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

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Contables
Unidad de Posgrado

Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A: período 2014-2016

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Banca y Finanzas

AUTOR

Juliet MOGOLLÓN GÓMEZ

ASESOR

Hoover RÍOS ZUTA

Lima, Perú

2021



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

Mogollón, J. (2021). *Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A: período 2014-2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	JULIET MOGOLLÓN GÓMEZ
DNI	40251082
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8399-110X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	HOOVER RIOS ZUTA
DNI	08512500
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-6546-6819
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.1.1. Contabilidad Financiera
Grupo de investigación	Ciencias Contables- C.C
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Petróleos del Perú S.A País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Centro poblado: --- Urbanización: --- Manzana y lote: --- Calle: Canaval y Moreira 150 Latitud: -12.093434 Longitud: -77.025815 Se requieren coordenadas, no colocar enlaces. Puedes obtener las **coordenadas GD** de sitios como https://www.google.com.pe/maps/ https://www.coordenadas-gps.com/ https://www.mapsdirections.info/
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2018 - Diciembre 2020 2018 – 2020
URL de disciplinas OCDE	Economía y negocios https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

VICEDECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN BANCA Y FINANZAS N°009-VDIP-DUPG-FCC/2021

En la ciudad de Lima, a los 17 días del mes de Julio del 2021 a las 09:30 horas, se realiza la Sustentación Virtual de Tesis de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, siendo desarrollada la sesión virtual en el link https://meet.google.com/xec-ughm-zpw, de acuerdo a la Directiva para Sustentación Virtual de Tesis de Posgrado aprobado con Resolución Rectoral N° 01357-R-20 de fecha 08 de junio del 2020, bajo la Presidencia de la Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dr. Victor Dante Ataupillco Vera; Dr. Hoover Rios Zuta; Dr. David Juan Sánchez Cruz; y el Dr. Julio Andrés Palomino Silva; la candidata a **MAGÍSTER EN BANCA Y FINANZAS, Bach. Juliet Mogollón Gómez,** procedió hacer la exposición y defensa pública bajo la modalidad virtual de su Tesis titulada: **ANÁLISIS FINANCIERO DE LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU IMPACTO EN LA GERENCIA FINANCIERA DE PETROPERÚ S.A: PERÍODO 2014-2016,** requisito principal para optar el Grado Académico de Magíster en Banca y Finanzas.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE BUENO "16"

La Ceremonia de Sustentación Virtual concluyó a horas: 11:20 a.m.

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Presidente

Dr. Victor Dante Ataupillco Vera
Miembro

Dr. Hoover Rios Zuta
Asesor - Miembro

Dr. David Juan Sánchez Cruz
Miembro

Dr. Julio Andrés Palomino Silva
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación Virtual de Tesis dan fe del acto público, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue a la **Bach. Juliet Mogollón Gómez,** el Grado Académico de Magíster en Banca y Finanzas.

Ciudad Universitaria, 17 de Julio de 2021

Dr. Victor Dante Ataupillco Vera
Director de la Unidad de Posgrado

DEDICATORIA

Como católica creyente en la fé, agradezco a Dios por concederme la sabiduría en persistir para hacer realidad esta meta trazada. El proyecto de investigación es la culminación del esfuerzo académico y la convicción que los retos se logran cuando son propuestos. Agradezco a mis padres, quienes me impulsaron para no desfallecer en este largo caminar.

Merecen un especial reconocimiento mis maestros Prof. Héctor Félix Cerna y Porf. Domingo Chumpitáz, quienes con su tiempo y dedicación no dudaron en brindarme su apoyo con sus asesorías.

Índice General

DEDICATORIA III
INDICE DE CUADROS VI
INDICE DE FIGURAS VII
INDICE DE TABLAS VII
RESÚMEN VIII
ABSTRACT XI
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN: 1
1.1.- Situación problemática 2
1.2.- Formulación del problema: 4
1.2.1 Problema general 5
1.2.2-Problemas específicos 5
1.3.- Justificación teórica de la investigación 5
1.4.- Justificación práctica de la investigación 6
1.5.- Objetivos de la investigación: 6
1.5.1 Objetivo general 7
1.5.2 Objetivos específicos 7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 8
2.1.- Marco filosófico o epistemológico de la investigación 9
2.2.- Antecedentes de la investigación 11
2.3.- Bases teóricas: 16
2.3.1 Petroperú S.A 16
2.3.2 Definición de términos 60
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA. 744
3.1.- Tipo y diseño de investigación: 74
3.1.1 Tipo de investigación 755
3.1.2 Diseño de la investigación 76
3.2.- Unidad de análisis 76
3.3.- Población de estudio 76
3.4.-Tamaño de muestra 77
3.5.- Selección de la muestra 78

3.6.- Identificación de las variables de la investigación..... 78
3.7.- Operacionalización de las variables 78
3.8.- Matriz de Consistencia..... 80
3.9.-Técnicas de recolección de datos..... 81
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN:..... 82
4.1.- Análisis, interpretación y discusión de resultados..... 822
4.2.- Prueba de Hipótesis: 86
4.2.1 Hipótesis Específica N° 1..... 87
4.2.2 Hipótesis Específica N° 2..... 88
4.3.- Presentacion de Resultados :..... 90
4.3.1 Objetivo Específico N° 1 92
4.3.2 Objetivo Específico N° 2 94
CAPÍTULO 5: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES: 112
5.1.- Conclusiones: 11212
5.2.- Recomendaciones: 11313
CAPÍTULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 11314
ANEXOS..... 11717

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Unidades de Negocios Privatizadas 18
Cuadro 2 Actividades del Negocio 20
Cuadro 3: Proyecto de Modernización Refinería Talara 36
Cuadro 4: Beneficios económicos y socio ambientales del PMRT 37
Cuadro 5: Productos que ofrece Petróleos del Perú S.A 38
Cuadro 6 : Instalaciones de Petroperú S.A a nivel nacional 400
Cuadro 7: Objetivos estratégicos de Petróleos del Perú SA 2012-2016 44
Cuadro 8: Análisis financiero del indicador de rotación cuentas por cobrar 455
Cuadro 9: Factores de análisis Político, Económico, Social y Tecnológico 47
Cuadro 10: Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico 48
Cuadro 11: Factores de análisis Perfil Competitivo- 5 Fuerzas de Porter 50
Cuadro 12: Análisis Perfil Competitivo- 5 Fuerzas de Porter 50
Cuadro 13: Análisis de la Cadena de Valor 511
Cuadro 14: Análisis Matriz FODA 52
Cuadro 15: Estructura Organizacional de Petroperú SA. 53
Cuadro 16: Estructura Organizacional de la Gerencia de Finanzas 56
Cuadro 17 : Comparativo Estados Financieros..... **¡Error! Marcador no definido.** 57
Cuadro 18 : Presentación de las Cuentas por cobrar 58
Cuadro 19: Antigüedad de las Cuentas por Cobrar ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Cuadro 20: Gestión de cobranza vs Gerencia Financiera 87
Cuadro 21: Procesos en la gestión de ventas y cobranza vs antigüedad de Cuentas por Cobrar 88
Cuadro 22: Procesos deficientes vs antigüedad de Cuentas por Cobrar 89
Cuadro 23: Estado de Situacion Financiera 97
Cuadro 24: Cuentas por cobrar 98
Cuadro 25: Análisis de la antigüedad de cuentas por cobrar **¡Error! Marcador no definido.**
Cuadro 26: Estado de Resultados Integrales ..... **¡Error! Marcador no definido.** 4
Cuadro 27: Análisis de las Ventas Nacionales y al Exterior **¡Error! Marcador no definido.** 05

Índice de figuras

Figura N° 1: Estructura de Petróleos del Perú S.A después de la privatización 19
Figura N° 2: Precio promedio mensual de petróleo crudo año 2012..... 253
Figura N° 3: Precio promedio mensual de petróleo crudo año 2013..... 25
Figura N° 4: Precio pomedio mensual de petróleo crudo año 2014..... 26
Figura N° 5: Precio internacional de crudo y productos año 2015 27
Figura N° 6: Precio internacional de crudo y productos año 2016 28
Figura N° 7: Venta nacional combustibles líquidos año 2012 30
Figura N° 8: Venta nacional combustibles líquidos año 2013 31
Figura N° 9: Venta nacional combustibles líquidos año 2014 31
Figura N° 10: Venta nacional combustibles líquidos año 2015 32
Figura N° 11: Venta nacional combustibles líquidos año 2016 33
Figura N° 12: Análisis financiero del indicador de rotación cuentas por cobrar 45
Figura N° 13: Antigüedad Cuentas por cobrar .....**¡Error! Marcador no definido.**59
Figura N° 14: Gestión de Cobranza 1061
Figura N° 15: Gerencia Financiera..... 92
Figura N° 16: Procesos en la gestion de ventas y cobranza..... 92
Figura N° 17: Antigüedad de las Cuentas por cobrar..... 94
Figura N° 18: Implementación de políticas de ventas .**¡Error! Marcador no definido.**
Figura N° 19: Cuentas por cobrar 96
Figura N° 20: Cuentas por cobrar 99
Figura N° 21: Ventas Nacionales .....**¡Error! Marcador no definido.**1
Figura N° 22: Ventas al Exterior .....**¡Error! Marcador no definido.**6

Índice de tablas

Tabla N° 1: Gestión de Cobranza 90
Tabla N° 2: Gerencia Financiera 91
Tabla N° 3: Procesos en la gestión de ventas y cobranza 92
Tabla N° 4: Antigüedad de las cuentas por cobrar 92
Tabla N° 5: Implementación políticas de ventas 95
Tabla N° 6: Cuentas por cobrar 96

RESUMEN

“Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA: Período 2014-2016”

La gestión de cobranza proviene de épocas remotas y actualmente se mantiene este procedimiento, puesto que las transacciones económicas pueden ser realizadas bajo la condición de pago al crédito, es en este momento donde se originan las cuentas por cobrar clientes. Con la globalización, la apertura de nuevos mercados, la competencia y la significativa evolución de la tecnología, ha permitido que las empresas se enmarquen en un entorno basado en la toma de decisiones de riesgos por lo que el adecuado uso de las políticas, objetivos, influyen en la recuperación de deuda.

Lo importante en la gestión de cobranza, es lograr que las cuentas por cobrar sean efectivas en el menor tiempo posible, controlando los pagos a proveedores considerando sean programados en el mayor tiempo posible, ello conllevará a que el ciclo de efectivo sea favorable para la empresa.

Las funciones de cobranzas constituyen una de las actividades más relevantes en la gestión financiera, en la cual se deben considerar elementos fundamentales para la gestión de cobros para así obtener solvencia económica necesaria que permita afrontar deudas contraídas por la empresa.

Por lo tanto, el planteamiento de la investigación se basa en la oportuna y adecuada gestión de las cuentas por cobrar, delimitando las funciones a ejercer con el propósito de lograr la eficiencia del personal y reducir los índices de morosidad. No obstante, un aspecto importante que diferencia una empresa exitosa de otra sin un plan estratégico, es la continua capacitación al personal respecto a la gestión de cobranza y recuperación de la deuda vencida sin perder a los clientes.

El proyecto de investigación aplica métodos como la sinergia que involucra a los mecanismos y técnicas de trabajo en equipo, a su vez el compromiso del personal para el cabal desempeño de sus funciones, con el fin de proteger los recursos asignados y así lograr el planeamiento estratégico propuesto por la empresa.

Palabras claves: Gestión de cobranza, cuentas por cobrar, antigüedad de cuentas por cobrar, políticas de cobranza, análisis financiero.

ABSTRACT

"Financial analysis of the collection management and its impact on the Financial Management of PETROPERÚ SA: Period 2014-2016"

The collection management comes from remote times and currently this procedure is maintained, since economic transactions can be carried out under the condition of payment to credit, it is at this time where customer accounts receivable originate. With globalization, the opening of new markets, competition and the significant evolution of technology, it has allowed companies to be framed in an environment based on risk decision-making so that the appropriate use of policies, objectives, influence debt recovery.

The important thing in collection management is to ensure that accounts receivable are effective in the shortest possible time, controlling payments to suppliers considering they are scheduled in the longest possible time, this will lead to a favorable cash cycle for the company.

The collection functions constitute one of the most relevant activities in financial management, in which fundamental elements must be considered for the collection management in order to obtain the necessary economic solvency that allows facing debts contracted by the company.

Therefore, the research approach is based on the timely and adequate management of accounts receivable, delimiting the functions to be exercised in order to achieve staff efficiency and reduce delinquency rates. However, an important aspect that differentiates a successful company from another without a strategic plan is the continuous training of personnel regarding collection management and recovery of past due debt without losing clients.

The research project applies methods such as synergy that involves the mechanisms and techniques of teamwork, in turn the commitment of the staff to the full performance of their functions, in order to protect the assigned resources and thus achieve strategic planning proposed by the company.

Keywords: Collection management, accounts receivable, accounts receivable aging, collection policies, financial analysis**.**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación denominado “Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA: Período 2014-2016”, tiene como propósito establecer políticas que solucionen la problemática planteada respecto a la recuperación de cuentas por cobrar, su antigüedad y evitar que en un futuro estas se incrementen, tomando como referencia el análisis de estados financieros y plan estratégico de la empresa en el ámbito de la investigación.

En el primer capítulo, se plantea la problemática motivo de la investigación, justificación teórica y práctica y finalmente los objetivos.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico con el cual será soportada la investigación.

En el tercer capítulo, se expone la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación iniciando con el tipo y diseño, unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de la muestra, identificación y operacionalización de las variables, matriz de consistencia y finalmente las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos en la investigación, así como también la contrastación de las hipótesis.

En el quinto capítulo, se puntualizan las conclusiones y recomendaciones.

En el sexto y último capítulo, se presentan las fuentes bibliográficas utilizadas en la investigación.

1.1.- Situación Problemática:

Según el autor "*Roberto Hernández-Sampieri (Pág. 36)"*. El planteamiento del problema es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos. Planear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación.

Según los autores "*Buendía, Colás y Hernandez (1998)".* Debemos delimitar al máximo nuestro problema para clarificar el qué y el para qué. La pregunta de investigación debe expresar descripción, asociación o intervención.

El enunciado del problema a investigar, es una parte principal en el cual se formaliza la idea a desarrollar. Para obtener un adecuado planteamiento del problema se debe delimitar los aspectos dentro de los cuales se desarrollarán los objetivos e hipótesis para dar respuesta y soluciones.

La situación económica del país y la imposibilidad de efectuar pagos al contado, conlleva a la venta al crédito; es en este momento donde se origina el problema en cuanto el cliente no cumple con el pago oportuno de sus compromisos que con el transcurrir del tiempo en algunos casos se convierten en deudas incobrables. Con el fin de proteger las finanzas de la empresa, se propone políticas de ventas que conduzcan al recupero de las cuentas por cobrar considerando que la morosidad representa un gran riesgo y debe ser un factor importante en el planeamiento estratégico.

Del proyecto de investigación se halla que la Gerencia Corporativa Finanzas de Petroperú SA, encargada de las cobranzas de sus clientes a nivel

nacional, depende de la Gerencia de Ventas para el cabal cumplimiento de las funciones, así como también, lograr el máximo rendimiento económico proyectado con una mayor recaudación para no perjudicar los resultados económicos de la empresa. Cabe indicar que los adeudos corresponden a importes significativos de dinero expresados en MM S/.

La materialidad y procedimientos respecto a las ventas al crédito a los clientes, tienen características particulares enmarcados en contratos o convenios suscritos para el suministro de combustibles, cuyos términos de venta se sujetan a plazos, condiciones y garantías que dificultan o complican la gestión de cobranza.

La falta de integración entre la gerencia de finanzas y ventas genera retraso en la atención y resolución de problemas a los clientes siendo un factor importante que impacta en el incremento de la deuda y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

La empresa, realiza sus ventas bajo dos condiciones: pago adelantado y al crédito dependiendo de la evaluación crediticia del cliente y mediante ellas estima la obtención de utilidades:

a) Ventas con pago adelantado. Se aplica cuando el cliente envía su pedido con el pago correspondiente, es decir, antes que el producto sea despachado. Con esta forma de venta el cliente obtiene beneficios o recursos paralelos de descuento, bonificación o un mejor precio.

b) Ventas de pago al crédito. Son efectuadas a la Policía Nacional del Perú y Fuerzas Armadas, con vencimientos que ascienden a 45 días. Para otros clientes y distribuidores mayoristas los vencimientos oscilan entre 07,15, 30 y 45 días de crédito.

En cuanto al incumplimiento de las obligaciones, los clientes con condición crédito que realicen sus pagos posteriores a la fecha del vencimiento de las facturas, están sujetos al cobro de intereses según lo estipulado en el Código Civil, aún así, las políticas de ventas y cobranza resultan insuficientes originando índices de morosidad siendo el motivo de análisis y evaluación para mejorarlas reduciendo las cuentas por cobrar y su antigüedad.

Es fundamental que la empresa cuente con una sólida política de ventas que le permita mejorar la recaudación y detectar los problemas oportunamente, estas políticas constituyen un elemento indispensable en la gestión de cobranza, que inicia con la emisión de la orden de compra por parte del cliente hasta el pago de las facturas. Los factores que originan la morosidad son: las gestiones de cobranzas tolerantes, clientes con problemas económicos no detectados por ventas, inadecuado asesoramiento a los clientes por parte de los representantes de ventas.

1.2. Formulación del Problema:

El problema que da lugar a la investigación está orientado al incremento de las cuentas por cobrar y su antigüedad, recurriendo a la información financiera histórica declarada en el Estado de Situación Financiera- Cuentas por cobrar y al Plan Estratégico Quinquenal (2012-2016) de la empresa. Del análisis financiero se halló los siguientes problemas:

- Las cuentas por cobrar y su antigüedad incrementaron en el periodo 2012-2016, considerando que las ventas al crédito otorgan plazos de vencimientos de 07, 15, 30 y 45 días.

- Respecto al plan estratégico quinquenal 2012-2016 de PETROPERÚ S.A, no se logró el objetivo *“reducir el período de cobranza y mejorar la calidad de la deuda comercial”,* por el contrario, se incrementó los días de cobranza

estimado, el cual fue analizado a través del indicador financiero cuentas por cobrar.

1.2.1 Problema General

- ✓ ¿De qué manera la gestión de cobranza impacta en la Gerencia Financiera de la empresa PETROPERÚ SA, periodo 2014-2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ✓ ¿Cuál es el impacto de los procesos en la gestión de ventas y cobranzas respecto a la antigüedad de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA?

- ✓ ¿Cómo impacta la implementación de políticas de ventas en las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA?

1.3. Justificación teórica de la Investigación:

El proyecto de investigación responde a la necesidad de conocer la situación actual de la gestión de cobranza que realiza la Gerencia Corporativa Finanzas de Petroperú S.A.

Considero que el proyecto de investigación es una guía para los posteriores estudios, análisis y evaluaciones en la gestión de ventas y cobranzas, ya que con una adecuada integración se detectarán a tiempo situaciones de clientes que podrían generar incumplimiento de sus compromisos pactados que impacten de manera negativa en los resultados financieros de la empresa.

El proyecto de investigación donde se plantea el problema, es de gran utilidad y aporte a la Gerencia Corporativa Finanzas, el cual le permitirá comprender con precisión la situación económica de sus actividades, procesos y operaciones para la toma de decisiones, asimismo, se basa en la necesidad de presentar un proyecto de investigación con el propósito de mejorar la gestión de cobranza con efectividad.

Respecto al ámbito personal, el desarrollo del proyecto de investigación, ha sido de gran utilidad al proveer de experiencia y conocimientos que conllevan a resolver situaciones que afectan la gestión de cobranza y recuperación de las cuentas por cobrar.

Desde el ámbito académico, el proyecto de investigación será una herramienta de consulta para otros con similitud para quienes opten un grado académico profesional.

1.4. Justificación práctica de la investigación:

Con la implementación de políticas de ventas y cobranza, mejorarán los procesos contables reduciendo la antigüedad en las cuentas por cobrar, fortaleciendo las operaciones alcanzando una unidad de negocio funcional y estructurada, con personal asignado que desempeñe sus actividades de manera confiable para lograr resultados esperados, así mismo, la información se obtendrá oportunamente facilitando el análisis en la toma de decisiones tanto para la empresa como para los clientes.

1.5.- Objetivos de la Investigación:

Previo a la identificación de los problemas, se establecen los objetivos que se espera lograr con la investigación.

1.5.1 Objetivo General

- ✓ Evaluar de qué manera la gestión de cobranza impacta en la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el impacto de los procesos en la gestión de ventas y cobranzas respecto a la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

- ✓ Evaluar el impacto de implementar políticas de ventas en las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Según el autor *"Santalla (2003)"*. El marco teórico está constituido por un conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se quiere realizar.

Según lo indicado por el autor "*Roberto Hernández-Sampieri (Metodología de la Investigación 6ta. Edición, capítulo IV*"). La revisión de la literatura debe iniciarse desde el comienzo del estudio porque el conocimiento que nos brinda es útil para plantear el problema de investigación y posteriormente nos sirve para refinarlo y contextualizarlo.

El autor *Méndez (1998*). Es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluyen las relaciones más significativas que se dan entre otros elementos teóricos.

Los autores plantean que para el desarrollo de un tema de investigación se debe tener pleno conocimiento, experiencia, fuentes bibliográficas de interés que contengan información relevante, como guía en el planteamiento del problema. El marco teórico es un proceso fundamental en el conocimiento existente de toda investigación el cual está vinculado con el problema, objetivos e hipótesis, orientando al investigador en su estudio.

Para la implementación de políticas de ventas y cobranza que permitan mejorar la gestión de cobranza, nos enfocaremos en los procedimientos establecidos por la empresa para el desarrollo de sus operaciones financieras, con propósito es gestionar, administrar y llevar un control oportuno de los

recursos necesarios para el cumplimiento del plan estratégico empresarial, así como, identificar los procesos que originan el incremento en las cuentas por cobrar posterior a su vencimiento. Cabe indicar que de la gestión de ventas y cobradas dependen los resultados financieros.

El otorgamiento de crédito a los clientes, es fundamental para el desarrollo de la empresa, permite incrementar los volúmenes de venta, disminuye los costos unitarios y consigue la fidelización e integración de nuevos compradores, pero éstos deben aplicarse con cautela utilizando metodologías o análisis de evaluación crediticia para establecer la capacidad de endeudamiento del posible cliente.

El proyecto de investigación se desarrolla bajo los criterios de la investigación cuantitativa al analizar e interpretar datos estadísticos, midiendo también la antigüedad de las cuentas por cobrar. La recopilación de datos se realiza a través de una encuesta dirigida al personal que labora en la Gerencia Corporativa Finanzas, encargados de realizar la gestión de cobranza, del plan estratégico quinquenal (2012-2016) e información financiera histórica declarada en los estados financieros auditados de la empresa PETROPERÚ S.A.

2.1.- Marco filosófico o epistemológico de la investigación:

Así como la teoría del conocimiento, la “epistemología” resulta indispensable en el proyecto de investigación, sustentada en bases filosóficas para la justificación teórica y práctica que se propone, considerando que los procesos son un conglomerado de conocimientos y creencias que sirven de referencia, ejemplo o modelo en un determinado periodo, asimismo, con nuevos paradigmas se resuelven incógnitas que no podían explicarse anteriormente.

Desde inicios de la historia se formaron corrientes como el escepticismo (occidente), el cual niega la posibilidad de lograr el conocimiento; otra corriente

fue el racionalismo, formando parte del pensamiento y teniendo como enfoque la razón totalmente opuesto el empirismo. Posteriormente surge el “empirismo”, una doctrina cuyo fundamento expresa que el conocimiento se basa en la experiencia, por el contrario discrepan en que existan ideas espontáneas o pensamientos a priori. El pragmatismo, expone que el conocimiento es una herramienta en la cual se toman acciones y que las creencias deben ser valoradas por su utilidad para poder interpretar las experiencias, es decir, que un hecho es solo verdadero cuando éste funciona, siendo un objeto de la realidad.

De lo antes expuesto, el proyecto de investigación se realizó a través de un diseño no experimental empezando con el análisis de los estados financieros de la empresa, el plan estratégico quinquenal (2012-2016), sin ser manipulados; a partir de los análisis se halló el problema, planteó los objetivos e hipótesis. Asimismo, se realizó la encuesta para determinar la situación actual en la gestión de ventas y cobranzas para implementar políticas de mejora.

La metodología aplicada va más allá de la recolección de datos, pues, el método cuantitativo aplicado en proyecto de investigación, expone numéricamente los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal, los objetivos estratégicos y análisis estados financieros de la empresa respecto a las cuentas por cobrar.

En definitiva, en el análisis cuantitativo se utiliza el razonamiento lógico-deductivo que inicia con la teoría, proposiciones, definiciones, recolección de datos, demostración de las hipótesis y finalmente el análisis; se puede decir que este método expresa un soporte epistemológico positivo-lógico.

Asimismo, para contrastar las hipótesis planteadas, se emplea el coeficiente correlacional de Spearman, con el propósito de hallar el grado de correspondencia que exista entre las variables objeto de investigación. Los

estudios de correlación se aplican cuando es imposible manipular las variables, tomando en cuenta que los sucesos ya han ocurrido. Las proximidades no experimentales permiten a los investigadores obtener conocimiento científico acerca de los acontecimientos que no pueden ser estudiados bajo condiciones de experimentación.

En el proyecto de investigación se abordó el enfoque descriptivo en cuyo objeto se analizó el impacto de los resultados en el cual se manifiestan las variables determinadas proporcionando una visión a las diferentes situaciones.

A su vez se realizó un enfoque explicativo, donde se exponen las causas que originaron la situación analizada, estableciendo conclusiones para mejorar la gestión de ventas y cobranzas para establecer medidas correctivas ante cualquier situación de riesgo.

2.2. Antecedentes de la Investigación:

Para realizar el proyecto de investigación, se recurrió a investigaciones precedentes con similitud o relacionadas al presente como un referente y punto de partida para establecer planteamientos a ser medidos y demostrados, con la finalidad de implementar políticas de ventas que mejoren los créditos otorgados a los clientes y, que la gestión de cobranza sea efectiva influyendo de manera positiva en los resultados financieros de la empresa PETROPERÚ. S.A, es decir, lograr la reducción de las cuentas por cobrar y su antigüedad. Finalmente obtendremos conclusiones y recomendaciones.

A continuación se mencionan los trabajos de investigación consultados para el desarrollo del presente proyecto de investigación:

☑ La de Uceda Dávalos Lorena Kimberley y Villacorta Bacalla Fiorella, 2014; quienes elaboraron su Tesis para la obtención del Título Profesional de Contador Público, denominado **“ LAS POLÍTICAS DE VENTAS AL CRÉDITO Y SU INFLUENCIA EN LA MOROSIDAD DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA IMPORT EXPORT YOMAR E.I.R.L. EN LA CIUDAD DE LIMA PERIODO 2013”,** egresadas de la Universidad Privada Antenor Orrego - Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Contabilidad, en el cual se investiga la morosidad se ha convertido en una situación problemática para la empresa, siendo: problemas de liquidez, negociación de largo plazo para los proveedores, reducción del personal y por último, pueden llegar a incurrir al concurso de acreedores o al cierre de la empresa por este motivo que con el transcurrir del tiempo se convertirá en problemas de cobranza. **(Pág. 2)**

Como conclusión, se estableció que las políticas de ventas al crédito de la empresa influyen en la morosidad de los clientes durante el año 2013, conforme a la evaluación y análisis realizado a 100 clientes, por el incumplimiento de los requisitos normales en las políticas de créditos establecidas por la empresa.

☑ La de Rosamer del Carmen Peraza Sevilla, 2013; quién elaboró su Tesis denominado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA MOLINOS CARABOBO, S.A”** Universidad República Bolivariana de Venezuela Universidad José Antonio Páez**,** egresada de la Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Administración de Empresas, desarrollando su tesis en base a la situación problemática que se presenta en la empresa determinado la falta de organización durante el desempeño de las actividades en cuanto al otorgamiento de crédito y gestión de las cobranzas, a su vez el

personal realiza sus labores sin las herramientas efectivas que involucran el control administrativo, como son las normas y procedimientos formalmente establecidos por la empresa, asimismo, la falta de seguimiento en la gestión de cobranzas afecta el control contable, la conciliación y gestión administrativa. **(Pág. 21)**

Se concluye, que no se ha establecido controles para los procedimientos administrativos que garanticen la oportuna toma de decisiones respecto a las cuentas por cobrar a fin de mejorar y optimizar las actividades, así como el incumplimiento de las políticas y normas que regulan sus procedimientos. Carencia de métodos de control interno que se adecuan a las necesidades de la empresa.

☑ La de Liliana Ruth Sánchez Sánchez, 2015; quien elaboró su Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Auditoría con Mención en Auditoría en la Gestión Empresarial, denominado **"EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA METODOLOGÍA COSO ERM EN LAS ÁREAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA DERRAMA MAGISTERIAL 2012-2014",** egresada de la **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS** de las FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES UNIDAD DE POSTGRADO**,** cuya tesis se desarrolló basado en el control interno de la Derrama Magisterial en el área de Créditos y Cobranzas hallando deficiencias en los procesos debilitando su operatividad por la falta de delimitaciones en las funciones de los trabajadores, personal no capacitado, falta de rotación del personal, incumplimiento de políticas establecidas en la empresa para el cumplimiento de sus funciones e inexistencia de estudios continuos de exactitud.

Del mismo modo, no se considera al personal como una parte importante de la empresa y que cumple un rol fundamental para lograr el éxito en la gestión de riesgo.

De lo investigado se concluye que para optimizar los procedimientos que identifiquen y evalúen riesgos en los subprocesos, procesos del área crédito y cobranza orientados a lograr la eficiencia y eficacia de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa; se debe establecer una constante evaluación del desempeño de funciones. En cuanto al área cobranzas, se estableció un proceso para hacer seguimiento y lograr la recuperación de los créditos, los mismos que se dividieron en los siguientes subprocesos: seguimiento del crédito otorgado y recuperación del crédito.

☑ La del CPC Javier Humberto Guajardo Cruz, 1991, quien elaboró su Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Contaduría Pública, denominado **"ESTRATÉGIAS Y TÉCNICAS PARA OPTIMIZAR EL CRÉDITO Y LA COBRANZA",** egresado de la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN** de la FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN, el cual considera que con el fin de mitigar el riesgo crediticio, el responsable del área deberá investigar exhaustivamente los procesos que conllevan al otorgamiento de créditos a los clientes, conjuntamente con las líneas de crédito, incurriendo en visitas a los clientes para conocer sus instalaciones, inventarios y todos los elementos necesarios para la tomas de decisiones.

☑ La de Br. Rodríguez Chacón, Erika S. y Rodríguez Ibáñez, Flor M.; quienes elaboraron la tesis, denominada **"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE COBRANZA PARA SINCERAR EL SALDO CONTABLE DE LA EMPRESA ESTACIÓN VALLE CHICAMA S.A**

AÑO 2014", de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS de la Universidad Privada Antenor Orrego- Trujillo- Perú, para obtener el Titulo Profesional de Contador Público. Llegaron a la conclusión que en el área de cobranza el control interno es deficiente, esto es generado porque antes de otorgar un crédito, la empresa no hace la respectiva evaluación crediticia al cliente, lo que ocasiona falta de liquidez para hacer frente a sus obligaciones viéndose obligada a financiarse con terceros.

☑ De las tesis investigadas he tomado como referencia para mi proyecto el denominado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA EN LA EMPRESA MOLINOS CARABOBO S.A,** teniendo como base la gestión de cobranza y otorgamiento de crédito de la empresa para de esta manera determinar los factores que generan el incremento de la deuda por parte de clientes de condición crédito y el proceso de evaluación crediticio.

El impacto en la situación financiera debido a la gestión de cobranzas no planificada, recae sobre las cuentas incobrables realizadas por ventas al crédito, significando pérdidas económicas considerando que este rubro la empresa lo reconoce como gasto afectando las utilidades de cada ejercicio contable, ésta modalidad de ventas representa un significativo riesgo considerando que ciertos clientes aplazan sus compromisos de pago y otros clientes no pagan sus deudas.

Con el propósito de lograr una mejora en la gestión de cobranza, es fundamental establecer con claridad políticas y procedimientos con lo cual se minimizarán los riesgos que impactan negativamente en la situación financiera de PETROPERÚ SA. Con el presente proyecto de

investigación la empresa podrá obtener de manera oportuna información financiera real para la toma de decisiones.

2.3. Bases Teóricas:

2.3.1 PETROPERÚ SA:

a) Historia de creación de PETROPERÚ SA:

La principal actividad del cual está compuesta la industria de petróleo y sus derivados es la refinación del crudo para la obtención de los derivados utilizados como combustibles de muy alta especialización. La empresa está regida por la Ley N° 26224 (23.08.1993) y demás normas que la modifiquen; las mismas que regulan su actividad financiera, económica y laboral, así como también la relación entre los diversos regímenes administrativos y del gobierno.

A inicios de su creación, la empresa enfrentó el gran reto que definió su perfil, siendo el de operar y mantener la compleja industria del petróleo y sus derivados de nuestro país, contando con personal propio y sin el apoyo técnico de la industria petrolera del exterior, quienes se negaron en contribuir como consecuencia de la puesta en marcha del plan de nacionalización de la empresa. Como respuesta se ratificó la capacidad de los trabajadores, técnicos y profesionales peruanos, quienes lograron el abastecimiento constante de la gran demanda combustibles a nivel nacional, de esta forma logró evitar el desabastecimiento de combustible, superando exitosamente desafíos administrativos, macroeconómicos y políticos.

Progresivamente se consiguió el autoabastecimiento petrolero, como consecuencia de los hallazgos de yacimientos en la selva norte del país y la gran construcción del Oleoducto Norperuano. La empresa conquistó y conservó el liderazgo dentro del mercado de lubricantes, incursionando con tecnología propia, para competir con marcas internacionales de gran influencia,

siendo PETROPERÚ la empresa estatal más importante del país, pionera, líder y emblemática. Desde su creación, se ha cumplido con la enorme responsabilidad de abastecer con su combustible al territorio nacional, y mantener una política de mejora constante protegiendo al ambiente como parte de la estrategia de desarrollo sostenible.

La empresa es de propiedad del Estado con derecho privado cuyas actividades son el transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo. Su creación data del año 1969 con la fusión de la Petrolera Fiscal-EPF, las instalaciones productivas expropiadas IPC-International Petrolium Company y los campos petroleros, más tarde la empresa se consolidó integrándose a la cadena petrolera de país.

Dentro del gobierno militar se monopolizó Petroperú con las operaciones de refinación y comercialización de combustibles al por mayor, con la posibilidad de participación de otras empresas en las actividades de explotación, producción, comercialización al por menor de combustibles y transporte. Para el año 1991, con D.L N° 655, se implantó el libre mercado de hidrocarburos a empresas nacionales o extranjeras, participar en actividades que hasta ese momento eran reservadas sólo para la empresa estatal. Es así que se procedió con la privatización de las siguientes unidades de negocio:

Cuadro 1: **Unidades de Negocios Privatizadas**

Año	Unidades de negocio privatizadas
1992	(*) Plantas de fertilizantes, negro de humo, solventes (desactivados).
1992	• (*) Transferencia de áreas marginales de producción en el noroeste (Talara): áreas (72%), pozos (48%), producción y reservas (34%). • (*) Suelta de área sin producción en selva norte: 88% del área asignada.
1992	Estaciones de servicio y grifos.
1992	Camiones-cisternas (transporte terrestre).
1992	SOLGAS (GLP).
1993	SERPETRO (perforación y servicios de pozos) (desactivado).
1993	TRANSOCEÁNICA (transporte marítimo).
1993	(*) Barcazas (transporte fluvial).
1994	PETROMAR (lote Z2-B de producción *offshore* de Talara).
1994	Lote 31 de selva central (producción *onshore* de Pucallpa).
1994	Refinería Pucallpa (alquiler).
1996	Lotes 8/8X de selva norte (producción *onshore*).
1996	Lotes X/XI de costa norte (producción *onshore* de Talara).
1996	Refinería La Pampilla.
1996	PETROLUBE (planta de lubricantes).
1996	Planta de grasas de Talara.
1996	Planta de gas natural y planta eléctrica de Malacas.
1998	Terminales y plantas de venta (distribución) (contratos de operación).
2001	Planta de ventas en Aeropuerto Lima-Callao.

(*) Parte del Plan de Transformación.

Fuente: **Memoria Anual Petróleos del Perú S.A**.

Con la privatización de los lotes 8 y X (Refinería La Pampilla), así como los grifos y estaciones de servicios, disminuyeron las operaciones de la empresa y su capacidad de producir renta, en especial las que derivan de la extracción de petróleo (upstream). El proceso de privatización terminó en el 2004 donde se exceptuó a la empresa del proceso de transferencia parcial o total se sus acciones y activos autorizando el aumento del capital, la firma de contratos de asociación, riesgos compartidos, concesiones y celebración de contratos de exploración y explotación con Perupetro S.A, además de las operaciones y servicios petroleros en el ámbito nacional. Durante el 2006, se facultó la operacionalización de todas las operaciones petroleras.

Situación actual de PETROPERÚ S.A:

La empresa en la actualidad tiene sus negocios sólo en el downstream (refinamiento- procesamiento del petróleo crudo y purificación del gas natural, así como la comercialización y distribución de productos derivados del petróleo crudo y gas natural), está dedicada en satisfacer necesidades del país a través del consumo de combustibles y otros derivados del petróleo, contribuyendo con el progreso y desarrollo de Perú realizando operaciones de refinamiento, transporte de petróleo crudo y sus derivados, así como también, la venta de derivados de hidrocarburos, cumpliendo las normas vigentes sobre medio ambiente.

Con el uso de la infraestructura de sus refinerías, se optimizan las operaciones, descentralizando sus negocios situados en las ciudades de Talara, Piura, Iquitos y Lima.

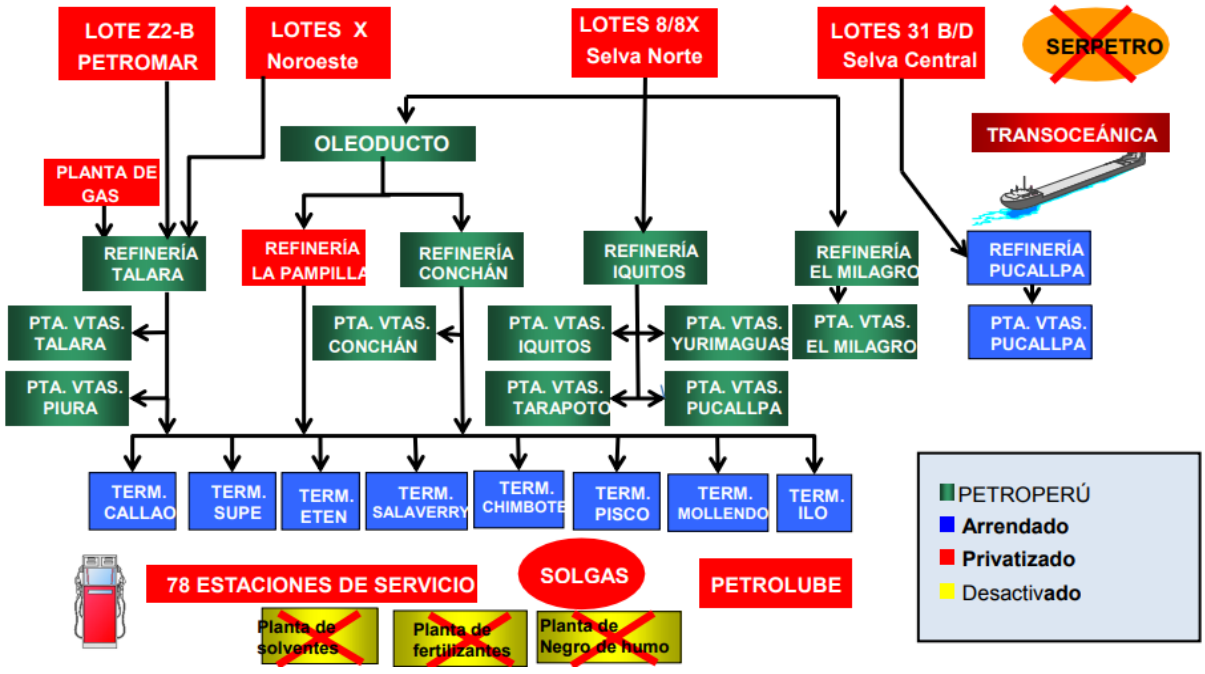


Figura 1: ***Estructura de Petróleos del Perú S.A después de la privatización***

Fuente: **Estados Financieros de Petróleos del Perú S.A**

b) Giro Del Negocio:

El grupo al cual corresponde el giro del negocio de la empresa está asignado a la fabricación de productos de refinación de petróleo de acuerdo a la CIIU es el 23208.

Cuadro 2: ***Actividades del Negocio***

Actividad	Infraestructura
Transporte de petróleo	Oleoducto Norperuano
	Flota marítima y fluvial contratada
Refinación de petróleo	Refinerías Talara, Conchán, Iquitos, El Milagro
	Refinería Pucallpa (en alquiler)
Distribución	Flota marítima contratada y fluvial propia y contratada
	Flota de camiones tanque y tren contratada
Comercialización de productos combustibles y derivados del petróleo.	A nivel nacional, a través de plantas de venta propias, terminales con contrato de operación y estaciones de servicio afiliadas identificadas con la marca PETROPERÚ S.A. (PETRORED).

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

La competencia en el giro de refinación del petróleo crudo, está conformada por Refinería La Pampilla S.A.A y Refinería Pucallpa, propiedad de Petroperú S.A pero alquilada a Maple Gas Corporation. Del mismo modo, en la comercialización de combustibles, forman parte distintos distribuidores mayoristas abasteciéndose de Petroperú S.A o Refinería La Pampilla S.A.A, quienes son importadores de directos de combustible.

La empresa estatal, comercializa sus combustibles en conformidad a los controles de calidad nacional e internacional y a normas técnicas ambientales vigentes:

- GLP para uso doméstico:
- GLP, diésel B5 y B5S50, gasoholes y gasolinas para transporte terrestre.
- Turbo A1, turbo JP5, gasolina 100LL. para uso de transporte aéreo.
- Bunkers y diésel marino para uso de transporte marítimo.
- Diésel B5, petróleo industrial N° 6 y N° 500 para uso industrial.
- Asfaltos y solventes para otros usos.

b.1) Agentes de la cadena de comercialización de combustibles líquidos:

Los agentes que conforman la cadena de comercialización de combustibles líquidos en el mercado nacional son los siguientes:

- **Refinerías:** Son instalaciones industriales en las cuales el petróleo, gasolina natural u otras fuentes de hidrocarburos son convertidos en combustibles líquidos para su comercialización.

- **Plantas de Abastecimientos:** Son instalaciones donde se ejecutan operaciones de recepción, almacenamiento, transferencia, agregado de aditivos, y despacho de combustibles líquidos y sus derivados.

- **Distribuidores mayoristas:** Son personas jurídicas que adquieren en el país o importan volúmenes significativos de combustibles líquidos y otros productos derivados, para comercializarlos a consumidores directos y estaciones de venta directa de combustibles al público.

- **Consumidores directos:** Son aquellas personas que adquieren en el país o importan combustibles y/o producto derivados de los hidrocarburos para uso exclusivo y propio.

- **Grifos o establecimientos de combustibles de venta al público:** Llamados grifos o estaciones de servicios por medio de surtidores y/o dispensadores.

- **Los Distribuidores minoristas:** Son aquellas personas que valiéndose de un medio de transporte sea camión tanque o camión cisterna, adquieren del distribuidor mayorista combustibles para ser comercializados a grifos rurales, consumidores directos con estaciones móviles y consumidores finales.

- **Transportistas:** Son aquellas personas que se dedican al transporte de combustibles líquidos y productos derivados de los hidrocarburos, por medio de camiones cisterna o camiones tanque, chatas, barcazas o buque-tanque.

c) Entorno Internacional:

- En el año 2012, el precio del petróleo crudo se mantuvo en una posición volátil, registrando periodos de inminente comportamiento bajista. A pesar que dentro de los tres primeros meses del año la tendencia del precio del crudo ascendió hasta mediados del año, como resultado de los conflictos en Medio Oriente provocadas por Irán, la tendencia en el precio del crudo fue a la baja, así también, a consecuencia en la situación del mercado de Estados Unidos, donde se incrementó los inventarios, provocando posiblemente una desaceleración económica mundial.

Por consiguiente, a partir del mes de julio, el crudo recuperó su precio por la puesta en marcha de un régimen de incentivos por parte de los EE.UU, a partir de ello las cotizaciones mostraron su tendencia decreciente, llegando a un mínimo en la primera quincena del mes de

noviembre, como resultado del incremento en los inventarios de gasolina y crudo en EE.UU. La ligera recuperación a fines de diciembre se debió a la posibilidad que el gobierno de los Estados Unidos logre el acuerdo con el Congreso del país encaminado en impedir un abismo fiscal.

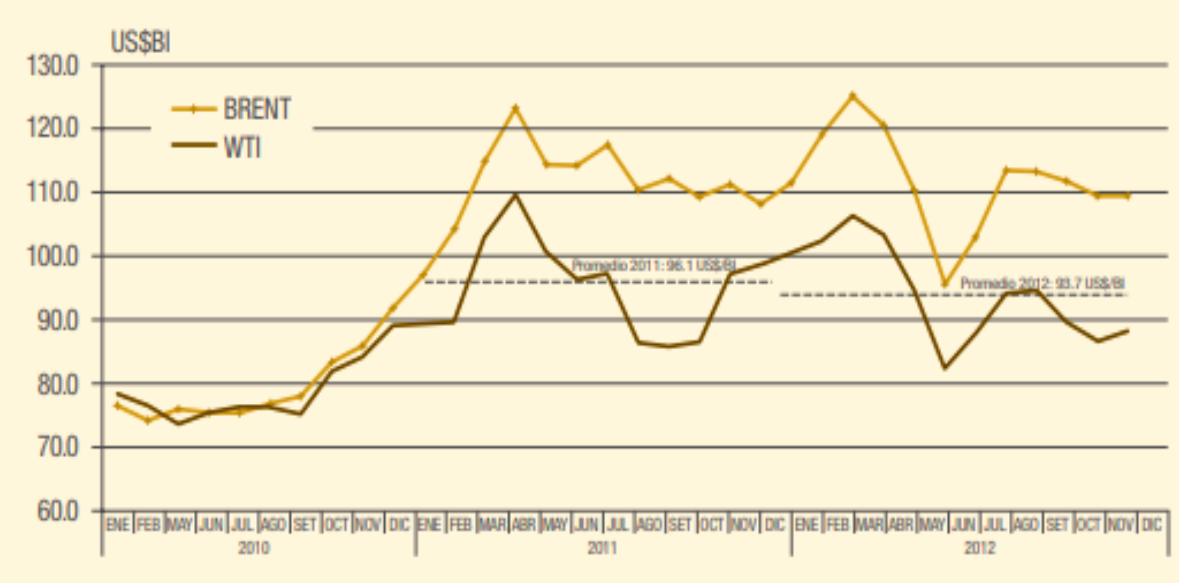


Figura N° 2: ***Precio promedio mensual de petróleo crudo Año 2012***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- A principios del año 2013, el precio del crudo apuntó a una línea creciente hasta fines del mes de enero, momento en el cual la Reserva Federal informó que sostendría la compra de bonos del tesoro con el propósito de impulsar el crecimiento económico de los Estados Unidos. Posterior a ello, la cotización tuvo un descenso por noticias negativas a cerca de la economía China y Europea, aun así en los tres primeros meses se cerró al alza, debido al aumento del PBI de los Estados Unidos cuya cifra estimada supero las expectativas.

  En el mes de abril el precio del crudo llegó al mínimo valor en lo que va del año, a consecuencia de una debilitada perspectiva de crecimiento de la economía de Estados Unidos y China. No obstante, en la segunda

quincena del mes de junio se registró un alza, en respuesta al restablecimiento de algunos datos económicos en los mercados de EE.UU y las presiones en Siria. A inicios de julio, el comportamiento del precio del crudo es ascendente reflejado por las tensiones ante un posible ataque militar entre Estados Unidos y Siria, no obstante a finales del mes de setiembre el precio del dólar disminuyo, a causa de la suspensión parcial en la prestación de servicios públicos por parte de Estados Unidos.

A inicios de octubre, el precio del crudo permaneció a la baja frente a las perspectivas que los acuerdos con Irán atenúen la incertidumbre acerca de su proyecto nuclear por la preocupación que el cierre parcial de las operaciones de EE.UU impacte en la economía y dilate el deterioro de la demanda de crudo, al igual que el crecimiento de las existencias de crudo en ese país. La baja del crudo es detenida por el proyecto nuclear entre Irán y las potencias mundiales por la probabilidad en que la recuperación de la oferta de ese país se retrase en algún momento. Para el mes de diciembre el precio del crudo tuvo un alza proveniente de las actividades manufactureras en los países de EE.UU, Europa y China, y a la reducción de las reservas de EE.UU y a los cierres de las terminales petroleras en Libia.

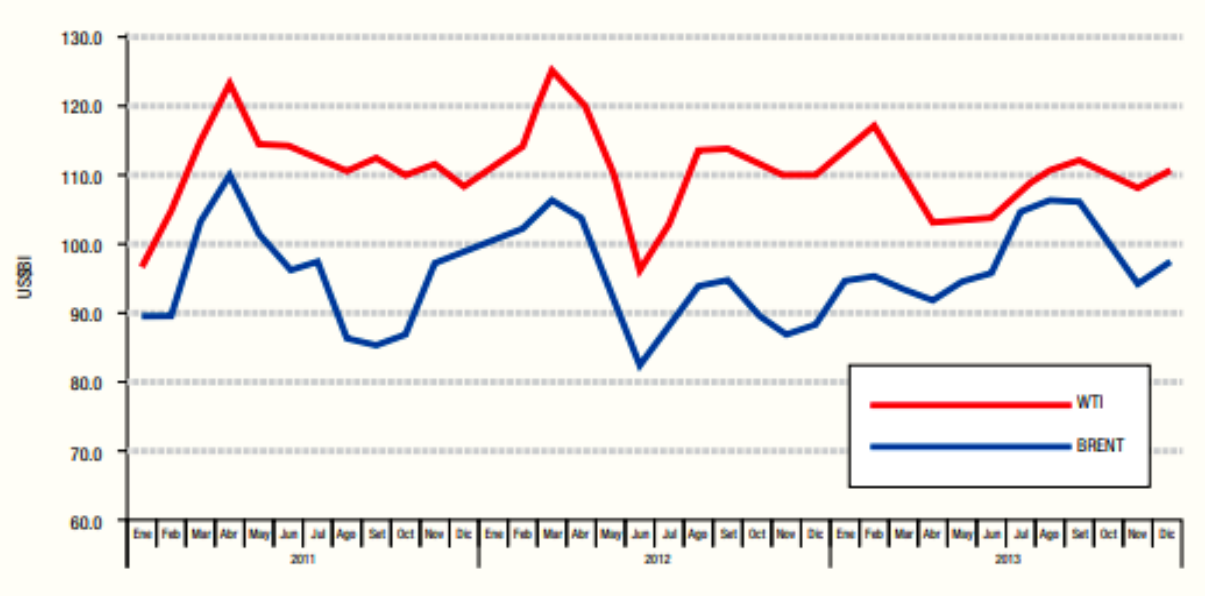


Figura N° 3: ***Precio promedio mensual de petróleo crudo Año 2013***

Fuente: **Memorias Anuales de Petróleos del Perú S.A**

- Durante la primera mitad del 2014, el precio del crudo marcó una tendencia alcista, estimulada por resultados positivos de los indicadores económicos de los EE.UU y bajo nivel de los inventarios debido a las inclemencias del fuerte frio que la azotó, contribuyendo a la reducción de sus existencias en productos derivados.

  En abril y mayo, en Libia y Ucrania se agudizó la crisis geopolítica afectando el suministro de hidrocarburos entre países de la Rusia y la Unión Europea, que sumada al incremento en la demanda de gasolinas por la temporada de verano en los Estados Unidos, impactando de manera positiva en el precio del crudo y sus derivados. A partir del mes de julio, la disminución de los índices en la actividad manufacturera de China y el aumento en la producción de crudo en EE.UU, ocasionó el exceso en la oferta mundial del barril de petróleo. Asimismo, los países miembros de la OPEP tomaron la decisión de no reducir la producción de crudo, manteniéndose constante originando que el precio del barril de

petróleo se situé a la baja. A finales del 2014, la cotización del petróleo crudo apuntó sus índices más bajos respecto a los últimos años.

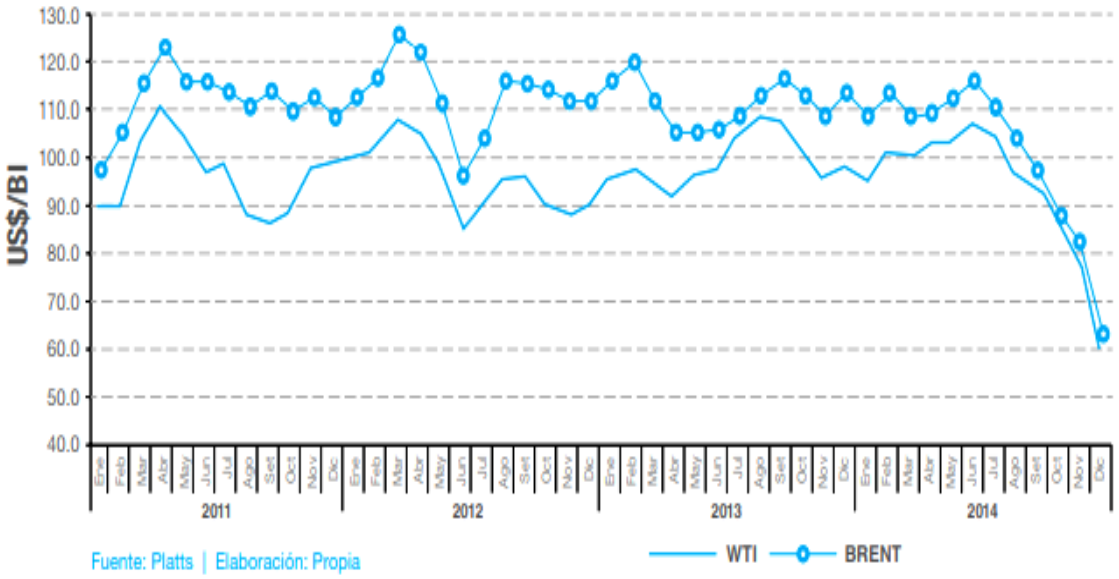


Figura N° 4: ***Precio promedio mensual de petróleo crudo Año 2014***
Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- En el año 2015 se conjugaron los elementos decrecientes en el rubro del petróleo: diferencias en la OPEC, aumento en las tasas de interés establecidos por la FED, incremento en las existencia de y sus derivados, el debilitado aumento en la demanda mundial, la mayor eficiencia en el fracking2 junto al nuevo acuerdo suscrito por 194 países con la finalidad de lidiar con los cambios climáticos. El precio de crudo cerró en el año por debajo de $40.00 por barril, siendo el menor precio desde el 2009.

  El nivel de precios del 2015 se vio reflejado por el exceso en la oferta del crudo sobre la demanda global. A consecuencia, el incremento de las existencias de crudo y de otros combustibles continuó durante el año hasta lograr los 1.72 MMBD, cifra que no se repetía desde el año 1996, del mismo modo en diciembre de 2015 los precios del crudo tendían a la

baja no antes vistos desde hacía 11 años. La más grande producción provino de países como Rusia, Iraq, Estados Unidos y Arabia Saudita.

Dentro de los eventos geopolíticos que influenciaron esta situación, se encuentra el levantamiento de sanciones hacia Irán provenientes de los países miembros de las Naciones Unidas y la reunión de los miembros de la OPEC, donde se confirmó la decisión de Arabia Saudita en conservar la producción de crudo y mantener el posicionamiento del mercado en un contexto de bajos precios. Al finalizar el año EE.UU quitó la negativa para la exportación de crudo norteamericano.

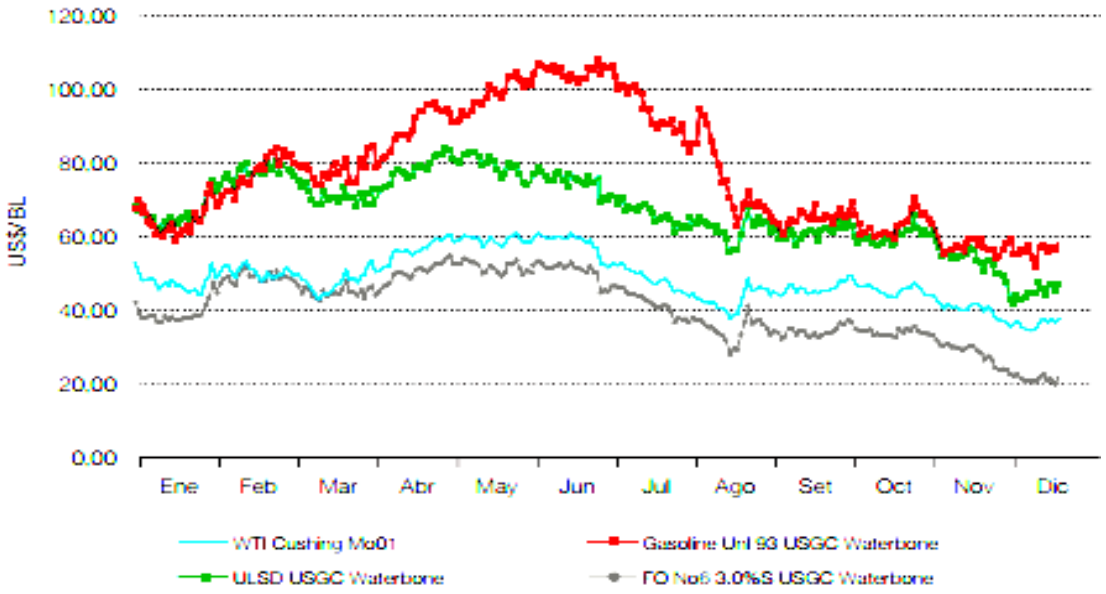


Figura N° 5: ***Precio internacional de crudo y productos Año 2015***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- Durante el año 2016, el precio del petróleo crudo mostró una tendencia alcista a $27.00 por barril siendo su más bajo valor a medidos de enero, cerrando el año cerca de $54.00 por barril. El valor de los demás crudos a nivel mundial mantuvieron una tendencia alcista.

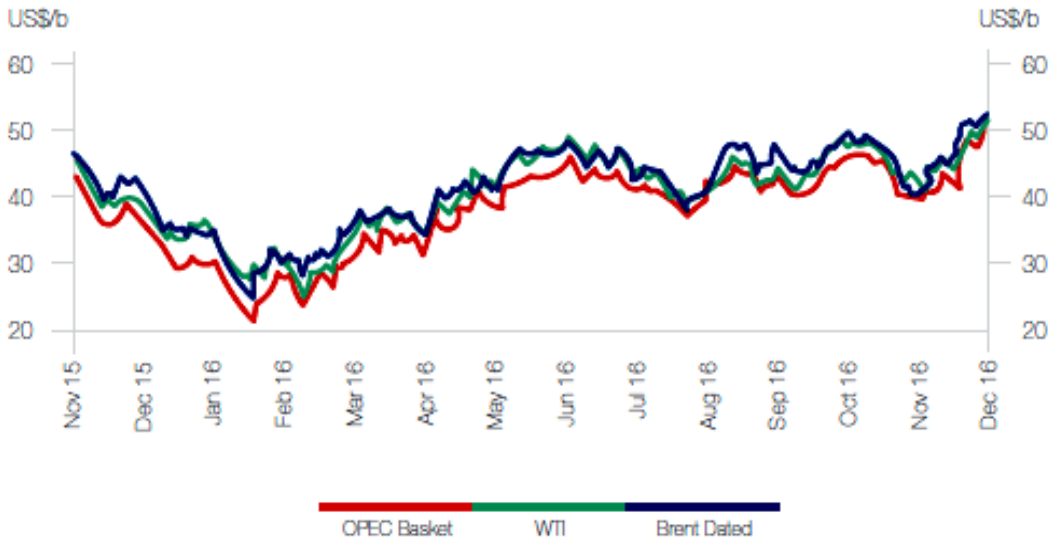


Figura N° 6: ***Precio internacional de crudo y productos Año 2016***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

Las variables demanda y oferta mundial de petróleo manifestaron un comportamiento alcista, resultando de mayor crecimiento la demanda de crudo. En este año se reportó una brecha entre la demanda y la oferta de 1.2 millones de barriles por día en tanto para el año 2015 la brecha registrada asciende a 2.1 millones de barriles por día. La menor brecha del año 2016 provocó las presiones en al alza de los precio del petróleo. Del mismo modo, mediante el acuerdo de la OPEP a fines del 2016, cuya objetivo fue el de reducir la producción de petróleo para el año 2017, provocó expectativas que incrementaron el precio.

En consecuencia, el precio del crudo en mercados internacionales ha tenido variaciones significativas durante los últimos cinco años; partiendo desde el año 2012 donde se observa la volatilidad del precio a una tendencia bajista originado principalmente por la desaceleración de economías mundiales y el exceso en los inventarios de crudo de EEUU; para el año 2013 la tendencia general del precio del crudo es al alza, como consecuencia de la recuperación económica de EEUU, tensiones

en Siria, temores ante ataques de EEUU contra Siria, mejora en las cifras económicas de los mercados de China, Europa y EEUU, disminución de reservas de EEUU y de las terminales petroleras ubicadas en Libia, menos existencias de crudo en los EEUU.

Consideremos que las caídas se debieron a débiles expectativas de crecimiento económico de China y EEUU, las expectativas que los acuerdo de Irán tranquilicen las tensiones originadas acerca de su programa nuclear, por el temor del cierre de actividades por parte de EEUU, incremento de inventarios de crudo y por la suspensión parcial de los servicios púbicos del gobierno estadounidense.

Para el año 2014, el precio de crudo cerró a la baja debido a la disminución en los indicadores manufactureros en China y al aumento en la producción de crudo proveniente de EE.UU, generando exceso en la oferta a nivel mundial ocasionando la caída del precio por barril de crudo, registrando los niveles más bajos en los últimos años; para el año 2015, se conjugaron los niveles bajistas cerrando a $40.00 el precio por barril siendo el más bajo desde el año 2009, ubicándose a un precio promedio entre $49.00 y $52.00 por barril, esto es 53% por debajo del nivel de precios al año 2014, todo ellos se debió al incremento de la tasa de interés, al exceso en la oferta de crudo por la demanda global, crecimiento de inventarios de crudo.

Para el año 2016, el comportamiento en el precio del crudo es al alza, estabilizándose las variables de oferta y demanda.

d) Entorno Nacional:

- En el año 2012, el volumen total en las ventas de combustibles llegó a los 201.8 MB/DC3, siendo el 48% proporcionado por Petroperú SA. El aumento del consumo nacional se justifica por el aumento en la venta de gasoholes, diésel B5 de bajo azufre, gasolinas y GLP.

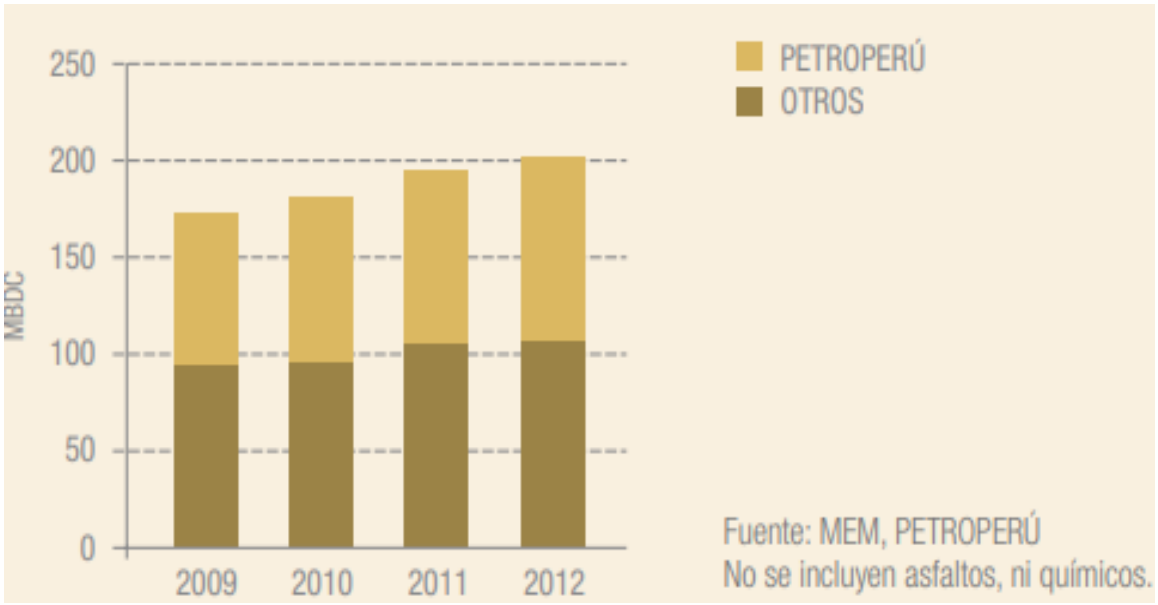


Figura N° 7: ***Venta nacional de combustibles líquidos año 2012.***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- Para el año 2013, crecimiento en el consumo nacional se originó por el incremento en la demanda de gasolinas, diésel B5 bajo en azufre, gasoholes y GLP.

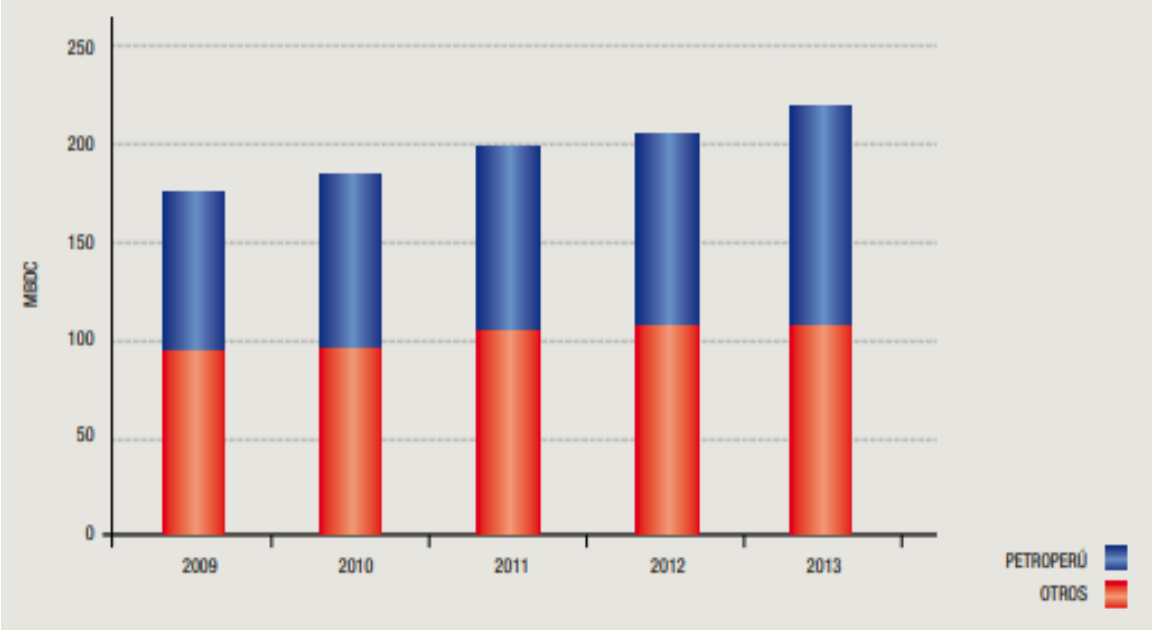


Figura N° 8: ***Venta nacional de combustibles líquidos año 2013***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- La disminución al 2% en el consumo nacional del año 2014 en comparación con el año 2013, se produjo por la menor demanda de petróleos industriales, bunker y diesel B5.

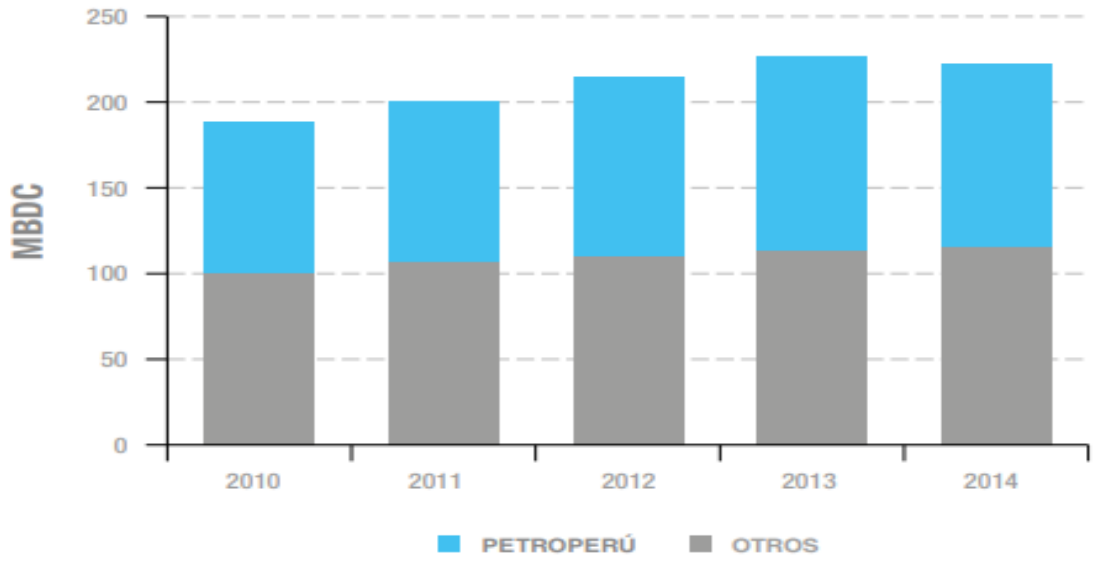


Figura N° 9: ***Venta nacional de combustibles líquidos año 2014***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- En el año 2015 la venta nacional de los combustibles líquidos se incrementó en 8% respecto al consumo del año 2014, por la mayor demanda se debió diésel B5, gasoholes y gasolinas.

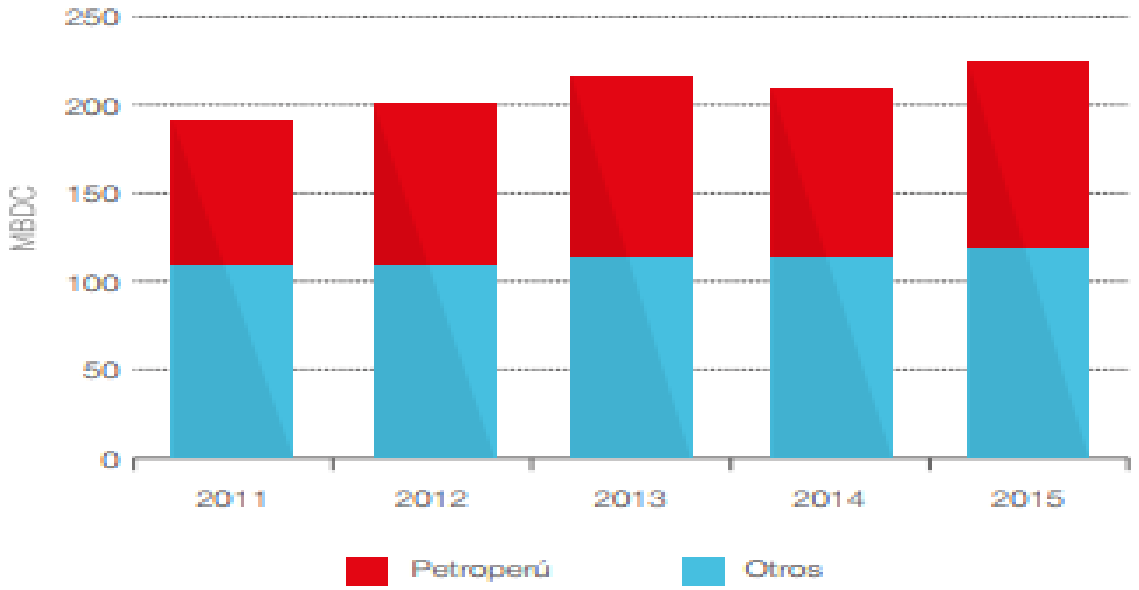


Figura N° 10: ***Venta nacional de combustibles líquidos año 2015***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

- El incremento en 9% del consumo nacional para el año 2016 en comparación con el año corresponde al incremento en la venta de diésel B5, gasolinas y gasoholes, en tanto bajó el volumen de venta de GLP.

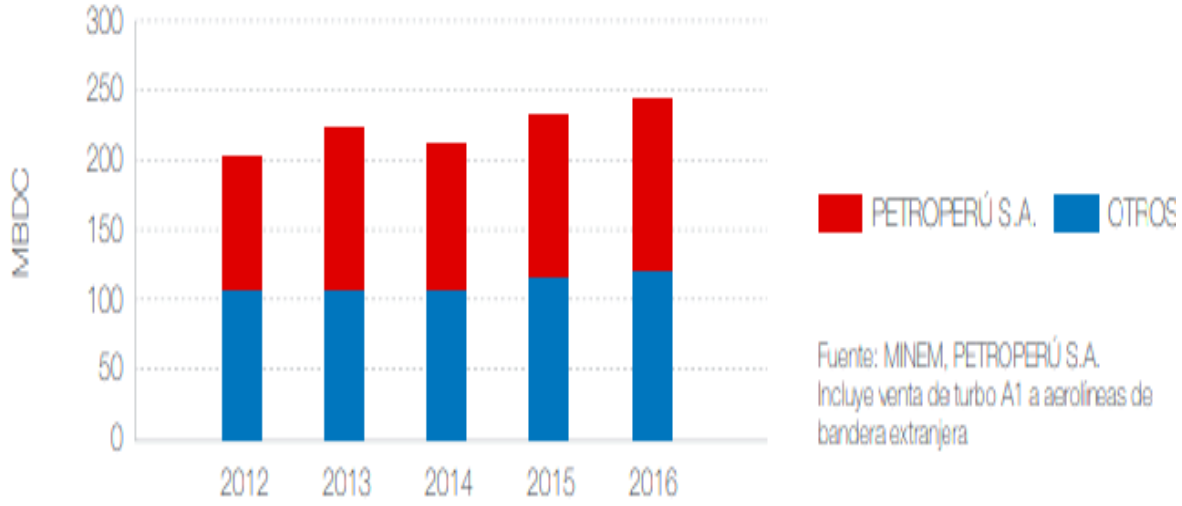


Figura N° 11: ***Venta nacional de combustibles líquidos año 2016***

Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

En consecuencia, el consumo nacional de combustibles manifestó mayor demanda en los años de estudio, en especial por la venta de gasolinas, gasoholes, diésel B5 (bajo se azufre) y GLP.

e) Objeto Social:

El objeto social es realizar las actividades que se establecen en la Ley de Hidrocarburos Ley N° 26221- Ley Orgánica de Hidrocarburos, en todos los procesos de la industria y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y otras formas de transformar la energía. La empresa en el ejercicio de su objeto social, realiza sus operaciones con autonomía económica, financiera y administrativa con ajuste a los objetivos anuales y quinquenales para que sean aprobados por el MEM- Ministerio de Energía y Minas.

Las operaciones, contratos y acuerdos que se ejecuten en cumplimiento al objeto social estarán sujetos a lo estipulado en las normas sobre la materia, al estatuto, a los acuerdos del Directorio y a los reglamentos internos.

Las operaciones del mercado exterior que realice la empresa serán regidas por usos y costumbres propios de la normativa del derecho internacional, comercio internacional, de la industria de los hidrocarburos y de la energía generalmente aceptada.

El cambiante contexto nacional e internacional exige a la empresa actualice sus estándares con la finalidad de fortalecerse, desarrollarse con visión de futuro y convertirse en una empresa de clase mundial, es por ello que las practica de buen gobierno corporativo se encuentran en continua renovación para contribuir con eficiencia y responsabilidad en el entorno y grupos de interés.

En este contexto la visión de desarrollo de la empresa conlleva a tener como meta la consolidación y adopción de estándares de gobierno corporativo más competitivo para crear una cultura de responsabilidad, transparencia, cumplimiento de los involucrados en el desempeño y desarrollo de la empresa. Estas prácticas han logrado dirigir las actividades para el desarrollo progresivo de buenas prácticas empresariales.

La empresa es de propiedad del Estado, representada por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Energía y Minas, constituida para operar como Sociedad Anónima. Tanto PETROPERÚ S.A. como las sucursales que constituya se encuentran fuera del ámbito de la normativa del NNIP - Sistema Nacional de Inversión Pública y del FONAFE - Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

La empresa está autorizada para la emisión o venta de acciones a ser colocadas en el mercado de valores para que sean compradas tanto por personas naturales como jurídicas. La separación entre el ejercicio de la función de propiedad de PETROPERÚ S.A. y las políticas del Estado, contribuyen a la transparencia de los objetivos y el seguimiento de su desempeño. El Estado

promueve activamente la participación entre todos los componentes y operaciones de la empresa respecto a las actividades de Gobierno Corporativo con la finalidad que se mejore el desempeño y logre la transparencia de la empresa.

f) Proyectos de Inversión:

El PMRT - Proyecto de Modernización Refinería Talara está considerado como un proyecto de gran envergadura enfocado en la montaje de unidades para procesamiento y servicios industriales con la finalidad de aumentar la capacidad de producción de 65 a 95 MBDC de petróleo crudo, así como procesar crudos más pesados a menores costos como las gasolinas, diésel con menos azufre y gas licuado de petróleo, así como también, optimizar la calidad de los combustibles. La puesta en marcha de la refinería será la más moderna de la Costa del Sur del Pacífico.

Respecto a las unidades de procesamiento, el megaproyecto adicionará la acoplamiento de un Muelle Híbrido; la primera etapa empezó a operar entre marzo de 2016 y marzo de 2017 para el desmontaje de materiales y equipos y en la segunda etapa se transformará en un muelle de carga líquida para el expendo de los productos.

Del mismo modo, el proyecto adiciona el equipamiento de algunos servicios auxiliares, requeridos para la puesta en marcha de la refinería, los mismos que han sido agrupados en bloques. La construcción de los servicios auxiliares a operar por terceras empresas, ahora forma parte de las actividades que realiza la empresa Técnicas Reunidas, contratista encargada del proyecto de modernización. Al término del 2016, el avance del proyecto asciende al 52% porcentaje de supera ligeramente al proyectado en 51%.

Cuadro 3: **Proyecto de Modernización Refinería Talara**

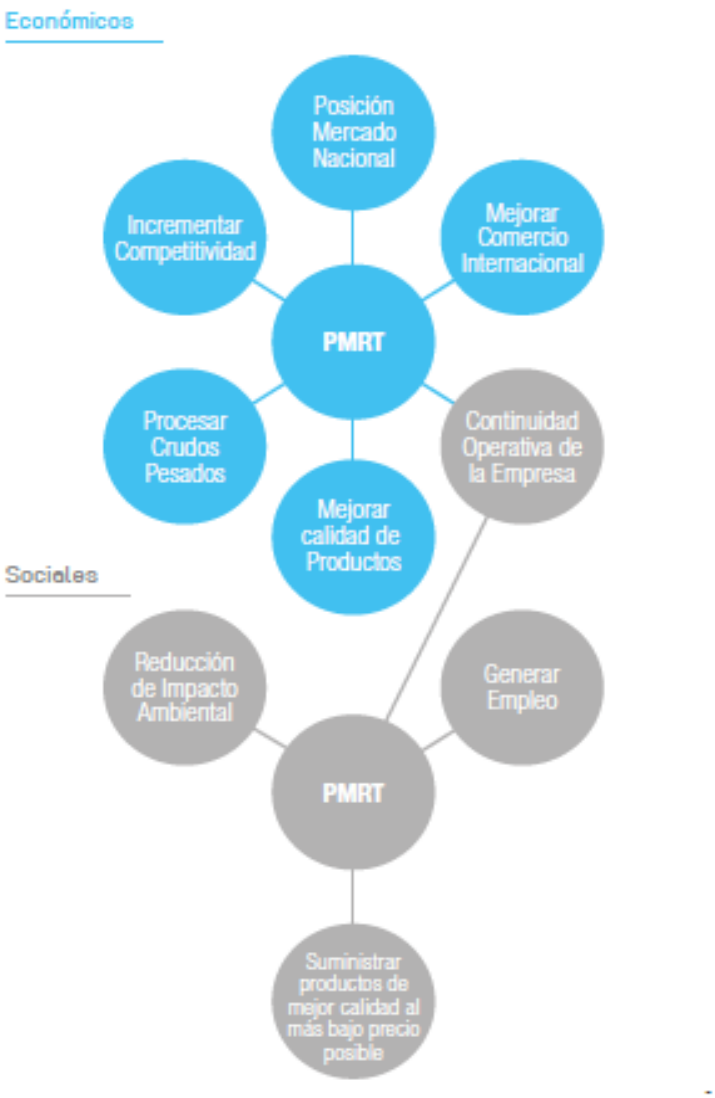


Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

Los beneficios socio-ambientales y económicos que generará la construcción del megaproyecto de modernización de la Refinería de Talara son los siguientes:

- ☑ Reducción de enfermedades por partículas y compuestos de azufre.
- ☑ Reactivación económica para Talara y Piura.
- ☑ Reducción en la emisión de gases.
- ☑ Mejoramiento en la balanza comercial de hidrocarburos y reducción en la importación de combustibles líquidos.
- ☑ Transformación a gran escala de productos residuales de alta viscosidad generando rentabilidad a la empresa.
- ☑ Fortalecimiento de empleo en Talara y desarrollo en Piura.

Cuadro 4: **Beneficios económicos y socio ambientales del PMRT**



Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

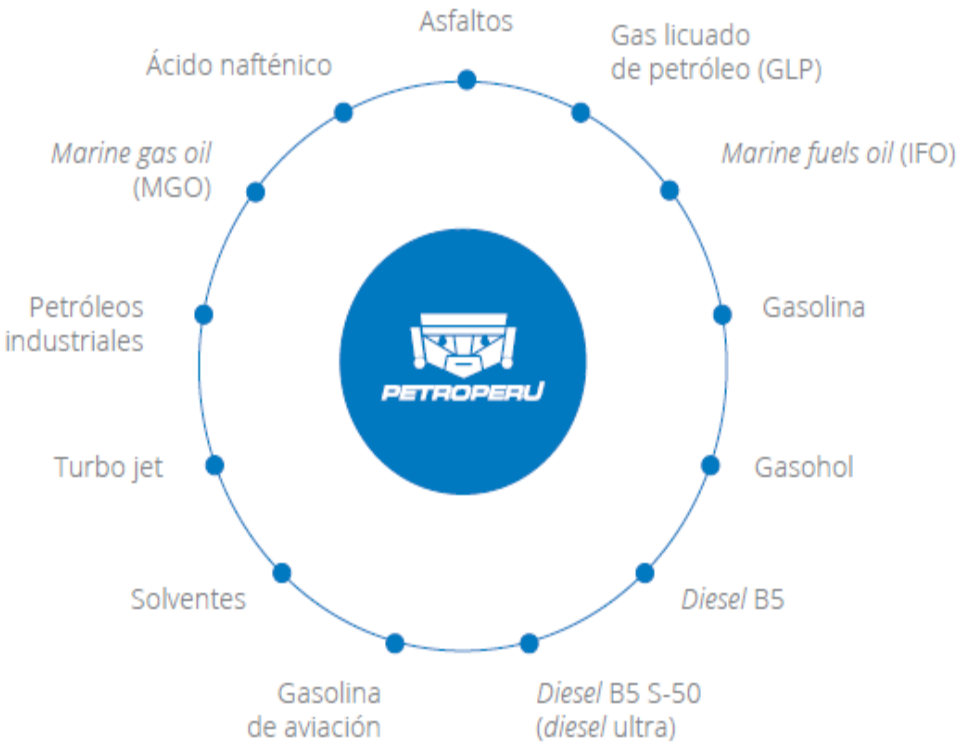
* PMTR: Proyecto de Modernización Refinería Talara

g) Productos y servicios:

La empresa mantiene amplia experiencia en operaciones de refinación, orientadas a la producción de derivados del petróleo en cumplimiento con normas ambientales, de calidad y técnicas nacionales e internacionales

vigentes. Los **productos principales**, de acuerdo a sus usos son los siguientes:

Cuadro 5: **Productos que ofrece Petróleos del Perú S.A**



Fuente: **Petróleos del Perú S.A**

Sistema integral de abastecimiento de combustibles (SIAC):

El SIAC ofrece a los clientes del sector industrial, servicios complementarios vinculados con el abastecimiento de combustibles que involucra inclusive el uso de las instalaciones para el almacenaje, recepción y despacho de productos con elevados estándares de calidad, protegiendo el ambiente.

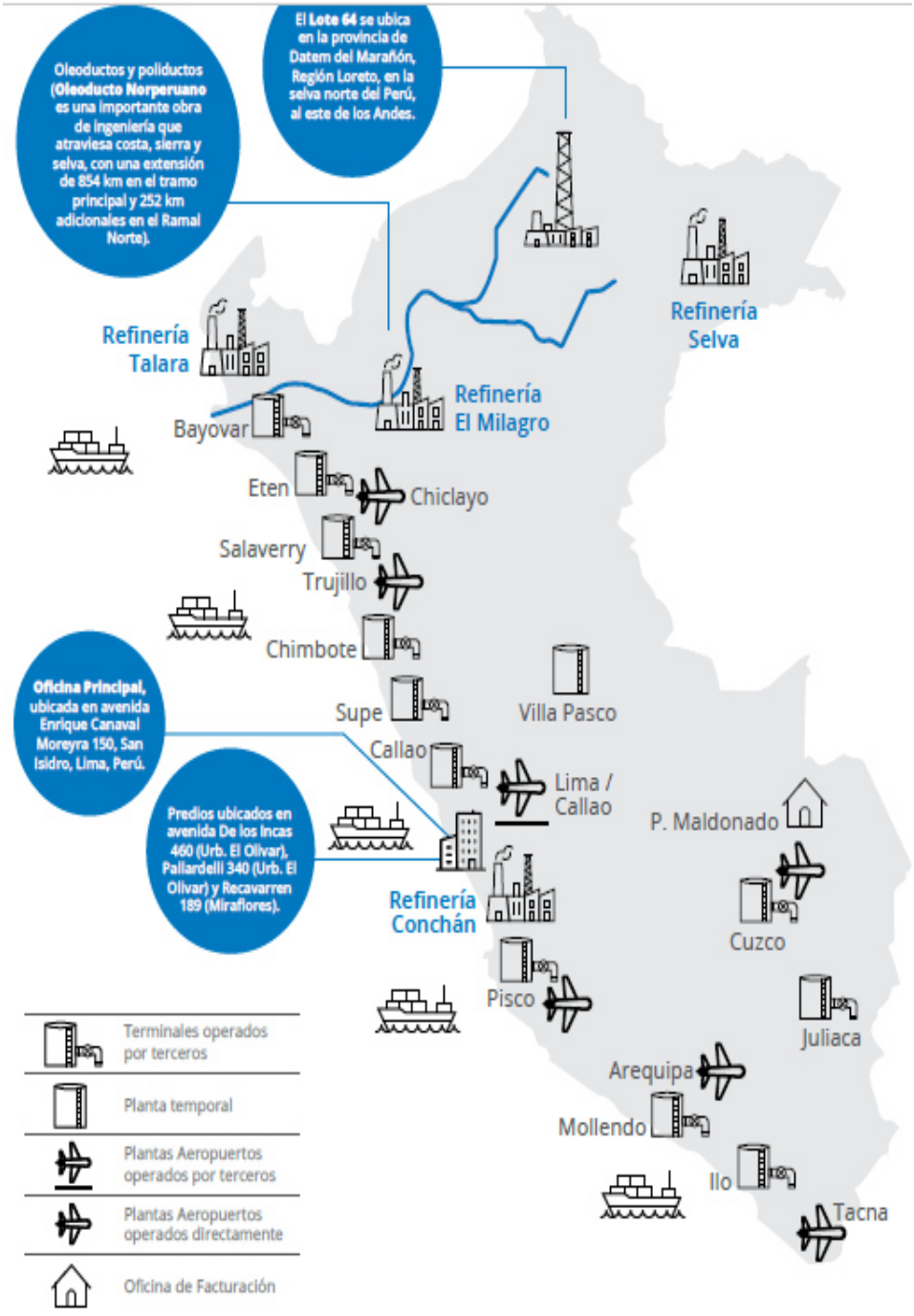
A su vez:

- Avala el abastecimiento de combustible a nivel nacional.
- Transporta combustible desde el terminal o planta de ventas hasta las instalaciones del cliente.
- También realiza los servicios de recepción, almacenamiento y despacho en las instalaciones de los clientes.
- Instala estaciones móviles de combustible.
- Ofrece soporte técnico.
- Realiza actividades de desarrollo sostenible.

h) Instalaciones de Petroperú S.A a nivel nacional:

- ✓ Refinería de Talara
- ✓ Refinería de Iquitos
- ✓ Refinería de Conchán
- ✓ Oleoducto Nor Peruano
- ✓ Plantas de ventas y terminales.

Cuadro 6 : **Instalaciones de Petroperú S.A a nivel nacional**



Fuente: ***Memorias Anuales Petróleos del Perú S.A***

i) Plan Estratégico de Petróleos del Perú SA 2012-2016:

El proceso de planeamiento estratégico está enfocado en la construcción de una visión y misión conjuntamente con la creación de los objetivos estratégicos. Ello involucra a la alta gerencia como integrantes de la organización, con sus proyecciones a futuro beneficiándose de las oportunidades y fortalezas así como también disminuyendo las debilidades con la finalidad de enfrentar con éxito las amenazas. El planeamiento estratégico demanda de una visión y misión global, siendo necesario la toma de decisiones y realización de juicios partiendo de la identificación de problemas más complejos.

Las etapas del planeamiento estratégico corporativo son las siguientes: **análisis estratégico** el cual consiste en entender el enfoque estratégico de la empresa en relación al entorno externo, competencias internas, recursos y las perspectivas de los interesados; **elección estratégica** la misma que implica el entendimiento de la futura estrategia, teniendo como finalidad crear opciones a largo plazo para evaluar y seleccionar estrategias adaptables, finalmente, **implantación de la estrategia** la cual que se fundamente en la traducción de una estrategia de acción organizacional a través del diseño, estructura de la organización, planeación de recursos y gestión del cambio de estrategias.

En conclusión, el éxito de todo plan estratégico se debe al compromiso de los trabajadores para convertir en acciones y hechos las estrategias corporativas, con el propósito de adicionar valor a cada una de las partes de la empresa. Plan estratégico 2012-2016 (pág. 64-65)

- **Misión:**

Suministrar hidrocarburos de calidad al mercado nacional e internacional, gestionando con eficiencia sus recursos, ejecutando las operaciones con altos

niveles de confiabilidad y sostenibilidad, innovando y aplicando la responsabilidad socio-ambiental.

- **Visión:**

Ser una empresa que lidere en la industria de hidrocarburos, con autonomía, orientada en crear valor con eficiencia, con ética y manteniendo productos de calidad internacional, relacionándonos con los grupos de interés.

- **Valores y principios:**

Los valores y principios corporativos, están orientados hacia una conducta que contribuya en el desarrollo de las actividades comprendidos en identificación y orientación a los trabajadores de la empresa.

- **Valores:**
  - ✓ Honestidad: trabajo con transparencia y respecto.
  - ✓ Lealtad: identificación con la empresa.
  - ✓ Responsabilidad: cumplimiento con los compromisos.
  - ✓ Solidaridad: preocupados por el bienestar del país.
  - ✓ Integridad: logramos lo que no proponemos.

- **Principios:**
  - ✓ Satisfacción del cliente interno y externo.
  - ✓ Respeto a las personas, instituciones y al ambiente.
  - ✓ Innovación y constante mejora para lograr el desarrollo en los procedimientos, procesos y productos.
  - ✓ Trabajo en equipo.
  - ✓ Responsabilidad social.
  - ✓ Protección ambiental.
  - ✓ Transparencia, aplicando la práctica corporativa.
  - ✓ Seguridad, se da prioridad al trabajo con acciones en condiciones seguras.

i.1) Objetivos estratégicos de Petróleos del Perú SA 2012-2016:

Los objetivos estratégicos se formulan en base a herramientas o indicadores financieros que permiten medir la capacidad de la gestión de ventas y cobranzas, cifras reflejadas en las cuentas por cobrar y su antigüedad. El análisis de la información financiera permite conocer la situación real de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos o en su defecto realizar la retroalimentación en los procesos.

A continuación, en el cuadro 7, se muestran los objetivos estratégicos proyectados de PETROPERÚ S.A, para lo cual analizaremos el prevaleciendo el objetivo *"generar valor para el accionista"* y de acuerdo al motivo de la investigación evaluaremos el objetivo específico *"reducir el período de cobranza y mejorar la calidad de la deuda comercial"*, medido por el indicador financiero *"rotación de cuentas por cobrar"* y expresados en días.

Asimismo, en el cuadro 8, se detallan los resultados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio contable, determinando el cumplimiento o no del objetivo específico esperado.

Cuadro 7: **Objetivos estratégicos de Petróleos del Perú SA 2012-2016**

					AÑO				
N°	**OBJETIVOS**	**INDICADOR**	**OBJETIVO ESPECÍFICO**	**UNIDAD DE MEDIDA**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
1.-	Generar valor para el accionista	Rotación de cuentas por cobrar	Reducir el período de cobranza y mejorar la calidad de la deuda comercial	Días	16.9	15.8	15.4	16.2	16.8
2.-		* EBITDA * Utilidad Neta	Optimizar la generación de utilidades y fondos operativos	MM S/	628 79	869 217	1,210 383	1,365 460	1,500 289

Nota.-
Las proyecciones están sujetas a la evaluación económica-financiera y en tanto se ejecuten los proyectos.

Fuente: **Petróleos del Perú SA.**

Cuadro 8: **Análisis financiero del indicador de rotación cuentas por cobrar**

	AÑO				
Indicador	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Plan Estratégico/ Rotación cuentas por cobrar	16.9	15.8	15.4	16.2	16.8
Rotación cuentas por cobrar al cierre	15.5	18.4	17.4	24.9	28.7

Fuente: **Petróleos del Perú S.A- Elaboración propia.**

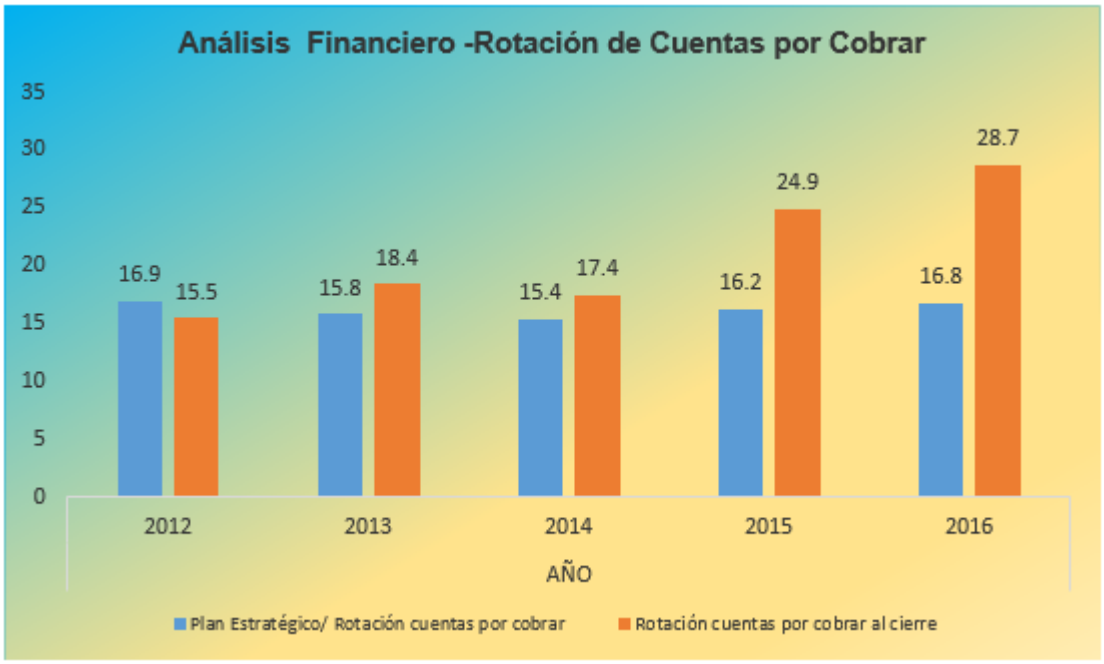


Figura N° 12: **Análisis financiero del indicador de rotación cuentas por cobrar**

Fuente: **Petróleos del Perú S.A- Elaboración propia.**

Cabe precisar que el presente análisis financiero permitirá determinar su comportamiento en el pasado y apreciar la situación financiera actual de la empresa.

Para la realización del análisis respecto a la situación financiera de la empresa en relación a la rotación de las cuentas por cobrar al cierre de cada ejercicio contable, se aplicó el ratio de gestión financiera denominado “cuentas por cobrar” con el cual determinamos el número promedio de días

en que las cuentas por cobrar provenientes de ventas al crédito, permanecen pendientes de cobro. El ratio se calcula dividiendo las cuentas por cobrar comerciales sobre las ventas netas por 360 días. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar x 360 días}}{\text{Ventas}}$$

Respecto al plan estratégico quinquenal proyectado correspondiente a los años 2012 al 2016, se halló que los resultados financieros presentaron variaciones ya que no se logró el objetivo de "generar valor para el accionista" siendo fundamental la reducción del periodo de cobranza; por el contrario, éste incrementó los días en el periodo de cobranzas estimado a consecuencia en el aumento de las cuentas por cobrar comerciales de los clientes del grupo distribuidores mayoristas y comercializadores de combustibles a partir del año 2013, el cual se analizará en los próximos capítulos. Este es el punto de inicio de la investigación el cual consiste en evaluar los procesos de la gestión de ventas y cobranzas que impactan en la antigüedad de las cuentas por cobrar con la finalidad de implementar políticas que logren el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la empresa.

i.2) Estrategias financieras empresariales:

En la actualidad el ámbito de los negocios está evolucionando y ello implica el desarrollo de herramientas que sean útiles para la toma de decisiones y el análisis financiero para hacer frente al impacto en los recursos de la empresa; estas herramientas conforman el grupo de las estrategias de gran ventaja para la empresa.

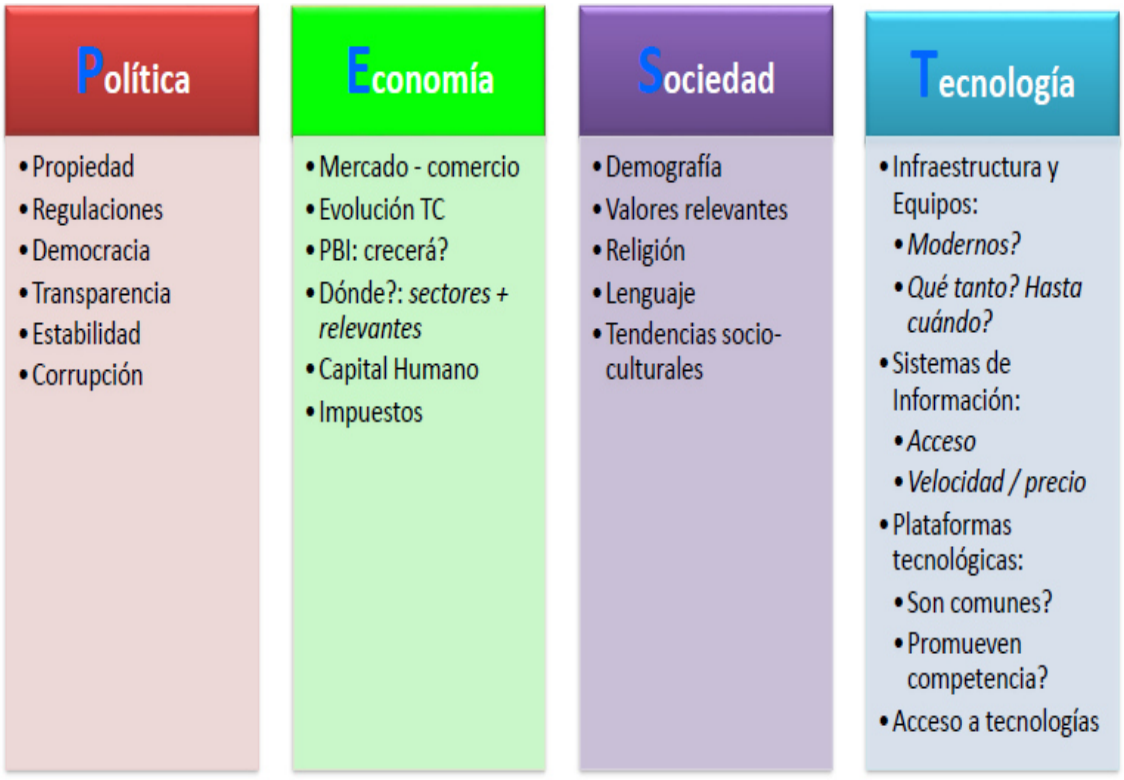
Es importante comprometerse con los objetivos de la empresa, ello conlleva a obtener un beneficio de quienes participan en ella.

- **Análisis PETS: POLÍTICO, ECONÓMINCO, SOCIAL y TECNOLÓGICO:**

El análisis PEST es una herramienta que logra identificar factores del entorno que van a afectar a la empresa y se establece antes de plantear matriz FODA. Es una herramienta estratégica útil que permite entender los ciclos de un mercado, el posicionamiento de la empresa.

Para la elaboración del análisis se han desarrollado los siguientes factores:

Cuadro 9: **Factores de análisis Político, Económico, Social y Tecnológico**



*Fuente: **Elaboración propia.***

Cuadro 10: **Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico**

POLITICO LEGAL	ECONÓMICO
• Oportunidad de obtener créditos para la ejecución de megaproyectos. • La empresa satisface necesidades de productos derivados de hidrocarburos en el mercado interno a precios competitivos. • La empresa asume pasivos de remediación ambiental de pozos abandonados en Talara, Puno y en Refinería La Pampilla. • Uso obligatorio de biocombustibles en el mercado interno. • El Estado debe promulgar la normativa para el retiro de etano del gas natural y su uso en el país.	• Alta rentabilidad por el alza en los precios del mercado nacional e internacional. • Producción de petróleo crudo. • Volatilidad en los precios del crudo. • Sustitución en la demanda de diésel, gasolina y petróleo industrial por el de GLP y biocombustibles. • Tendencia a nivel mundial por el uso de energía renovable (eólica, hidráulica, solar y biocombustibles).
ANÁLISIS PETS	
SOCIAL	**TECNOLÓGICO**
• A través del desarrollo sostenible se aprovechan las oportunidades de nuevos mercados, se obtiene socios estratégicos e inversionistas. • En el mercado existen entidades que se interesan en promover alianzas enfocados en proyectos de desarrollo sostenible y de financiamiento internacional. • Ha incrementado el rechazo a las operaciones petroleras en la selva y en Puno, llegando incluso a agresiones físicas no sucedidas anteriormente, pudiendo afectar al personal, las instalaciones y actividades de la empresa.	• Disponibilidad en el mercado de Unidades de Proceso con tecnologías que permiten optimizar productos más livianos de mayor valor en el mercado. • Disponibilidad de tecnología en el mercado para producir combustibles más limpios y a las exigencias del mercado. • Facilidad para acceder a la tecnología informática y telecomunicaciones. • Disponibilidad para procesar y transportar crudo pesado.

Fuente: **Petróleos del Perú-Elaboración propia.**

- **Análisis del Perfil Competitivo (5 Fuerzas de Porter):**

Según Michael E. Porter, en 1980 publicó su libro denominado Competive Straregy, donde sostiene que existen (05) cinco fuerzas que establecen las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo en u mercado o de algún segmento de este. Con ello quiso demostrar que la empresa debe evaluar en primera sus objetivos y recursos considerando que estas fuerzas son las que rigen la competencia comercial.

La primera fuerza es la amenaza de productos o servicios sustitutos, siendo uno de los factores que más competencia promueve. En este caso se puede tener que incluso reducir los costos u otorgar beneficios a los clientes.

La segunda fuerza es el poder de negociación con compradores, esto es, la negociación directa con los clientes, con el propósito de saber si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de fidelidad.

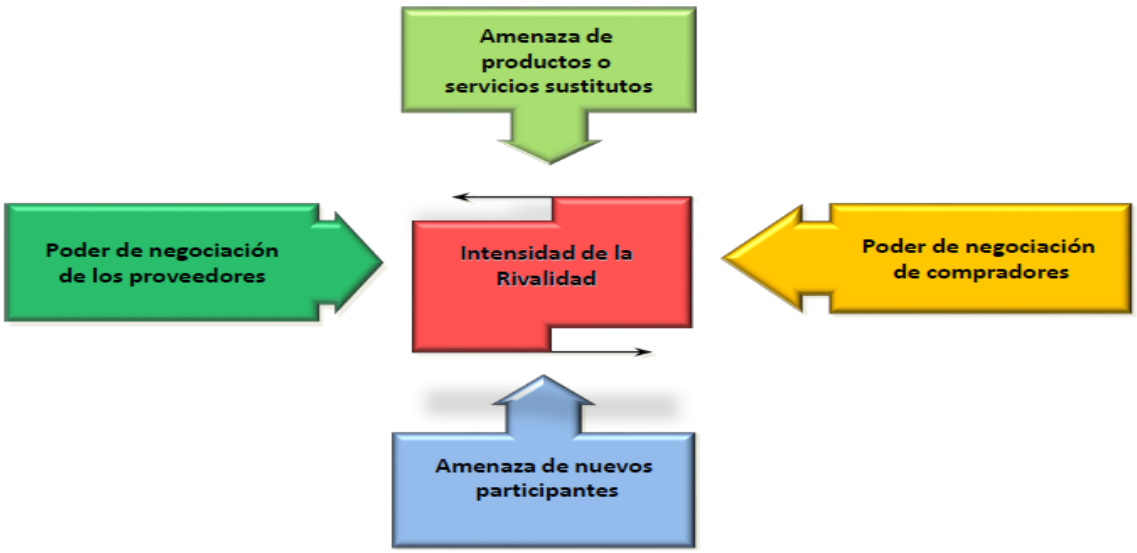
La tercera fuerza es el poder de negociación de proveedores, nos encontramos en la negociación con el intermediario, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.

La cuarta fuerza son los competidores potenciales, siendo una amenaza los nuevos competidores, este es el punto donde nos comparamos con otras empresas el sector para poder ver si nuestros productos son rentables.

En último lugar, la quinta fuerza es la rivalidad entre competidores existentes, los competidores del sector cuentan con u alto nivel de capacidad económica, desarrollando planes de inversión en Perú lo que les permite reducir sus costos de refinación.

Para la elaboración del análisis se han desarrollado los siguientes factores:

Cuadro 11: **Factores de análisis Perfil Competitivo- 5 Fuerzas de Porter**



Cuadro 12: **Análisis Perfil Competitivo- 5 Fuerzas de Porter**

Rivalidad entre competidores existentes	• Competencia con alta capacidad: REPSOL, PLUSPETROL, ENAP. • El agresivo plan de inversiones de Repsol en el país, ha permitido reducir los costos de refinación. • Primax como cliente globalizado, ha logrado incrementar la competencia entre proveedores. • Servicios no diferenciados y productos de calidad en provincias acrecientan el riesgo al cambio de proveedores por parte de los consumidores.
Competidores potenciales	• Aumento en la sustitución de productos líquidos derivados del gas natural y sus derivados. • Ingreso de biocombustibles (biodiesel y etanol) al mercado local. • Incremento en la importación de productos de las empresas Pure Biofuels y Mani Perú Holding. • Pluspetrol empezó operaciones de refinación en la Selva con equipos de destilación primaria (topping). • La construcción del Gasoducto del Sur y la participación de Petrobras en la explotación del gas del lote 58.
Poder de negociación de proveedores	• En el centro y sur del país, Pluspetrol es el único proveedor en de gas y gas licuado de petróleo. • Escaso poder de negociación en la Selva norte de los proveedores de crudo para el transporte de su producción por el Oleoducto Nor Peruano. • Probabilidad de nuevos proveedores de gas natural en el país.
Poder de negociación de compradores	• Los clientes requieren de todos los servicios relacionados al suministro de combustible, partiendo del transporte hasta la logística a sus instalaciones. PPSA brinda este servicio a empresas mineras y pesqueras. • El aumento de las compras de mayoristas es un puente a los consumidores debido a la insuficiencia en los canales de venta, otorgando beneficios competitivos. • La baja fidelización ocasionaría la pérdida de clientes mayoristas.
Amenaza de productos o servicios sustitutivos	• La matriz energética podría reemplazar los productos derivados de hidrocarburos. • Posicionamiento en el mercado interno de empresas comercializadoras de GNL, GNL y GNC. • Uso del etanol para comercializar gasohol. • Fabricación de vehículos electrónicos e híbridos.

Fuente: **Petróleos del Perú-Elaboración Propia**

- **Cadena de Valor:** Las operaciones de la empresa se desarrollan en tres grupos:

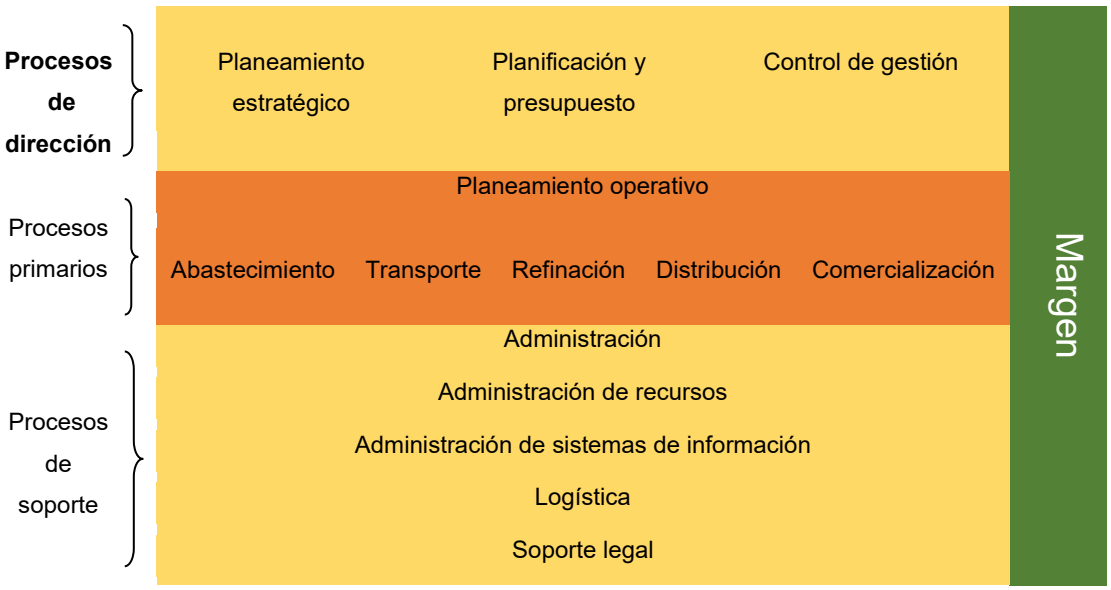
i. Proceso de Dirección: Su función es monitorear, definir y racionalizar las actividades de la Empresa para establecer estrategias, objetivos financieros y operativos, así como identificar los factores más críticos.

ii. Procesos Pimarios: Su función es elaborar los procesos de planeamiento operativo, de abastecimiento, de transporte, de refinación, de distribución y de mercadeo.

iii. Procesos de Soporte: Su función es el de brindar el respaldo a los procesos de dirección, como son finanzas, logística, recursos humanos, infraestructura, tecnologías de información, proyectos, legal, calidad, responsabilidad social, seguridad (física e industrial), ambiental y salud ocupacional

Para la elaboración del análisis de la Cadena de Valor se han desarrollado los siguientes factores:

Cuadro 13: **Análisis de la Cadena de Valor**



Fuente: ***Petróleos del Perú- Elaboración propia***

Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La Matriz FODA, es una herramienta del planeamiento estratégico y analítico que se ha elaborado con la información que posea la empresa, siendo de gran utilidad para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con la cual se determinó la interacción entre los factores internos de la empresa y el medio en el cual compite.

Cuadro 14: **Análisis Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

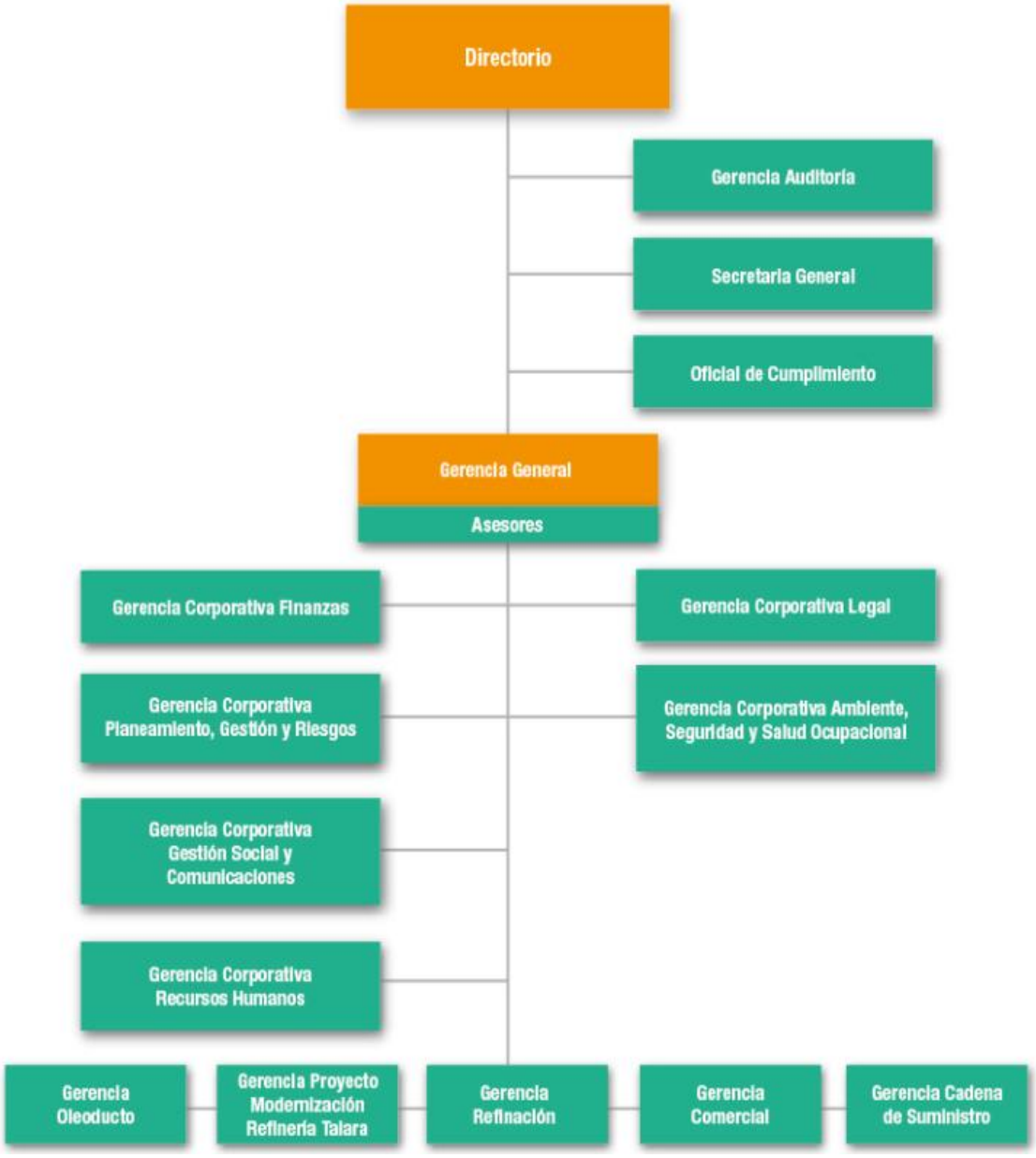
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Origen interno	• Servicios y productos de calidad superior a de la competencia. • Presencia a nivel nacional de red de distribución de combustibles, incluyendo plantas de venta propias y grifos asociados. • Personal con amplia experiencia y capacidad técnicas en el sector Hidrocarburos. • Imagen institucional y financiera por la puntualidad en los pagos e identificación como empresa nacional.	• Los procedimientos de auditoria tienen participación reactiva y no preventiva ni participativa, como lo requiere una empresa competente. • Las plantas de venta carecen de capacidad para el almacenamiento debido a la deficiente integración para realizar sus operaciones. • Ausencia de reemplazo del personal que se jubila durante el año.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Origen Externo	• El crecimiento macroeconómico del País que impulsa el consumo energético interno. • Ventaja de conseguir créditos para la realización de grandes proyectos. • Tecnología moderna de procesos de conversión y tratamiento de combustible, así como de gestión de información para las refinerías. • Elevadas barreras de ingreso a la actividad de refinación y transporte. • Profesionales competentes en el mercado nacional.	• Cambios del órgano energético en el país hacia el consumo de gas natural. • Buena imagen de las redes de combustibles que tiene la competencia. • Retraso en pagos por causa del fondo de estabilización en el precio de los combustibles. • Volatilidad e inestabilidad de precios de crudo y derivados. • Excesivas exigencias legales en gestión ambiental y especificaciones en la calidad de los combustibles.

Fuente: **Petróleos del Perú S.A. Elaboración propia**

j) Estructura Organizacional de la empresa:

De acuerdo a organigrama, se puede observar que la estructura organizacional de la empresa, es de tipo vertical, pues muestra a las unidades orgánicas en un sentido direccional de arriba hacia abajo precedida por la Presidencia del Directorio.

Cuadro 15: **Estructura Organizacional de Petroperú SA.**



Fuente: **Memoria Anual - Petroperú S.A**

Una de las funciones de la Gerencia Corporativa Finanzas, es realizar la recuperación de las cuentas por cobrar a través de gestión de cobranza por las ventas realizadas al crédito en conformidad a los lineamientos o políticas señalados por la empresa.

A continuación se detallarán las funciones asignadas a la Gerencia Corporativa Finanzas para el logro de los objetivos estratégicos respecto a las cuentas por cobrar y su antigüedad.

j.1) Organización y Funciones de la Gerencia Corporativa Finanzas:

Depende de la Gerencia General, quien tiene como función planificar y dirigir las operaciones contables, financieras, de tesorería, presupuestales, de seguros y de sistemas, definiendo y gestionando un planeamiento financiero que garantice el uso eficiente de los recursos financieros y económicos de la empresa en las mejores condiciones de costos y oportunidad para generar valor a la empresa.

- **Funciones de la Gerencia de Finanzas**:

Establece las funciones, niveles de aprobación y responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de créditos y cobranzas relacionadas con las ventas al crédito que realiza PETROPERÚ. S.A en el mercado interno de productos derivados de los hidrocarburos, incluyendo las ventas al exterior de asfaltos, combustibles marinos y de aviación.

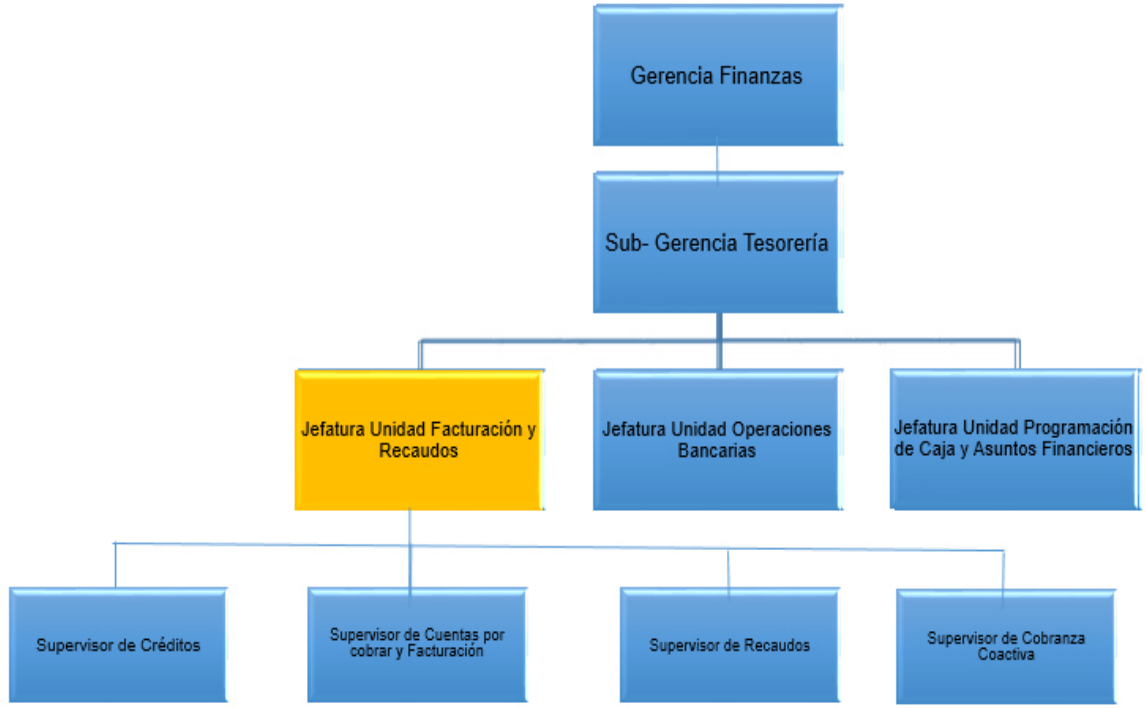
Establecer la metodología de evaluación crediticia, desarrollar el proceso créditos y cobranzas, asignar responsabilidades sobre las Gerencias involucradas en dicho proceso, los niveles de autorización para el otorgamiento de las ventas al crédito, así como la gestión de garantías, cobranzas y procesamiento de los pagos.

Base Legal: Con el propósito de otorgar crédito y gestionar la cobranza, se debe cumplir con la siguiente base legal:

- Ley de la empresa Petroperú S.A, según D.L N° 043 y sus modificatorias.
- Ley de fortalecimiento y modernización: Ley N° 28840.
- El estatuto de la empresa aprobado por Junta General de Accionistas.
- La Ley y Reglamento de contrataciones del Estado, aprobados mediante Decreto Legislativo N° 1017 y Decreto Supremo N° 2008-EF.
- La Ley de Títulos Valores N° 27287.
- Registro de Peritos Valuadores-SBS.
- El Código Civil Peruano.
- El Código Procesal Penal
- Ley de la Garantía Mobiliaria N° 28677 o norma que lo sustituya.
- NIIF - Normas Internacionales de Información Financiera.
- Documentación interna relacionada con la presente Política de Comercialización
- Manual para la Administración de Cartas Fianza.

- **Estructura Organizacional de la Gerencia de Finanzas.**

Cuadro 16: **Estructura Organizacional de la Gerencia Corporativa Finanzas**



Fuente: Elaboración propia

k) Importancia de Petroperú para el país:

Desde sus inicios Refinería Talara contribuye con el desarrollo del país, creando fuentes de trabajo a más de 1589 personas, favoreciendo con el bienestar social de la provincia de Talara y zonas aledañas, siendo una empresa que genera mayor recaudación tributaria en el país, como también el desarrollo de nuevas tecnologías.

Gracias a su proceso de modernización que se inició el 29 de mayo de 2014, con la puesta de la primera piedra, la nueva Refinería Talara ampliará su volumen de producción. Asimismo, abastecerá al mercado nacional e internacional, con productos de calidad y adecuado a los estándares mundiales de conservación del medio ambiente, esto gracias a las nuevas

tecnologías que se van a utilizar, las cuales procesan crudos pesados de menor precio, obteniendo productos de mayor valor comercial, lo cual contribuirá a mejor el margen de refinación.

En la actualidad la empresa carece de una cadena propia de estaciones de servicio y de una marca desarrollada, situación que se espera revertir en el transcurso de los próximos años. La empresa atiende las necesidades de los productos derivados de hidrocarburos en el mercado interno a precios competitivos y servicios de mejor calidad que la Competencia.

Según cifras económicas reportadas por la revista de negocios América Economía, en Perú hay empresas del sector petróleo y gas muy importantes que compiten para obtener un mayor posicionamiento en el mercado local e internacional; es así que por medio de un cuadro comparativo extraído de los estados financieros auditados, determinamos que dentro de las empresas del sector más rentables en Perú, dos de ellas ocupan el ranking con características que las distinguen:

Cuadro 17: **Cuadro comparativo de estados financieros:**

PETRÓLEOS DEL PERÚ SA Y REFINERÍA LA PAMPILLA SAA
(expresado en millones de Soles)

Ranking					Empresa	Ventas Netas					Utilidad Neta				
2016	2015	2014	2013	2012		2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
1	1	1	1	1	Petróleos del Perú SA	11,199	11,906	15,050	15,243	13,382	176	503	-95	92	66
2	2	2	2	2	Refinería La Pampilla SAA	8,492	9,199	12,123	11,872	12,768	150	65	-195	-148	50

Fuente: Memorias Anuales Petróleos del Perú SA y Refinería La Pampilla SAA.
Tipo de cambio venta SBS.

Como se aprecia en el cuadro comparativo, entre los años 2012 al 2016, la empresa petrolera estatal (Petróleos del Perú SA), lidera dentro de las empresas más rentables y eficientes con respecto a la competencia (Refinería La Pampilla SAA), quien fuera privatizada por Petróleos del Perú SA en el año 1996, hoy el accionista mayoritario es REPSOL transnacional española; cabe indicar que ambas empresas se dedican a la refinación, almacenamiento, comercialización, transporte y distribución de petróleo y sus derivados.

En el mercado interno, las empresas representan aproximadamente el 86% de las ventas de combustible. En gran parte de los años comparados, la utilidad neta de Petróleos del Perú SA supera al de Refinería La Pampilla SAA. No obstante, como respuesta a la volatilidad de los precios internacionales del petróleo y sus derivados, ambas empresas en el año 2014, declaran pérdida neta. Para el caso de la empresa estatal se produjo a consecuencia que no logró imputar a los precios de los combustibles, la volatilidad de los precios internaciones; esto es, se importó crudo y diésel a precios muy altos, vendiéndose en el mercado a precios por debajo de lo adquirido con el propósito de no perjudicar a los consumidores. Respecto a las ventas netas, se observa que a partir del año 2015 disminuyó en ambas empresas como consecuencia a la baja del precio internacional de petróleo.

En consecuencia, Petróleos del Perú SA es una empresa que genera mayores ingresos orientada en satisfacer las necesidades del mercado interno. Con las excepciones expuestas, es un gran contribuyente del impuesto a la renta en comparación con la competencia, consolidándose como la primera empresa del país por sus ventas y generadora de mayores recursos.

A razón del ranking de las empresas más rentables y sostenibles del sector petróleo/gas en el país, se analizarán los estados financieros de la empresa Refinería La Pampilla SAA, en relación a las cuentas por cobrar y su antigüedad.

Cuadro 18: **Representación de las cuentas por cobrar**

Expresado en miles de S/

Grupos de Clientes	AÑOS									
	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Distribuidores mayoristas	180,608	33.23	84,984	13.82	183,344	34.53	156,175	34.74	188,442	36.88
Exportaciones	57,602	10.60	16,317	2.65	11,108	2.09	15,833	3.52	17,623	3.45
Otros menores	513	0.09	1,088	0.18	2,524	0.48	682	0.15	514	0.10
Entidades relacionadas	304,531	56.03	512,085	83.29	333,678	62.84	276,517	61.50	304,049	59.50
Estimación para deterioro	288	0.05	316	0.05	338	0.06	389	0.09	386	0.08
	543,542	**100.00**	**614,790**	**100.00**	**530,991**	**100.00**	**449,595**	**100.00**	**511,015**	**100.00**
Menos (estimación de cobranza dudosa)	-288		-316		-338		-389		-386	
	543,254		**614,474**		**530,653**		**449,206**		**510,629**	

Fuente: Memorias anuales Refinería La Pampilla SAA. Elaboración propia.
Tipo de cambio venta SBS.

Las cuentas por cobrar provienen de la venta de combustibles con vencimientos corrientes no generando intereses, para su otorgamiento la empresa evalúa la situación financiera, económica, comportamiento de pagos para de los clientes para definir los límites en la línea de crédito, los cuales se renuevan soportados por los estados financieros auditados.

La mayor concentración de ventas está representada por los distribuidores mayoristas, quienes son empresas de gran prestigio en el mercado interno y externo; seguido de las exportaciones y las entidades relacionadas al grupo REPSOL expresado en más del 55% de las ventas anuales.

Cuadro 19: **Antigüedad de las cuentas por cobrar**

Expresado en miles de S/	AÑO									
Plazos de pago	**2012**	**%**	**2013**	**%**	**2014**	**%**	**2015**	**%**	**2016**	**%**
Vencidas hasta 60 días	6,849	1.26	34	0.01	5,911	1.11	484	0.11	8,286	1.62
Vencidas a más de 60 días	288	0.05	316	0.05	155	0.03	140	0.03	3,370	0.66
Dentro de los plazos de vencimiento	536,404	98.69	614,125	99.94	524,587	98.86	448,582	99.86	498,973	97.72
Total general	**543,542**	**100.00**	**614,474**	**100.00**	**530,653**	**100.00**	**449,206**	**100.00**	**510,629**	**100.00**

Fuente: Memorias anuales Refinería La Pampilla SAA. Elaboración propia.
Tipo de cambio venta SBS.

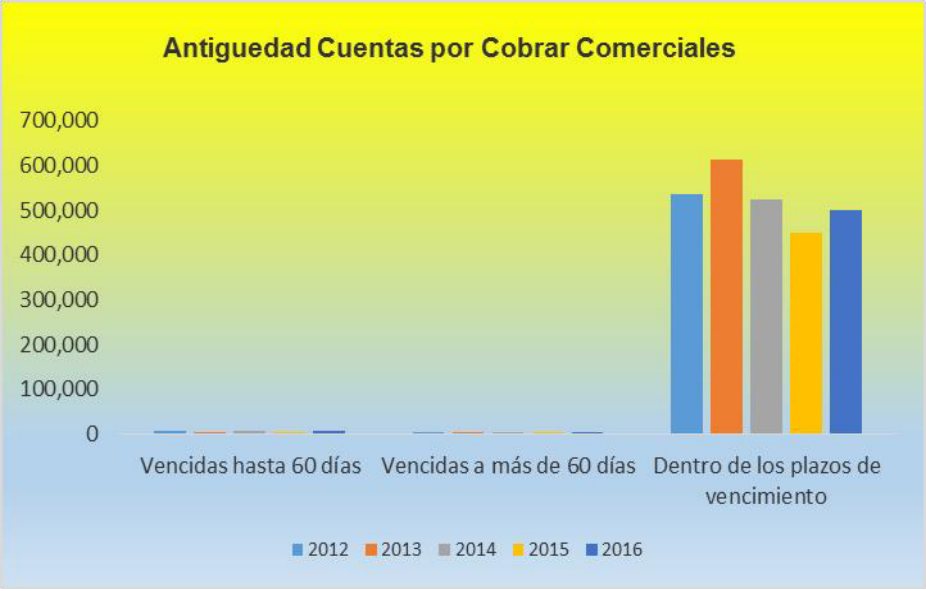


Figura N° 13: **Antigüedad de las cuentas por cobrar**

Fuente: **Memorias Anuales Refinaría La Pampilla SAA**

En promedio el 99% de las cuentas por cobrar está representado por los saldos deudores dentro de los plazos del vencimiento, de los cuales el 83% aproximadamente corresponde a las empresas del Grupo REPSOL.

El riesgo de crédito de la empresa, se ocasiona por la incapacidad de pago por parte de los deudores por el incumplimiento de sus obligaciones, en cuanto estos hayan vencido. La empresa otorga importes máximos de crédito a los clientes en base a los antecedentes crediticios, estados de situación financiera y su comportamiento de pago.

2.3.2 Definición de términos:

La finalidad de la base teórica, es orientar hacia los hechos de importancia y clasificación de datos para determinar la relación de los problemas planteados con las teorías existentes; asimismo, sirve de guía en la selección de las variables analizadas en la investigación así como su confiabilidad, medición y validez; sirviéndole como marco de referencia y conocimiento previo de los eventos que se abordan.

A continuación se citan teorías y conceptos escritas por autores relacionados con la presente investigación, quienes se tomaron como referencia para el análisis de las variables descritas.

A) Crédito:

a.1) Historia del Crédito:

- Era Mesopotamia: Los sacerdotes de Uruk fueron los primeros bancarios, los templos recibían ofrendas de los jefes de tribus y dádivas habitualmente. Estas actividades de realizaban en especie, en aquella era no existía la moneda.

- ❖ Era Grecia: La moneda surge en Grecia aproximadamente en el año 687 (a.c), alterando el régimen económico de Grecia. Ya en el año 594, se ofrendó la supremacía del comerciante y autorizó préstamos con intereses, sin imponer límites en sus tasas. Los banqueros fueron en primer lugar comerciantes, aceptaban depósitos por el cual los clientes recibían intereses.

- ❖ Era Roma de la República: Los banqueros privados de Roma realizaban todas las operaciones, es decir, reembolsaban a la vista del depositante, recibían depósitos entre ellos, emisión de cheques girados por los depositantes en sus cajas.

- ❖ Era del Imperio de Roma: Las familias imperiosas se centraban en la recaudación de impuestos provenientes de las provincias dominadas por Roma por actividades de inversión sobre las tierras.

- ❖ Edad Media: Los judíos se dedicaban a realizar préstamos con el cobro de sus respectivos intereses y al intercambio de moneda, aunque la iglesia cristiana prohibiera el préstamo. Se establecieron en Lombardía con el objeto de dedicarse a la banca.

- ❖ Época del Medioevo: En esta época los mercaderes se confieren a menudo el crédito al corto plazo, celebrando contratos llamados "cambium" y el otorgamiento del crédito a largo plazo se realiza por medio de las rentas con similitud a las de un alquiler, en forma vitalicia o perpetua.

a.2) Definiciones del crédito:

Según los autores José Antonio Morales Castro y Arturo Morales Castro, en su libro *"Crédito y Cobranzas",* indican que "**La decisión de otorgar o negar un crédito depende del resultado de la investigación que se hace acerca del solicitante para conocer si lo pagará; y de la**

percepción que el analista se forme respecto del solicitante en su comportamiento probable de pagar el crédito".

John Stuart Mil (2003)**,** en su "*Economía Política*" **describió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En lo que respecta a los negocios este otorga la confianza a cambio, de bienes y servicios los cuales deben estar estipulados en un contrato por escrito convirtiéndolo en un acto jurídico que involucre al deudor y acreedor.**

A su vez se halló en "*creditosycobranzasdinero.blogspot.com"*, que el **"El crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa de pago se cumpla dadas las contingencias que puedan ocurrir dentro del plazo pactado de pago"**.

Según Valle, (2009), **Las políticas de crédito se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales se establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito**.

Los autores señalan que previo al otorgamiento de crédito debe realizarse una evaluación financiera y revisar el comportamiento crediticio del posible cliente, a fin de determinar el cumplimiento de sus promesas de pago dentro de los plazos de vencimiento establecidos y así evitar los riesgos originados por las deudas incobrables, no obstante tener clientes con atrasos en sus pagos forma parte de la situación financiera de la empresa, el problema reside cuando el porcentaje excede los plazos concedidos. Cabe precisar que las ventas al crédito son una alternativa para estimular el incremento en las ventas, es en este momento donde se genera la partida de las cuentas por cobrar. Asimismo, a mayor riesgo de crédito a un posible

comprador, deberá ser menor el plazo del crédito otorgado considerando que su otorgamiento representa el adelanto de fondos o conferir un plazo para obtener un pago exigible; ésta espera ocasiona la falta de oportunidades y riesgos para el acreedor, lo cual conlleva al pago de intereses.

a.3) Ventajas y desventajas del crédito:

Siendo el crédito un elemento de intercambio, es importante reconocer las ventajas y desventajas:

De las ventajas:

- ✓ Incremento en volúmenes de ventas.
- ✓ Incremento en la producción de bienes y servicios, resultado de la reducción de costos unitarios.
- ✓ Incremento en el consumo, para aquellas empresas que necesiten obtener bienes y servicios que no están a su alcance pagarlos al contado.
- ✓ Desarrollo de la tecnología la cual favorece.
- ✓ Crecimiento y apertura de mercados.

De las desventajas:

- ✓ Con el otorgamiento de excesivos créditos, las empresas corren el riesgo de falta de liquidez (efectivo disponible).
- ✓ Los inventarios tienden a disminuir.
- ✓ El otorgamiento de crédito sin analizar al cliente, pude ocasionar el incumplimiento de sus compromisos de pago.

B) Cobranza:

b.1) Definiciones de cobranza:

El autor Benjamín Calderón Bandera, manifiesta que **“la cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por**

una empresa, regularmente industrial, comercial financiera, o restadora de servicios".

Los autores José Antonio Morales Castro y Arturo Morales Castro, en su libro *"Créditos y Cobranza*", (2014) **"destacan en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchas casos su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que se recupera las cuentas por cobrar. Por ello la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos".**

La cobranza es el componente más importante de las ventas al crédito, siendo su objetivo asegurar que las operaciones contables sean concluidas de manera oportuna y total basado en que una venta está concluida cuando su valor ingresa a caja. De igual manera, es fundamental que el personal efectúe funciones propias de la gestión de cobranza y ventas para alcanzar resultados financieros más efectivos, precisando que cumple un rol significativo durante el ciclo del crédito siendo una partida de retroalimentación en los procesos previos a la gestión de cobranza donde en numerosos casos se origina la morosidad.

b.2) Fases de la cobranza:

La cartera de clientes está segmentada por zonas de ventas a nivel nacional y clasificado por tipo de negocio, asignados a los gestores de cobranza. Las cuentas por cobrar están identificadas por su antigüedad según rangos de tiempo de cero (0) a más de un (1) año.

- Fase de Prevención:

Son acciones designadas para evitar que se incumpla el pago de las facturas por parte de los clientes, reducir el riesgo en la antigüedad de las cuentas por cobrar y establecer procesos necesarios en caso se incremente los clientes que no cumplan con sus obligaciones.

- Fase de Cobranza:

Son acciones destinadas a cobrar los saldos deudores por acción directa de cobranza, en esta fase la empresa aún mantiene relación comercial con el cliente y existe la posibilidad de continuar con sus negociaciones de forma efectiva.

- Fase de Recuperación:

Son acciones empleadas en la recuperación de los saldos deudores incurridos en morosidad después de la fecha de vencimiento, es en esta fase donde la empresa determinará la continuación del vínculo comercial con el cliente, haciéndose necesaria la asistencia legal.

Con estas fases se logrará que los clientes paguen los créditos otorgados en los plazos de venciendo establecidos de manera voluntaria siempre y cuando se haya realizado la cobranza.

b.3) Políticas de cobranza:

El autor *Ross Westerfield Jordan*, en su libro *"Fundamentos de Finanzas Corporativas"*, manifiesta que la "**política de cobranzas es el elemento final de la política de crédito. Asimismo, comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas".**

Según, Mustelier, (2011), "**Las políticas de cobro son procedimientos que establecen las empresas para cobrar las cuentas por cobrar a su vencimiento. La efectividad de estas políticas se puede determinar de forma parcial haciendo una evaluación de cuentas incobrables. Estas determinan el tipo y alcance de las gestiones que se hagan para cobrar las cuentas vencidas".**

Los autores "*Coopers y Lybrand (2002)"*; **destacan que las políticas son criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento del control.**

El aporte de los autores indica que, establecer políticas de cobranza bien definidas permitirá la eficiencia del personal, detectar situaciones complejas ante posibles deudas y la recuperación de cuentas por cobrar. Cabe resaltar que la finalidad de definir estas políticas logrará minimizar los riesgos de créditos en las cuentas por cobrar evitando que formen parte de las cuentas incobrables, es decir, las facturas pendientes de pago deben mantenerse al mínimo y no permitir morosidad mayor a los plazos de pago establecidos, considerando que las cuentas por cobrar así como su antigüedad, dependerán de las políticas de cobranza (procesos que permitan agilizar el cobro, disminuir la morosidad y pérdidas por cuentas incobrables).

C) Gestión de Cobranza:

La gestión de cobranza en un conjunto de acciones en coordinación directa con los clientes para lograr la recuperación de los créditos, estas acciones permiten constancia en los clientes, creando el hábito y cultura de pago el cual inicia con el análisis de su situación de deuda y comunicación constante, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas.

Según *Enrique Álvarez, Gestor Cognitivo Cobranzas*, Join Venture, en su artículo *Las Cobranza en tiempos de inteligencia artificial,* manifiesta que para **"lograr la productividad, la inteligencia artificial puede ser el camino que permite maximizar la efectividad y la eficiencia de la gestión de cobro. Por ende el camino al siguiente nivel de productividad en la gestión de recobro pasa por la inteligencia artificial y su principal componente en este sentido serán los asistentes digitales".**

A todo ello, ***¿Qué es el gestor de cobranza cognitivo?,*** **es una solución que utiliza Inteligencia Artificial cuyo objetivo es mejorar la experiencia y conocimiento del cliente en el proceso de cobranza, obteniendo mejores ratios de costo/beneficio, y se logra captar información relevante del comportamiento de los usuarios que en otro tipo de métodos tradicionales.**

Los impactos que lograrían la empresa al utilizar esta herramienta para una óptima cobranza son: a) automatización de cobranza, b) disminuye los cosos de cobranza, c) obtiene información válida de los motivos de no pago, d) refuerza la cercanía con los clientes al optimizar las comunicaciones, e) obtiene un mayor feedback de clientes, y f) alternativa complementaria de bajo costo operacional.

De acuerdo a lo expresado por Álvarez, se deduce que en épocas modernas donde la tecnología digital e informática avanza exponencialmente, se han desarrollado herramientas que maximizan la eficiencia en la gestión de cobranza utilizando la inteligencia artificial por medio del gestor de cobranza cognitivo, logrando en tiempo real optimizando el contacto con los clientes, canalizando la información mediante la consecución de los indicadores financieros como el porcentaje de recupero versus el total de los adeudado, la tasa de recupero de la deuda entre otros indicadores que se estimen convenientes.

c.1) Procesos de la Gestión de Cobranza:

Los procesos utilizados para la gestión de cobranza y venta, involucra una serie de actividades que determinan su cumplimento, como son:

- Previo al vencimiento por acción directa:

- Controlar y hacer seguimiento a las líneas de crédito otorgadas a los clientes.

- Envió de correos electrónicos de preaviso de cobranza.
- Notificación permanente a los clientes sobre las deudas vencidas.

➢ Vencida la obligación:

- La gerencia de ventas gestionará dentro de los primeros siete (07) días hábiles, las gestiones de cobranza de la deuda vencida comunicando a la gerencia de finanzas los resudados de las gestiones realizadas.
- De no obtener respuesta, se remitirá una carta simple al cliente con el requerimiento de pago de la deuda vencida, detallando el principal, intereses y gastos administrativos. Para ser honrada un plazo de cinco (05) días hábiles a partir de su recepción.

➢ De no obtener respuesta, al que se refiere el término anterior:

- Se emitirá carta notarial emplazando al cliente para que honre su deuda vencida, detallando el principal, intereses y gastos administrativos, en un plazo de siete (07) días hábiles a partir de su recepción.
- De no cancelar la deuda, se informará a las centrales de Riesgo.
- De tener garantías se procederá con la ejecución y honramiento de la carta fianza.

➢ Habiéndose vencido el plazo de siete (07) días, estipulado en el término anterior, se abrirá proceso judicial para el recupero de la deuda.

El constante seguimiento a los pagos de los clientes, consiste en la supervisión de las cuentas por cobrar y determinar incrementos inesperados motivo de preocupación para la empresa cuestionándose si los clientes están tardando más tiempo en pagar, o no se está realizando una gestión de ventas y cobranza oportuna. Los procesos de cobranza, no deben ser considerados como la etapa final en el plan estratégico de la empresa, ya que es en la gestión de cobranza cuando la empresa realiza importante

retroalimentación respecto a las políticas de ventas, políticas de cobranzas, comportamiento y seguimiento de los adeudos.

Finalmente, el **procesamiento de los pagos** remitidos por los clientes forma parte del análisis en saldos de las cuentas por cobrar, siendo a) medios de pago en efectivo, transferencia bancaria o cheques. Emisión de notas de crédito a favor del cliente por volúmenes de ventas, las mismas que se compensan con sus adeudos; b) el procesamiento de los pagos realizados por los clientes a la empresa, deberán ser a diario, ya sea por la ventas al crédito o por la condición de pago adelantado; c) los pagos realizados por medio de las entidades bancarias, serán depositadas automáticamente en las cuentas corrientes autorizadas por la empresa, para su oportuno registro contable.

D) Antigüedad de las cuentas por cobrar:

d.1) Definiciones:

El autor Ross Westerfield Jordan, en su libro *"Fundamentos de Finanzas Corporativas",* acentúa que "**la antigüedad de cuentas por cobrar es otra herramienta básica para supervisar las ventas por cobrar"**

La antigüedad en cuentas por cobrar forma parte un análisis financiero, clasificándolas por los plazos de pago para determinar el porcentaje de incobrabilidad respecto al total de las cuentas por cobrar al cierre del ejercicio contable, fundamentado en las necesidades de la empresa. Esta información muestra los créditos pendientes de pago, agrupados por antigüedad, brindando un análisis por saldos adeudados.

Siendo las cuentas por cobrar un derecho exigible por las ventas realizadas al crédito, resulta de gran utilidad la aplicación de esta herramienta para evaluar el riesgo de crédito, y medir la evolución en el tiempo de los importes adeudados por cada cliente discriminando de su

deuda total, la deuda vencida y la deuda no vencida. Además, el análisis de la antigüedad de cuentas por cobrar, es un apoyo para detectar si la gestión de ventas y cobranza es efectiva o no, así mismo determina si los procesos son los adecuados o se debe realizar mejoras.

Forma parte de los procesos en la gestión de cobranza, la emisión del reporte denominado “análisis de antigüedad de cuentas por cobrar”, en el cual se detallan los plazos de pago establecidos por tramos de vencimientos desde cero (o) a más de un año, considerando que el plazo máximo de crédito otorgado por la empresa es de 45 días.

Es importante que la empresa comunique mensualmente a los clientes, sus estados de cuenta o situaciones de deuda con el propósito que concilien sus saldos, y subsanar operaciones registradas con errores o no contabilizadas para obtener información oportuna y real. No obstante, con el análisis de antigüedad en cuentas por cobrar se obtendrá información necesaria y requerida para determinar la provisión de cobranza dudosa.

E) Evaluación del impacto:

e.1) Impacto:

Según la especialista Blanca Libera Bonilla, indica que en el “*Diccionario de uso español, el término impacto,* proviene del latín impactus y significa en su tercera acepción, **“impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”**

Según la *OCDE (2010), Dirección de la Cooperación para el Desarrollo, París, Francia, www.ocde.org/doc/evaluation*, la palabra impacto se refiere a **“efectos de largo plazo positivos o negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no”.**

El impacto en las acciones o efectos se expresa en los resultados financieros pudiendo ser positivos o negativos los mismos que se analizan al terminar el ejercicio contable convirtiéndola en la última etapa con el cual se busca determinar los resultados financieros. Con la información que se obtenga del análisis de impacto se tomarán las decisiones para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Cabe indicar que en base a los estados financieros, también se conocerán los resultados de la implementación en las políticas de ventas y la gestión de cobranza, los cuales permitirán identificar en qué medida impactan en la situación financiera.

Los imprevistos que estén fuera del control de la gestión de cobranza, que tienen un impacto financiero no planificado, cambian la situación financiera de la empresa.

e.2) Evaluación:

Según la *OCDE (2010), Dirección de la Cooperación para el Desarrollo, París, Francia, www.ocde.org/doc/evaluation*, el término evaluación implica **"apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta práctica y sus resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo".**

Según el autor *Editorial Definición MX (2015), ciudad de México, https://definicion.mx/evaluacion/***,** se ubicó el término evaluación, **"como el proceso mediante el cual se intenta determinar el valor de una cosa o persona o el grado de cumplimiento de determinados objetos. Este término puede utilizarse haciendo referencia a distintos enfoques".**

Considerando la importancia que cumplen los procedimientos en la gestión de ventas y cobranza, su eficacia se evalúa en función a los resultados. Es conveniente establecer indicadores financieros que se apliquen para la consecución de los objetivos estratégicos y así determinar el motivo por el cual no se logró los objetivos.

Los *autores Imas y Rist (2009),* manifiestan que en términos generales, que "**las evaluaciones pueden abarcar tres tipos de preguntas: a) preguntas descriptivas: la evaluación intenta determinar qué está ocurriendo y describe los procesos, condiciones y opiniones de la partes involucradas; b) preguntas normativas: la evaluación compara lo que está ocurriendo con lo que debería ocurrir, evalúa las actividades y si se logran o no los objetivos; c) preguntas sobre causa-efecto: la evaluación examina los resultados e intenta determinar la diferencia que ejerce la intervención sobre estos".**

De acuerdo a lo planteado por los autores, las evaluaciones de impactos establecen cambios que se requieran introducir en los procesos existentes, con el objetivo de fijar políticas efectivas para la obtención de los resultados de interés.

F) Situación Financiera:

f.1) Definiciones:

Los autores *Brighman y Houston, 2006,* describen el análisis financiero como "**un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa, decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en la política de crédito, en las políticas de cobranza o inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas".**

El autor *Hernández, 2005*, **define el análisis financiero como "una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro, a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos."**

Los autores concluyen que el análisis financiero es una herramienta que se utiliza para medir el comportamiento financiero y económico de la empresa durante un ejercicio contable, a través de la aplicación de técnicas sustentado en los resultados obtenidos por la contabilidad para su análisis e interpretación. Así mismo, permite identificar las condiciones económicas y financieras con las que se maneja la empresa en relación al rendimiento, eficiencia, nivel de liquidez, etc, facilitando la toma de decisiones gerenciales, financieras y económicas.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA.

El marco metodológico es un conjunto de acciones destinadas a explicar y analizar la problemática para determinar los métodos con los cuales se realizará la investigación.

El autor "*Hernández-Sampieri*", plantea que la gestación del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo.

El autor "*Balestrini, 2006*". Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Ambos autores coinciden en que la base para iniciar una investigación es el diseño de procedimientos teóricos y lógicos con la finalidad de plantear el problema, sus objetivos e hipótesis; lo cual permitirá ser analizados para la obtención de resultados y sus respectivas soluciones.

3.1 Tipo y Diseño de investigación:

Los autores "*Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (1999)"*. La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material a que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio o un acontecimiento.

Los autores señalan que toda investigación debe estar fundamentada y sustentada con información, documentación, encuestas que servirán de referencia sin alterar su conocimiento.

3.1.1 Tipo de Investigación:

En el presente proyecto se aplicará la investigación documental y de campo por desarrollarse directamente en la empresa con la finalidad de conocer y obtener información de las operaciones diarias realizadas en la Gerencia Corporativa Finanzas.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, que consigue establecer un orden que va desde el planteamiento del problema(s), objetivo(s) e hipótesis, utilizando métodos estadísticos que determinen conclusiones y recomendaciones.

Según el autor "*Creswell, 2013*". Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.

Los autores *"Unrau, Grinnell y Williams (2005)"*, manifiestan que La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan o miden deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.

Para el autor "*Hernández-Sampieri"*. **Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos.**

Asimismo, la investigación tiene un alcance “descriptiva” porque está basado en el análisis de indicadores financieros históricos como la rotación de cuentas por cobrar y los resultados de la población objeto de estudio a partir de la formulación de hipótesis, seleccionando técnicas de recolección de datos con la finalidad de determinar el objeto de investigación; es de carácter "explicativa" porque va más allá de las descripciones y se enfoca en dar respuesta a las hipótesis planteadas, interpretando la realidad para obtener una conclusión.

3.1.2 Diseño de la investigación:

De acuerdo a la investigación, la problemática y los objetivos planteados, el proyecto reúne las condiciones para ser considerado “no experimental”, puesto que se realiza sin manipular las variables y se toma como evidencia los estados financieros para ser analizados.

Para analizar con certeza las hipótesis formuladas, se utiliza el diseño transversal, con el cual obtendremos respuesta al problema por medio de la encuesta realizada al personal que labora en la gerencia finanzas, así mismo, se analizan hechos históricos al igual que sus impactos. Para contrastar la hipótesis general e hipótesis específicas, se aplicará el Coeficiente de Correlación de Spearman.

3.2 Unidad de Análisis:

Está representado por el personal que labora en la Gerencia Finanzas de la empresa PETROPERU S.A”.

3.3 Población de Estudio:

Nuestra población está conformada por los 23 trabajadores que laboran en la Gerencia Finanzas de la empresa PETROPERU S.A”.

3.4 Tamaño de Muestra:

Una vez definidas la unidad de análisis y la población, hallaremos el tamaño de la muestra más conveniente para el estudio, la cual se determinará a través del cálculo de muestreo aleatorio simple considerando un mayor nivel de confianza *(Z)* y menor margen de error (*e)*, con el propósito de obtener una muestra requerida para la representación de la población.

Selección del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2\,(p.q).N}{e^2\,(N-1) + Z^2\,(p.q)}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra a determinar

Z= Nivel deseado de confianza 95%: Z=1.96

p= Probabilidad de ocurrencia: 0.5

q= Probabilidad de no ocurrencia (1 - p)= (1 – 0.5) = 0.5

e= Error máximo aceptable: 0.09

N= Población de 23 personas.

Aplicación de la fórmula con los datos establecidos:

$$n = \frac{3.8416\,(0.25)\;\;23}{0.0081\,(23\text{-}1) + 3.8416\,(0.25)}$$

n = 19 trabajadores

Se determinó que el tamaño de la muestra está conformada por 19 trabajadores, quienes representan al total de los 23 que laboran en la Gerencia Finanzas de la empresa PETROPERÚ S.A, los cuales serán encuestados para fines de la investigación.

3.5 Selección de la muestra:

Para seleccionar la muestra en el presente trabajo de investigación y garantizar la representación de la población, se utilizó la fórmula del método aleatorio simple, con el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, es decir, se determinó de una población de tamaño ***"N"***, la muestra ***"n"***; considerando como referente el enfoque de análisis cuantitativo materia de la presente investigación.

3.6 Identificación de variables de la investigación:

Según "*D´Ary, Jacobs y Razavieh* (1982)". El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores. Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. En esta concepción coinciden diversos autores como Peters (2014), Creswell (2013), Iversen (2003) y Williams (2003).

VARIABLES RELACIONADAS	
X= Gestión de cobranza. **Indicadores**: X_1= Procesos en la gestión de ventas y cobranza. X_2= Implementación de políticas de ventas.	Y= Gerencia Financiera. **Indicadores:** Y_1= Cuentas por cobrar. Y_2= Antigüedad de cuentas por cobrar.

3.7 Operacionalización de las variables:

En el proceso de operacionalización se va a conceptualizar las variables relacionadas con la metodología utilizada para la recolección de datos y los indicadores específicos que nos permitirán realizar la medición.

Este proceso nos ayudará a determinar los instrumentos para recopilar la información y evaluar adecuadamente los resultados de la investigación.

VARIABLES RELACIONADAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
Gestión de Cobranza	Es el proceso de cobro de los créditos otorgados a los clientes de la empresa.	Morales (2014). Gestionar y hacer el cobro de los créditos otorgados a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera del cliente que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos. (p.90).	- Procesos en la gestión de ventas y cobranza. - Implementación de políticas de ventas.
Gerencia Financiera	Se encarga de maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros como la recuperación de los créditos otorgados a los clientes.	Navarro (2002). El objetivo de la gerencia financiera es administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta. Para lograr este propósito se requieren dos condiciones necesarias: controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades. (p.12).	- Cuentas por cobrar. - Antigüedad de las cuentas por cobrar.

3.8 Matriz de Consistencia:

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema principal: ¿De qué manera la gestión de cobranza impacta en la Gerencia Financiera de la empresa PETROPERÚ SA, período 2014-2016? **Problemas específicos:** 1) ¿Cuál es el impacto de los procesos en la gestión de ventas y cobranza respecto a la antigüedad de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA? 2) ¿Cómo impacta la implementación de políticas de ventas en las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA?	**Objetivo general:** Evaluar de qué manera la gestión de cobranza impacta en la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA. **Objetivos específicos:** 1) Evaluar el impacto de los procesos en la gestión de ventas y cobranza respecto a la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA. 2) Evaluar el impacto de implementar políticas de ventas en las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.	**Hipótesis general:** La gestión de cobranza influye en mejores resultados financieros de la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA. **Hipótesis específicas:** 1) Los procesos en la gestión de ventas y cobranza influyen en la reducción de la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA. 2) La implementación de políticas de crédito influye en la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.	**Variable: Gestión de cobranza**. Morales (2014). Gestionar y hacer el cobro de los créditos otorgados a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera del cliente que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos. (p.90) **Indicadores:** - Procesos en la gestión de ventas y cobranza. - Implementación de políticas de ventas. **Variable: Gerencia financiera**. Navarro (2002). El objetivo de la gerencia financiera es administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta. Para lograr este propósito se requieren dos condiciones necesarias: controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades. (p.12). **Indicadores:** - Cuentas por cobrar. - Antigüedad de las cuentas por cobrar.	**1. Diseño Metodológico:** No experimental. Transversal. **Tipo de Investigación:** De enfoque cuantitativo**.** Investigación descriptiva y explicativa. **2. Unidad de análisis:** Personal que labora en la Gerencia de Finanzas de la empresa PETROPERU S.A. **4. Procedimiento de constatación:** Coeficiente de correlación de Spearman. **5. Población:** La población objetivo del estudio está constituida por los 23 trabajadores que laboran en la Gerencia de Finanzas de la empresa. **6. Muestra:** Se seleccionó una muestra probabilística de 19 trabajadores que laboran en la Gerencia de Finanzas PETROPERU S.A. **7. Técnicas de recolección de datos:** Técnica: Encuesta. Análisis y revisión de documentos. **8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información:** Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 22.

3.9 Técnicas de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección de datos, son una herramienta que establece una relación entre el investigador y los encuestados, con la finalidad de obtener información para el análisis financiero respecto a la gestión de ventas y cobranza que realiza el personal de la empresa y lograr los objetivos de la investigación.

A continuación menciono las técnicas de recolección de datos diseñadas en la metodología utilizada para la investigación:

a) Las técnicas de recolección de datos estarán basadas en:
   - Encuestas.
   - Análisis y revisión de documentos.

b) Para la recolección de la información de la investigación se utilizan las siguientes herramientas:
   - Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar de la empresa.
   - Estados Financieros de la empresa como: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados.

En la recolección de los datos e información, se utilizó el análisis estadístico y el procesamiento se realizó en el programa reconocido por sus siglas SPSS - Statistical Package for the Social Sciencies, edición IBM® SPSS® Statistics 22.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados:

Para el trabajo de investigación, se recopiló información a través de encuestas realizadas al personal (19) que labora en la Gerencia Finanzas, quienes representan al total de la población, a fin de establecer el impacto de la gestión de cobranza y ventas en la gerencia financiera de la empresa.

Los resultados se fundamentan en base a los problemas, objetivos e hipótesis planteados, soportados con el marco teórico. Las herramientas que se utilizaron son validadas, representadas e interpretadas a través de cuadros y tablas estadísticas procesadas en el SPSS edición IBM Statistics 22.

Objetivo general, conforme al análisis realizado utilizando el Coeficiente de Correlación de Spearman, se concluye que existe una alta correlación que impacta positivamente entre las variables relacionadas gestión de cobranza y gerencia financiera. (Ver tabla 1, tabla 2).

Según el autor "*Luis Casas Vilchis (2016)",* **aporta que los objetivos del coeficiente de correlación de Spearman son 1.- Medir el grado de correlación de dos variables. X (predictor) y Y (criterio)**. **2.- Probar su significancia y 3.- En la asociación significativa de variables, calcular la regresión para cualquier puntaje observado.**

Rosamer del Carmen Peraza Sevilla, 2013 en su tesis "*Plan Estratégico para la optimización del Control Interno del Departamentos de Crédito y Cobranza en la empresa Molinos Carabobo S.A"*, concluyó **que el impacto negativo en la situación financiera de la empresa debido a la gestión de cobranza no planificada, reincide sobre la antigüedad de las cuentas por cobrar realizadas por las ventas al crédito, ya que ésta**

modalidad de ventas implica un significativo riesgo debido a que algunos clientes atrasan sus pagos y otros clientes no pagan.

Según, **"***Godoy, Florida, (2006), pág. 159",* **la cobranza es la actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro de ventas realizadas al contado o créditos, también se dice que es el medio para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de las cuentas que una organización posee.**

Al otorgar créditos a los clientes, también se incrementan las ventas y como consecuencia las cuentas por cobrar siendo necesario realizar un análisis y seguimiento a la gestión de ventas y cobranza que realiza el personal, así como también, se evalúan los procesos para determinar su impacto en los resultados financieros y de ser el caso establecer medidas correctivas que logren alcanzar los objetivos estratégicos esperados.

El autor *"Casa (2003),* en su investigación aporta que, **la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible (créditos) en un activo líquido (disponible). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta por cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero (cheque u otro orden de pago).**

En la "*Revista Actualidad Empresarial (2011)"*; señala que **las cuentas por cobrar comerciales representan los derechos de cobro de terceros derivados de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio.**

Los autores "*Fernández-Ríos y Sánchez (1997)*", **aportaron que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de lago para conseguir un efecto determinado. Expresan que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr**

el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.

Objetivo específico 1, del análisis realizado, al evaluar el impacto de los procesos en la gestión de cobranza y ventas, el 78.95% de los trabajadores encuestados manifiestan que no siempre se cumplen los procesos establecidos, en tanto el 21.05% determinó que los procesos establecidos se cumplen con regularidad; así mismo, el 73.69% respondió que siempre se genera antigüedad en las cuentas por cobrar y el 26.32% indicó que con regularidad se genera antigüedad en las cuentas por cobrar (Ver tabla 5, tabla 6).

Según *Liliana R. Sánchez (2015), en su tesis* "Evaluación del sistema de control interno basado en la metodología coso ERM en las áreas de créditos y cobranzas de la derrama magisterial 2012-2014**", concluye que se pueden mejorar los procedimientos para identificar y evaluar los riesgos que se ocasionan durante los procesos y sub procesos en el área de créditos y cobranzas, orientado en mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y el logro de los objetivos de la empresa.**

El autor Ross Westerfield Jordan, en su libro *"Fundamentos de Finanzas Corporativas",* acentúa que "**la antigüedad de cuentas por cobrar es otra herramienta básica para supervisar las ventas por cobrar"**

Según *Rosamer del Carmen Peraza S. (2013), en su tesis* "Plan Estratégico para la Optimización del Control Interno del Departamento de Crédito y Cobranza en la Empresa Molinos Carabobo, S.A.**", indica que la cobranza forma parte integral del ciclo de crédito, y no debe ser tratado como la etapa final, ya que es durante este proceso cuando la empresa recibe retroalimentación respecto a las políticas y actividades específicas de cada subproceso: evaluación, aprobación, promoción y desembolso/seguimiento.**

Objetivo específico 2, del análisis realizado respecto a la implementación de políticas, el 78.95% de los trabajadores encuestados manifestó que siempre debe implementarse políticas, en tanto, el 21.05% manifestó que regularmente debe implementarse políticas; así como también, el 84.26% determinó que en la empresa casi nunca se recuperan las cuentas por cobrar y finalmente, el 15.79% indicó que regularmente se recuperan las cuentas por cobrar (Ver tabla 7, tabla 8).

El autor *Ross Westerfield Jordan*, en su libro *"Fundamentos de Finanzas Corporativas"*, manifiesta que **la política de cobranzas es el elemento final de la política de crédito. Asimismo, comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas.**

Según el autor *Gitman (2003),* indica que **las políticas de cobranza son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento**.

Los autores "*Coopers y Lybrand (2002)"***; destacan que las políticas son criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento del control.**

Las autoras "*Rodríguez Chacón Erika S. y Rodríguez Ibáñez Flor"*, en su tesis denominada "*Implementación de políticas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa Estación Valle Chicama SAC Año 2014,* **plantean como objetico general demostrar que la implementación de políticas de cobranza influirá en el sinceramiento del saldo contable de la empresa Estación Valle Chicama SAC Año 2014.** Para alcanzar los resultados obtenidos se emplearon diversas técnicas de recolección de datos, con el propósito de conocer el desempeño área de cobranzas, concluyendo que es importante implementar políticas de cobranza para lograr una gestión financiera con resultados positivos, destacando los

siguientes elementos; a) diseño de políticas de cobranza, b) acciones preventivas, c) manual de organización y funciones, d) recuperación del crédito moroso, y e) flujograma de cobranza.

4.2.- Prueba de Hipótesis:

Para desarrollar y contrastar las hipótesis se consideran variables ordinales, por lo tanto, se aplica el Coeficiente de Correlación de Spearman que mide el grado de correspondencia que existe entre los rangos que se asignan a los valores de las variables analizadas.

Hipótesis General: "La gestión de cobranza influye en mejores resultados financieros de la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA".

Contrastación de las Hipótesis:

Hipótesis Nula (H_0): La gestión de cobranza no influye en mejores resultados de la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA.

Hipótesis Alternativa (H_1): La gestión de cobranza influye en mejores resultados de la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA.

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Valor Significativo: p=0.00028709

Decisión: El nivel de significancia 0.00028709<0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1); entonces la gestión de cobranza influye en mejores resultados de la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA.

Interpretación: El coeficiente de correlación de Spearman es 0.7406, este valor está cerca de la unidad, por lo tanto, hay una alta correlación entre gestión de cobranza y gerencia financiera, en conclusión, la gestión de cobranza influye positivamente en mejores resultados la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA.

Cuadro 20: **Gestión de cobranza vs Gerencia Financiera**

Correlaciones

			Gestión de cobranza	Gerencia Financiera
Rho de Spearman	Gestión de cobranza	Coeficiente de correlación	1,000	,7406**
		Sig. (bilateral)	.	,00028709
		N	19	19
	Gerencia Financiera	Coeficiente de correlación	,7406**	1,000
		Sig. (bilateral)	,00028709	.
		N	19	19

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

4.2.1 Hipótesis Específica N° 1: "Los procesos en la gestión de ventas y cobranza influyen en la reducción de la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA".

- La mejora a los controles de las líneas de crédito otorgados a los clientes, incrementarán los niveles de recaudación de las cuentas por cobrar.

- La mejora en el proceso de monitoreo y seguimiento de los créditos, detectará a los clientes que podrían generar incumplimiento en los compromisos de pago pactados e impactar de manera negativa en los resultados financieros de la empresa.

Contrastación de las Hipótesis:

Hipótesis Nula (Ho): Los procesos en la gestión de ventas y cobranza no influyen en la reducción de la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

Hipótesis alternativa (H_1): Los procesos en la gestión de ventas y cobranza influyen en la reducción de la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

Nivel de significancia: α=0.05

Valor Significativo: p=0.00009323

Decisión: El nivel de significancia 0.00009323<0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1); entonces los procesos en la gestión de ventas y cobranza influyen en la reducción de la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

Cuadro 21: **Procesos en la gestión de ventas y cobranza vs Antigüedad de las cuentas por cobrar.**

Correlaciones

			Procesos en la gestión de ventas y cobranza	Antigüedad de cuentas por cobrar
Rho de Spearman	Procesos en la gestión de ventas y cobranza	Coeficiente de correlación	1,000	,7763**
		Sig. (bilateral)	.	,00009323
		N	19	19
	Antigüedad de cuentas por cobrar	Coeficiente de correlación	,7763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,00009323	.
		N	19	19

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

4.2.2 Hipótesis Específica N° 2: "La implementación de políticas de crédito influye en la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA."

- La implementación de políticas de ventas logrará una mayor efectividad en la gestión de cobranza respecto a la recaudación de las cuentas por cobrar.

- La implementación de políticas de ventas permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégico de la empresa.

Contrastación de las Hipótesis:

Hipótesis Nula (Ho): La implementación de políticas de ventas no influye en la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

Hipótesis Alternativa (H_1): La implementación de políticas de ventas influye en la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

Nivel de significancia: α=0.05

Valor Significativo: p=0.00004021

Decisión: El nivel de significancia 0.00004021<0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1); entonces la implementación de políticas de ventas influye en la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ SA.

Cuadro 3: **Implementación de políticas de ventas vs Cuentas por cobrar**

Correlaciones

			Cuentas por cobrar de la empresa.	Implementación de políticas de ventas
Rho de Spearman	Cuentas por cobrar.	Coeficiente de correlación	1,000	-,7994**
		Sig. (bilateral)	.	,00004021
		N	19	19
	Implementación de políticas de ventas.	Coeficiente de correlación	-,7994**	1,000
		Sig. (bilateral)	,00004021	.
		N	19	19

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

¿Cómo mejora la obtención de los resultados financieros de la empresa PETRÓPERÚ S.A? La obtención de resultados financieros de la empresa mejora debido a que:

- Se reducen los tiempos de cobro, los clientes realizarán sus pagos de manera oportuna con menor posibilidad que incumplan con el pago de sus créditos.

- Se han implementado políticas de crédito adecuadas, enfocadas en la prevención recopilando mayor información del cliente, y teniendo cuidado en el otorgamiento de créditos para que la gestión de cobranza sea efectiva y evitar riesgos crediticios

4.3 Presentación de Resultados:

Objetivo General: **"**Evaluar de qué manera la gestión de cobranza impacta en la Gerencia Financiera de PETROPERÚ SA".

Tabla 1: **Gestión de cobranza**

Descripción	Número de empleados	(%) Porcentaje
Casi Nunca	4	21,05 %
Regular	9	47,37 %
Casi Siempre	6	31,58 %
Total	19	100,00 %

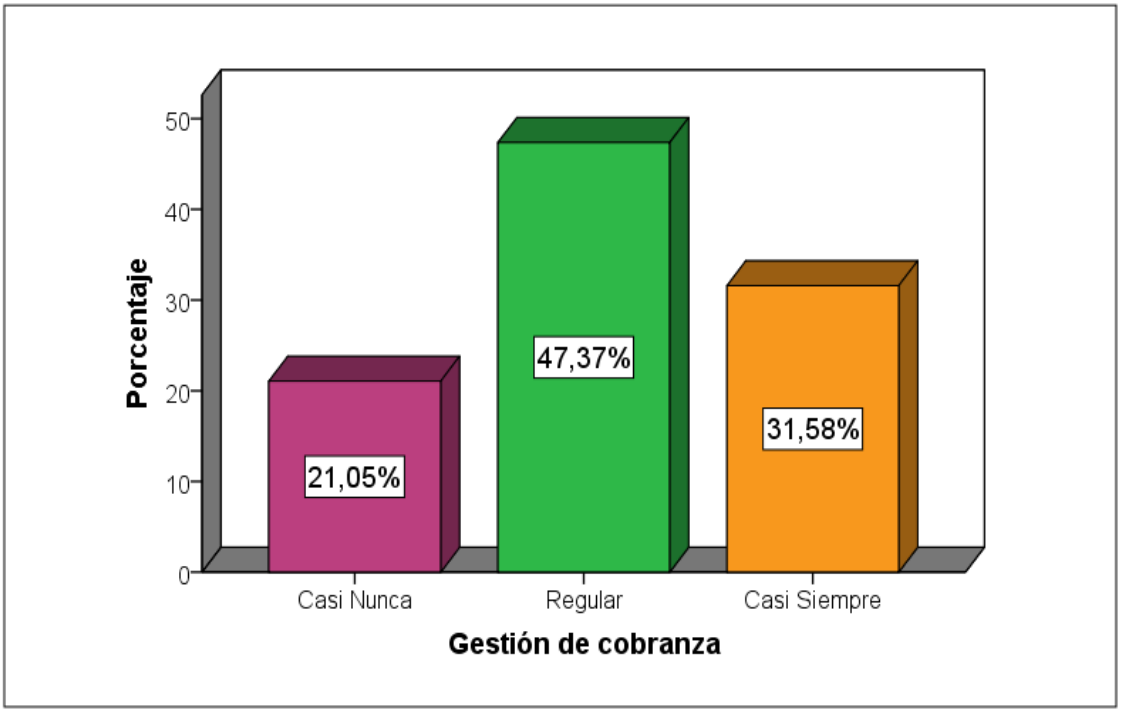


Figura N° 14: **Gestión de cobranza**

Interpretación: Del total de empleados, el 31.58% afirman que en la empresa casi siempre se realiza la gestión de cobranza, mientras que el 47.37% afirman que la gestión de cobranza es regular y el 21.05% aseveran que casi nunca se realiza la gestión de cobranza.

Tabla 2: **Gerencia Financiera**

Descripción	Número de empleados	(%) Porcentaje
Regular	3	15,79 %
Casi Siempre	8	42,11 %
Siempre	8	42,11 %
Total	19	100,00 %

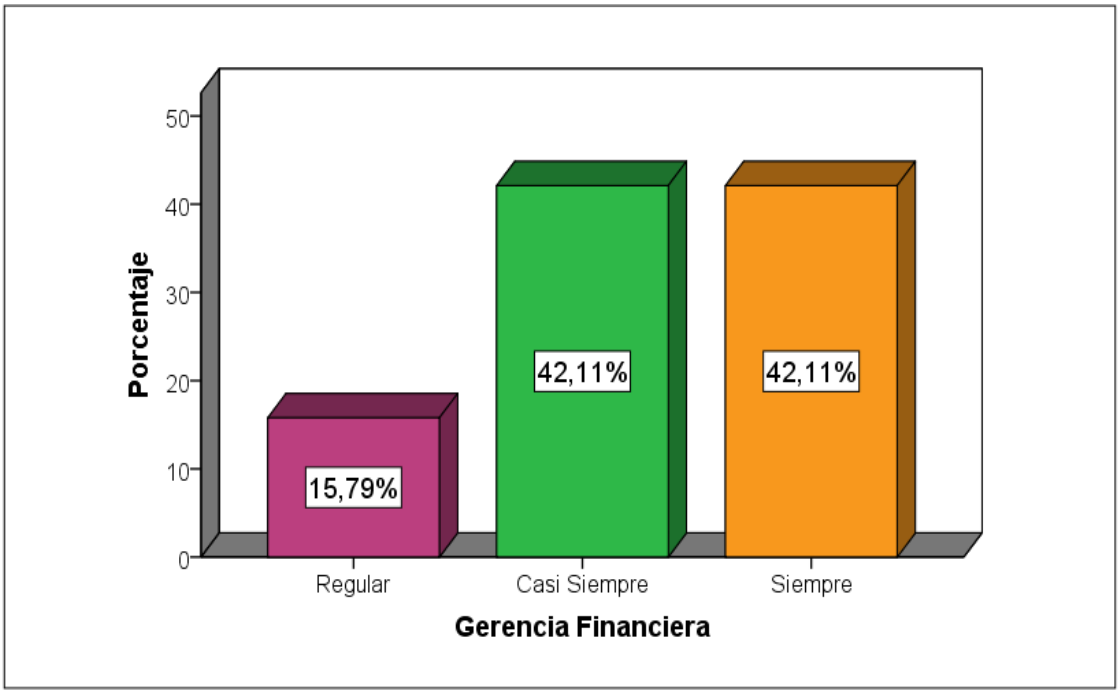


Figura N° 15: **Gerencia Financiera**

Interpretación: Del total de empleados, el 42.11% afirman que en la empresa siempre y casi siempre la gestión de cobranza impacta en los resultados de la gerencia financiera, y el 15.79% aseveran que regularmente la gestión de cobranza impacta en los resultados de la gerencia financiera.

4.3.1 Objetivo Específico N° 1: "Evaluar el impacto de los procesos en la gestión de ventas y cobranza respecto a la antigüedad de cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ S.A."

Tabla 3: **Procesos en la gestión de ventas y cobranza**

Descripción	Número de empleados	(%) Porcentaje
Casi Nunca	1	5,26 %
Regular	3	15,79 %
Casi Siempre	6	31,58 %
Siempre	9	47,37 %

Total	19	100,00 %

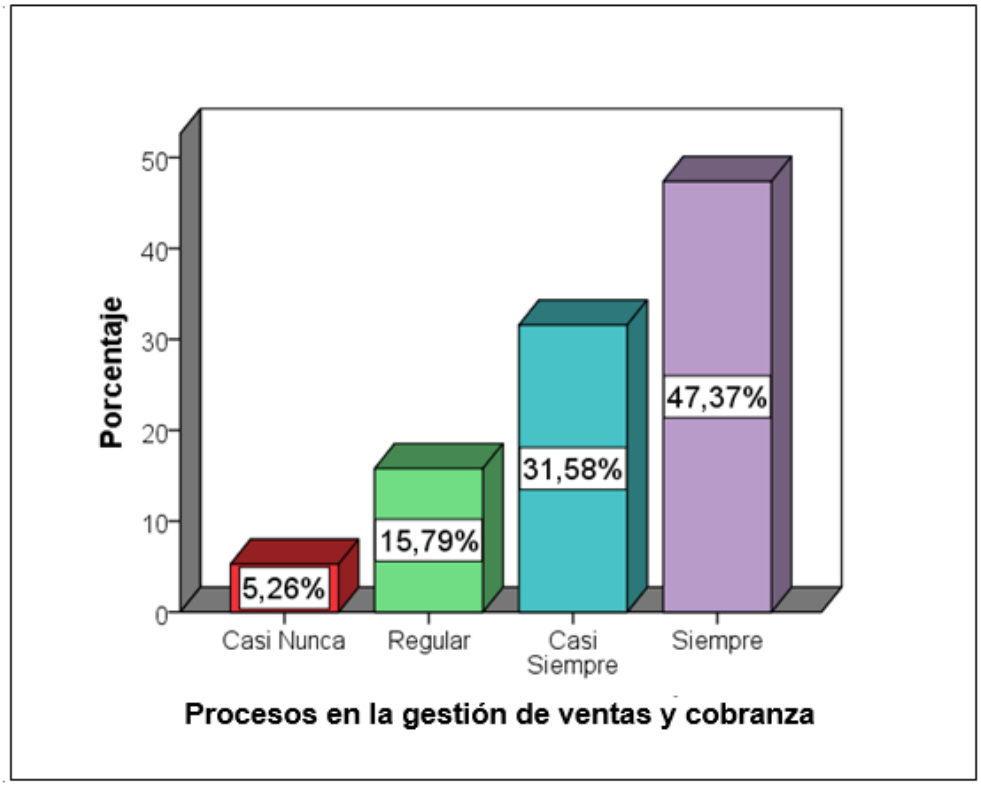


Figura 16: **Procesos en la gestión de ventas y cobranza**

Interpretación: Del total de empleados, el 78.95% afirma que no siempre se cumplen los procesos establecidos para la gestión de ventas y cobranza, mientras que el 15.79% afirman que con regularidad se cumplen con los procesos, y el 5.26% aseveran que casi nunca se cumplen con los procesos.

Tabla 4: **Antigüedad de cuentas por cobrar**

Descripción	Número de empleados	(%) Porcentaje
Casi Nunca	2	10,53 %
Regular	3	15,79 %
Casi Siempre	8	42,11 %
Siempre	6	31,58 %

Total	19	100,00 %

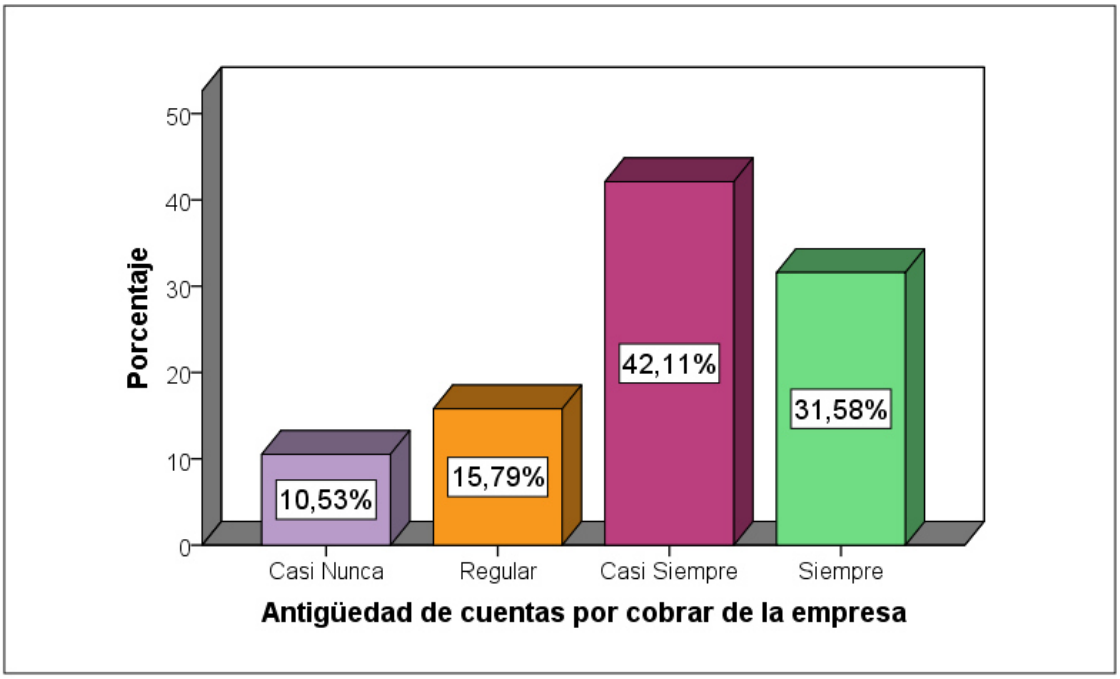


Figura 17: **Antigüedad de cuentas por cobrar**

Interpretación: Del total de empleados, el 73.69% afirman que siempre y casi siempre se generan la antigüedad de cuentas por cobrar en la empresa, mientras que el 15.79% afirma que con regularidad se generan la antigüedad de las cuentas por cobrar y el 10.53% aseveran que casi nunca se genera antigüedad de cuentas por cobrar.

4.3.2 Objetivo Específico N° 2: "Evaluar el impacto de implementar políticas de ventas en las cuentas por cobrar de la empresa PETROPERÚ S.A."

Tabla 5**: Implementación de políticas de ventas**

Descripción	Número de empleados	(%) Porcentaje
Regular	4	21,05 %
Casi Siempre	5	26,32 %
Siempre	10	52,63 %
Total	19	100,00 %

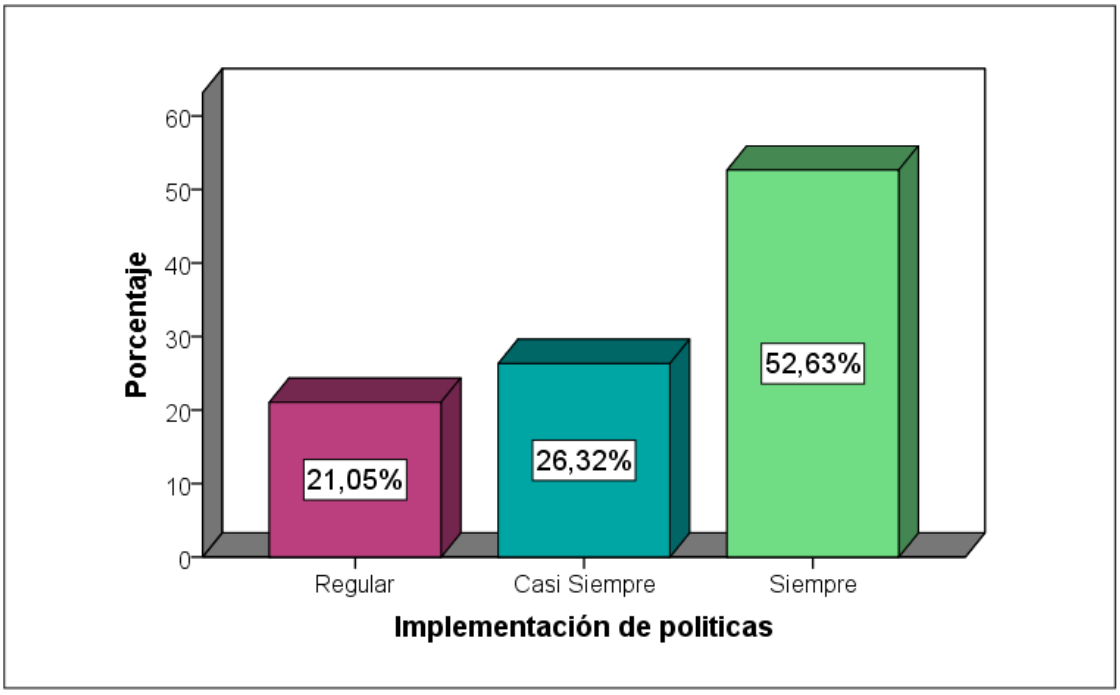


Figura 18: **Implementación de políticas de ventas**

Interpretación: Del total de empleados, el 78.95% afirma que en la empresa siempre y casi siempre deben implementarse políticas de ventas, mientras que el 21.05% afirman que con regularidad deben implementarse las políticas de ventas.

Tabla 6: **Cuentas por cobrar de la empresa**

Descripción	Número de empleados	(%) Porcentaje
Nunca	10	52,63 %
Casi Nunca	6	31,58 %
Regular	2	10,53 %
Casi Siempre	1	5,26 %
Total	19	100,00 %

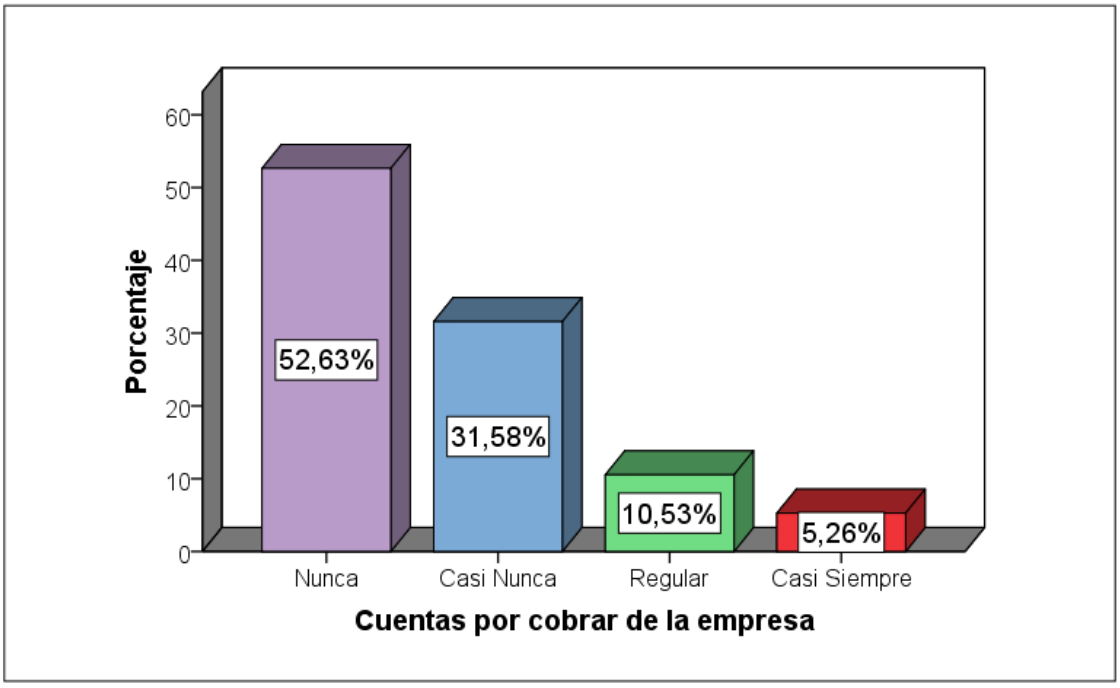


Figura 19: **Cuentas por cobrar de la empresa**

Interpretación: Del total de empleados, el 84.26% afirman que en la empresa nunca y casi nunca se recuperan las cuentas por cobrar, mientras que el 10.53% afirman que regularmente se recuperan las cuentas por cobrar y el 5.26% aseveran que casi siempre se recuperan las cuentas por cobrar.

Análisis de los Estados Financieros para determinar el cumplimiento del Objetivo Estratégico de la empresa 2012-2016: "Reducir el período de cobranza y mejorar la calidad de la deuda comercial"

Cuadro 23: **Estado de Situación Financiera.**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre
(Expresado en miles de soles)

Activo corriente	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Efectivo y equivalente de efectivo	241,948	302,540	617,936	64,971	248,656
Cuentas por cobrar comerciales, neto	564,460	765,407	714,796	798,529	894,175
Otras cuentas por cobrar, neto	216,225	209,461	289,689	192,713	698,179
Existencias	2,249,400	2,368,596	1,749,544	1,707,722	2,001,567
Gastos contratados por anticipado	21,829	2,276	2,348	18,142	14,814
Total activo corriente	**3,293,862**	**3,648,280**	**3,374,313**	**2,782,077**	**3,857,391**
Activo no corriente					
Otras cuentas por cobrar	221,492	653,859	653,859	721,978	848,359
Inversiones en asociados	8,713	7,213	7,213	7,213	19,294
Propiedades, planta y equipo, neto	2,593,335	2,872,874	4,020,029	5,825,724	9,254,453
Otros activos	128,687	139,424	67,235	59,339	54,402
Total activo no corriente	**2,952,227**	**3,673,370**	**4,748,336**	**6,614,254**	**10,176,508**
TOTAL ACTIVO	**6,246,089**	**7,321,650**	**8,122,649**	**9,396,331**	**14,033,899**

Pasivo corriente	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Otros pasivos financieros	1,004,662	1,725,571	3,485,367	2,498,485	5,751,693
Cuentas por pagar comerciales	1,309,065	1,628,391	929,242	1,083,636	2,427,912
Otras cuentas por pagar	208,399	219,556	265,690	304,731	598,238
Provisiones	134,552	127,700	146,933	135,361	388,979
Total pasivo corriente	**2,656,678**	**3,701,218**	**4,827,232**	**4,022,213**	**9,166,822**
Pasivo no corriente					
Provisiones	611,078	539,314	536,263	569,119	836,383
Impuesto a la renta diferido pasivo	218,561	228,772	121,644	180,060	18,989
Ingresos Diferidos	-	559	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	1,422,083	262,198
Total pasivo no corriente	**829,639**	**768,645**	**657,907**	**2,171,262**	**1,117,570**
TOTAL PASIVO	**3,486,317**	**4,469,863**	**5,485,139**	**6,193,475**	**10,284,392**
Patrimonio					
Capital	1,371,866	1,863,039	1,945,853	1,949,969	2,465,048
Capital adicional	431,599	-	4,116	62,679	370,411
Reserva legal	83,213	89,832	99,033	4,128	54,395
Otras reservas del patrimonio	-	-			-1,251
Resultados acumulados	873,094	898,916	588,508	1,186,080	860,904
Total patrimonio	**2,759,772**	**2,851,787**	**2,637,510**	**3,202,856**	**3,749,507**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**6,246,089**	**7,321,650**	**8,122,649**	**9,396,331**	**14,033,899**

Fuente: **Memorias Anuales Petróleos del Perú S.A. Elaboración propia.**

Cuadro 24: **Cuentas por cobrar.**

Expresado en miles de S/

Grupos de Clientes	AÑOS									
	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Distribuidores mayoristas	304,581	51.67	512,176	64.52	364,022	49.45	504,191	61.48	632,964	69.21
Comercializadoras de combustible	73,233	12.42	75,500	9.51	55,925	7.60	53,202	6.49	62,172	6.80
Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú	46,637	7.91	31,777	4.00	118,498	16.10	84,895	10.35	43,405	4.75
Negocios de aviación	43,374	7.36	42,466	5.35	38,648	5.25	27,659	3.37	14,411	1.58
Empresas petroleras	9,429	1.60	21,882	2.76	27,313	3.71	50,019	6.10	25,923	2.83
Mercado externo	0	0.00	0	0.00	26,043	3.54	2,114	0.26	31,652	3.46
Sector minero	36,003	6.11	19,838	2.50	23,219	3.15	25,663	3.13	41,291	4.51
Negocios marítimos	22,574	3.83	27,943	3.52	20,100	2.73	9,846	1.20	4,324	0.47
Sector eléctrico	8,884	1.51	8,042	1.01	11,180	1.52	10,808	1.32	11,791	1.29
Sector transporte	3,925	0.67	6,033	0.76	8,843	1.20	7,062	0.86	7,260	0.79
Sector construcción	505	0.09	2,575	0.32	8,652	1.18	7,935	0.97	3,397	0.37
Sector industrial	810	0.14	5,494	0.69	4,492	0.61	2,204	0.27	1,453	0.16
Sector pesquero	8,856	1.50	6,811	0.86	8	0.00	3,744	0.46	12,844	1.40
Clientes varios	5,649	0.96	4,870	0.61	7,853	1.07	9,187	1.12	1,288	0.14
Cuentas de cobranza dudosa	25,027	4.25	28,358	3.57	21,361	2.90	21,497	2.62	20,373	2.23
	589,487	**100.00**	**793,765**	**100.00**	**736,157**	**100.00**	**820,026**	**100.00**	**914,548**	**100.00**
Menos (estimación de cobranza dudosa)	-25,027		-28,358		-21,361		-21,497		-20,373	
	564,460		**765,407**		**714,796**		**798,529**		**894,175**	

Fuente: Memorias anuales Petróleos del Perú SA. Elaboración propia.

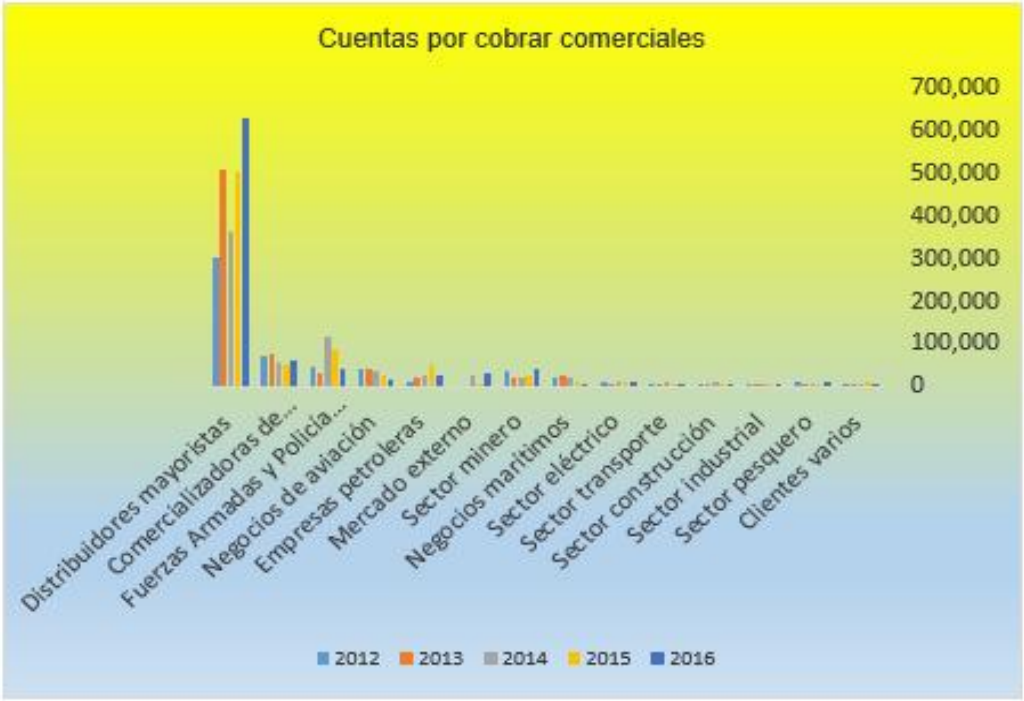


Figura N° 20: **Cuentas por cobrar comerciales**

Fuente: **Petróleos del Perú S.A. Elaboración Propia**

Resultados del Análisis de las Cuentas por Cobrar Comerciales.

Las cuentas por cobrar comerciales responden a importes que la empresa tiene derecho de exigir a sus clientes por las ventas de productos o servicios al crédito en el desarrollo normal de sus actividades.

La tendencia de las cuentas por cobrar durante los años 2012 al 2016 ha ido incrementándose por el mayor volumen de ventas obtenida por los clientes distribuidores mayoristas, comercializadoras de combustibles y por las fuerzas armadas y policía nacional del Perú observando que en el año 2014 las cuentas por cobrar llegaron al pico más alto registrado en los periodos analizados lo cual expresa el impacto en las cuentas por cobrar, los procesos deficientes en la gestión de cobranzas y la antigüedad en cuentas por cobrar.

Cabe indicar que los saldos de las cuentas por cobrar comerciales al cierre de cada ejercicio contable, pertenecen a las facturas emitidas en moneda nacional (S/) y en moneda extranjera (US$), provenientes de las ventas de productos refinados principalmente.

- Las cuentas por cobrar a las Fuerzas Armadas y a la Policía Nacional del Perú, tienen un vencimiento de 45 días.

- Las cuentas por cobrar a los distribuidores mayoristas y otros clientes tienen un vencimiento entre 07, 15 y 30 días.

La empresa ha clasificado a sus clientes por zonas de ventas en coordinación con el área de ventas nacionales y mercado externo, con la finalidad que no se duplique el registro de los pagos realizados por los clientes, es por ello que en oficina principal de Lima sólo se contabilizan los abonos realizados por clientes a nivel nacional, excepto de quienes compran su productos en las plantas de ventas que cuentan con unidades contables como Refinería Talara, Refinería Conchán y Refinería Selva.

Los clientes mayoristas representan una porción significativa en las cuentas por cobrar determinado por su volumen de ventas, seguido de los comercializadores de combustibles, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional de Perú.

Cuadro 25: **Análisis de la Antigüedad cuentas por cobrar.**

Expresado en miles de S/

	AÑO									
Plazos de pago	**2012**	**%**	**2013**	**%**	**2014**	**%**	**2015**	**%**	**2016**	**%**
De 0 a 90 días	29,975	5.08	42,601	5.37	125,217	17.01	80,653	9.84	31,550	3.45
De 91 a 360 días	10,443	1.77	31,473	3.97	17,926	2.44	50,296	6.13	12,099	1.32
Más de un año	24,115	4.09	26,875	3.39	24,675	3.35	24,414	2.98	23,368	2.56
Vigentes	524,954	89.05	692,816	87.28	568,339	77.20	664,663	81.05	847,531	92.67
Total general	**589,487**	**100.00**	**793,765**	**100.00**	**736,157**	**100.00**	**820,026**	**100.00**	**914,548**	**100.00**

Fuente: Memorias anuales Petróleos del Perú SA. Elaboración propia.

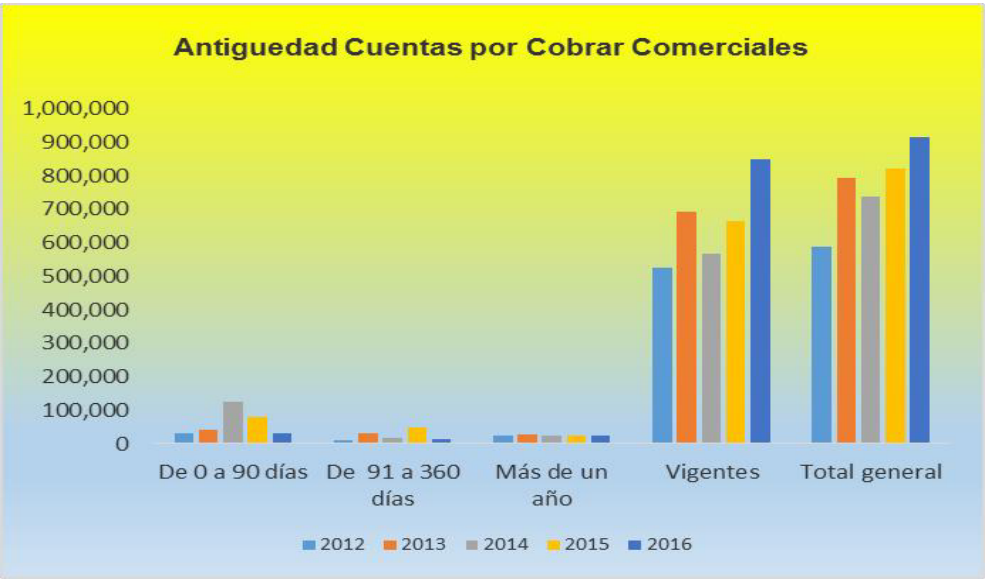


Figura N° 21: ***Análisis de la*** **Antigüedad de cuentas por cobrar.**

El comportamiento de la antigüedad de las cuentas por cobrar desde el año 2012 al 2016, ha ido incrementándose considerablemente, cabe indicar que el análisis del presente proyecto de investigación corresponde a los periodos comprendidos entre los años 2014 al 2016, no obstante para tener un panorama amplio en retrospectiva se tomó como referencia años anteriores.

Para el año 2013, el total de las cuentas por cobrar comerciales se incrementó en un 35% respecto al año precedente, la composición de la antigüedad de cuentas por cobrar está comprendida por deuda vencida entre 45 días a más de un año, representando el 13% en relación al año 2012 que alcanzó el 11%. Si bien las cuentas por cobrar para el año 2014 disminuyeron en 7% respecto al anterior, se incrementó considerablemente la deuda vencida comprendida entre los 45 días a más de un año en un 23% punto crítico el cual sobrepasó el incumplimiento de los plazos de vencimientos establecidos por la empresa a los clientes. Para los años 2015 y 2016 el resultado de las cuentas por cobrar comerciales se incrementaron en 11% respectivamente en relación al año 2014, asimismo la antigüedad de la deuda empezó a descender en 19% para el año 2015 y 7% para el año 2016.

En conclusión, durante los ejercicios contables analizados 2012 al 2016, las deudas excedieron los plazos de vencimientos de las deudas contraídas por los clientes, desde esta perspectiva de análisis financiero se toma como referencia para el inicio del proyecto de investigación con el propósito de minimizar las cuentas por cobrar comerciales significativas generadas por las ventas al crédito, a través de la implementación de políticas de cobranza que logren la recuperación de la deuda lo cual impactará de manera favorable en la situación financiera de la empresa.

Es preciso indicar que la empresa de acuerdo a las actividades que realiza está expuesta a una diversidad de riesgos financieros, uno de ellos es el riesgo de mercado como son las fluctuaciones del tipo de cambio en moneda extranjera, los precios de las mercaderías o llamados commodities, las tasas de interés; el riesgo de liquidez y el riesgo de crédito. La Gerencia Corporativa Finanzas tiene como función evaluar, gestionar e identificar estos riesgos financieros.

Cuadro 26: **Estado de Resultados Integrales.**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
Al 31 de diciembre
(Expresado en miles de soles)

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas netas	13,150,934	14,966,150	14,752,774	11,543,095	11,199,109
Otros ingresos operacionales	231,338	276,775	297,314	362,960	243,897
Total ingresos brutos	**13,382,272**	**15,242,925**	**15,050,088**	**11,906,055**	**11,443,006**
Costo de ventas	-12,382,803	-13,892,101	-14,101,611	-9,884,163	-9,529,432
Utilidad bruta	**999,469**	**1,350,824**	**948,477**	**2,021,892**	**1,913,574**
Gastos de venta y distribución	-327,899	-379,958	-378,495	-408,061	-452,683
Gastos de administración	-347,337	-400,337	-469,570	-572,203	-587,410
Otros ingresos	30,357	64,483	83,035	55,655	111,648
Otros gastos	-263,434	-287,949	-323,784	-152,181	-589,238
Pensiones de jubilación	-29,755	-	-	-	-
Total gastos de operación	**-938,068**	**-1,003,761**	**-1,088,814**	**-1,076,790**	**-1,517,683**
Utilidad operativa	**61,401**	**347,063**	**-140,337**	**945,102**	**395,891**
Ingresos financieros	5,288	4,396	6,398	9,022	23,353
Gastos financieros	-11,963	-35,452	-63,301	-67,538	-78,529
Diferencia de cambio, neta	61,922	-178,226	-128,281	-178,455	50,431
Utilidad antes del impuesto a la ganancia	**116,648**	**137,781**	**-325,521**	**708,131**	**391,146**
Impuesto a la renta	-50,455	-45,766	107,128	-205,464	-213,655
Utilidad del año	**66,193**	**92,015**	**-218,393**	**502,667**	**177,491**
Total otro resultado integral	-	-	-	-	-1,251
Total resultados integrales	**66,193**	**92,015**	**-218,393**	**502,667**	**176,240**

Fuente: **Memorias Anuales Petróleos del Perú S.A**

Cuadro 27: **Análisis de las Ventas Nacionales y al Exterior.**

En miles de S/

CONCEPTO	AÑOS									
Ventas nacionales	**2012**	**Var. %**	**2013**	**Var. %**	**2014**	**Var. %**	**2015**	**Var. %**	**2016**	**Var. %**
Gasolinas	2,407,010	20.14%	2,925,943	21.81%	3,186,163	24.62%	2,915,552	27.66%	2,710,518	26.31%
Diésel varios	7,253,855	60.69%	8,058,674	60.07%	7,733,379	59.76%	6,143,239	58.27%	6,109,629	59.30%
Gas licuado de petróleo	729,512	6.10%	823,871	6.14%	708,718	5.48%	502,689	4.77%	718,964	6.98%
Turbo y kerosene	382,512	3.20%	368,502	2.75%	384,842	2.97%	342,842	3.25%	278,284	2.70%
Petróleos industriales	809,432	6.77%	819,374	6.11%	478,578	3.70%	331,417	3.14%	289,286	2.81%
Asfaltos	298,600	2.50%	286,287	2.13%	372,487	2.88%	244,152	2.32%	149,502	1.45%
Crudo reducido	0	0.00%	48,295	0.36%	0	0	0	0	0	0
Solventes	64,581	0.54%	61,082	0.46%	73,659	0.57%	56,410	0.54%	44,645	0.43%
Otros	7,484	0.06%	23,039	0.17%	3,856	0.03%	5,581	0.05%	1,909	0.02%
Total ventas nacionales	**11,952,986**	**100.00%**	**13,415,067**	**100.00%**	**12,941,682**	**100.00%**	**10,541,882**	**100.00%**	**10,302,737**	**100.00%**

Ventas al exterior	**2012**	**Var. %**	**2013**	**Var. %**	**2014**	**Var. %**	**2015**	**Var. %**	**2016**	**Var. %**
Petróleos industriales	582,082	48.58%	635,061	40.94%	840,155	46.39%	432,825	43.23%	379,204	42.30%
Turbo	277,806	23.19%	470,562	30.34%	372,477	20.57%	268,133	26.78%	87,457	9.76%
Nafta virgen	312,003	26.04%	228,714	14.75%	354,693	19.58%	176,954	17.67%	251,524	28.06%
Petróleo diésel	0	0.00%	83,156	5.36%	210,274	11.61%	91,682	9.16%	115,572	12.89%
Crudo reducido	0	0.00%	105,291	6.79%	0	0	22,433	2.24%	48,465	5.41%
Asfaltos	25,415	2.12%	28,104	1.81%	17,740	0.98%	9,186	0.92%	14,150	1.58%
Solventes	790	0.07%	195	0.01%	0	0	0	0	0	0
Nafta craqueada	0	0.00%	0	0.00%	6,660	0.37%	0	0	0	0
Gasohol	0	0.00%		0.00%	9,093	0.50%	0	0	0	0
Total ventas al exterior	**1,198,096**	**100.00%**	**1,551,083**	**100.00%**	**1,811,092**	**100.00%**	**1,001,213**	**100.00%**	**896,372**	**100.00%**
TOTAL VENTAS NETAS	**13,151,082**		**14,966,150**		**14,752,774**		**11,543,095**		**11,199,109**	

Fuente: Memorias Anuales Petróleos del Perú SA- Elaboración propia.



Figura N° 21: **Ventas Nacionales**

Fuente: **Memorias anuales Petróleos del Perú SA. Elaboración propia.**

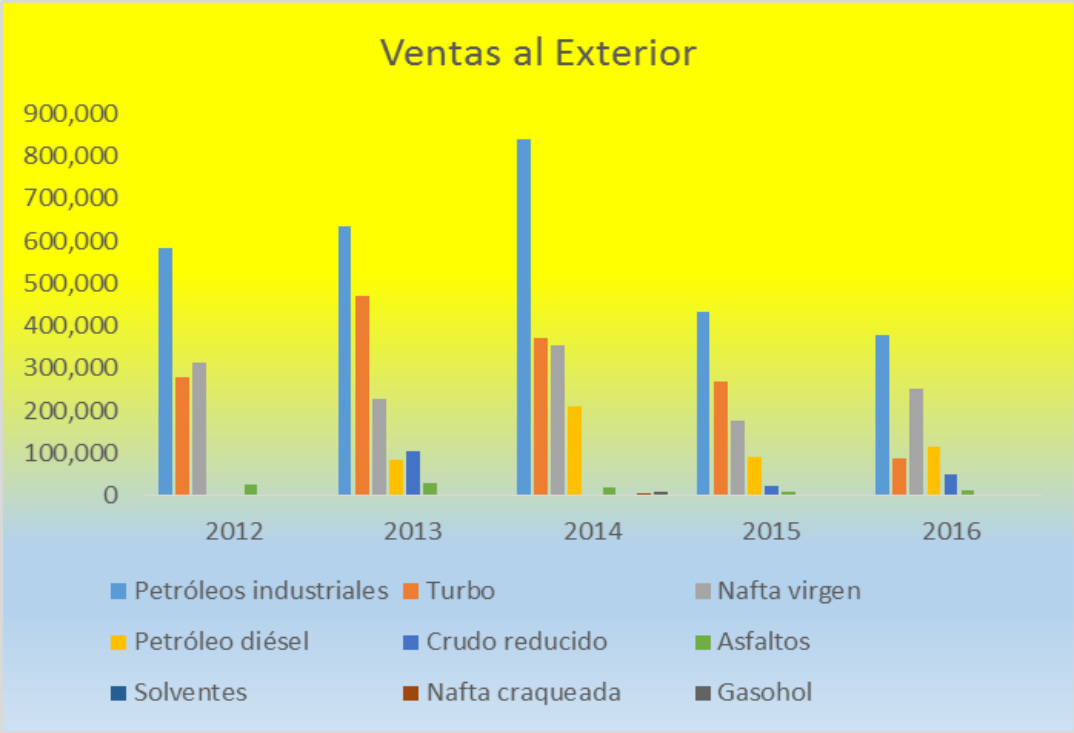


Figura N° 22: **Ventas al Exterior**

Fuente: ***Memorias anuales Petróleos del Perú SA. Elaboración propia.***

Resultados del Análisis Financiero: Ventas Anuales Nacionales y Ventas al Exterior:

Del análisis financiero de las ventas nacionales correspondientes a los períodos 2012-2016, en general se observa el incremento de las ventas debido a la comercialización en mayor volumen de GLP, gasoholes y diésel B5 vehicular, los cuales representan el aumento en los márgenes de utilidad, seguido de otros productos que se venden en menor proporción.

Para el año 2013, las ventas nacionales de la empresa, aumentaron a 109.5 MBDC, lo cual constituye un crecimiento del 11% en comparación al año 2012 y una participación en el mercado del 51%, manteniendo el liderazgo en la venta de combustibles, como es el DieselB5 bajo en azufre, por el aumento en la demanda como en el cumplimiento de la norma legal de contenido máximo de azufre, así como por mayores ventas de gasoholes/gasolinas, por parte de clientes mayoristas y grifos independientes.

Las ventas al exterior para el año 2013 ascendieron a MMS/ 1,551 superiores en 29% a las registradas en el año 2012 que representó MMS/ 1,198; con menor demanda de petróleo diésel, nafta y asfaltos. En adición, se exportó un mayor volumen de petróleos industriales en un 49% respecto al año 2012 logrando un en 41% y el turbo incremento a 30% para el año 2013 en comparación con el año 2012 que solo alcanzó el 23% total del volumen de ventas al exterior.

Por consiguiente las ventas de productos en el mercado local y externo, representaron ingresos ascendentes a MMS/ 14,966 después de descontar los aportes; cifra superior al año 2012 que reportó MMS/ 13,151, debido al mayor volumen de ventas nacionales y de exportación a pesar que los precios promedios de venta, resultaron menores.

Para el año 2014, las ventas de asfaltos, solventes y combustibles del mercado interno, mostraron un ascenso a 104.1 MBDC, exceptuando el Turbo A1 comercializado a las aerolíneas de bandera extranjera. Las ventas en el año 2014 descendieron a MMS/ 12,942 respecto al año 2013 que representó MMS/ 13,415 esto equivale al 4% menos a las reportadas durante el año 2013, como consecuencia de disminución en la actividad pesquera afectando el consumo de petróleos industriales y reduciendo las ventas en la zona sur del país. También hubo menores ventas de GLP representando una disminución del 14%, tanto a las envasadoras como a través de la Petrored y menor venta de petróleos industriales mostrando un comportamiento a la baja en 42% respecto al año 2013. Sin embargo, aumentaron las ventas de gasolinas por la mayor captación en de clientes mayoristas.

Las ventas al exterior para el año 2014 se incrementaron en 18 MBDC mayores a 14% por las reportadas en el 2013 (15 MBDC). Se incrementó la exportación de petróleos industriales en 32% y petróleo el diésel que incrementó significativamente en un 250% respecto al año precedente, destinado a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos.

No obstante, las ventas en el mercado local y externo en el año 2014, representaron ingresos por un importe que asciende a MMS/ 14,752, después de deducir impuestos. Esta cifra fue ligeramente menor a la reportada en el año 2013 (MMS/ 14,966), por el menor volumen de ventas a pesar que los precios promedio de ventas resultaron mayores.

Para el año 2015, el volumen de ventas nacionales disminuyó a MMS/ 10,542 respecto al año 2104 que reportó ingresos de MMS/ 12,942 representando una baja porcentual de 19%, ello soportado por las menores ventas de diesel al sector minero, eléctrico y a los clientes mayoristas, así como PETRORED. Contribuyó con la disminución de las ventas de gasolinas y gasoholes tanto para las estaciones de servicio

independiente, la cadena de grifos de la PETRORED y a los clientes mayoristas.

Otro de los factores es el comportamiento de los precios en el mercado nacional que presentó variaciones en el año 2015, continuando con la tendencia de precios en el mercado internacional. El precio de la gasolina disminuyó a consecuencia del notable consumo en los EE.UU y otros países, por consiguiente el diésel obtuvo una mayor baja reflejado por el incremento de las existencias y al reducido crecimiento de los mercados emergentes.

Respecto a las exportaciones, estas se redujeron en 45%, debido a que en el año 2015 se incrementó las tasas de interés, las existencias de crudo y derivados, el sutil crecimiento de la demanda a nivel mundial. El precio del crudo cerró el año con niveles por debajo de los 40 US$ BI, siendo el menor precio registrado desde el año 2009; estos factores se ven reflejados en la menor exportación de petróleo industrial que para el año 2015 llegó a MMS/ 432,825, respecto al año 2014 que se exportó MMS/ 840,155, esto representa 52% menos año precedente. De igual manera hubo una disminución significativa en la exportación de nafta virgen en 50%, así como la exportación de asfaltos en 52% y exportación de diésel en 44% respecto al año 2014.

Los precios de productos en venta nacional y extranjera se encuentran altamente expuestos a la volatilidad del precio del crudo internacional, ya que se genera un desfase entre el precio de venta de los productos y el pecio al cual se compró.

En cuanto a las ventas de los productos en mercado local y externo en el año 2015, significaron ingresos ascendentes a MMS/ 11,543, después de descontar los aportes. Esta cifra fue menor a la reportada en el año 2014 (MMS/ 14,753), como consecuencia al menor

volumen de ventas y a pesar que los precios promedios de ventas resultaron ser mayores.

Para el año 2016, el volumen de ventas mantuvo sus márgenes en relación al año 2015, así como también se incrementó las ventas de gasoholes y gasolinas tanto para las estaciones independientes de servicios como a la cadena de la PETRORED y para los clientes mayoristas. Otro de los factores que influyó fue el incremento en la venta de GLP para ser envasado y vendido a granel, los demás productos tendieron a la baja en ventas.

Las exportaciones continuaron a la baja para el año 2016, en 90% en relación al año 2015, esto es debido a que la exportación de turbo experimentó una depreciación a MMS/ 87,457 en el año 2016, cerrando en MMS/ 268,133 en el año 2015.

Las exportaciones cuyas alcistas son la nafta virgen generadas por el proceso de crudo liviano importado y menor demanda de gasohol y gasolina; el crudo reducido que se exportó desde Refinería Iquitos, a consecuencia del cierre temporal del Oleoducto Nor Peruano y el petróleo diésel.

Las ventas de productos en el mercado local como en el mercado externo para el año 2016, significaron ingresos por un importe que asciende a MMS/ 11,199, después de deducir los aportes, monto inferior en relación al año 2015 (MMS/ 11,543), como consecuencia a que los precios por las ventas resultaron ser menores, continuando con la tendencia de los marcadores internacionales.

Del riesgo de crédito: La mayor concentración del riesgo al otorgar créditos se manifiesta en los clientes denominados distribuidores mayoristas, conformados por empresas de gran prestigio y en primer orden a nivel nacional. El riesgo está asociado con la probabilidad de pérdidas por la impuntualidad o escasa voluntad de los deudores obligados a cumplir sus obligaciones contractuales de pago e impacte negativamente sobre los objetivos de PETROPERÚ S.A.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

5.1 CONCLUSIONES:

1. Del análisis financiero realizado se halló el incremento en las cuentas por cobrar y su antigüedad.

2. El problema de la gerencia finanzas es la gestión de cobranza no realizada oportunamente, que impacta de manera negativa en los resultados de la empresa, pues las deudas exceden los plazos de venta concedidos.

3. No se realiza el control y seguimiento a las líneas de crédito otorgadas a los clientes.

4. No se aplican indicadores financieros de gestión que midan los índices de morosidad, recuperación de las cuentas por cobrar y contactabilidad con los clientes.

5. No se realizan capacitaciones al personal siendo una debilidad para la gerencia finanzas, asimismo, desconocen los objetivos estratégicos de la empresa respecto al indicador financiero rotación de cuentas por cobrar.

5.2 RECOMENDACIONES:

1. Se propone la implementación de políticas de ventas orientadas a ser más efectivas y competitivas que ayuden en la homogeneidad de los criterios y funciones de los gestores de cobranza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa reduciendo los riesgos de morosidad.

2. Se recomienda la implementación de canales automatizados de cobranza que permitirán una efectiva gestión de cobro.

3. Implementar el control, monitoreo y seguimiento de las líneas de crédito, estos procesos incrementarán los niveles de recaudación de las cuentas por cobrar.

4. Se recomienda la implementación de indicadores de gestión que midan la morosidad, recuperación de la cuentas por cobrar y la contactabilidad con los clientes.

5. Se recomienda establecer un plan de capacitación anual al personal basado en proyecciones de cobranza que midan los resultados financieros y evaluar los procesos de ventas y cobro.

6. En el presente proyecto de investigación se ha demostrado la importancia que tiene la administración de los créditos para mejorar los resultados financieros de PETROPERÚ S.A, por lo que sugiero a la empresa considere la investigación a fin que se propongan lineamientos o normas internas sobre la base del presente estudio para que se readecúen procedimientos y replanteen procesos para estos fines.

CAPÍTULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Aguirre, L. (2010). Políticas de crédito. Editorial Deco. http://es.scribd.com/doc/44739201/Politicas-de-credito-cyc.

2. Brachfield, P. (2003). Recobrar impagados y negociar con morosos. Barcelona: Capítulo II, Edición GESTIÓN SA.

3. Emery, G (1984). Una explicación puramente financiera para el comercio de crédito. Diario de gestión financiera y análisis cuantitativo. Vol. 19, N° 3, septiembre, pp. 271-285.

4. http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe

5. https://www.petroperu.com.pe/transparencia/mapa.asp

6. ttps://www.petroperu.com.pe/Main.asp?Seccion=41

7. https://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/MemoriaPetroperu2015.pdf

8. https://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/ADROFPetroperu2017.pdf

9. https://www.petroperu.com.pe/transparencia/mapa.asp

10. https://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/MemoriaPETROPERU2014.pdf

11. https://www.petroperu.com.pe/docs/MEMORIAS/MemoriaPetroperu2012.pdf

12. https://creditoycobranzablog.wordpress.com/2016/05/20/antecedentes-del crédito-en-el-mundo/

13. https://www.mef.gob.pe/es/glosario

14. http://legis.pe/provision-de-deudas-incobrables-o-de-cobranza-dudosa-morosidad/

15. http://www.unsj.edu.er/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/06/02_Marco-teorico.pdf

16. https://es.slideshare.net/kristhiant/gestion-credito-y-cobranza

17. https://creditosycobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/elcreditoylacobranza.html

18. http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html

19. http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/que-se-entiende-evaluacion-impacto

20. http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/analisis-de-clientes-por-antiguedad-de-vencimientos

21. https://definicion.mx/evaluacion/

22. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx

23. https://luiscasasvilchis.files.wordpress.com/2016/04/correlacion-de-spearman.pdf

24. https://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_correlaci%C3%B3n_de_Spearman

25. https://ia-latam.com

26. https://www.ilustrados.com/tema/8821/Consideraciones-generales-relacionadas-Cuentas-Cobrar.html

27. Laffer, A. (1970). Crédito del comercio y el mercado de dinero. Revista de economía política. Vol. 78, N° 2, marzo-abril, pp. 239-267.

28. Morales Castro José Antonio y Morales Castro Arturo, "Crédito y Cobranza", primera edición ebook, México, 2014", pág. 100.

29. Navarro, D. (2002). Temas de: Administración financiera. Colombia: universidad Nacional de Colombia – Manizale.

30. Ross Westerfield Jordan, "Fundamentos de Finanzas Corporativas", novena edición, pág. 658".

31. Valle, E. (2011). Créditos y cobranzas. Artículo. http://www.slideshare.net/sonniiia/credito-cobranza.

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta dirigida al personal de la Gerencia de Finanzas

Marque con una (x) donde corresponda:

I.- DATOS PERSONALES:

Gerencia: _____ Grado Académico: _____

Cargo/Puesto: _____ Género: F ( ) M ( )

II.- GESTIÓN DE COBRANZA: PROCESOS

1. ¿Ha recibido capacitación respecto a la gestión de cobranza?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

2. ¿Con qué frecuencia tiene conocimiento del objetivo estratégico de la empresa respecto al indicador financiero rotación de cuentas por cobrar?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

3.¿Con qué frecuencia conoce los procedimientos para el cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa respecto al indicador financiero rotación de cuentas por cobrar?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

4. ¿Considera que los errores en la facturación retrasan el proceso de cobranza?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

5.- ¿Se gestiona la recuperación de créditos vencidos durante la cobranza directa?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

6. ¿Se efectúa el control y seguimiento de las líneas de crédito otorgadas a los clientes?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

7. ¿Se envía correos electrónicos de preaviso de cobranza desde una semana antes al vencimiento solicitando información de pago?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

8. ¿Se verifica permanentemente los saldos de las cuentas, notificando a aquellos clientes sobre su deuda vencidas?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

III.- SITUACIÓN FINANCIERA: CUENTAS POR COBRAR

9.- ¿Se prioriza la cobranza no permitiendo deuda vencida mayor a 8 días?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

10. ¿Las actividades que realiza el personal encargado de la gestión de cobranza, están distribuidas equitativamente?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

11. ¿Se cancela por adelantado los intereses moratorios, compensatorios y gastos administrativos que provengan del pago extemporáneo por ventas al crédito?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

12. ¿Se realiza periódicamente conciliaciones financieras respecto a la situación de duda con los clientes?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

IV.- SITUACIÓN FINANCIERA: ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR

13.- ¿Se aplican indicadores de gestión para evaluar el comportamiento de las cuentas por cobrar y su antigüedad?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

14. ¿Considera que la rotación del personal que realiza la gestión de cobranza, genera el incremento en la antigüedad de las cuentas por cobrar?

Nunca ___ Casi nunca ___
Siempre ___ Casi siempre ___
Regularmente ___

15. ¿Se emiten reportes financieros de cuentas por cobrar detalladas por su antigüedad? Nunca ___ Casi nunca ___ Siempre ___ Casi siempre ___ Regularmente ___ 17. ¿La antigüedad de cuentas por cobrar, excede el plazo máximo otorgado de 45 días? Nunca ___ Casi nunca ___ Siempre ___ Casi siempre ___ Regularmente ___	16. ¿Agotadas las acciones de cobranza, se efectúa la provisión contable de cobranza dudosa, conforme a las normas contables y tributarias? Nunca ___ Casi nunca ___ Siempre ___ Casi siempre ___ Regularmente ___ 18. ¿Consideras que la antigüedad de las cuentas por cobrar mayor a un año, son un crédito incobrable? Nunca ___ Casi nunca ___ Siempre ___ Casi siempre ___ Regularmente ___