

NOMBRE DEL TRABAJO

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION DE COBRANZAS - GRUPO PALMAS_final.pdf

AUTOR

BLANCA BERENICE REYES ESTRELLA

RECUENTO DE PALABRAS

13695 Words

RECUENTO DE CARACTERES

75297 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

70 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.2MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 13, 2024 10:21 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 13, 2024 10:23 AM GMT-5

● 16% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS

(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.untels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: <i>Reyes Estrella Blanca Berenice</i>
D.N.I.: <i>72579112</i>
Otro Documento:
Nacionalidad: <i>peruana</i>
Teléfono: <i>922312924</i>
e-mail: <i>blanca_reyes_22@hotmail.com</i>

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: <i>Facultad de ingeniería y gestión</i>
Programa Académico: <i>Trabajo de suficiencia profesional</i>
Título Profesional otorgado: <i>Licenciado en Administración de empresas</i>

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: <i>Propuesta de mejora en la gestión de cobranzas para reducir la morosidad de la empresa Industria de Grasas y Aceites S.A. - Grupo Palmas</i>
Fecha de Sustentación: <i>15 de diciembre de 2023</i>
Calificación: <i>Aprobado con distinción</i>
Año de Publicación: <i>2024</i>



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

Reyes Estrella Blanca Berenice

APELLIDOS Y NOMBRES

72579912

DNI

Blanca Berenice
Firma y huella:



Lima, 11 de Abril del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS PARA
REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE GRASAS
Y ACEITES S.A. - GRUPO PALMAS”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

REYES ESTRELLA, BLANCA BERENICE

ORCID: 0009-0001-4827-5252

ASESOR

SOTOMAYOR QUISPE, EDMUR

ORCID: 0000-0002-0661-6610

Villa El Salvador

2023



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 16:00 horas del día 15 de diciembre del 2023, se reunieron en las instalaciones de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Manuel Enrique Chenet Zuta	CLAD N° 04852
Secretario	: Dra. Margot Iris Rodriguez Mayhuasca	CPC N°20509
Vocal	: Lic. Fidel Lujan Ludeña	CLAD N°16138

Designados con Resolución de Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión N°984-2023-UNTELS-RD, de fecha 13 de diciembre del 2023.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional (Resolución de Consejo Universitario N° 065-2023-UNTELS-CU de fecha 08 de agosto del 2023), en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur" ; siendo que el Art. 4º del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;

El Bachiller: **BLANCA BERENICE REYES ESTRELLA**

Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: "PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE GRASAS Y ACEITES S.A. - GRUPO PALMAS".

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición APROBADO CON DISTINCIÓN Equivalencia MUY BIENO de acuerdo al Art. 65º del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 17:48 horas del día 15 de diciembre del 2023 se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente acta los miembros del Jurado.

PRESIDENTE

Dr. Manuel Enrique Chenet Zuta
CLAD N° 04852

SECRETARIO

Dra. Margot Iris Rodriguez Mayhuasca
CPC N°20509

VOCAL

Lic. Fidel Lujan Ludeña
CLAD N°16138

Nota: Art. 14°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios, por darme fuerzas en los momentos más difíciles, y concederme sabiduría para cumplir una de mis metas. A mis padres, Mónica y Rafael, por el apoyo incondicional, y la oportunidad que me brindaron para ser una profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	<i>ii</i>
RESUMEN.....	<i>viii</i>
INTRODUCCIÓN.....	<i>ix</i>
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Contexto.....	1
1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo.....	2
1.2.1 Delimitación espacial	2
1.2.2 Delimitación temporal.....	2
1.2.3 Desarrollo del trabajo	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
2.1. Antecedentes.....	4
2.1.1. Internacionales.....	4
2.1.2. Nacionales	6
2.2. Bases teóricas.....	9
2.2.1 Definición de cobranza.....	9
2.2.2 Definición de automatización de procesos	17
2.2.3 Definición de sistema Enterprise Resource Planning (ERP)	19
2.3 Definición de términos básicos	21

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	23
3.1 Determinación y análisis del problema	23
3.1.1 Contexto Laboral.....	23
3.1.2 Objetivos y funciones del área de créditos y cobranzas	25
3.1.3 Estructura del área de créditos y cobranzas	26
3.1.4 Misión.....	27
3.1.5 Visión	27
3.1.6 Propósito	27
3.1.7. Productos desarrollados.....	27
3.1.8 Procedimiento	27
3.2 Modelo de solución propuesto	43
3.2.1 Optimización de tareas	43
3.2.2 Funciones del personal de cobranzas.....	47
3.2.3 Indicadores de morosidad	48
3.3 Resultados	52
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Objetivo de la cobranza</i>	10
Figura 2 <i>Estructura tradicional de funcionamiento de un sistema ERP</i>	19
Figura 3 <i>Partes del proceso de implantación</i>	20
Figura 4 <i>Organigrama del área de créditos y cobranzas</i>	26
Figura 5 <i>Diagrama de flujo de envío de estado de cuenta por correo</i>	29
Figura 6 <i>Transacción ZSC19 – SAP R/3</i>	30
Figura 7 <i>Transacción para descargar el estado de cuenta</i>	30
Figura 8 <i>Opciones de descarga</i>	31
Figura 9 <i>Opción para ejecutar transacción ZSC19</i>	31
Figura 10 <i>Transacción para descargar el estado de cuenta</i>	32
Figura 11 <i>Transacción SP 02 – SAP R/3</i>	33
Figura 12 <i>Estado de cuenta</i>	33
Figura 13 <i>N° SPOOL</i>	34
Figura 14 <i>Convertidor SAPscript a PDF</i>	34
Figura 15 <i>Ruta de descarga</i>	35
Figura 16 <i>PDF de estado de cuenta</i>	35
Figura 17 <i>Transacción FBL5N – SAP R/3</i>	37
Figura 18 <i>Indicador de antigüedad promedio de deuda</i>	38
Figura 19 <i>Transacción FBL5N – SAP R/3</i>	39
Figura 20 <i>Reporte de cuentas por cobrar</i>	39

Figura 21 <i>Cuentas por cobrar – Octubre 2022</i>	40
Figura 22 <i>Cuentas por cobrar – Noviembre 2022</i>	41
Figura 23 <i>Cuentas por cobrar – Diciembre 2022</i>	42
Figura 24 <i>Indicador porcentaje de deuda vencida a nivel compañía</i>	43
Figura 25 <i>Propuesta de automatización de envío de estado de cuenta</i>	45
Figura 26 <i>Transacción ZSC19 – SAP R/3</i>	45
Figura 27 <i>Estructura de correo enviado al cliente</i>	46
Figura 28 <i>Cuentas por cobrar – Enero 2023</i>	49
Figura 29 <i>Cuentas por cobrar – Febrero 2023</i>	50
Figura 30 <i>Cuentas por cobrar – Marzo 2023</i>	51
Figura 31 <i>Indicador porcentaje de deuda vencida a nivel compañía</i>	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Indicador porcentaje de la deuda vencida – Octubre 2022</i>	40
Tabla 2 <i>Indicador porcentaje de la deuda vencida – Noviembre 2022</i>	41
Tabla 3 <i>Indicador porcentaje de la deuda vencida – Diciembre 2022</i>	42
Tabla 4 <i>Antigüedad promedio de deuda en los últimos 6 meses</i>	48
Tabla 5 <i>Indicador porcentaje de la deuda vencida – Enero 2023</i>	49
Tabla 6 <i>Indicador porcentaje de la deuda vencida – Febrero 2023</i>	50
Tabla 7 <i>Indicador porcentaje de la deuda vencida – Marzo 2023</i>	51
Tabla 8 <i>Diagnóstico situacional</i>	53

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea como objetivo determinar el impacto de la optimización de procesos para la reducción de la morosidad en la gestión de cobranzas. La empresa materia de estudio es Industria de Grasas y Aceites S.A., del rubro industrial, que pertenece a Grupo Palmas, líder en la producción sostenible de palma aceitera. Esta investigación se desarrolla en un contexto donde la modalidad de trabajo es remoto, implementando herramientas digitales de comunicación y gestión. De acuerdo con la naturaleza del estudio de investigación es descriptivo, con enfoque cuantitativo.

Debido a la falta de gestión de cobranza preventiva la cartera de clientes se ha visto perjudicada incrementando los índices de morosidad, esto producto de la elevada cantidad de clientes activos, el equipo de cobranzas no se abastece a poder gestionar la cartera asignada según el canal de negocio, frente a ello, la propuesta de mejora se estableció a través de la implementación de un proceso de envío de estado de cuenta automático para ejecutar la cobranza preventiva de forma masiva, así el cliente tendría conocimiento de las facturas por pagar, como la apertura de realizar las consultas y/o reclamos de lo cobrado.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se recolectó información del último trimestre del 2022 y primer trimestre del 2023, centrándose en las cuentas por cobrar de todos los clientes, con la finalidad de evaluar los indicadores de cobranza. Los resultados demuestran que el proyecto elaborado impacta en la morosidad de la cartera.

Se concluye que la automatización de procesos para ejecutar la cobranza preventiva es significativa en los indicadores de morosidad, es decir, en tanto se desarrolle una correcta y eficiente gestión de cobranza disminuirá en lo posible dichos indicadores dentro de una empresa industrial.

Palabras clave: eficiencia, cobranzas, morosidad, automatización de procesos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la digitalización es una práctica común utilizado en muchas compañías, las cuales se van desarrollando cada vez a un nivel macro empresarial. El proceso de digitalización de un país dependerá del esfuerzo del Gobierno, las empresas privadas y la población. El crecimiento empresarial y la digitalización en el Perú dependen de causas como el cambio cultural, la arquitectura, y una "robusta" conexión a la red.

Con ayuda de las tecnologías de la información, el medio digital se ha ido revolucionando con la finalidad de optimizar procesos, tiempo y recurso humano. Las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) están conformadas por tres elementos principales: la informática, las redes de comunicación y el software.

Los procesos automatizados se han convertido en una ventaja competitiva en el mundo empresarial, nos permite reaccionar rápidamente ante alguna contingencia. El propósito del área de cobranzas dentro de las organizaciones es convertir las cuentas por cobrar en efectivo, lamentablemente la ineficiente gestión de cobranzas ocasiona que el ciclo de conversión de efectivo se incremente, generando problemas financieros, inclusive el quiebre de la empresa.

En relación con lo expuesto, el presente trabajo de investigación busca optimizar los procesos del área de créditos y cobranzas mediante una automatización de cobranza preventiva con la finalidad de que el cliente pueda realizar el pago oportunamente.

En el primer capítulo se explicará el contexto que envuelve el trabajo realizado, posteriormente se detallará la delimitación del trabajo y los objetivos que se esperan obtener mediante el trabajo de investigación.

El segundo capítulo comprende el marco teórico mostrando diferentes investigaciones vinculados con el tema, continuando con las bases teóricas el cual nos ayudará con información necesaria para el planteamiento y desarrollo de la

propuesta de mejora, adicionalmente, se complementará con la definición de los términos más importantes para el entendimiento del trabajo.

En el tercer capítulo, se revelará a la empresa, objeto de estudio, para conocer su actividad económica y rubro que se encuentra en el mercado, se explicará la situación del área de créditos y cobranzas, mencionando los objetivos y funciones que ejercen; además, se presentará el método para la la propuesta de mejora; finalmente, se realizará el análisis de los resultados obtenidos y la demostración según los indicadores de cobranza.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

El Grupo Palmas fue fundado en el año 1979, siendo el mayor productor y exportador peruano de aceite de palma. Administra 25,500 hectáreas de palma aceitera y 1,200 hectáreas de cacao, las cuales se encuentran en la amazonía peruana. Grupo Palmas es una subsidiaria de propiedad total de Grupo Romero.

La empresa Industria de Grasas y Aceites S.A. dedicada a la producción de aceites y grasas de origen vegetal, así como, la elaboración de jabones y detergentes, fue adquirida por Grupo Palmas a fines del 2018 al comprar el 100% de las acciones de la empresa.

Su operación integrada, desde el campo hasta el mercado, garantiza la calidad y entrega oportuna de productos; ofreciendo un variado portafolio de grasas para los clientes. El Grupo Palmas apuesta por la sostenibilidad como una de sus ventajas competitivas; cuenta con una Política de Sostenibilidad donde se compromete con una producción libre de deforestación, respetando la Amazonía, a las personas y comunidades.

Las empresas agrícolas que conforman el Grupo Palmas son: Palmas del Espino, Palmas del Shanusi y Palmas del Oriente. Las empresas con actividad industrial son: Industrias del Espino, Industrias del Shanusi, Industria de Grasas y Aceites, e Industrias del Tulumayo.

Actualmente, las empresas dedicadas a la actividad industrial registran una cartera de aproximadamente 500 clientes, las cuales aproximadamente 150 clientes presentan cuentas por cobrar, y corresponden en un 95% a las empresas de Industrias del Espino e Industria de Grasas y Aceites, el cual se mostrará más adelante.

La cartera de clientes es segmentada según el canal de negocio y ubicación a nivel local y exterior. La cantidad de cuentas activas de clientes se ha incrementado durante el 2021 y 2022, y siguiendo las funciones estipuladas dentro

de las políticas de créditos y cobranzas ha conllevado a que la morosidad se incremente, ya que parte de la gestión de cobranza es compartida con el equipo comercial y ésta se realiza de manera reactiva, generando un porcentaje de morosidad por encima del 30%, indicador que supera el objetivo esperado.

Gracias al desarrollo de tecnologías de la información se propuso un plan de mejora con la finalidad de que la gestión de cobranzas se pueda realizar de manera preventiva, optimizando tiempo y recurso humano. Mediante la automatización de envíos de estado de cuenta masivo, el indicador DSO (Days Sales Outstanding) logra el objetivo esperado de la compañía, teniendo efectos positivos en el flujo de caja; ya que de ello depende contar con la liquidez suficiente para la compra de materia prima y otros insumos necesarios que se consideren en la fabricación del producto final.

1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo

1.2.1 Delimitación espacial

El trabajo de investigación se desarrolló en el área de créditos y cobranzas de la empresa Industria de Grasas y Aceites S.A. ubicada en Calle Los Brillantes y Archipiélago Mz. B-1 Lt. 1-15-16 Urb. La Capitana, Huachipa, Lurigancho, Lima.

1.2.2 Delimitación temporal

El proyecto de automatización e implementación tuvo un periodo de 5 meses, desde agosto hasta diciembre del 2022. Tiene como objetivo analizar y proponer una mejora respecto a la gestión de cobranzas.

1.2.3 Desarrollo del trabajo

Para la ejecución del proyecto se solicitó apoyo al área de tecnología e información (TI) y el área comercial. Se expuso la propuesta ante las áreas involucradas para determinar la viabilidad del proyecto. Posteriormente, se elaboró un diagrama de Gantt con las tareas vinculadas a cada área y se establecieron reuniones semanales para revisar los avances.

El presente trabajo busca comparar la base de datos correspondiente al periodo del último trimestre del 2022 y primer trimestre del 2023, evaluando si el proyecto de automatización logró el indicador de morosidad esperado de la compañía.

1.3. Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Describir una alternativa de mejora en la optimización de tareas dentro del área de créditos y cobranzas del Grupo Palmas durante el año 2022.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

Objetivo 1: Analizar la gestión de cobranzas para la reducción de morosidad del Grupo Palmas.

Objetivo 2: Determinar las funciones y procesos del personal de cobranzas del Grupo Palmas.

Objetivo 3: Demostrar que la automatización de procesos en la gestión de cobranzas impacta en la reducción de morosidad del Grupo Palmas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Jiménez y Jiménez (2021) en su tesis “Propuesta de un modelo de gestión para la posterior automatización del proceso de cobranzas en la empresa Deco-Arte de la ciudad de Guayaquil”, optando el título de Ingeniero en sistemas administrativos computarizados en la Universidad de Guayaquil. El objetivo del trabajo fue plantear un modelo de gestión que incluya procesos y tareas para su posterior implementación y automatización mediante sistemas informáticos, realizaron investigación de campo y utilizaron la técnica de entrevista. Los resultados demostraron que la empresa Deco-Arte no tiene un proceso de gestión de cobranzas definido, además, la ausencia de datos de sus cuentas por cobrar ocasiona que no se tenga claridad de los ingresos mensuales. Tuvo como conclusión que contar con un modelo de gestión del proceso de cobranzas es indispensable para lograr un control eficiente de la cartera de clientes optimizando tiempos y recursos de la empresa.

Villena y Guerrero (2021) publicaron el artículo “Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador” en la revista Polo del conocimiento en la que tuvieron como objetivo describir la gestión de cobranza en la empresa MARCIMEX en Ecuador, el tipo de estudio es descriptivo, con un diseño de campo, recopilando datos de información a través de un cuestionario. El objetivo de la investigación fue entender el conjunto de etapas y estrategias aplicadas para la recuperación de la cartera de cobranza y disminuir los efectos ocasionados por la crisis económica de la pandemia. De los resultados obtenidos se encontró que el proceso de cobranzas se realizó de forma empírica tradicional, utilizando principalmente estrategias preventivas. El estudio concluyó que las actividades de cobranza realizadas no minimizaron la morosidad y las estrategias preventivas no dieron buenos resultados, por lo que fue necesario intervenir en la efectividad de esta actividad, es decir, centrarse en el proceso de recuperación digital de la cartera de clientes.

Gómez (2019) en su tesis “Plan de mejora para la gestión de clientes morosos en BancoEstado Servicios de Cobranzas S.A.”, optando el título de Ingeniero civil industrial en la Universidad Andrés Bello, tuvo como objetivo desarrollar un plan de mejora para la gestión de clientes morosos en BancoEstado Servicios de Cobranzas S.A., la investigación fue descriptivo – explicativo, diseño no experimental. Los resultados se midieron a través de un análisis de sensibilidad, demostrando que la automatización originará mayores ingresos frente a los gastos, además que, el número de clientes y el importe moroso recuperado mejorará en el tramo de mora temprana, en consecuencia, se reducirá la cantidad de clientes morosos. Se concluye que, la implementación de un modelo de gestión virtual soportado por procesos automatizados como BotCall, permiten solucionar la falta de gestión integral de los clientes asignados a Call Center.

Vargas y Zavala (2019) en su tesis “Optimización de la gestión de cobranza para aumentar la liquidez de Servimanteci”, para optar el título de Contador público en la Universidad de Guayaquil, tuvieron como objetivo optimizar la gestión de cobranza para aumentar la liquidez de la empresa Servimanteci S. A., en el año 2018. La investigación es tipo documental y descriptiva, se utilizó la encuesta como método de recolección de datos. Los resultados indicaron que el 57% de los encuestados desconocen con exactitud las cuentas incobrables por la falta de seguimiento, respecto a la calidad de la gestión de crédito y cobranza, el 43% señala que existe una buena gestión, sin embargo, el 57% indicó que existe una mala gestión, además, el 100% de los trabajadores mencionaron que el seguimiento de cobranza se realiza mediante llamadas telefónicas. La investigación concluyó que la morosidad se reducirá cuando se establezca un sistema de cobro adecuado, así como la utilización de las diferentes herramientas tecnológicas.

Coronel (2019) en su tesis “Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle”, optando el título de maestría en Finanzas y Gestión de riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar, tuvo como objetivo diseñar un modelo para la gestión de cobranza extrajudicial en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, para recuperar

la cartera de crédito que se encuentra vencida. El tipo de investigación es descriptivo – exploratorio, desde la perspectiva cuantitativa – cualitativa. Los resultados del análisis demuestran que los modelos de evaluación de riesgo, como los indicadores de crédito (score), no establece una herramienta confiable, porque los criterios utilizados no se interpretaron correctamente; por otro lado, el indicador de morosidad se ha mantenido estable de manera artificial, producto de los castigos de la cartera, esto no proporciona una imagen confiable del alcance del incumplimiento entre los clientes con la cooperativa Alianza del Valle. Este trabajo concluyó que la cooperativa necesita adoptar nuevas capacidades en el área de cobranza y evaluación crediticia.

2.1.2. Nacionales

Chivilchez y Alfaro (2023) en su tesis “Gestión de cobranza y su impacto en la reducción de la morosidad en la industria alimentaria de Lima Sur durante el año 2021”, para optar el título profesional de Contador público, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tuvo como objetivo determinar el impacto de la gestión de cobranza en la reducción de la morosidad, el tipo de investigación es descriptivo – correlacional, diseño no experimental, con enfoque mixto; se utilizaron las entrevistas como herramienta de recolección de datos. Los resultados mostraron que la gestión de cobranza tiene un efecto positivo en la reducción del nivel de morosidad en la industria alimentaria de Lima Sur, es decir, al mejorar significativamente la gestión de cobranza, la reducción de mora será óptima; además, la empresa debe establecer políticas sólidas de gestión de cobranza así como la aprobación de créditos. Se concluyó que las políticas de cobranza tienen un efecto positivo en la reducción de la morosidad, en relación con ello, se propone brindar capacitación al personal de cobranza, conservar una comunicación asertiva con los clientes mediante llamadas constantes, así como, seguimiento a los cobros para reducir los indicadores de mora.

Macedo (2022) en su tesis “Digitalización y automatización de procesos y su impacto en la satisfacción laboral del equipo de Gestión operativa Post venta de una entidad financiera”, optando por el título de Magister en Dirección estratégica del factor humano en la Universidad de Ciencias Aplicadas, tuvo como objetivo

analizar cómo la digitalización y automatización de procesos impacta en la satisfacción laboral del equipo de gestión operativa post venta de una entidad financiera para encontrar oportunidades de acción dentro de los equipos, el tipo de investigación es descriptivo – explicativo, con enfoque cuantitativo, usando la técnica de recolección de datos mediante la entrevista. Los resultados mostraron que, de un total de 41 empleados, el 50% estuvo de acuerdo con la digitalización y automatización del proceso de reclamos, mientras el 40% de empleados estuvieron totalmente de acuerdo en que la digitalización y transformación del proceso brinda eficiencia e integridad. En lo que respecta al registro de reclamaciones de clientes, 15 empleados coinciden plenamente en que la digitalización y transformación de procesos permitirán enviar cartas de respuesta a los clientes de forma más rápida y eficiente. Esta investigación tuvo como conclusión que los trabajadores muestran una actitud optimista frente a la digitalización y automatización de procesos viéndolo como un proceso eficiente y efectivo.

Díaz (2022) en su trabajo de investigación “Automatización del proceso de cobranza de la banca mayorista del Banco ABC”, para optar el título de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad de Piura. El objetivo del trabajo fue anunciar la implementación de la automatización del proceso de cobranza para los bancos mayoristas, uno de los bancos más grandes a nivel nacional, para automatizar el proceso de cobranza, reducir la carga operativa y asegurar una comunicación oportuna con los clientes externos. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo – correlacional. Los resultados demostraron que la optimización de procesos genera un ahorro en horas hombre (30 a 45 min. por día) los cuales se utilizaron en actividades financieras y comerciales. La conclusión fue que la automatización de procesos crea una ventaja competitiva para cualquier empresa que la utilice al reducir significativamente los errores de los empleados, aliviar la carga operativa de quienes participan en el proceso y aumentar la velocidad para completar las tareas.

Mogollón (2021) en su tesis “Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A: período 2014-2016”, optando por el título de Magister en banca y finanzas en la Universidad Nacional

Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo evaluar de qué manera la gestión de cobranza impacta en la gerencia financiera de Petroperú S.A., la investigación tuvo una metodología documental y de campo, diseño no experimental, teniendo como técnica de recolección de datos mediante encuesta. Los resultados de la encuesta mostraron que el 31.58% de la población cree que la gestión de cobro se realiza en la empresa casi siempre, el 47.37% asume que la gestión de cobro se realiza periódicamente y el 21.05% afirma que la empresa apenas realiza la gestión de cobro, por otro lado, más del 50% de los equipos cree que la gestión de cobros en las empresas siempre y casi siempre afecta los resultados de la gestión financiera, mientras que otros dicen que la gestión de cobros afecta muchas veces los resultados de la gestión financiera. Esta investigación concluyó que, con el desarrollo de políticas de ventas, control y seguimiento de líneas de crédito e indicadores de gestión que midan la morosidad se reducirá considerablemente las cuentas por cobrar según rango de antigüedad.

Fernandez (2021) en su tesis “Eficacia de la gestión de cobranza y su influencia en la morosidad de los clientes de la caja Trujillo, sede Bagua 2020”, optando por el título de licenciado en Administración y negocios internacionales en la Universidad Alas Peruanas, el cual tuvo como objetivo determinar si la gestión de cobranza es eficaz en la morosidad de la Caja Trujillo, sede Bagua 2020; elaborando una investigación de tipo descriptivo – correlacional, con enfoque cuantitativo. La encuesta encontró que el 68% de los clientes dijo que las cobranzas eran mal administradas por el personal y el 32% de los clientes dijo que era algo que ocurría con regularidad, lo que sugiere que el personal no tenía la suficiente confianza al tratar con los clientes, lo que generaba rechazo. Al examinar la efectividad de la gestión de cobranza en la dimensión de la morosidad de Caja Trujillo, se desprende que, en la dimensión de diversificación de plazos se mantiene en 0.20, mientras que el coeficiente de correlación de Pearson para la dimensión de diversificación de plazos se mantiene en 0.23, lo que refleja la existencia para una correlación significativa entre variables, es decir, cuanto más eficiente sea la gestión de cobranza, menor será el índice de morosidad de los clientes. Se concluyó que si la gestión de cobro de deudas es eficaz y correcta, el nivel de morosidad en las empresas financieras será lo mínimo posible.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Definición de cobranza

Según Meza (2007) las cuentas por cobrar son deudas que tienen terceras personas hacia la empresa. Son aquellas cuentas derivadas de las actividades propias de la empresa, montos que adeudan los clientes correspondientes a bienes o servicios vendidos al crédito.

“Se entiende por cobranzas al conjunto de acciones de cobro del dinero que nos deben nuestros clientes determinados (respaldado comúnmente con documentos), del crédito todavía no cobrado por nuestra parte ni pagado por aquella” (Pimentel, 1993, p.109).

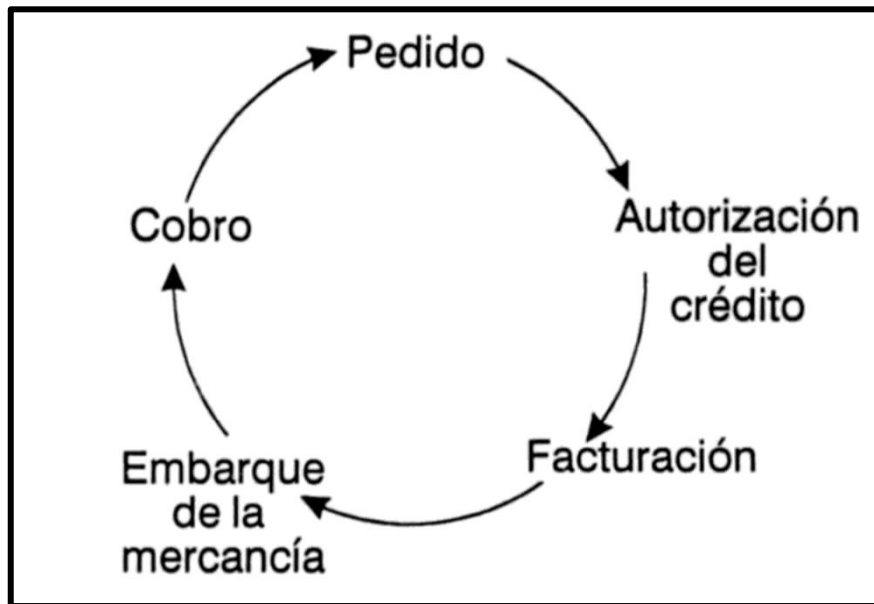
De acuerdo a Mendoza y Ortiz (2016) de todas las ventas al crédito, existe una alta probabilidad de que alguna de ellas no se logre recuperar la deuda a causa de quiebra, muerte o cambio de dirección fiscal del cliente.

Por tanto, la cobranza significa recuperar el crédito otorgado posteriormente al bien o servicio entregado a un tercero, sea personal natural o jurídica. Es el proceso de conseguir el pago de un cliente mediante estrategias alineadas a las políticas de la empresa.

El objetivo de la cobranza es recuperar el crédito dentro del plazo concedido, evitando la mordacidad con el cliente para informar sobre la deuda, ya que el cliente podría cancelar sin volver a comprar, por ello hay que tener en cuenta que un cliente satisfecho y valorado será un cliente fidelizado a largo plazo.

Figura 1

Objetivo de la cobranza



Nota. Tomado de *Estrategias de cobranza en época de crisis* (p. 11), por V.E. Molina, 2005, Ediciones Fiscales ISEF. Copyright Ediciones Fiscales ISEF.

2.2.1.1 Gestión de cobranza

Según Czerny (2022), la gestión de cobranza es una de las actividades más complicadas que existe dentro de una empresa, puesto que, implica una serie de iniciativas y estrategias que deben ser alineadas con la capacidad de negociación y cautela para garantizar que los clientes morosos cumplan con sus obligaciones de pago.

Es el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que sus clientes paguen a tiempo o salden todas sus deudas. Para optimizarlo, es necesario definir las etapas de cobro: preventiva, administrativa y judicial, además de, la oportunidad e intensidad con que las gestiones son realizadas. Asimismo, el 50 % del éxito en la cobranza depende de una apropiada negociación, y el otro 50 % depende de la relación con el deudor. Por ello, es clave desarrollar habilidades de comunicación y persuasión (Endara, 2006, como se citó en García, 2022).

2.2.1.2 Estrategias de la cobranza

En el 2014, Morales y Morales nos explica que para determinar las estrategias es imprescindible segmentar la cartera de clientes, teniendo en cuenta las similitudes que tengan cada uno de ellos, por ejemplo: tiempo de antigüedad, producto, ubicación, perfil del cliente o importe de la deuda, determinando así el grupo objetivo con problemas similares.

2.2.1.3 Instrumentos o herramientas para la gestión de cobranzas

Según Molina (2005), los instrumentos para tener un portafolio al día son los siguientes: número de días de venta en cartera, antigüedad de la deuda, descuentos por pago anticipado, envío de estados de cuenta, conciliación de las cuentas, bloqueo de entregas, suspensión o cancelación del crédito, negar recepción de mercaderías, cartas de cobro, números de teléfono y telegramas, visitas personalizadas con funcionarios de la empresa.

2.2.1.4 Fases de la cobranza

Las fases de la cobranza nos muestra el proceso evolutivo de la cobranza, el antes y después de una correcta gestión ayudará a minimizar el riesgo de impago de la cartera de clientes.

Según Morales y Morales (2014) las fases de la cobranza son:

- **Prevención:** Son acciones orientadas a evitar el incumplimiento de pago de un cliente, ayuda a reducir el riesgo de impago de la cartera, asegurando los mecanismos necesarios para actuar frente al incremento de riesgo en caso los clientes no paguen.

- **Cobranza:** Son acciones orientadas a recobrar deudas dentro de los plazos considerables de mora, donde la empresa aún espera mantener su relación comercial con el cliente, ya que, aún se puede hacer operaciones rentables.

- Recuperación: Son acciones orientadas a recuperar la deuda crediticia vencida con bastante tiempo de vencido, en esta fase, la empresa decide si quiere continuar con la relación comercial con el cliente.
- Extinción: Son acciones orientadas a registrar en la contabilidad las cuentas por cobrar como canceladas, siempre y cuando los clientes han pagado sus obligaciones.

2.2.1.5 Tipos de cobranza

Los tipos de cobranza se divide en 7, considerando la gestión pre-vencimiento de la deuda hasta el post-vencimiento de la deuda. A continuación se detalla los tipos de cobranza:

- Cobranza normal: Se realiza mediante el método tradicional, se brinda el estado de cuenta cuando se recibe el pago.
- Cobranza preventiva: Es la etapa donde se entabla la comunicación con el cliente como recordatorio sobre sus próximas fechas de vencimiento. La gestión regularmente se ejecuta vía telefónica, correo o visita.
- Cobranza administrativa: Es la cartera de clientes que no ha sido gestionado previamente y la deuda está próxima a vencer. Se busca obtener promesas de pago.
- Cobranza domiciliaria: Es conocido como cuentas morosas, el cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas.
- Cobranza extrajudicial: Aplica para todas las cuentas vencidas, donde se ha venido realizando una gestión de cobranza, sin embargo, los resultados no han sido fructífero. Se toma acciones como: validación de la existencia de la empresa, registro de antecedentes y el contacto directo con el deudor, con la finalidad de negociar deudas pendientes.

- Cobranza prejudicial: Con la ayuda de las agencias externas de cobranza, se busca persuadir al deudor para que cumpla con el pago de sus obligaciones y evitar un proceso ante juzgado.
- Cobranza judicial: El acreedor comienza a impugnar pagarés, cartas u otras garantías cuando el deudor incumple. Se inicia el proceso ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos incurridos en la cobranza (Morales y Morales, 2014).

2.2.1.6 Indicadores de cobranza

El objetivo de los indicadores de cobranza es la de proporcionar información verídica y confiable ayudando a la empresa a la toma de decisiones.

Sampaolessi (2022) nos menciona que existen 6 indicadores de cobranza que se pueden medir en una institución.

- Plazo Promedio de Cobranza o PPC: Mide los días transcurridos desde que se factura hasta que el cliente paga.
- Antigüedad Promedio de la Deuda: Este KPI proporciona información sobre cómo se distribuyen los cobros según la fecha de vencimiento. Calcula también el número de días que han pasado desde que se emitió la factura.
- Porcentaje de la Deuda Vencida: Se centra en porcentajes o ratios sobre la deuda vencida. Aquí se puede determinar cuánto se necesita mejorar el proceso de cobranza.
- Comportamiento de Pago: Es un registro o historial de cada cliente que explica su tendencia o comportamiento y métodos de pago. Esto es importante a la hora de investigar y desarrollar un plan de acción eficaz para la reestructuración de la deuda.

- Porcentaje de Clientes Gestionados: Son actividades dirigidas por la institución, relacionado con el trabajo asignado al proceso de cobranza. Para ello, la deuda vencida de los clientes es de aproximadamente 30 días. Este indicador debe estar por encima del 75% y debe contar con una lista de las gestiones realizadas con los clientes.
- Gestiones de Avisos Manuales y Automáticos: Se utiliza para comunicarse con los clientes como parte de una estrategia de seguimiento de mensajes. Este índice es una herramienta muy eficaz cuando se combina con un software de gestión de cobranzas.

2.2.1.7 Técnicas de cobranza

Para Morales y Morales (2014) existen diferentes técnicas de cobranza, y estos varían de acuerdo a la situación de cada cliente, se clasifican en:

- Según el riesgo de deuda incobrable:
 - * Riesgo mínimo: Los clientes tienen excelente comportamiento y capacidad de pago, en este caso, el trato es cortés y amable.
 - * Riesgo aceptable: Los clientes tienen buen o regular comportamiento de pago, en este caso, se trata con el debido cuidado y atención.
 - * Riesgo alto: Los clientes tienen mal comportamiento y baja capacidad de pago, en este caso, se toma acciones legales.
- Según el comportamiento del cliente con los asistentes de cobranza:
 - * Preguntón: El cliente suele ignorar responsabilidad sobre la deuda, en este caso, se le brinda la información del estado de la cuenta, asimismo, se exige el cumplimiento del pago señalando que no se puede aplazar más el tiempo.
 - * Hostil: El cliente trata de intimidar al asistente de cobranza haciéndolo sentir como un personal sin jerarquía o autonomía, en este caso, se

solicita respaldo del jefe inmediato para que brinde las herramientas suficientes y así exigir el cumplimiento de las obligaciones.

* Agresivo: El cliente muestra un carácter fuerte, pero tiene buena capacidad de pago, en este caso, el asistente de cobranza no debe demostrar miedo, por el contrario, debe estar presto a escuchar y absolver las dudas del cliente para que finalmente pueda exigir el pago.

* Terco: El cliente es muy testarudo o no logra entender, en este caso, hay que explicar al cliente de la manera mas breve y sencilla sobre la deuda, y asegurarse que el cliente haya entendido.

* Apático: El cliente es inteligente pero no está convencido de la información brindada sobre la deuda, en este caso, se debe mostrar los documentos originales para que pueda reconocer sus obligaciones.

* Trágico: El cliente inventa diferentes problemas y desgracias para evadir su responsabilidad, en este caso, se le interrumpe amablemente para explicarle que no se podrán aceptar excusas para que realice el pago.

* Charlatán: El cliente habla de otros temas ajenos al pago de la deuda, evitando la gestión de cobro, en este caso, se le interrumpe con prudencia y se procede con la gestión de cobranza.

* Excesivamente amable: El cliente suele ser muy amable, llegando al extremo de dar presentes, en este caso, se rechaza cualquier tipo de regalos y se explica cordialmente que debe cumplir con sus responsabilidades de pago.

* Burlador: El cliente muestra gestos de burla, suele brindar compromisos de pago pero no cumple, en este caso, el asistente de cobranza debe de mostrar una actitud enérgica para definir una fecha de pago.

* Muy ocupado: El cliente siempre está ocupado, con poca disposición de tiempo, en este caso, se consulta sus horarios disponibles, hay que tener paciencia para finalmente informar sus obligaciones.

* Ausente: El cliente nunca se encuentra, en este caso, se tiene que dejar la información por diferentes medios (mensajes, llamadas, correos, terceros) incluso en el domicilio legal.

* Manifiesta no tener dinero: El cliente indica que no cuenta con el dinero para realizar el pago, en este caso, se debe averiguar los verdaderos motivos por el cual no puede cancelar sus obligaciones, se propone soluciones para lograr el cumplimiento del cliente.

- Según el comportamiento del cliente frente a la deuda:

* Mal informado: El cliente no cuenta con la información oportuna, en este caso, se informa sobre las condiciones de venta y crédito para solicitar el pago respectivo.

* Negligente: El cliente se muestra indiferente respecto al cumplimiento de su deuda, en este caso, se le indica cuales serán los efectos de sus actos para la compañía y para él mismo.

* Incapacidad de pago: El cliente tiene poca capacidad de pago, se evalúa un refinanciamiento de deuda.

* Fechas de pago no coincide con las fechas de sus ingresos: El cliente expresa que la deuda no podrá ser pagada ya que no se ajusta a la fecha de sus ingresos, en este caso, de forma excepcional se aprueba la modificación de la fecha de pago según lo indicado por el cliente para que pueda cumplir con sus obligaciones.

* Fuerza mayor: El cliente se encuentra en situación de quiebra, desempleo, o algún siniestro que impacte gravemente la estabilidad de su empresa, en este caso, se comprende lo suscitado y se brinda facilidades de pago.

* Liquidez transitoria: El cliente utiliza los fondos en otras actividades, en este caso, se refleja una actitud firme para exigir el cumplimiento de sus obligaciones.

2.2.2 Definición de automatización de procesos

La Real Academia de las Ciencias Físicas y Exactas define la automatización como el conjunto de técnicas y procedimientos para el reemplazo del empleado en actividades mentales y físicas previamente programadas (Ponsa y Vilanova, 2005).

La automatización corporativa se refiere al beneficio de la tecnología y de los sistemas para realizar labores y procesos comerciales de manera automatizada, sin la necesidad de requerir una acción humana (Chen, s.f.).

Para Castelblanco (2019) a través de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), las empresas buscan maximizar la eficiencia de todos sus procesos, producto del cual las ganancias se incrementan gracias al constante desarrollo de los sistemas inteligentes.

Existe un incremento de herramientas y modelos tecnológicos adaptables a las distintas necesidades de cada empresa, el cual se relacionan con la gestión y servicios académicos, sobre todo el internet (Correa y Paredes, 2009, como se citó en González et al., 2021).

Otros autores afirman que las TIC proveen herramientas que optimizan la gestión al incorporarlas en tareas administrativas intuitivamente y sistematizadamente (Ochoa, et al., 2020, como se citó en González et al., 2021).

2.2.2.1 Beneficios de la automatización en términos de eficiencia, productividad y reducción de costos

Para Chen (s.f.) la implementación de nuevas tecnologías facilita y optimiza el tiempo del equipo, por ello, considera 3 beneficios importantes de la automatización.

- Mejora de la eficiencia a través de la automatización

La automatización ejerce un papel importante en la empresa, eliminando los trabajos manuales y monótonos, mejorando la eficiencia en tiempo y recursos. El beneficio de los sistemas automatizados es que aminora la posibilidad de errores humanos, perfeccionando la certeza y consistencia de los procesos. Esto nos ayuda a que el flujo de trabajo sea más flexible y eficiente, impulsando a la eficiencia general de la compañía.

- Aumento de la productividad a través de la automatización

La automatización empresarial tiene un impacto representativo en los niveles de productividad ya que los empleados se liberan de tareas rutinarias, por lo cual permite que puedan invertir más tiempo en otras labores que brinden valor agregado a la organización.

- Reducción de costos a través de la automatización

Este beneficio es uno de los más destacados y valorados por las empresas. Al automatizar tareas, las compañías ya no tendrían que depender de la mano de obra directa, por tanto, se obtendría ahorros considerables en mediano o largo plazo.

Según Castro (2021) menciona que automatizar el proceso de gestión de cobranzas ayuda a reducir el riesgo de la empresa, y presenta los siguientes beneficios:

- La ejecución de cobranzas es ágil y eficaz.
- Se obtiene un mayor retorno de inversión, disminuyendo costos de recursos no necesarios, como la contratación de terceros para gestionar la cobranza.
- Contar con una base de datos robusta que se integra con las diferentes áreas de la empresa.
- Creación de KPIs (indicadores) que permite evaluar el rendimiento y ayudar a la toma de decisiones.

2.2.3 Definición de sistema Enterprise Resource Planning (ERP)

El acrónimo ERP en español significa “Planificación de recursos empresariales”, es un sistema integrado que abarca módulos como finanzas, logística, recursos humanos, ventas, que brinda información para toda la organización y puede ser personalizado según la necesidad de cada empresa.

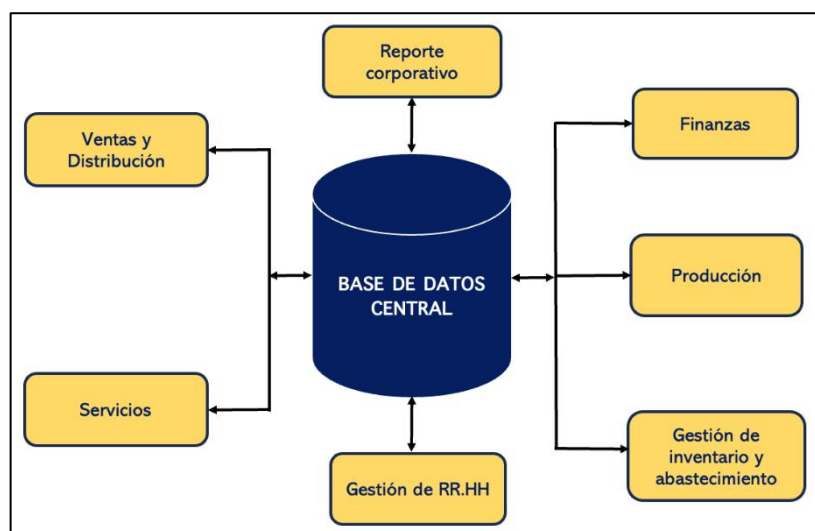
Según Muñiz (2007) definimos el ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) como un sistema estructurado que administra los procesos y recursos satisfaciendo la necesidad de la gestión empresarial.

También se puede definir un ERP como un sistema de software que permite a una organización automatizar e integrar la mayoría de sus procesos de negocio y datos comunes a través de toda la empresa y, por fin, producir y acceder la información en un entorno de tiempo real (Núñez, 2016).

Los sistemas ERP surgieron para resolver los problemas de obtener información confiable, integrada y óptima para apoyar la toma de decisiones.

Figura 2

Estructura tradicional de funcionamiento de un sistema ERP



Nota. Adaptado de *Software ERP: Análisis y consultoría de software empresarial* (p.10), por R. Núñez, 2016, IT Campus Academy. Copyright IT Campus Academy.

2.2.3.1 Proceso de implantación de sistema ERP

La globalización y las nuevas tendencias tecnológicas exigen que las empresas sean más competitivas, por ello, es importante que cuenten con un sistema optimizado e integrado. Cualquier organización que quiera competir en el mercado actual debe considerar la “información” como el activo más importante, por ese motivo, es necesario que las empresas tengan los sistemas adecuados que aseguren un flujo de información rápido y eficiente.

A continuación, se explicará la metodología a seguir para tomar la decisión sobre el tipo de programa a elegir e implantar dentro de la empresa.

Figura 3

Partes del proceso de implantación

	Partes del proceso	Características	Cuestiones
1	Análisis de la situación actual.	Se trata de realizar un análisis de la situación actual: análisis de necesidades.	¿Qué necesitamos?
2	Análisis de módulos del nuevo programa.	Decidir qué programa satisface al máximo todas las necesidades, pero con unos costes económicos y de implantación razonables.	¿Qué características tiene el programa?
3	Toma de decisión: selección del programa.	Selección del programa ERP .	¿Qué opción elegimos?
4	Gestión del proyecto de implantación.	Gestionar el análisis de requerimientos, la formación, configuración y pruebas.	¿Quién realiza la implantación?
5	Implantación del programa.	Implantación y puesta en marcha.	¿Cómo se implanta el programa?
6	Problemas de la implantación.	Analizar y solucionar los problemas de implantación.	¿Qué dificultades presenta la implantación?

Nota. Tomado de *Estrategias de cobranza en época de crisis* (p. 30), por L. Muñiz, 2007, Ediciones Gestión 2000. Copyright Ediciones Gestión 2000.

La implantación de un software como el ERP, debe estar sujeto a las necesidades de la organización, por lo que, tendría que garantizar todos los

requerimientos básicos de gestión y ser flexible a los cambios tanto en la situación presente como futura del negocio (Muñiz, 2007).

2.2.3.1 Factores importantes para la implementación

La implementación de un sistema ERP se convierte en un reto social y tecnológico el cual muestra un valor diferenciado frente a las innovaciones tecnológicas. Además cada proyecto tiene características que serán definidas según las estrategias y procesos de la organización.

A partir de la experiencia de una gran consultoría en el área de TI, Núñez (2016), propone una lista de 10 factores que pueden garantizar el éxito de la implementación de sistemas ERP:

- Participación activa de los ejecutivos de altos mandos.
- Fomentar la comunicación con los usuarios sobre la gestión de cambios para reducir el temor entre ellos.
- Encontrar a los usuarios responsables y esenciales según cada área.
- Elegir al profesional experto para llevar a cabo el proyecto.
- Planear y realizar coordinaciones.
- Establecer cuales son los diferentes roles durante la implementación del software.
- El sistema y la empresa se deben adaptar y complementar, mostrando la situación actual de la compañía.
- Elegir una correcta consultoría.
- Asegurar la calidad.
- Abreviar en todos los aspectos.

2.3 Definición de términos básicos

- Cobranza: Es el proceso de adquirir efectivo a través de una venta de producto o servicio con el deudor.
- Automatización de procesos: Es un proceso mejorado, utilizando la tecnología y la integración de sistemas.

- Digitalización: Es el proceso en el que el trabajo digital reemplaza el tradicional, con la finalidad de ser eficientes.
- Cartera morosa: Es un conjunto de clientes que no han cumplido con el pago de la deuda a una empresa.
- Políticas de cobranza: Es el conjunto de procedimientos que emplean las empresas para cobrar los créditos otorgados a los clientes.
- Índice de morosidad: Es el porcentaje de clientes con deuda impaga.
- ERP: La planificación de recursos empresariales, es un software que nos ayuda a automatizar los procesos empresariales de diferentes áreas.
- Estado de cuenta: Reporte que emite SAP por cada cliente a una fecha determinada, en el cual figura los documentos (facturas, notas de crédito, notas de débito, entre otros) por pagar.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1 Determinación y análisis del problema

3.1.1 Contexto Laboral

El sector de consumo masivo ha sufrido diferentes cambios desde el inicio de la pandemia lo que ha conllevado una serie de evoluciones en conductas de consumo. En el 2022, representado por un aumento en la inflación del 8.46%, los precios de muchos productos se vieron impactados por el alza, sobre todo en alimentos que representan el 38% de los gastos mensuales de las familias a nivel nacional (Llontop, 2023).

A pesar de ello, el sector de consumo masivo se ha ido recuperando en el 2022 y lo que va del 2023, sin embargo, se mantienen riesgos a la estabilidad financiera tanto por factores internos, que afectarían a la recuperación de la actividad, como por factores externos, que podrían concretarse a través de condiciones financieras más limitadas, un menor crecimiento global y una mayor inflación de nuestros socios comerciales.

Asimismo, el consumo de los hogares aumentó 1.2% en el primer trimestre del 2022 en comparación con el mismo periodo del año pasado, y el consumo aumentó en 11.1%. Sin embargo, si lo comparamos con el primer trimestre del 2020 (cuando comenzó la pandemia), el volumen aumentó un 6.9%, mientras que el valor aumentó en 21.9%. Después de revisar la situación del consumo de hogares en diferentes regiones, encontramos que el consumo ha aumentado significativamente en el primer trimestre de 2022; esto se explica por el consumo de los hogares de toda la provincia, liderando la región norte seguido de la región Sur, que aumentó un 4% en volumen y un 13% en valor, y la región Central y Oriental, que aumentó un 1% en volumen y 12% en valor. Respecto a la región Lima tuvo un desempeño moderado, cayendo 4% en volumen y un crecimiento de 6% en valor (Luna, 2022).

Según información del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023) el indicador de morosidad de los créditos mostró un cambio de tendencia durante el último periodo, por lo que, en febrero de 2023 se ubicó en 4,07%, mayor en 0,1 p.p. al presentado en diciembre de 2022 (3,97%). Este efecto se suscita por el aumento de la cartera morosa de los créditos otorgados de los diferentes grupo empresariales.

En el caso de la morosidad de los créditos corporativos y de las medianas empresas, sus niveles se acrecentaron desde diciembre de 2019 en valores significativos. Respecto al crédito de consumo, la morosidad ha tenido una tendencia ascendente desde el primer trimestre de 2022 (BCRP, 2023).

Para el BCRP (2023) desde el 2021 hasta la fecha, la morosidad ha sido controlada, pese al impacto económico de la pandemia, debido a la liberación de la CTS y los fondos previsionales que permitieron que las personas afronten sus obligaciones crediticias. Pero en este año, se podría presentar un incremento de la mora, ante la falta de programas de inyección de liquidez adicionales, aunado a la mayor inflación y los bajos niveles de empleo e ingresos que todavía no logran recuperarse.

El comportamiento de la deuda de los clientes está influenciado por una variedad de razones, por lo que es importante comprender estas razones para poder proporcionar los productos de cobro de deudas adecuados para las necesidades de cada cliente.

Para lograr el objetivo de cobro de deudas, los esfuerzos de cobranza efectivos requieren el desarrollo de iniciativas para mejorar la ejecución y el desempeño de los procesos a través de la estandarización y el desarrollo de pautas y políticas para integrar métodos de mejora. Es necesario definir claramente políticas, procedimientos, niveles de servicio apropiados y mantener el control sobre la correcta ejecución de los procesos.

En ese sentido, el área de créditos y cobranzas de Grupo Palmas se encarga del manejo de la cartera de clientes de las diferentes empresas que la conforman,

debido a que los efectos de la pandemia disminuyó, las ventas fueron incrementando considerablemente, motivo por el cual la carga laboral también aumentó en paralelo; más aun que la responsabilidad de la cobranza es compartida con el equipo comercial, la cartera de clientes no tuvo el respectivo seguimiento y control para recuperar la deuda vencida dentro de los plazos.

Adicionalmente, considerar que el área de créditos y cobranzas, brinda los créditos comerciales exentos de intereses en caso exista deuda vencida, ya que al formar parte de un grupo empresarial, se manejan bajo la misma modalidad y éstas vieron oportuno ofrecerles una opción de pago basada en su puntaje crediticio, pero sin costo adicional.

Cuando se le brinda el crédito a un cliente, en consecuencia se genera la venta, y ésta crea una cuenta por cobrar al cliente. Lamentablemente, en muchos casos pagan fuera de su fecha de vencimiento y conlleva a realizar gestiones de cobranza adicionales que en los peores casos, se pierde la buena relación y afinidad con el cliente. Existen casos donde el cliente exige su nota de crédito por devolución de producto el cual no se tramita en el tiempo oportuno y por ende retrasa el pago, la falta o desconocimiento de la tecnología es otro factor que limita al cliente a ejecutar los pagos mediante la web y peor aún que el cliente no tiene su estado de cuenta al alcance, por ello, analizaremos cuales son los principales motivos del problema.

Para todo ello, se cuenta con los reportes de las cuentas por cobrar, el cual nos ayudará a estudiar los principales indicadores de cobranza como: la antigüedad promedio de deuda y el porcentaje de la deuda vencida.

3.1.2 *Objetivos y funciones del área de créditos y cobranzas*

3.1.2.1 *Objetivos*

- El objetivo de créditos es analizar la información cuantitativa y cualitativa de los prospectos de los clientes para minimizar el riesgo de créditos incobrables.

- El objetivo de cobranzas es lograr conservar a los clientes, asegurando que los pagos sean realizados dentro de los plazos establecidos. Para tener éxito en una cobranza efectiva, es fundamental entender las necesidades y problemas del cliente.

3.1.2.2 Funciones

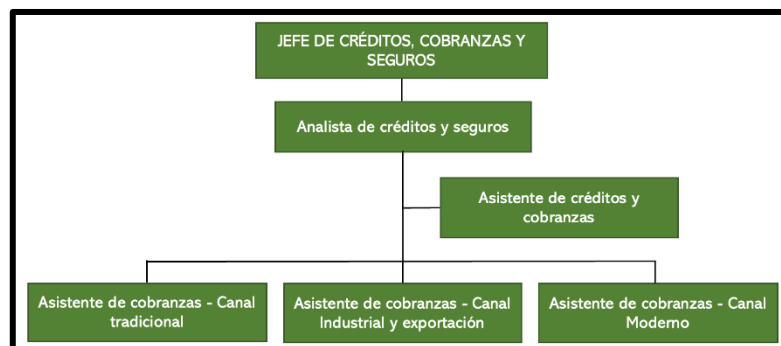
- Realizar Seguimiento a la Salud de la Cartera de Clientes del Grupo Palmas.
- Informar a los miembros del Comité cualquier deterioro posible identificado.
- Una vez el área comercial haya agotado todas las vías de cobranza y notifique dicha gestión al área de créditos y cobranzas, ésta procederá con dicha gestión.
- Mantener actualizada la data de clientes de la cuenta recaudadora.
- Validar los abonos en bancos e ingresarlos al SAP.
- Mantener las cuentas al día sin documentos vencidos.

3.1.3 Estructura del área de créditos y cobranzas

Dentro del Grupo Palmas existen diferentes estructuras para cada área, en consiguiente, se mostrará la cantidad de colaboradores que conforma el equipo de créditos y cobranzas, según la necesidad para un funcionamiento óptimo.

Figura 4

Organigrama del área de créditos y cobranzas



Nota. Organigrama del área de créditos y cobranzas de Grupo Palmas

3.1.4 Misión

Cultivamos y transformamos palma y cacao de forma sostenible, para ofrecer productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, contribuyendo al crecimiento del Perú.

3.1.5 Visión

Al 2030, consolidarnos como líder en el mercado nacional, diferenciados por la excelencia, innovación y desarrollo sostenible.

3.1.6 Propósito

Existimos no solo para producir aceite, cultivamos desarrollo sostenible para transformar vidas.

3.1.7. Productos desarrollados

Las marcas que comercializa el grupo son:

- Aceites: Tondero, Palmerola, Deleite, Delicia D´Oro
- Jabones: Spa, Romeo, Popeye, San Isidro, Fortuna
- Manteca: Manpan, Tropical, Mancina, Don Manolo
- Maquilas: Aceites, jabones de lavar y tocador

3.1.8 Procedimiento

En este punto, se explicará los problemas identificados previamente; se analizará la optimización de tareas, las funciones del equipo cobranzas, procesos, así como, el análisis de los indicadores de morosidad.

- Optimización de tareas

Cuando el cliente obtiene el crédito aprobado, el equipo comercial informa al cliente de las condiciones de pago (plazo) y el medio de pago (transferencia bancaria virtual, depósito de efectivo en agencia bancaria o agente), por otro lado, el equipo comercial solicita al equipo de cobranzas las cuentas bancarias de la

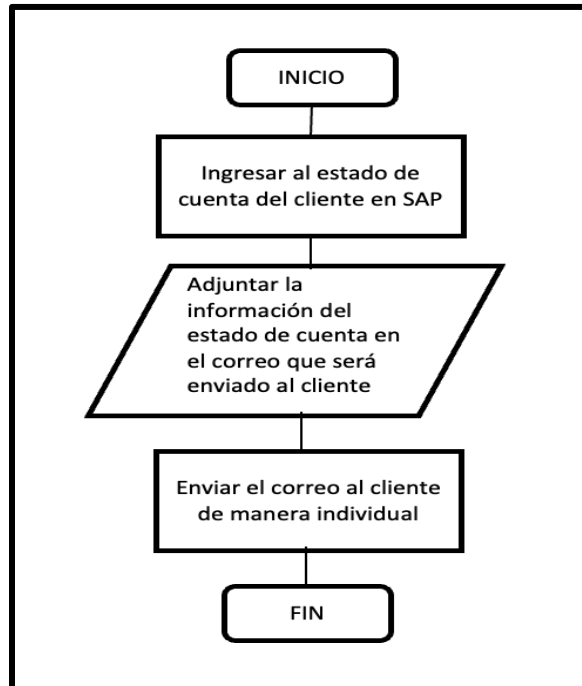
empresa. El equipo comercial no realiza el seguimiento respectivo de la deuda por vencer, cuando la deuda se encuentra vencida, el equipo de cobranzas se involucra muchas veces solicitando al equipo comercial que se comuniquen con el cliente, pero ello dilata el tiempo para saber el motivo de la demora respecto al pago de la deuda y finalmente se genera un cuello de botella hasta que se solicita el contacto del cliente para gestionar la cobranza de manera directa ya sea vía telefónica o por correo.

Con la cantidad de clientes actuales, esta tarea es una de las actividades que demanda más tiempo porque se gestiona de forma diaria, ya que, la cobranza se encuentra vencida y para prevenir nuevamente un incremento de morosidad se les envía el estado de cuenta por correo a todos los clientes que tengan facturas próximas a vencer.

Para iniciar con las notificaciones, se debe ingresar al sistema ERP (SAP R/3) de la compañía y acceder al estado de cuenta del cliente a una fecha determinada, luego se exporta la información y se adjunta en el correo a enviar al cliente para conocimiento de sus facturas por pagar; este procedimiento demora un tiempo aproximado de 6 min. por cada cliente, aunque el tiempo gestionado es mínimo, si lo analizamos a nivel macro, el tiempo por un promedio de 150 clientes gestionados a diario, demoraría 15 hrs., considerando el tiempo del horario laboral de 8 hrs diarias en Perú, significaría gestionar el envío de estados de cuenta casi dos días, por tanto, se convierte en una tarea tediosa el cual demanda tiempo, recurso que podría disponerse en la realización de otras tareas que ayuden a dar valor agregado a la empresa.

Figura 5

Diagrama de flujo de envío de estado de cuenta por correo



A continuación, se detalla el proceso a realizar para obtener el estado de cuenta del cliente.

SISTEMA SAP R/3

Este sistema se utiliza de manera universal en el Grupo Romero, permitiendo al equipo comercial acceder al estado de cuenta de su cliente a una fecha determinada, inclusive se puede descargar en PDF o Excel, asimismo, permite contar con información histórica de pagos/compensaciones.

Transacción – ZSC19 / Estado de cuenta de Clientes: Ingresar a la transacción ZSC19. Se coloca la información de la sociedad, territorio, cliente, fecha y medio de salida:

Figura 6

Transacción ZSC19 – SAP R/3

Estado de Cuenta de Clientes

Condiciones de Selección

Sociedad		a		
Canal		a		
Segmento		a		
Región		a		
Sucursal		a		
Territorio	<input checked="" type="checkbox"/>	a		
Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	a		

Selección de Reporte

Estado de Cuenta al: 24.05.2021

Historial de Pagos de:

Mostrar Límite

Medio de Salida

Archivo Excel

Formulario

Envío de Mail

Opciones de descarga

PC

Servidor

Ruta de descarga

Nota. Transacción para descargar el estado de cuenta del cliente

I. Estado de cuenta en Excel

Se considera los campos señalados:

Figura 7

Transacción para descargar el estado de cuenta

Estado de Cuenta de Clientes

Condiciones de Selección

Sociedad	151	a		
Canal		a		
Segmento		a		
Región		a		
Sucursal		a		
Territorio	9850	a		
Cliente	1462827	a		

Selección de Reporte

Estado de Cuenta al: 24.05.2021

Historial de Pagos de:

Mostrar Límite

Medio de Salida

Archivo Excel

Formulario

Envío de Mail

Opciones de descarga

PC

Servidor

Ruta de descarga

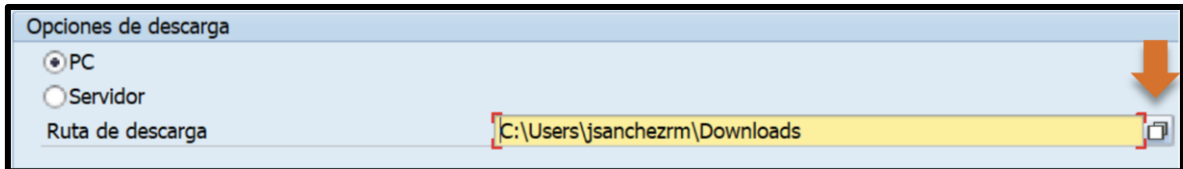
Se coloca el check en Estado de cuenta y la fecha que se desea.

Nota. Detalle de los campos a completar para descargar el estado de cuenta del cliente

Luego se elige la ruta en la cual se descargará el archivo a través del ícono señalado:

Figura 8

Opciones de descarga

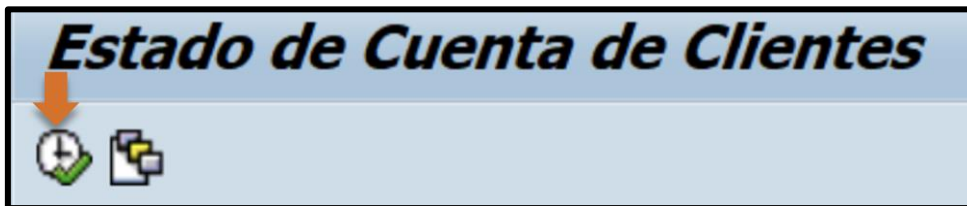


Nota. Registrar la ruta de descarga para el estado de cuenta.

Finalmente, se da clic en el ícono señalado para ejecutar o "F8".

Figura 9

Opción para ejecutar transacción ZSC19



Nota. Se ejecuta la transacción ZSC19 para descargar el estado de cuenta en Excel.

II. Estado de cuenta en PDF

Se ingresa la información del cliente que se requiere y se selecciona Formulario en el apartado de medio de salida.

Figura 10

Transacción para descargar el estado de cuenta

Estado de Cuenta de Clientes

Condiciones de Selección

Sociedad	151	a	
Canal		a	
Segmento		a	
Región		a	
Sucursal		a	
Territorio	9850	a	
Cliente	1462827	a	

Selección de Reporte

Estado de Cuenta al: 24.05.2021
 Historial de Pagos de:
 Mostrar Límite

Medio de Salida

Archivo Excel
 Formulario
 Envío de Mail

Opciones de descarga

Salida a Spool: LOCL

Se coloca el check en Estado de cuenta y la fecha que se desea.



Nota. Detalle de los campos a completar para descargar el estado de cuenta del cliente

Luego, se da clic en el reloj con check verde para ejecutar o F8.

- **Transacción – SP02 / Visualizar órdenes SPOOL:** Ingresar a la transacción SP02, se busca la orden SPOOL (fecha y hora más actualizada), seleccionar la hoja señalada y aparecerá el estado de cuenta.

Figura 11

Transacción SP 02 – SAP R/3

Control de salida: Resumen de órdenes SPOOL						
N° SPOOL	Tp	Fecha	Hora	Status	Páginas	Título
<input type="checkbox"/> 197425		24.05.2021	15:12	-	1	SMART LOCL JSANCHEZR
<input type="checkbox"/> 151460		19.05.2021	09:18	-	1	SMART LOCL JSANCHEZR

Nota. Se muestra las hojas correspondientes a los estados de cuenta por fecha y hora.

Validado el Estado de Cuenta, dar click en back.

Figura 12

Estado de cuenta

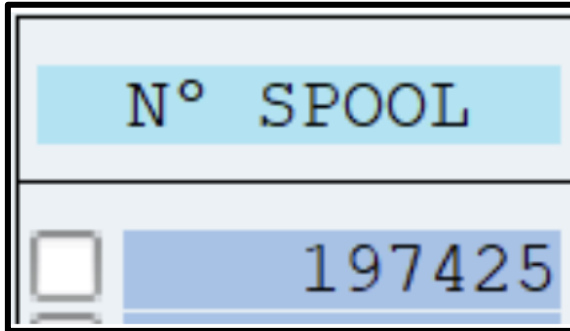
ESTADO DE CUENTA AL: 24.05.2021										
INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A						Fecha: 24.05.2021				
CLIENTE:	JORGE BARON S.A.C.				CÓDIGO:	1462827				
RUC:	20541259788				OFIC.VTAS:	430 Iquitos				
DIRECCIÓN:	AV. DEL EJERCITO NRO. 1209 IQUITOS				REPRES.VTA	9850 JUAN BARRIOS ONETO				
TELÉFONO:										
DOCUMENTOS PENDIENTES DE PAGO										
TER.	TP	DOCUMENTO	MON	IIMPORTE*	SALDO	F.EMIS	F.VENC	ATRASO	IMP.PERC	S.TOTAL
9850	FE	F151-00004718	PEN	52,840.63	52,840.63	29.04.2021	29.05.2021		0.00	52,840.63
9850	FE	F151-00004719	PEN	52,840.63	52,840.63	29.04.2021	29.05.2021		0.00	52,840.63
9850	FE	F151-00004720	PEN	52,840.63	52,840.63	29.04.2021	29.05.2021		0.00	52,840.63
9850	FE	F151-00004727	PEN	50,715.94	50,715.94	29.04.2021	29.05.2021		0.00	50,715.94
9850	FE	F151-00004730	PEN	53,923.62	53,923.62	29.04.2021	29.05.2021		0.00	53,923.62
9850	FE	F151-00004731	PEN	29,914.43	29,914.43	30.04.2021	30.05.2021		0.00	29,914.43
9850	FE	F151-00004735	PEN	53,923.62	53,923.62	30.04.2021	30.05.2021		0.00	53,923.62
9850	FE	F151-00004736	PEN	53,923.62	53,923.62	30.04.2021	30.05.2021		0.00	53,923.62
9850	FE	F151-00004743	PEN	57,420.43	57,420.43	07.05.2021	06.06.2021		0.00	57,420.43
9850	FE	F151-00004742	PEN	57,420.43	57,420.43	07.05.2021	06.06.2021		0.00	57,420.43
9850	BR	0100039692	PEN	-52,840.63	-52,840.63	24.05.2021	07.06.2021		0.00	-52,840.63
9850	FE	F151-00004748	PEN	63,713.84	63,713.84	10.05.2021	09.06.2021		0.00	63,713.84
9850	FE	F151-00004750	PEN	63,546.80	63,546.80	11.05.2021	10.06.2021		0.00	63,546.80

Nota. Detalle de las documentos pendientes en la cuenta del cliente.

Por último, copiar el número de orden SPOOL.

Figura 13

N° SPOOL

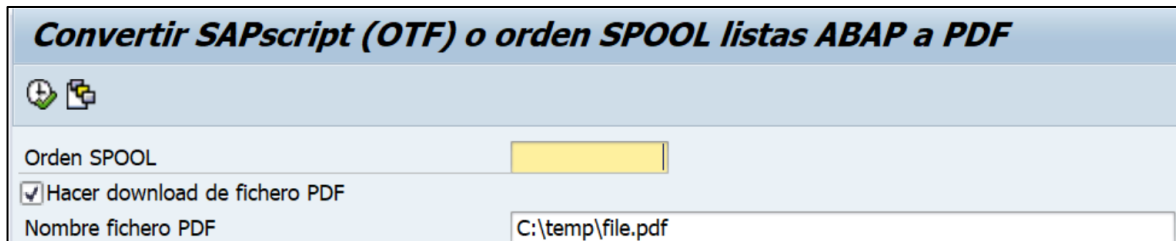


Nota. Código del estado de cuenta a descargar.

- **Transacción – ZFA9 / Transformación a PDF:** Ingresar a la transacción ZFA9, colocar el número de orden SPOOL y se ejecuta con el reloj/check verde

Figura 14

Convertidor SAPscript a PDF

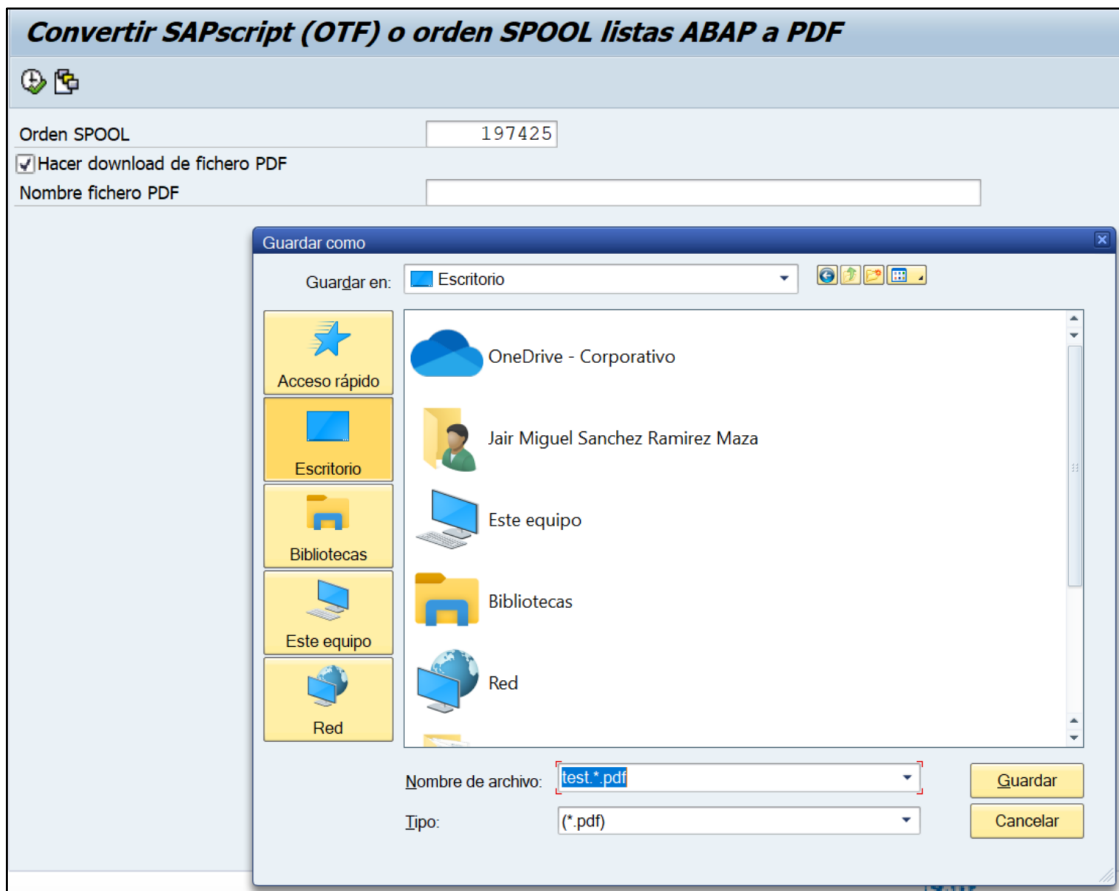


Nota. Código del estado de cuenta a descargar.

Aparece el cuadro para decidir la ruta de descarga.

Figura 15

Ruta de descarga



Nota. Se descarga el archivo PDF en la ruta seleccionada.

Se coloca el nombre del archivo que se desea y guardar. Finalmente aparecerá en la carpeta designada.

Figura 16

PDF de estado de cuenta



Nota. Estado de cuenta del cliente.

Finalmente, el archivo descargado se adjunta en el correo a enviar al cliente para la gestión de cobranza.

- **Funciones del personal de cobranzas**

Actualmente el personal de cobranzas, tiene una función principal que es compartida con el equipo comercial, y es la gestión de cobranza. La cobranza muchas veces se realiza de manera reactiva post-vencimiento de la factura y esto agrava la situación del cash-flow de la empresa en un tiempo determinado.

La falta de claridad de las funciones a realizar influye en la gestión de cobranza de los trabajadores ya que se pueden desvincular de ciertas responsabilidades que finalmente impacta en nuestro objetivo como compañía. Además, cabe aclarar que el área de estudio no cuenta con una proyección de cobranzas establecida para que se evalúe el tiempo del retorno del dinero y poder tomar acciones sobre la situación.

- **Indicadores de morosidad**

El área de créditos y cobranzas elabora el reporte de las cuentas por cobrar semanal y mensualmente para analizar y reportar al equipo comercial la relación de clientes por canal y zona que tienen de mayor a menor deuda vencida. Además, este reporte ayuda a evaluar las siguientes acciones para los clientes que no tenemos respuesta sobre el pago de sus obligaciones o los clientes considerados como los más críticos, el cual podría programarse una visita en el local del cliente, o realizar otras gestiones como la cobranza judicial.

En este punto, revisaremos algunos indicadores de cobranza según el reporte de cuentas por cobrar del último trimestre 2022.

* **Antigüedad promedio de deuda:** Este indicador nos ayudará a encontrar el tiempo promedio que se demora en recuperar la deuda hasta la fecha, con el fin de evaluar el tipo de gestión a realizar por cada cliente según el nivel de mora y riesgo.

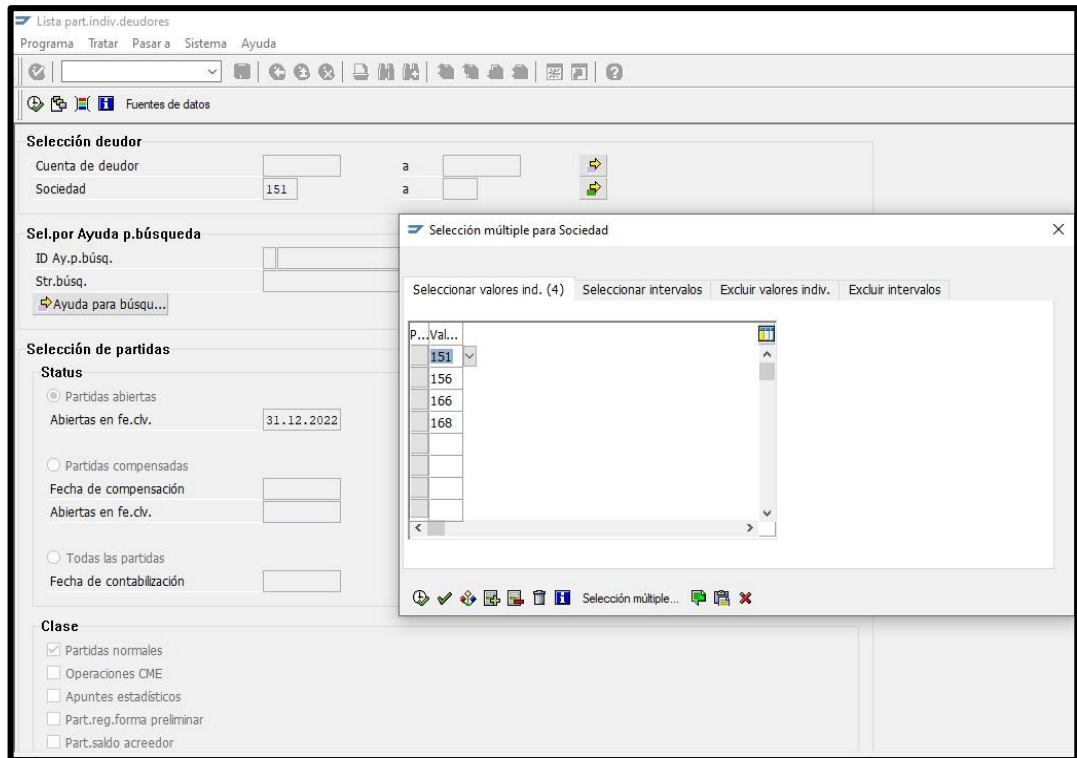
Fórmula:

$$\frac{\text{Fecha de reporte} - \text{Fecha de emisión del doc.}}{\text{Total de doc.}}$$

El procedimiento para obtener la información es: ingresar a la transacción FBL5N, seleccionar la opción de “Partidas abiertas” y colocar la fecha que se desea la verificación (como modelo utilizaremos la fecha 31/12/2022 y las empresas industriales de Grupo Palmas)

Figura 17

Transacción FBL5N – SAP R/3



Nota. Proceso de los campos a completar para ingresar al detalle de las cuentas por cobrar.

Se exporta la base de las cuentas por cobrar, utilizando la fórmula para este caso, se calcula que la antigüedad promedio de la deuda es de 83 días.

Figura 18

Indicador de antigüedad promedio de deuda

Soc.	Código	Cliente	Fec.Doc.	Fec.Vcm.	Fec. Vigente	Referencia	Mon.Orig	Imp. Orig	Antigüedad
151	1000057	LECHE GLORIA SA - GLORIA SA	20/04/2021	30/05/2021	31/12/2022	FE-F213-00007442	PEN	114,765.76	620
168	2613457	NEGOCIOS MARIEL & ALEJANDRO SAC	04/06/2021	19/06/2021	31/12/2022	FE-F154-00000629	PEN	98,447.29	575
151	456155	CAMILO FERRON CHILE S.A.	07/12/2021	05/01/2022	31/12/2022	930621552	USD	29,430.07	389
151	456155	CAMILO FERRON CHILE S.A.	13/12/2021	06/01/2022	31/12/2022	930635581	USD	30,456.43	383
168	1629215	CORPORACION MARLE'S S.A.C.	21/01/2022	28/01/2022	31/12/2022	FE-F159-00000001	PEN	159,850.49	344
151	1022674	NESTLE PERU S A	18/04/2022	17/07/2022	31/12/2022	FE-F141-00022240	USD	9,112.81	257
151	1022674	NESTLE PERU S A	08/06/2022	06/09/2022	31/12/2022	FE-F219-00002286	USD	17,692.21	206
151	1065526	SUPERMERCADOS PERUANOS SOCIEDAD ANO	26/07/2022	09/09/2022	31/12/2022	FE-F219-00002918	PEN	3,632.37	158
156	460333	OLAM INTERNATIONAL LIMITED	26/08/2022	09/11/2022	31/12/2022	931389133	USD	56,078.78	127
151	1022674	NESTLE PERU S A	23/06/2022	21/09/2022	31/12/2022	FE-F219-00002476	USD	11,128.40	191
168	1065526	SUPERMERCADOS PERUANOS SOCIEDAD ANO	01/09/2022	01/10/2022	31/12/2022	FE-F154-00010919	PEN	100,386.00	121
168	1063188	CENCOSUD RETAIL PERU S.A.	01/09/2022	01/10/2022	31/12/2022	FE-F154-00010924	PEN	15,236.56	121
156	1609185	BRAVET S.A.C.	09/09/2022	09/10/2022	31/12/2022	FE-F213-00009657	USD	6,088.80	113
151	1442597	HIPERMERCADOS TOTTUS ORIENTE S.A.C.	21/09/2022	21/10/2022	31/12/2022	FE-F251-00006017	PEN	2,141.94	101
168	2613874	OCEANO FOODS SAC	20/09/2022	04/11/2022	31/12/2022	FE-F154-00011236	USD	51,621.70	102
168	2613874	OCEANO FOODS SAC	23/09/2022	07/11/2022	31/12/2022	FE-F154-00011355	USD	51,621.70	99
151	1022674	NESTLE PERU S A	16/08/2022	14/11/2022	31/12/2022	FE-F219-00003188	USD	46,929.27	137
151	1022674	NESTLE PERU S A	21/08/2022	19/11/2022	31/12/2022	FE-F213-00009558	USD	57,202.26	132
168	1021989	CORPORACION PERUANA DE PRODUCTOS Q	24/08/2022	22/11/2022	31/12/2022	FE-F154-00010781	USD	70,634.85	129
168	1017796	MAYORSA S.A.	29/09/2022	28/11/2022	31/12/2022	FE-F154-00011472	PEN	97,088.08	93
DÍAS PROMEDIO DE DEUDA TOTAL									83

Nota. Detalle del indicador antigüedad promedio de deuda en las sociedades del Grupo Palmas (celdas ocultas por tamaño de la base)

* **Porcentaje de la deuda vencida:** El objetivo de este ratio es determinar el porcentaje de la deuda vencida de los clientes respecto a la deuda total.

Fórmula:

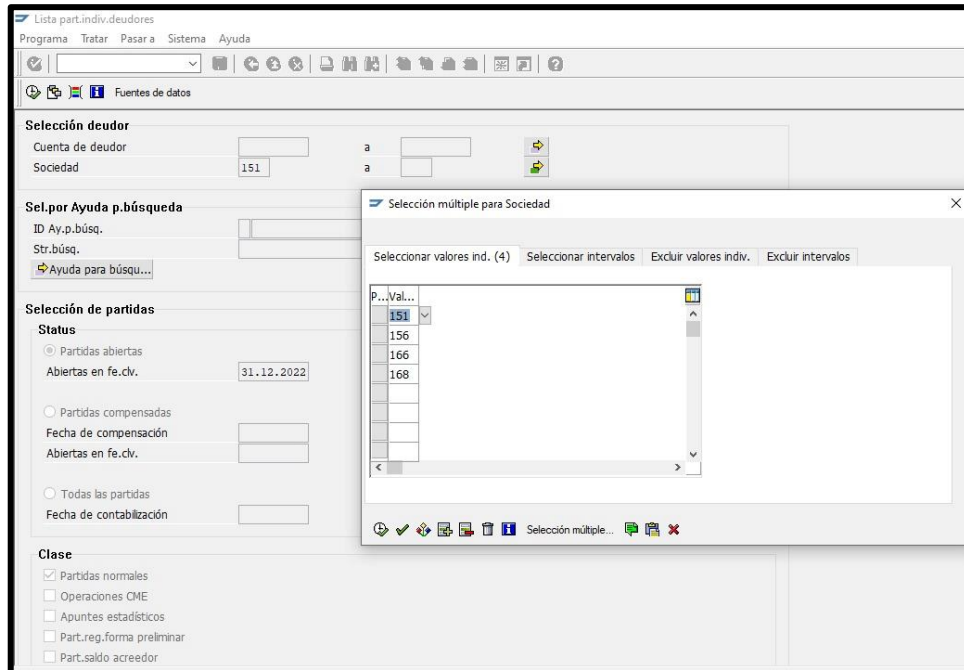
$$\frac{\text{Deuda vencida} * 100}{\text{Total cuentas por cobrar}}$$

Para calcular el porcentaje de la deuda vencida, realizaremos el mismo proceso que el anterior, es decir, ingresando a la transacción FBL5N podremos obtener los datos de las cuentas por cobrar.

Para ello, se coloca la sociedad que corresponden a las empresas del Grupo Palmas, y seleccionamos la opción de “Partidas abiertas”, registrando la fecha en la que queremos evaluar, adicionalmente, registrar las sociedades de las empresas que conforman el Grupo Palmas.

Figura 19

Transacción FBL5N – SAP R/3



Nota. Proceso de los campos a completar para ingresar al detalle de las cuentas por cobrar.

Al ingresar a la transacción podremos visualizar el detalle de las cuentas por cobrar el cual será objeto de estudio, la data se exporta y se guarda mediante excel.

Figura 20

Reporte de cuentas por cobrar

Nombre 1	Cliente	Nº doc.	...	Fecha doc.	Referencia	Mon.	Importe en MD	Venc.neto	Importe en ML2	Importe en ML	Días	RUC/DNI	Soc.
PIL ANDINA S.A.	463687	1300019140	RV	26.10.2022	0931549577	USD	38,664.00	24.01.2023	38,664.00	154,733.33	90	1020757027	151
TEAM FOODS MEXICO SA DE CV	459913	1300019044	RV	25.10.2022	0931549920	USD	29,360.10	24.11.2022	29,360.10	117,528.48	30	TFM070312IC6	151
TEAM FOODS MEXICO SA DE CV	459913	1300019045	RV	25.10.2022	0931549921	USD	29,563.05	24.11.2022	29,563.05	118,340.89	30	TFM070312IC6	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300018909	RV	24.10.2022	0931550078	USD	38,664.00	22.01.2023	38,664.00	154,037.37	90	1020757027	151
WATT'S S.A.	455876	1300019342	RV	26.10.2022	0931550434	USD	27,362.53	25.12.2022	27,362.53	109,504.85	60	843568009	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300018908	RV	24.10.2022	0931550835	USD	38,664.00	22.01.2023	38,664.00	154,037.37	90	1020757027	151
NESTLÉ PANAMA S.A.	461041	1300018903	RV	24.10.2022	0931553538	USD	51,775.70	22.01.2023	51,775.70	206,274.39	90	823015216	151
WATT'S S.A.	455876	1300019343	RV	26.10.2022	0931553542	USD	28,137.70	25.12.2022	28,137.70	112,607.08	60	843568009	151
WATT'S S.A.	455876	1300019344	RV	26.10.2022	0931553543	USD	27,712.52	25.12.2022	27,712.52	110,905.51	60	843568009	151
WATT'S S.A.	455876	1300019345	RV	26.10.2022	0931553544	USD	27,412.60	25.12.2022	27,412.60	109,705.23	60	843568009	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300019139	RV	26.10.2022	0931554913	USD	38,664.00	24.01.2023	38,664.00	154,733.33	90	1020757027	151
M. MARITANO INDUSTRIA DE JAB.	461616	1300019777	RV	31.10.2022	0931561580	USD	30,458.67	30.11.2022	30,458.67	121,164.59	30	929560000	151
M. MARITANO INDUSTRIA DE JAB.	461616	1300019778	RV	31.10.2022	0931561581	USD	36,263.38	30.11.2022	36,263.38	144,255.73	30	929560000	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300019503	RV	28.10.2022	0931562158	USD	38,232.00	26.01.2023	38,232.00	152,430.98	90	1020757027	151
TEAM FOODS MEXICO SA DE CV	459913	1300019041	RV	25.10.2022	0931563654	USD	29,481.87	24.11.2022	29,481.87	118,015.93	30	TFM070312IC6	151
TEAM FOODS MEXICO SA DE CV	459913	1300019042	RV	25.10.2022	0931563655	USD	27,925.92	24.11.2022	27,925.92	111,787.46	30	TFM070312IC6	151
TEAM FOODS MEXICO SA DE CV	459913	1300019043	RV	25.10.2022	0931563656	USD	29,955.42	24.11.2022	29,955.42	119,911.55	30	TFM070312IC6	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300019505	RV	28.10.2022	0931571708	USD	38,232.00	26.01.2023	38,232.00	152,430.98	90	1020757027	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300019504	RV	28.10.2022	0931571759	USD	38,232.00	26.01.2023	38,232.00	152,430.98	90	1020757027	151
PIL ANDINA S.A.	463687	1300019506	RV	28.10.2022	0931572254	USD	39,703.05	26.01.2023	39,703.05	158,296.06	90	1020757027	151
WATT'S S.A.	455876	1300019767	RV	31.10.2022	0931572280	USD	29,991.28	30.12.2022	29,991.28	119,305.31	60	843568009	151
DISTRIBUIDORA PORTLAND SA	463157	1300019637	RV	29.10.2022	0931573807	USD	31,561.19	28.12.2022	31,561.19	125,550.42	60	876909006	151

Nota. Detalle de las cuentas por cobrar de la cartera comercial.

El análisis se realizó en base a los datos del último trimestre 2022 ,el cual analizamos la evolución del ratio de morosidad mes a mes. La imagen a continuación nos muestra a detalle la morosidad respecto a la deuda total por cada empresa del grupo.

Figura 21

Cuentas por cobrar – Octubre 2022

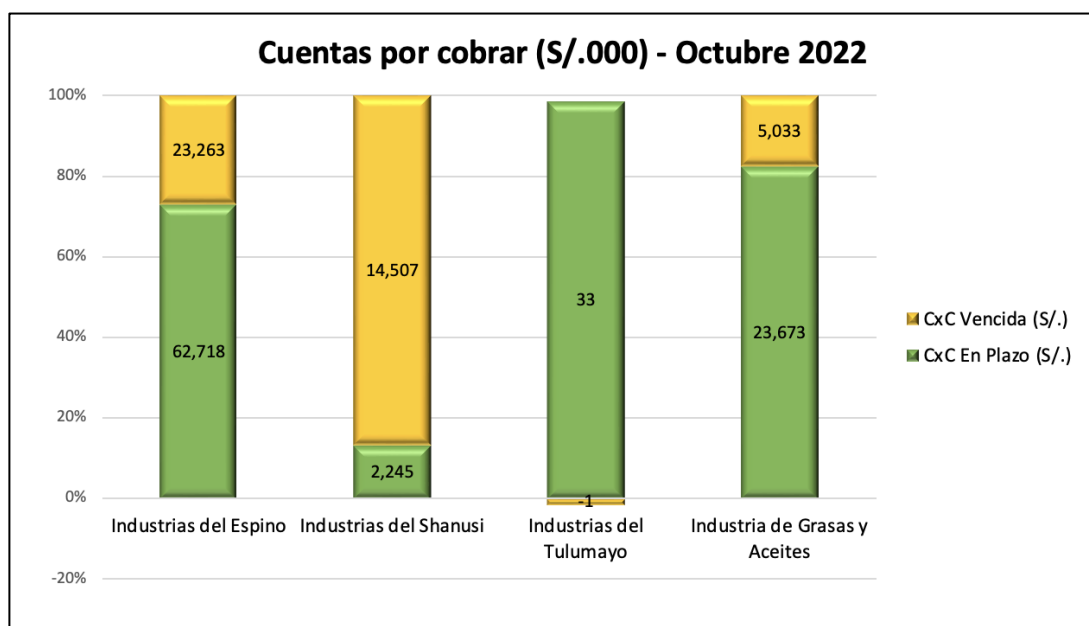


Tabla 1

Indicador porcentaje de la deuda vencida – Octubre 2022

Sociedad	CxC Total (S/.)	CxC En Plazo (S/.)	CxC Vencido (S/.)	% CxC Vencido
Industrias del Espino	85,980,990	62,717,545	23,263,445	18%
Industrias del Shanusi	16,751,937	2,245,406	14,506,531	11%
Industrias del Tulumayo	32,451	32,952	501	0%
Industria de Grasas y Aceites	28,705,780	23,672,710	5,033,070	4%
Total general	131,471,158	88,668,613	42,802,545	33%

Nota. Adaptado de los reportes de cuentas por cobrar de Grupo Palmas.

En Octubre 2022, la cartera con alto nivel de morosidad lo representa la empresa Industrias del Espino con un 18%, siguiendo con Industrias del Shanusi que representa el 11% e Industrias de Grasas y Aceites siendo el 4%.

Figura 22

Cuentas por cobrar – Noviembre 2022

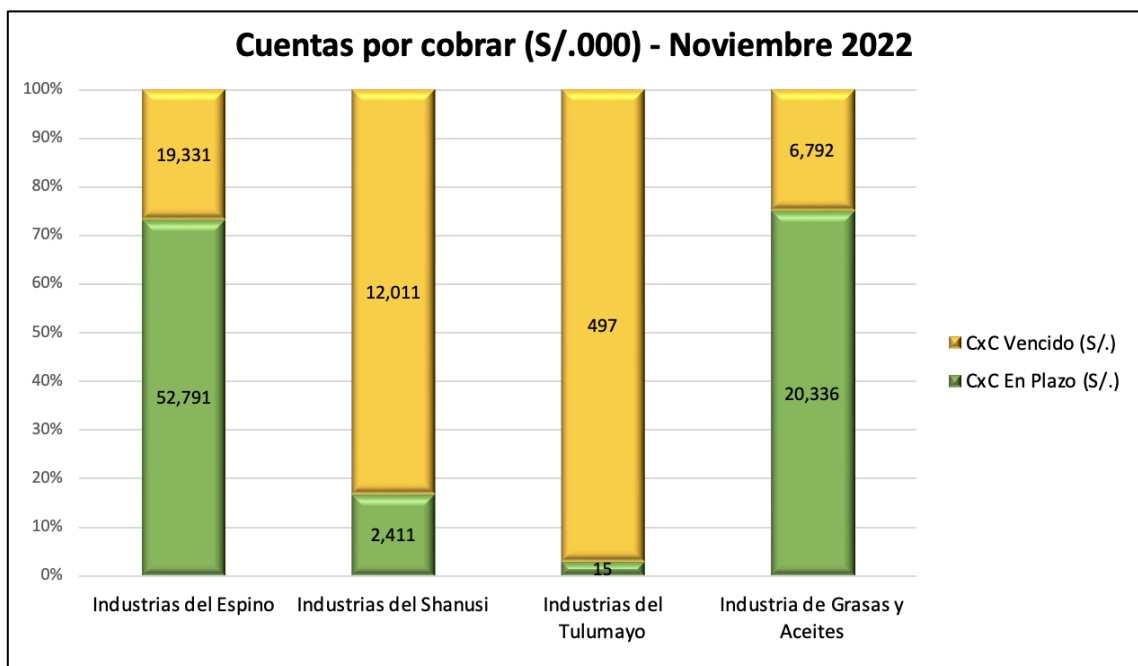


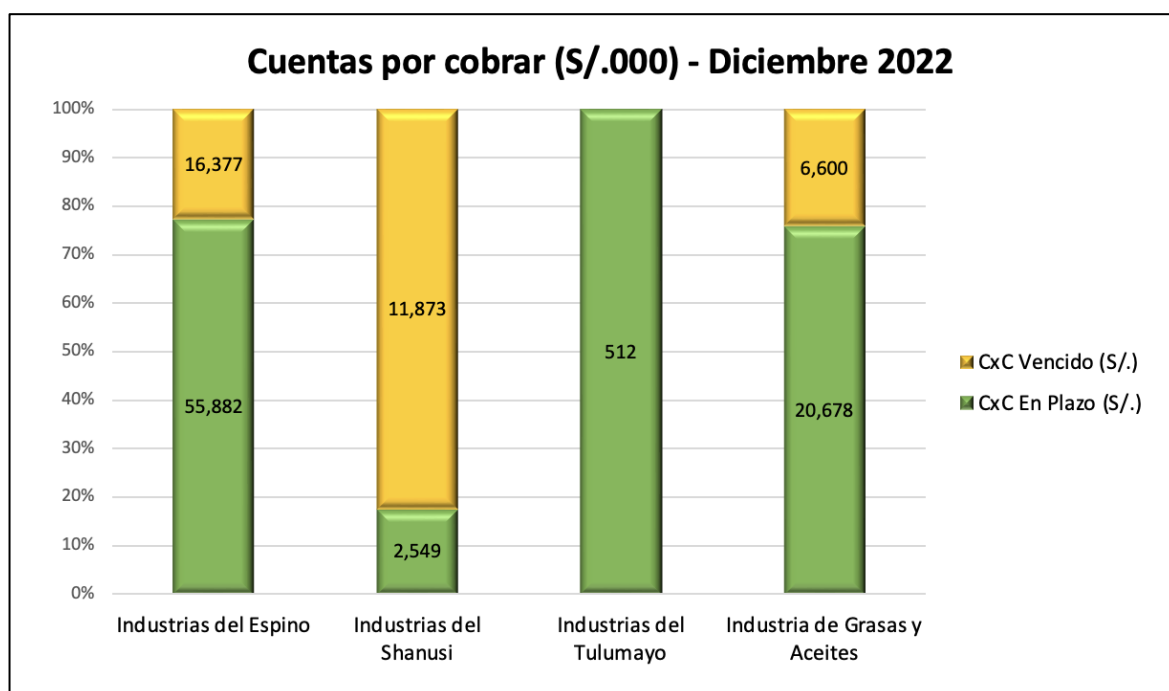
Tabla 2

Indicador porcentaje de la deuda vencida – Noviembre 2022

Sociedad	CxC Total (S./.)	CxC En Plazo (S./.)	CxC Vencido (S./.)	% CxC Vencido
Industrias del Espino	72,122,071	52,791,273	19,330,798	17%
Industrias del Shanusi	14,421,811	2,410,685	12,011,126	11%
Industrias del Tulumayo	512,154	14,760	497,394	0%
Industria de Grasas y Aceites	27,128,430	20,336,010	6,792,419	6%
Total general	114,184,466	75,552,728	38,631,737	34%

Nota. Adaptado de los reportes de cuentas por cobrar de Grupo Palmas.

En Noviembre 2022, la empresa Industrias del Espino representó un 17%, Industrias del Shanusi representó el 11%, e Industrias de Grasas y Aceites tiene una morosidad del 6% del total de la cartera comercial.

Figura 23*Cuentas por cobrar – Diciembre 2022***Tabla 3***Indicador porcentaje de la deuda vencida – Diciembre 2022*

Sociedad	CxC Total (S/.)	CxC En Plazo (S/.)	CxC Vencido (S/.)	% CxC Vencido
Industrias del Espino	72,259,081	55,882,155	16,376,926	14%
Industrias del Shanusi	14,421,811	2,548,678	11,873,132	10%
Industrias del Tulumayo	512,154	512,154	-	0%
Industria de Grasas y Aceites	27,277,390	20,677,546	6,599,845	6%
Total general	114,470,436	79,620,533	34,849,903	30%

Nota. Adaptado de los reportes de cuentas por cobrar de Grupo Palmas.

En Diciembre 2022, la empresa Industrias del Espino representó un 14%, disminuyendo 3% respecto al mes anterior, Industrias del Shanusi representó el 10% e Industrias de Grasas y Aceites el 6% de la deuda vencida.

Figura 24

Indicador porcentaje de deuda vencida a nivel compañía

Rango	Oct-22		Nov-22		Dic-22	
	Importe (S/.)	%	Importe (S/.)	%	Importe (S/.)	%
Deuda vencida	42,802,545	33%	38,631,737	34%	34,849,903	30%
Deuda en plazo	88,668,613	67%	75,552,728	66%	79,620,533	70%
Total	131,471,158	100%	114,184,466	100%	114,470,436	100%

Nota. Evolución de morosidad del último trimestre 2022.

Analizando la morosidad como grupo, se valida que durante el último trimestre del 2022, el índice de morosidad superó el 30% llegando a alcanzar un máximo de 34% en el mes de Noviembre.

3.2 Modelo de solución propuesto

En base a lo señalado, se desarrolló una propuesta de mejora en el ámbito del crédito y cobro de deudas con el objetivo de esclarecer los problemas previamente identificados, la propuesta buscará la optimización de las tareas para reducir la carga laboral, definir las funciones y procesos del personal de cobranzas y el análisis de los indicadores de morosidad ante la automatización de procesos.

A continuación, se explicará la aplicación y desarrollo de las mejoras propuestas anteriormente, detallando los procedimientos a implementar y lo importante que es para cada uno de nosotros tener un equipo de cobranza más eficiente y eficaz.

3.2.1 Optimización de tareas

Hoy en día, el campo de créditos y cobranzas se ve afectado por un volumen de clientes que se ha ido incrementando durante el año 2022, lo que genera una carga importante para los empleados existentes, en algunos casos se omiten tareas o se ignoran actividades muy importantes para simplificar la gestión de cobranza, porque no se puede cumplir con la totalidad de tareas.

Por ello, es necesario implementar herramientas y buscar la automatización en tareas que requieren mucho trabajo y tiempo, una de las tareas que lleva mucho

tiempo en este sentido es el envío de estados de cuenta a los clientes para notificarles e informarles sobre el estado de las facturas y los datos necesarios para la liquidación de la deuda, por lo que, se propone la implementación de un software para la automatización de estos correos electrónicos.

Como parte del proceso de envío de estado de cuenta a los clientes se realizaron las mejoras indicadas anteriormente, con el propósito de anticiparnos a brindar la información al cliente y lograr el recupero efectivo de la deuda. Este proceso sería de forma interdiaria considerando el horario laboral de lunes a viernes.

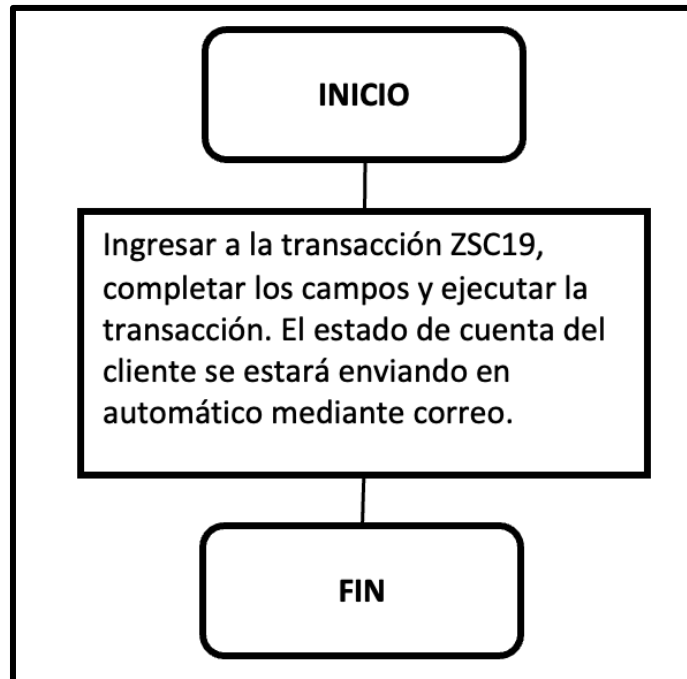
Con el objetivo de optimizar el tiempo en la tarea realizada de manera manual, se propuso la utilización de la herramienta digital mediante el ERP, la automatización del envío de estado de cuenta, el cual se ejecutaría de forma masiva optimizando tiempos.

Este procedimiento consiste en ejecutar desde el mismo SAP R/3 el envío del estado de cuenta mediante una transacción el cual permitiría enviar un correo personalizado por cada cliente adjuntando su estado de cuenta, para ello se requiere tener los correos electrónicos actualizados en el sistema.

El tiempo estimado es de 5 min. diarios para enviar masivamente independientemente de la cantidad de clientes a informar.

Figura 25

Propuesta de automatización de envío de estado de cuenta



A continuación, se detalla el proceso a realizar de la automatización:

- **Transacción – ZSC19 / Estado de cuenta de Clientes:** Ingresar a la transacción ZSC19.

Colocar la sociedad 151 (Industrias del Espino) hasta 168 (Industria de Grasas y Aceites), en el campo territorio se coloca 9850 y 9854, luego se registra los códigos de clientes.

Colocar la fecha de corte para el envío de estado de cuenta, seleccionar "Envío de mail" y finalizar colocando la ruta de descarga, ya que al procesar este job, se descargará en automático el último estado de cuenta.

Figura 26

Transacción ZSC19 – SAP R/3

Nota. Detalle de los campos a completar para descargar el estado de cuenta del cliente

El estado de cuenta se estará enviando vía correo al cliente de manera automática.

Figura 27

Estructura de correo enviado al cliente

Nota. Correo del envío de estado de cuenta en masivo.

3.2.2 Funciones del personal de cobranzas

Durante el 2022, el equipo de cobranzas no mantiene un proceso establecido, sino que actúa de manera reactiva frente al incremento de la cartera morosa, las funciones actuales del personal de cobranzas se ha mantenido desde la creación del Grupo Palmas, el cual se detalla a continuación:

- Realizar seguimiento a la morosidad de la cartera de clientes del Grupo Palmas.
- Informar a los miembros del comité de gerencia cualquier deterioro posiblemente identificado.
- Una vez el área comercial haya agotado todas las vías de cobranza y notifique dicha gestión al área de créditos y cobranzas, ésta procederá con dicha gestión.
- Mantener actualizada la data de clientes de la cuenta recaudadora.
- Validar los abonos en bancos e ingresarlos al SAP.
- Mantener las cuentas al día sin documentos vencidos.

Por consiguiente, se plantea definir las funciones que amerita ser parte de la gestión de un cobrador para tener un mejor control y gestión de la cobranza, considerándose que, al optimizar tiempos con el envío de estado de cuenta automático, se podrá aprovechar en realizar otras gestiones:

Las funciones propuestas para el equipo de créditos y cobranzas:

- Realizar el seguimiento de la cobranza de una cartera de clientes asignada, realizando la validación, conciliación y registro de las cobranzas.
- Establecer comunicaciones adecuadas con el cliente a fin de dar seguimiento a sus obligaciones asegurando la recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Coordinar con las áreas internas para los registros, facturaciones, y/o regularización de información requerida por el cliente con la finalidad que sea conforme el estado de cuenta.

- Realizar las compensaciones de los abonos ingresados en las cuentas bancarias contra los documentos en el sistema.
- Registrar en el sistema contable las cobranzas diarias, ingresos en efectivo, cheques, etc.
- Elaborar las proyecciones de cobranzas de la cartera, en base a los estados de cuenta de los clientes.

Adicionalmente, se recomienda solicitar la información de contactos (correos, teléfonos, nombre la persona de contacto y el puesto) de cada cliente con el equipo comercial para empezar a tomar acción sobre la deuda vencida. Esto ayudará a tener una base contactos actualizada y lograr obtener los contactos directos del área de tesorería de cada cliente para obtener una información más rápida del pago.

3.2.3 Indicadores de morosidad

Tomando en cuenta lo mencionado, se propone demostrar que el envío de estados de cuenta automático impacta de forma positiva en la reducción de morosidad al gestionarse preventivamente la cobranza.

* **Antigüedad promedio de deuda:** Se obtienen resultados positivos, logrando un promedio de hasta 65 días y un máximo de 74 días en el mes de Enero 2023, por tanto, demuestra que la correcta gestión de cobranza alcanza mejores resultados. Se sugiere realizar la evaluación de este indicador semanalmente para llevar un mejor control de la tendencia y tomar acciones inmediatas.

Tabla 4

Antigüedad promedio de deuda en los últimos 6 meses

MES	PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD
Octubre-22	85
Noviembre-22	87
Diciembre-22	83
Enero-23	74
Febrero-23	70
Marzo-23	65

* **Porcentaje de la deuda vencida:** Este indicador nos reveló cifras muy significativas durante los primeros meses del 2023, ya que durante el 2022 se validó que los porcentajes superaban el 30%, sin embargo, posteriormente con la mejora es que se alcanzó el porcentaje mínimo de 14%, el cual significa un resultado positivo.

Para ello, se evaluará los reportes mensuales del primer trimestre del 2023.

Figura 28

Cuentas por cobrar – Enero 2023

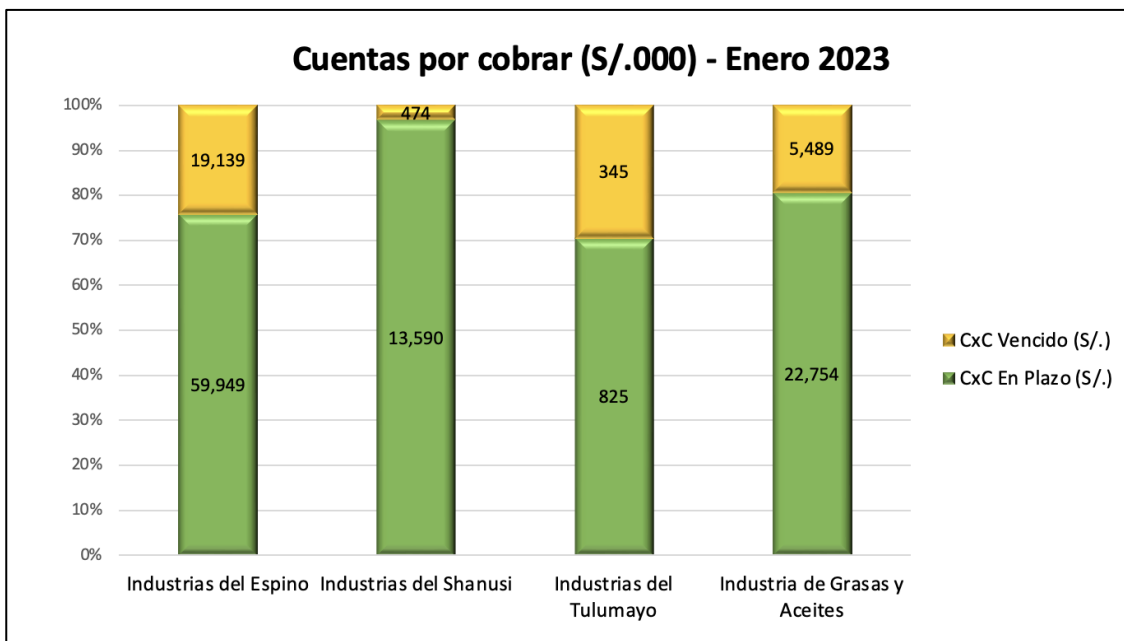


Tabla 5

Indicador porcentaje de la deuda vencida – Enero 2023

Sociedad	CxC Total (S/.)	CxC En Plazo (S/.)	CxC Vencido (S/.)	% CxC Vencido
Industrias del Espino	79,087,864	59,948,939	19,138,925	16%
Industrias del Shanusi	14,064,547	13,590,194	474,352	0%
Industrias del Tulumayo	1,169,810	824,917	344,892	0%
Industria de Grasas y Aceites	28,242,193	22,753,672	5,488,521	4%
Total general	122,564,413	97,117,722	25,446,691	21%

Nota. Adaptado de los reportes de cuentas por cobrar de Grupo Palmas.

En Enero 2023, el porcentaje de morosidad de la empresa Industrias del Espino representó un 16%, e Industrias de Grasas y Aceites representó el 6% de la cartera vencida. Aunque las empresas Industrias del Shanusi e Industrias del Tulumayo también figuran con deuda vencida, no son tan representativas a diferencia de las otras empresas.

Figura 29

Cuentas por cobrar – Febrero 2023

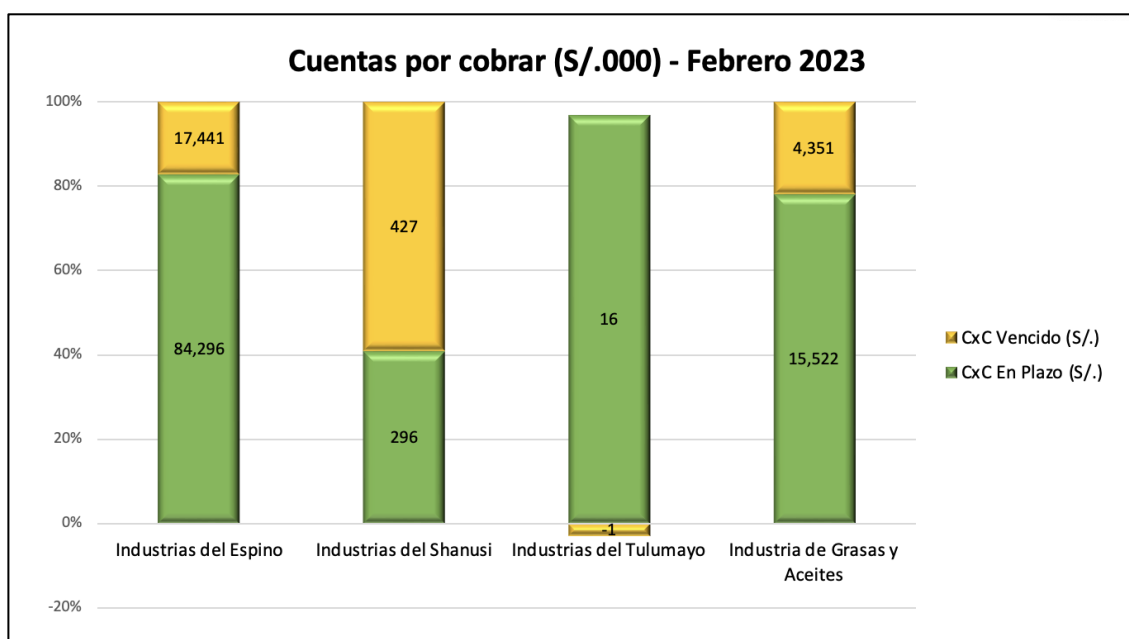


Tabla 6

Indicador porcentaje de la deuda vencida – Febrero 2023

Sociedad	CxC Total (S/.)	CxC En Plazo (S/.)	CxC Vencido (S/.)	% CxC Vencido
Industrias del Espino	101,737,375	84,296,299	17,441,076	14%
Industrias del Shanusi	723,677	296,292	427,386	0%
Industrias del Tulumayo	15,807	16,308	501	0%
Industria de Grasas y Aceites	19,873,053	15,522,276	4,350,777	4%
Total general	122,349,913	100,131,175	22,218,738	18%

Nota. Adaptado de los reportes de cuentas por cobrar de Grupo Palmas.

En Febrero 2023, la empresa Industrias del Espino representó un 14%, e Industrias de Grasas y Aceites representó el 4% de la morosidad, disminuyendo en comparación al mes anterior.

Figura 30

Cuentas por cobrar – Marzo 2023

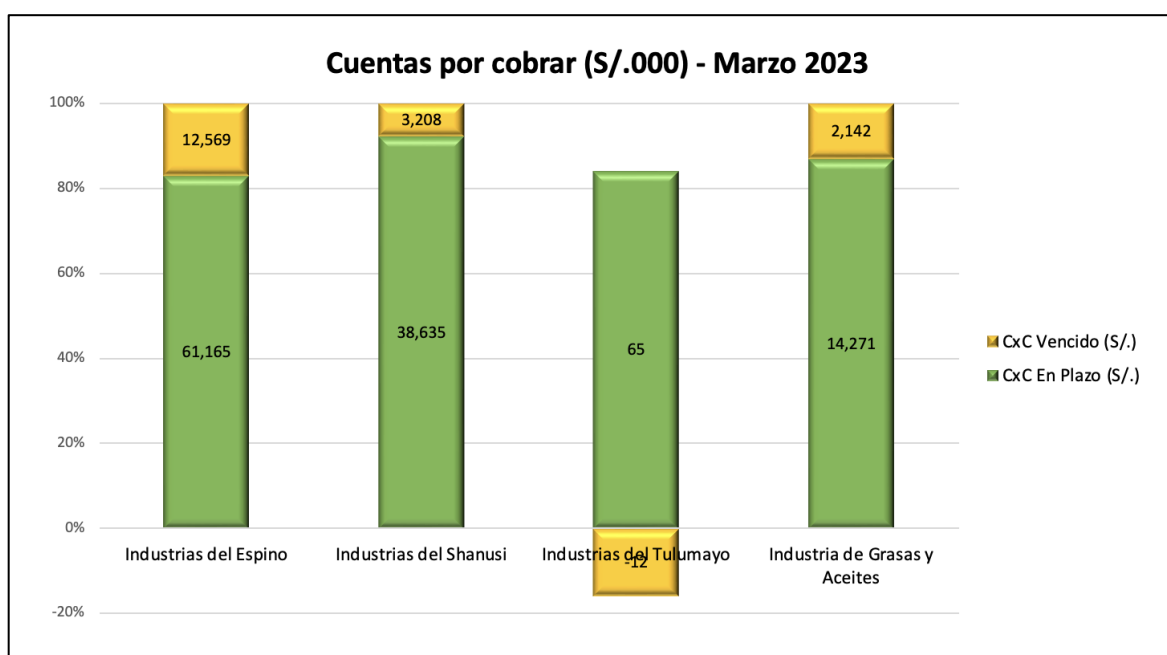


Tabla 7

Indicador porcentaje de la deuda vencida – Marzo 2023

Sociedad	CxC Total (S/.)	CxC En Plazo (S/.)	CxC Vencido (S/.)	% CxC Vencido
Industrias del Espino	73,734,758	61,165,388	12,569,370	10%
Industrias del Shanusi	41,843,308	38,634,927	3,208,381	2%
Industrias del Tulumayo	52,701	64,999	-	0%
Industria de Grasas y Aceites	16,413,381	14,271,031	2,142,349	2%
Total general	132,044,149	114,136,346	17,907,803	14%

Nota. Adaptado de los reportes de cuentas por cobrar de Grupo Palmas.

En Marzo 2023, la empresa Industrias del Espino representó un 10%, Industrias del Shanusi el 2% e Industrias de Grasas y Aceites también representó el 2% de la cartera morosa, logrando el objetivo de morosidad como compañía.

Figura 31

Indicador porcentaje de deuda vencida a nivel compañía

Rango	Ene-23		Feb-23		Mar-23	
	Importe (S/.)	%	Importe (S/.)	%	Importe (S/.)	%
Deuda vencida	25,446,691	21%	22,218,738	18%	17,907,803	14%
Deuda en plazo	97,117,722	79%	100,131,175	82%	114,136,346	86%
Total	122,564,413	100%	122,349,913	100%	132,044,149	100%

Nota. Evolución de morosidad del primer trimestre 2023.

3.3 Resultados

Ante lo expuesto, se puede determinar que:

- En la optimización de tareas se logra reducir tiempos, ya que inicialmente para un total de 150 clientes en promedio se tomaría 15 hrs en realizar la notificación de cobranza, sin embargo, con la automatización del estado de cuenta por correo se logró mejorar el tiempo en 5 min, considerando la misma cantidad de clientes en promedio.
- Respecto a la funciones del personal, se establecen nuevas actividades alineadas al perfil del asistente de cobranzas, ello permitirá tener claridad de la situación real del cliente frente a sus obligaciones y poder atender directamente los requerimientos, absolver consultas y empatizar con el cliente para que pueda sentir el apoyo.
- Los indicadores de morosidad mejoran notoriamente gracias a las nuevas funciones y procesos que se establecen dentro del área de cobranzas, asimismo, la optimización del envío de estado de cuenta automático descarga laboralmente para que el personal pueda avocarse a otras gestiones que se necesiten atender o proponer nuevas mejoras.

Tabla 8*Diagnóstico situacional*

Hallazgo	Nivel de riesgo	Condición	Recomendación
Optimización de tareas	Medio	El equipo comercial interviene en la gestión de cobranza, generando cuellos de botella por la falta de seguimiento de la deuda vencida.	Se sugiere que la cobranza lo realice directamente el equipo de cobranzas.
		Las notificaciones de cobranza demoran 6 min por cliente, demandando horas hombre dedicados al envío de estado de cuenta y solicitud de pago.	Se propone la automatización del envío de estado de cuenta por correo en masivo a toda la cartera de clientes de forma interdiaria.
Funciones del personal de cobranzas	Alto	Falta de claridad y lineamientos sobre la gestión de cobranza.	Establecer las principales funciones de los asistentes de cobranza, alineados a las bases teóricas.
		Poca información del cliente para iniciar la cobranza legal.	Solicitar la información de contacto al equipo comercial para iniciar con las gestiones de cobranza
		No existe una proyección de cobranzas.	Se propone elaborar la proyección de cobranzas semanalmente para con ello dar mayor alcance del importe a recaudar, ayudando al equipo de tesorería a tener mayor claridad de los ingresos.

Indicadores de morosidad	Alto	El último trimestre 2022 se presentaron porcentajes de morosidad superando el 30%.	Cumplir con las funciones propuestas ya que los indicadores dependerán de la gestión preventiva y al vencimiento de la deuda,
		El promedio de antigüedad de la deuda supera los 80 días.	Realizar seguimiento semanal para el plan de acción de las gestiones respectivas

CONCLUSIONES

Las TICs están logrando optimizar tiempo y recursos, generando eficiencias, por ello, las grandes organizaciones están a la vanguardia de mejorar sus procesos constantemente, en ese sentido, el envío de estado de cuenta automático impacta significativamente en los resultados de la empresa.

Al analizar la gestión de cobranza de la compañía Grupo Palmas, se detecta que el crecimiento que ha venido ganando en los últimos años por los productos brindados a clientes locales como del exterior ha generado el poco seguimiento y control de las cuentas de los clientes, incrementando la cartera morosa, más aun que el responsable del estatus de cada cuenta acaecía en el vendedor, que por su naturaleza, su foco es la venta de los productos.

Se determina que se reestructure las funciones del personal de cobranzas, siendo el asistente de cobranza quien pueda realizar las acciones requeridas para recuperar el pago de la deuda vencida, asimismo, es necesario que el equipo de cobranzas pueda conocer las particularidades y casuísticas de la gestión de cobranzas. Como parte de las funciones se incorporará la automatización del envío de estado de cuenta en masivo a los clientes, disminuyendo horas hombre, con el propósito de invertir el tiempo que se usaba en esta actividad para realizar otras tareas primordiales asi como proponer nuevas ideas o estrategias.

Con el objetivo de llevar un control oportuno de la gestión de cobranza hacia los clientes, se planteó la ejecución de los diferentes indicadores de morosidad, el cual se demostró según su evolución del último trimestre del 2022 que la deuda vencida superaba el 30% del total cartera de clientes, motivo por el cual ayudará a la toma de decisiones para mejorar los resultados encontrados. Por otro lado, la antigüedad promedio de la deuda, supera los 80 días siendo una preocupación para el área ya que genera mayor enfoque de gestión para disminuir dicho indicador y llegar a rangos de días óptimos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que las empresas inviertan en la tecnología digital para lograr mejores resultados a corto y largo plazo, ayudando a reducir gastos y aumentando su eficacia en el mercado que cada vez es más competitivo.

Organizar al equipo de cobranzas ante las nuevas funciones propuestas, para que cada actividad y procedimiento tenga un valor importante y puedan trabajar sistematizadamente logrando una mejor comunicación y efectividad dentro del área.

La implementación brinda otras alternativas de mejora como la del envío de estado de cuenta automático, el cual, es una propuesta que aprovecha las herramientas tecnológicas, las gerencias se deben involucrar y considerar estas soluciones digitales para ayudar a reducir el riesgo de morosidad, y otros problemas inmediatos que puedan impactar en la recuperación de la cobranza.

Se recomienda utilizar los indicadores de cobranza para evaluar a los clientes críticos, y esto sea analizado semanalmente, con la finalidad de tomar las acciones y decisiones pertinentes, obteniendo un proceso de mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de inflación - Marzo 2023*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023.pdf>
- Castelblanco, O. (2019). *Costos empresariales: manejo financiero y gerencial* (1ª ed.). Ecoe Ediciones.
https://www.google.com.pe/books/edition/Costos_empresariales/ZVYkEAAAZVYk?hl=es-419&gbpv=0
- Castro, J. (27 de agosto de 2021). *Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar*. Corponet. <https://blog.corponet.com/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Chen, S. (s.f.). *¡De lo Manual a lo Mágico: Desata el Poder de la Automatización Empresarial*.
https://books.google.com.pe/books?id=mCbKEAAQBAJ&newbks=0&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Czerny, A. (22 de marzo de 2021). *Gestión de cobranza: ¡todo lo que necesitas saber sobre el tema!*. Nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/que-es-gestion-de-cobranza#h0>
- Chivilchez, J., & Alfaro, J. (2023). *Gestión de cobranza y su impacto en la reducción de la morosidad en la industria alimentaria de Lima Sur durante el año 2021* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<http://hdl.handle.net/10757/668255>
- Coronel, M. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/6642>
- Díaz, M. (2022). *Automatización del proceso de cobranza de la banca mayorista del Banco ABC* [Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/5461>

- Fernandez, L. (2021). *Eficacia de la gestión de cobranza y su influencia en la morosidad de los clientes de la Caja Trujillo, sede Bagua 2020* [Universidad Alas Peruanas]. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/10334>
- García, A. (31 de mayo de 2022). *Gestión de cobranzas: ¿Cómo motivar a los deudores a pagar?*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-de-cobranzas-como-motivar-a-los-deudores-a-pagar>
- Gómez, J. (2019). *Plan de mejora para la gestión de clientes morosos en BancoEstado servicios de cobranzas S.A.* [Universidad Andres Bello]. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/24534>
- González, O. (10 de mayo de 2023). A seguir de cerca la evolución de la morosidad. *Revista Gana Más*. <https://revistaganamas.com.pe/colum-eldirector/a-seguir-de-cerca-la-evolucion-de-la-morosidad/>
- Jiménez, M., & Jiménez, G. (2021). *Propuesta de un modelo de Gestión para la posterior automatización del proceso de Cobranzas en la micro empresa DECO-ARTE de la ciudad de Guayaquil* [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/66750>
- Llontop, C. (19 de abril de 2023). Tendencias que están transformando el mercado de consumo en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/tendencias-que-estan-transformando-el-mercado-de-consumo-en-el-peru-noticia/>
- Luna, F. (27 de mayo de 2022). *Alimentos representa más del 42% del gasto de los hogares peruanos*. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2022-peru-consumo-masivo-y-inflacion>
- Macedo, E. (2022). *Digitalización y automatización de procesos y su impacto en la satisfacción laboral del equipo de Gestión operativa Post venta de una entidad financiera* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/668210>
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Universidad del Norte.

https://www.google.com.pe/books/edition/Contabilidad_financiera_para_Contaduría/CHY2DAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Meza, C. (2007). *Contabilidad. Análisis de cuentas* (11ª ed.). Editorial Universidad Estatal a Distancia.

https://www.google.com.pe/books/edition/Contabilidad_Análisis_de_Cuentas/FdcD5qOwcMcC?hl=es-419&gbpv=0

Mogollón, J. (2021). *Análisis financiero de la gestión de cobranza y su impacto en la gerencia financiera de Petroperú S.A: período 2014-2016* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/17115>

Molina, V. (2005). *Estrategias de cobranza en época de crisis* (3ª ed.). Ediciones Fiscales ISEF.

https://www.google.com.pe/books/edition/Estrategias_de_Cobranza_en_Época_de_Cri/FiM8HWIZWzsC?hl=es-419&gbpv=0

Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza* (1ª ed.). Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false

Núñez, R. (2016). *Software ERP: Análisis y consultoría de software empresarial* (2ª ed.). IT Campus Academy.

https://www.google.com.pe/books/edition/Software_ERP/_rSPCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Pimentel, A. (1983). *Prácticas administrativas y comerciales* (2ª ed.). Noriega Editores.

https://www.google.com.pe/books/edition/Prácticas_Administrativas_y_Comerciales/SLDMwkEGPq8C?hl=es-419&gbpv=0

Ponsa, P., & Vilanova, R. (2006). *Automatización de procesos mediante la guía GEMMA*. Universitat Politècnica de Catalunya.

https://www.google.com.pe/books/edition/Automatización_de_procesos_mediante_la/oAVqBQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Sampalessi, L. (01 de febrero de 2022). *6 Indicadores de Cobranza que Deberías Medir en tu Institución*. Aulicum. <https://aulicum.com/blog/indicadores-de-cobranza/>

Vargas, D., & Zavala, T. (2019). *Optimización de la gestión de cobranza para aumentar la liquidez de Servimanteci* [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42389>

Villena, O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 815–836. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3082>