información a recibir sino también en la independencia y control de sus cuentas.

C.2. Desventajas

Dependencia de terceros

Si la plataforma presenta fallas o suspende cuentas sin previo aviso, puede afectar gravemente las operaciones del negocio. Haciendo que el cliente tenga una mala experiencia y empiece a perder la confianza en la herramienta, volviendo a medios de pago convencionales.

Retrasos en los pagos

La plataforma de pagos retiene los fondos por ciertos días antes de permitir el retiro, afectando el flujo de caja. De manera regular se tiene un lapso de 4 días hábiles para ver los ingresos en nuestras cuentas bancarias locales.

Riesgo de bloqueos y congelamiento de fondos.

Por políticas internas o sospechas de fraude, se pueden congelar los fondos sin previo aviso y dejar a la empresa sin acceso a los pagos de clientes. Esto se debe principalmente si existe pagos que exceden los S/. 15,000.00 o también si no tienes

actualizados los datos que exige la plataforma cada 6 meses, hasta que no se regularice documentos actualizados los fondos son retenidos.

2.5.2.4. Dashboard clientes Pareto -SGPE

D.1. Ventajas

Reporte de fácil comprensión

Analizar un reporte de una cantidad amplia de clientes sin conocimiento de manejo en la base de datos podría no ser eficiente para un comercial y no podría brindarle un beneficio pero un reporte resumen con los datos relevantes de los principales clientes te suma para la gestión diaria y optimiza los tiempos de análisis.

Información relevante para la toma de decisiones

Dado que se tiene poco tiempo para analizar a cada cliente de manera individual, tener un reporte con datos importantes hace eficiente la labor de un comercial en su día a día y le permite enfocarse en los clientes que con mayor potencial de compra dentro del mes e ir visitando a los cliente en nivel de prioridad o importancia.

Enfoque en los clientes más valiosos

Un comercial promedio en Straumann Group Peru S.A. está a cargo de 350 clientes, llegar a visitar a los 350 dentro del mes y lograr la menta de ventas antes del cierre de mes es un trabajo fuerte por ello un dashboard de los principales clientes les facilita la labor de segmentación de cartera en nivel de relevancia.

D.2. Desventajas

Requiere actualización constante

Un reporte automatizado que no reciba una actualización de la base de datos de manera periódica es un reporte no apto para el análisis y toma de decisiones, por ello es

necesario buscar la manera que el reporte se actualice de manera automática o que la operatividad de actualización sea sencilla de hacer para realizarlo con menor esfuerzo.

Dependencia de datos limpios y actualizados

Todo reporte creado de manera manual requiere se la información cargada esté correcta de lo contrario la información revelada puede ser errónea y llevar a una mala toma de decisiones.

Perdida de foco en clientes pequeños con potencial de crecimiento

Al tener un reporte que centra o filtra a los principales clientes, es probable que perdamos de vista a clientes nuevos que tienen pocas operaciones debido al tiempo que llevan trabajando con la empresa pero que tienen potencial de crecimiento, si no le damos el seguimiento respectivo solo conservaremos la venta regular o es probable que perdamos al cliente por descuido.

2.5.2.5. Dashboard seguimiento de casos CC – producción Brasil

E.1. Ventajas

Reporte actualizado de casos CC en producción

Antes de la implementación del Dashboard de Clearcorrect no se tenía un reporte para visualizar que casos se tenía en el presente mes en el punto operativo producción, si bien se podía bajar un reporte de manera directa de sap con el reporte implementado es rápido y sencillo llevar el control de la cantidad de casos dentro del periodo.

Visualización de status casos CC bloqueados no ingresados a producción.

La finalidad de la creación del Dashboard de Clearcorrect es tener información automática de los casos de alineadores que no ingresan a producción por lo cual el tiempo estimado de llegada a Lima se amplía generando molestia en el cliente por la falta de comunicación interna entre áreas de la empresa, este problema queda solucionado con el presente reporte.

Proyección real en tiempo de despacho

En promedio un caso clearcorrect desde la aceptación del caso por un ortodoncista demora 26 días en fabricarse en Brasil enviarse a Perú pasar por aduanas, hacer proceso de inyectado obligado por la entidad reguladora de salud Digemid y luego llega a nuestro almacén local.

Basta que exista un retraso en la producción ya el tiempo contemplado se extiende en la cantidad de días que estuvo detenido o bloqueado el proceso de producción, dado que tenemos la información en vivo, cualquier analista de finanzas puede ver que caso está quedando pendiente de fabricar por algún bloqueo y agilizar el proceso de manera proactiva para que pase a producción y no tener estos retrasos en los tiempos prometidos al cliente.

E.2. Desventajas

Supervisión constante de reporte

Si no existe una persona encargada de revisar el monitor del Dashboard y realiza los desbloqueos de manera manual el reporte no sirve.

Reporte con oportunidad de mejoras

Como todo reporte que utiliza una base de datos podemos realizar configuraciones adicionales que a medida que se va usando la herramienta empiezan a ser necesarias, es necesario ir actualizando la base de datos con columnas relevantes.

Exceso de datos sin jerarquía visual

El formato actual del reporte, es lineal, de manera visual es básico, para una mayor facilidad en el análisis de datos sería correcto agregar tamos diferentes de letra, colores, botones que hagan más dinámico el dashboard.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La discusión de las alternativas de solución presentadas en el presente trabajo de suficiencia profesional reveló una fuerte conexión con las investigaciones previas revisadas en el punto de antecedentes en el campo de implementación de herramientas y cuentas por cobrar. A través de estas comparaciones, se pueden extraer conclusiones relevantes que respaldan la veracidad y la eficacia de las recomendaciones propuestas.

Los autores Medrano y Velásquez (2019). En su estudio, se enfocaron en validar en confirmar que una gestión eficiente de las cuentas por cobrar es crucial para mantener la liquidez de la empresa Sedapal. Aunque los resultados indican que la gestión de cuentas por cobrar no tiene un impacto directo sobre la liquidez, el periodo promedio de cobro sí afecta la liquidez de la empresa.

Choquehuanca y Puican (2023). Realizaron la investigación de relación entre las cuentas por cobrar y la liquidez de una empresa inmobiliaria, destacando la importancia de gestionar eficientemente las cuentas por cobrar para asegurar la capacidad de pago de la inmobiliaria. Se concluye que existe una fuerte correlación entre las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa, además de una relación significativa entre la morosidad y la liquidez.

Eche (2019). En su estudió, analizó la influencia de la gestión de cuentas por cobrar en la rentabilidad de la empresa Maderera Nueva Era S.A.C. en Lima durante 2019. Concluyeron que existe una correlación positiva entre las cuentas por cobrar y la rentabilidad, además de identificar deficiencias en las políticas de cobranza. Estos hallazgos respaldan la necesidad de fortalecer y mejorar las políticas de cobranza, mantener un control estricto de ingresos y gastos, y garantizar la disponibilidad de efectivo.

Ramírez y Naranjo (2022). Realizaron la implementación de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares. Con la finalidad de evidenciar que el problema relevante es cómo las debilidades en la gestión de cuentas por cobrar dentro del ámbito municipal afectan la estabilidad financiera institucional. Se concluye que a pesar de la falta de información confiable y procesos de cobranza poco estructurados, es posible mejorar el desempeño financiero mediante la implementación de un modelo de gestión más eficaz.

En resumen y conclusión las investigaciones revisadas en el capítulo de antecedentes guardan concordancia con las recomendaciones presentadas en el presente trabajo de suficiencia profesional, destacando la importancia de una buena gestión de cuentas por cobrar para minimizar el riesgo de incobrabilidad, aumentar la recaudación mensual visualizados en el flujo de caja para no llegar a realizar castigos de cartera que impactan de manera negativa en el resultado de la empresa Straumann Group Peru SA.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

2.5.4.1. Alcance del TSP

El alcance del presente estudio se centró en analizar la situación actual del área de Cuentas por cobrar de la empresa Straumann Group Perú S.A y las mejoras realizadas a lo largo de los 2 últimos años implementando normas, políticas, así como proyectos de automatización de procesos manuales y nuevas herramientas para mejorar la calidad y experiencia de los clientes en la parte de postventa.

2.5.4.2. Limitación

- Una de las restricciones afrontadas durante el desarrollo del presente TSP fue la accesibilidad a la información requerida. Debido a las políticas de confidencialidad y privacidad de datos, el acceso a cierta información sensible como información de clientes, precios, cantidad de operaciones, relacionada con el tema del estudio fue restringida. No obstante, a pesar de este desafío, la información a la que se logró

tener acceso resultó ser suficiente y valiosa, permitiendo el avance y la culminación exitosa del trabajo propuesto.

- Otra limitación significativa fue el corto tiempo para abordar y culminar el TSP debido a que se presentó 5 mejoras reales realizadas dentro de la empresa Straumann Group S.A. haciendo al presente TSP un trabajo sólido y relevante que puede ser tomado en el futuro como referencia para buenas prácticas a implementar.
- A pesar de las limitantes, se realizaron esfuerzos significativos para recopilar y analizar la información disponible de los diferentes proyectos implementados en corto tiempo.

III. CONCLUSIONES

1. En base al análisis realizado en el presente estudio se concluyó que Straumann Group Perú S.A. habiendo ya pasado 5 años desde su apertura contaba con pocas herramientas de gestión implementadas y no se había revisado la eficiencia de los procesos actuales. Tampoco se había creado una política de créditos que les permitiera analizar y dar seguimiento al total de su cartera, generando vacíos en la comunicación a clientes y por consecuencia aumentando el overdue > 90 días de vencido. Esta falta de gestión generó un aumento en la provisión de cobranza dudosa que se reflejó en la sección de gastos del Estado de Resultados disminuyendo las ganancias percibidas en el periodo 2024.
2. Se concluyó que la mayoría de los procesos, reportes y herramientas de gestión que se utilizaba en Straumann Group Peru S.A. para continuar con la operatividad diaria fueron tomadas y/o homologadas de subsidiarias más antiguas. Estos procesos no estaban aterrizados a la realidad local por lo cual existían ciertas partes del flujo operativo en donde se generaban errores que no se identificaban hasta que el cliente se quejaba. Los reportes que se utilizaban para ver las cuentas por cobrar de clientes eran reportes básicos y con información incorrecta debido a la falta de pagos ingresados, errores en la aplicación, facturas con errores, todo esto generando incomodidad en los clientes. Adicional a ello no existía el envío de estado de cuenta de manera periódica desde un sistema, toda información a clientes se trabajaba en excel y se compartía cuando existía un nuevo pedido.
3. Se concluyó que Straumann Group Perú S.A. al seguir utilizando las herramientas de gestión convencionales de cobranza homologadas de otras subsidiarias no cubría los riesgos de incobrabilidad de las cuentas por cobrar, en consecuencia, la morosidad iba en aumento. Esto sucedía porque no se enviaba los estados de cuenta de manera periódica, los clientes alegaban desconocimiento de su deuda con justa razón y retrasaban sus pagos un par de meses generando un impacto negativo en la recaudación mensual, disminuyendo los ingresos proyectados mes a poniendo en riesgo la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos fijos.

4. Se concluyó que los clientes de Straumann Group Perú S.A. sentían molestia, inconformidad y desinterés por cumplir sus obligaciones pendientes debido a la falta de herramientas de gestión que permitieran disminuir los errores manuales. Cuando los clientes enviaban sus vouchers de pago no eran aplicados a tiempo y días posteriores les volvían a cobrar la misma factura generando desconfianza en la información revelada y retrasando sus pagos una vez más hasta aclarar el estado de cuenta en una visita presencial, todo esto era generado por seguir utilizando las herramientas obsoletas de gestión implementadas al inicio de la operatividad en el 2018.

IV. RECOMENDACIONES

1. A Straumann Group se le recomendó crear las siguientes herramientas de gestión:

   Una política de créditos y cobranzas, ajustada a la realidad local en términos de condiciones de pago y procedimientos de cobranza, junto a ello se aconsejó implementar Payminder (envío de estados de cuenta automático) y uso de la plataforma HighRadius (CRM de la gestión de cobranza) para poder cubrir las deficiencias en la labor de recupero de cartera del equipo interno, y de esta manera no llegar a tener incobrables a fin de año, ni la necesidad de aumentar el valor de provisión de cobranza dudosa disminuyendo las ganancias a percibir en el periodo 2025.

2. Se recomendó a Straumann Group Perú S.A. revisar la eficiencia de los procesos actuales respecto a la carga operativa y tiempos utilizados, con esto se puede analizar si el proceso puede seguir siendo utilizado o debe ser ajustado. Tambien recomendó la implementación de la siguiente herramienta de gestión “Plataforma de pagos SGPE” donde cada cliente puede realizar amortizaciones y un bot (Alebrije) realiza la compensación automática de manera rápida y sin errores.

3. Se recomendó a Straumann Group Perú S.A. la creación de un dashboard de Cartera Pareto de clientes como herramienta de gestión para visualizar las deudas materiales y que el equipo de cobranzas dé prioridad de seguimiento, asimismo se recomendó la implementación de Payminder (envío de estados de cuenta automático) para que el total de clientes empiecen a recibir de manera mensual sus estados de cuenta y de esta manera no tengan escusas de desconocimiento e impulsándolos a programar pagos mínimo una vez al mes generando un impacto positivo en la recaudación mensual de la empresa.

4. Con el objetivo de mejorar la experiencia y la calidad de servicio a los clientes se recomendó a Straumann Group implementar la herramienta de gestión “Plataforma de pagos SGPE” para que los clientes tengan control total de sus cuentas 24/7 con información correcta, en tiempo real y sin errores por aplicación de pagos a través del bot Alebrije, asimismo se recomendó la implementación de Payminder, para que los clientes reciban su información sin necesidad de estar solicitándola al equipo interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acuña y Cuaresma (2019). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la rentabilidad de la empresa maderera Nueva Era S.A.C. – Lima, 2019 [Tesis de licenciatura. Universidad Privada Telesup].* Repositorio Institucional. Obtenido de https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1187

BBVA. (Mayo de 2024). *BBVA*. Obtenido de Qué es la morosidad y qué consecuencias tiene: https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-morosidad-y-que-consecuencias-tiene/

Castro (2012). *Tratamiento contable de cuentas por cobrar según NIIF para PYMES [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca].* Repositorio Institucional. Obtenido de http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1296

Choquehuanca y Puican (2023). *Cuentas por cobrar y liquidez en una empresa inmobiliaria, Lima 2023[Tesis de licenciatura, Universidad Norbert Wiener].* Repositorio Institucional. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.13053/9991

Fernández y Aqueveque (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing, 2*(2), 1–13. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900204

Gonzales y Sanabria (2016). Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez en la facultad de una universidad particular, Lima, periodo 2010-2015. *Revista de Investigación Universitaria, 5*(2). doi:https://doi.org/10.17162/riu.v5i2.975

González (2019). *Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la empresa Corpasso S.A., cantón La Libertad, año 2018 [Título de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena].* Repositorio Institucional. Obtenido de https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4967

Guarderas y Concha (2023). Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa SERIMTEC S.A., de la ciudad de Guayaquil, año 2022. *Polo del Conocimiento*, 49-77. doi:https://doi.org/10.23857/pc.v8i8.5835

Montero (2021). Herramientas digitales en investigación y publicación científica en pediatría. *Canarias Pediátrica, 45*(2), 90–95. Obtenido de https://scptfe.com/herramientas-digitales-en-investigacion-y-publicacion-cientifica-en-pediatria/

Ramírez (2022). *Diseño de un modelo de gestión y desempeño financiero en las cuentas por cobrar de la Municipalidad de Turrubares [Título de licenciatura, Universidad de Costa Rica].* Repositorio Institucional. Obtenido de https://hdl.handle.net/10669/87433

Robles y Sánchez (2023). *Estrategias de la gestión empresarial.* Lima: San Marcos.

Zapata y Velasquez (2019). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Sedapal, Lima Periodo 2013-2017[Tesis de licenciatura, Universidad Privada Telesup].* Repositorio Institucional. Obtenido de https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/895

V. ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

Ilustración 1
Capacitación en Brasil – proyecto HighRadius

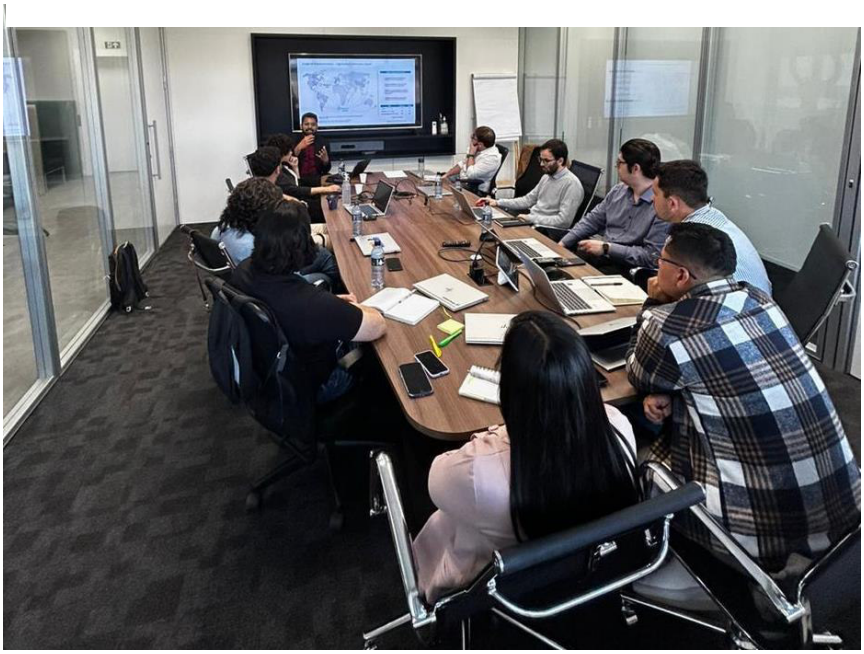


Ilustración 2
Team LATAM que lideró implementación de proyecto HighRadius



Ilustración 3

Presentación a team Perú Plataforma de Pagos SGPE



Ilustración 4

Creación política de Créditos y Cobranzas SGPE

POLITICA DEL ÁREA DE CREDITOS Y COBRANZAS

POLITICA...2023.docx

Luis Aquije
Para: Jens Gumprecht
Mié 26 Abr 2023 17:23

Retención: Default 3 Years Delete (3 años) Expira: Sáb 25 Abr 2026 17:23

POLITICA DE CREDITOS Y COBR...
57 KB

Buen dia Jens

Te adjunto la política del área de Créditos y Cobranzas para tu revisión y posterior firma

Quedo atento a tus comentarios

Saludos
Luis Enrique Aquije Trujillo
Credit & Accounts

straumanngroup

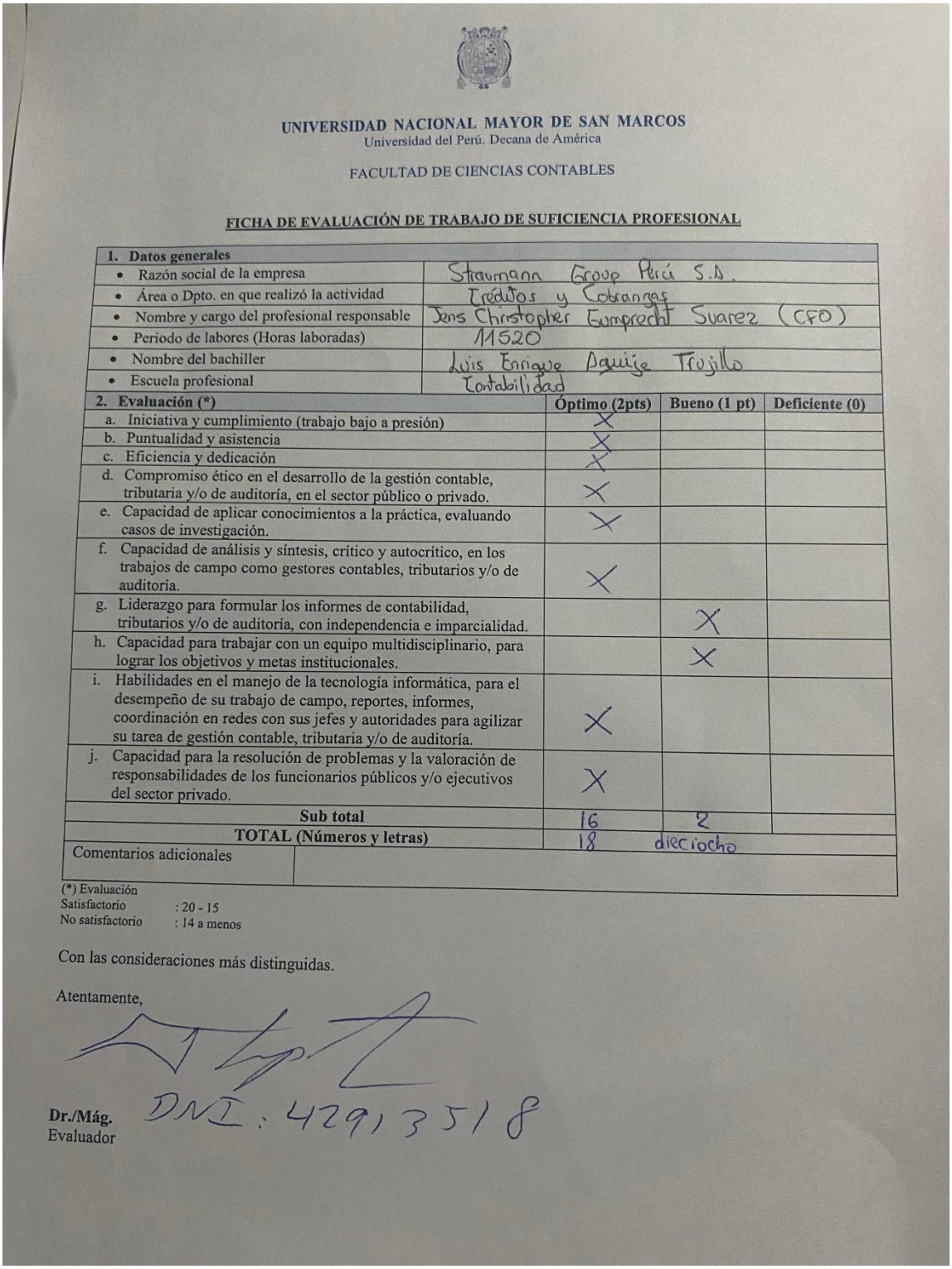
Av. Primavera 517. Oficina 401
Lima, Perú
Landline: +51 (1) 289-9709 Ext. 1002
Number: 913235550
Email: luis.aquije@straumann.com
Homepage: http://www.straumann.com

Ilustración 5
Finance LATAM Summit Straumann Group en Curitiba - Brasil



Ilustración 6

Ficha de evaluación TSP llenado por Gerente Financiero de SGPE



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

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales			
• Razón social de la empresa	Straumann Group Perú S.A.		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Créditos y Cobranzas		
• Nombre y cargo del profesional responsable	Jens Christopher Gumprecht Suarez (CFO)		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	11520		
• Nombre del bachiller	Luis Enrique Aguije Trujillo		
• Escuela profesional	Contabilidad		
2. Evaluación (*)	**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	X		
b. Puntualidad y asistencia	X		
c. Eficiencia y dedicación	X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoria, con independencia e imparcialidad.		X	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.		X	
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	X		
Sub total	16	2	
TOTAL (Números y letras)	18	dieciocho	
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

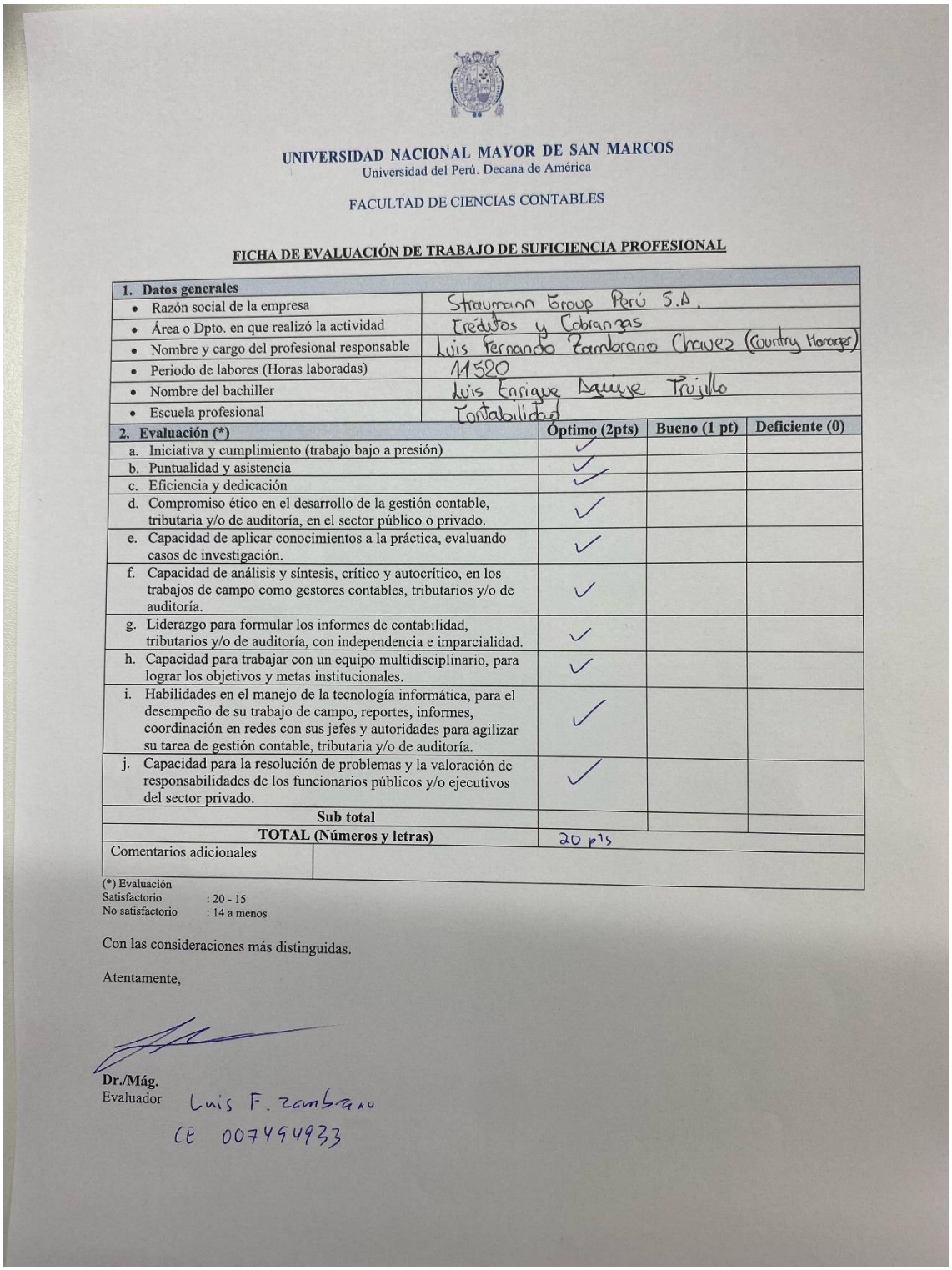
Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág. DNI: 42913518
Evaluador

Ilustración 7

Ficha de evaluación TSP llenado por Country Manager de SGPE



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

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales	
• Razón social de la empresa	Straumann Group Perú S.A.
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Créditos y Cobranzas
• Nombre y cargo del profesional responsable	Luis Fernando Zambrano Chavez (Country Manager)
• Periodo de labores (Horas laboradas)	11520
• Nombre del bachiller	Luis Enrique Aguirre Trujillo
• Escuela profesional	Contabilidad

2. Evaluación (*)	**Optimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	✓		
b. Puntualidad y asistencia	✓		
c. Eficiencia y dedicación	✓		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	✓		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	✓		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	✓		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.	✓		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	✓		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	✓		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	✓		
Sub total			
TOTAL (Números y letras)	20 pts		
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

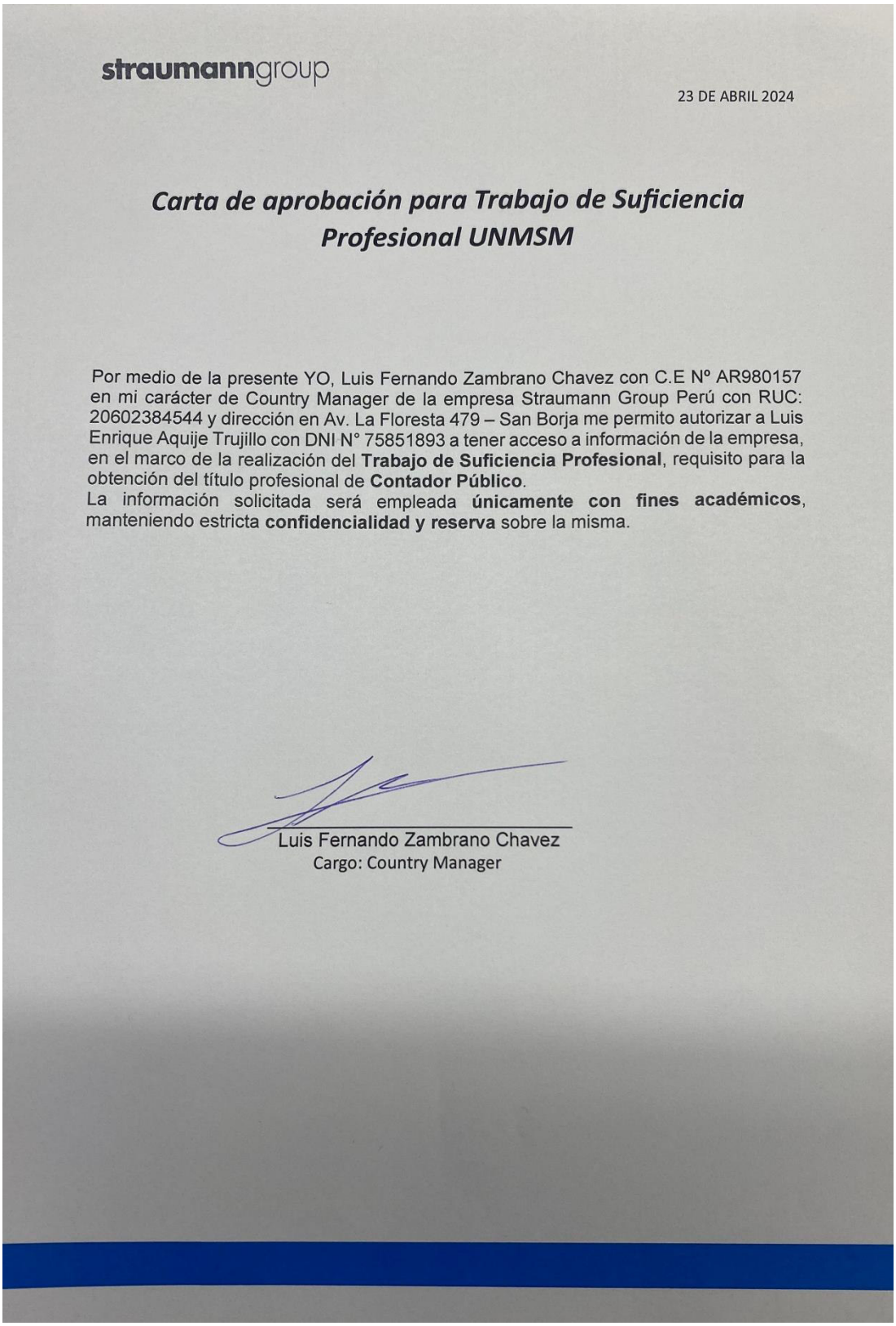
Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág.
Evaluador Luis F. Zambrano
CE 007494933

Ilustración 8

Carta de aprobación firmada por Country Manager de SGPE



straumanngroup

23 DE ABRIL 2024

Carta de aprobación para Trabajo de Suficiencia Profesional UNMSM

Por medio de la presente YO, Luis Fernando Zambrano Chavez con C.E Nº AR980157 en mi carácter de Country Manager de la empresa Straumann Group Perú con RUC: 20602384544 y dirección en Av. La Floresta 479 – San Borja me permito autorizar a Luis Enrique Aquije Trujillo con DNI N° 75851893 a tener acceso a información de la empresa, en el marco de la realización del **Trabajo de Suficiencia Profesional**, requisito para la obtención del título profesional de **Contador Público**.

La información solicitada será empleada **únicamente con fines académicos**, manteniendo estricta **confidencialidad y reserva** sobre la misma.

Luis Fernando Zambrano Chavez
Cargo: Country Manager