



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación del proceso de cuentas por cobrar en una
distribuidora de productos de consumo masivo**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Enrique Romero Criollo

Revisor:
Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara

Piura, enero de 2026

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Enrique Romero Criollo, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 75360259, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“ Implementación del proceso de cuentas por cobrar en una distribuidora de productos de consumo masivo”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Contador Público.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara, identificado con DNI: 10803661

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 20/01/2026.



Firma del autor¹



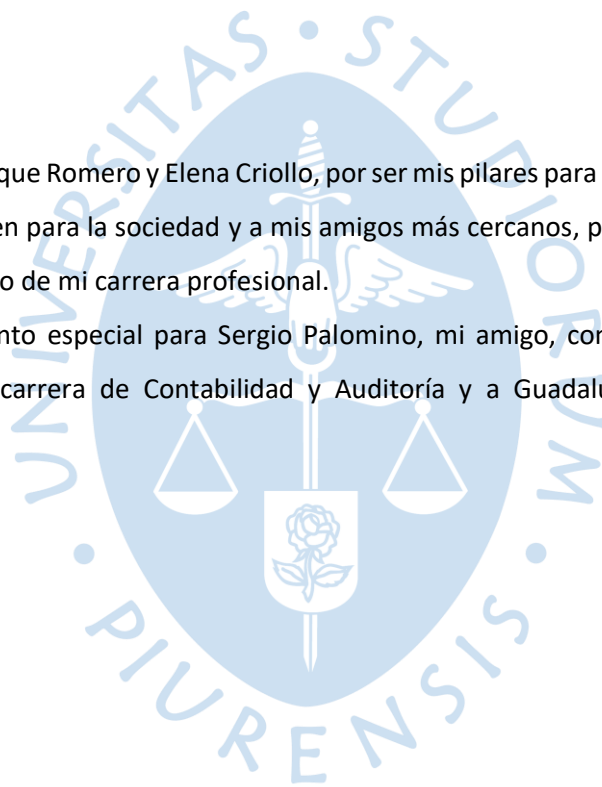
Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A Dios, a mis padres Enrique Romero y Elena Criollo, por ser mis pilares para seguir día a día y ayudarme a ser una persona de bien para la sociedad y a mis amigos más cercanos, por sus palabras de apoyo y aliento en todo el camino de mi carrera profesional.

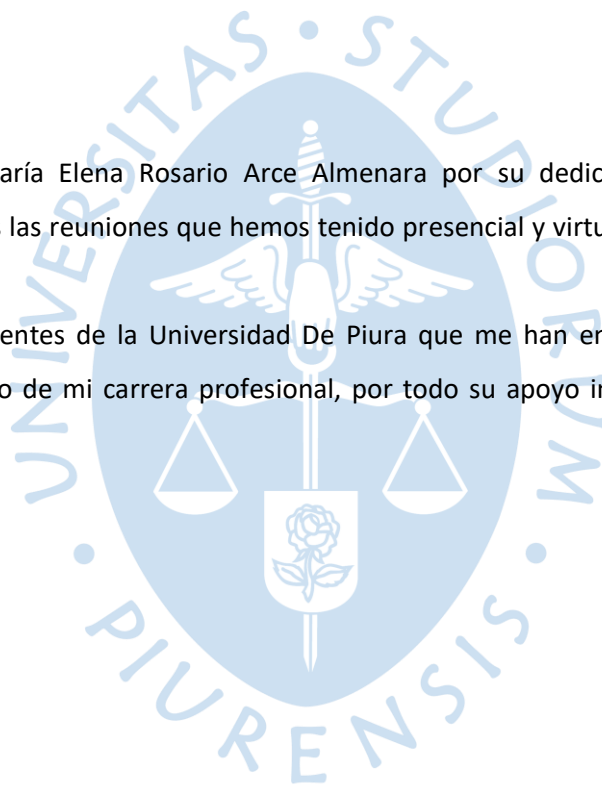
Un agradecimiento especial para Sergio Palomino, mi amigo, con quien compartí desde el inicio hasta el final la carrera de Contabilidad y Auditoría y a Guadalupe Bonilla por su apoyo incondicional.



Agradecimientos

A mi asesora Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara por su dedicación y paciencia en sus explicaciones y en todas las reuniones que hemos tenido presencial y virtual durante todo el trabajo de investigación.

A todos los docentes de la Universidad De Piura que me han enseñado y compartido sus conocimientos a lo largo de mi carrera profesional, por todo su apoyo incondicional, inspiración y enseñanza.



Resumen

El trabajo se desarrolla en una distribuidora de productos de consumo masivo donde el proceso de cuentas por cobrar no tiene una estructura formal y la política de crédito no se cumple con regularidad. Esto se refleja en atrasos frecuentes, documentación incompleta y poca consistencia en el control de límites y evidencias de cobro, situación que debilita el ciclo de efectivo y obliga a ordenar la gestión para sostener la liquidez.

Ante esa problemática, el autor diseña un proceso desde su experiencia práctica y lo respalda de manera parcial con dos marcos. Toma criterios de control interno del modelo COSO para definir responsabilidades, políticas básicas, evidencia y supervisión dentro del nuevo departamento, sin aplicarlo a toda la empresa. Además, adapta el enfoque *Order to Cash* (en adelante conocido como O2C) solo al tramo de cuentas por cobrar, desde la evaluación del crédito hasta el cobro y registro del pago, manteniendo el alcance en el área creada.

Con esa base, se formaliza el departamento de cobranzas e implementa un proceso en cuatro fases: fijación de topes de crédito por cliente, plazos de crédito de 7, 15 y hasta 21 días con garantías cuando corresponde, seguimiento continuo de la cartera junto a los vendedores y auditorías internas periódicas para validar cobros y registros. Se refuerza la disciplina con penalidades del 0,5 % por deuda no cobrada a tiempo y con mayor respaldo legal en clientes de alto monto, y se incorpora un tablero de control para monitorear vencimientos, alertas y conciliaciones. Así, la cartera se vuelve más confiable, la trazabilidad mejora y la recuperación de ingresos se hace más rápida y controlada, favoreciendo la liquidez.

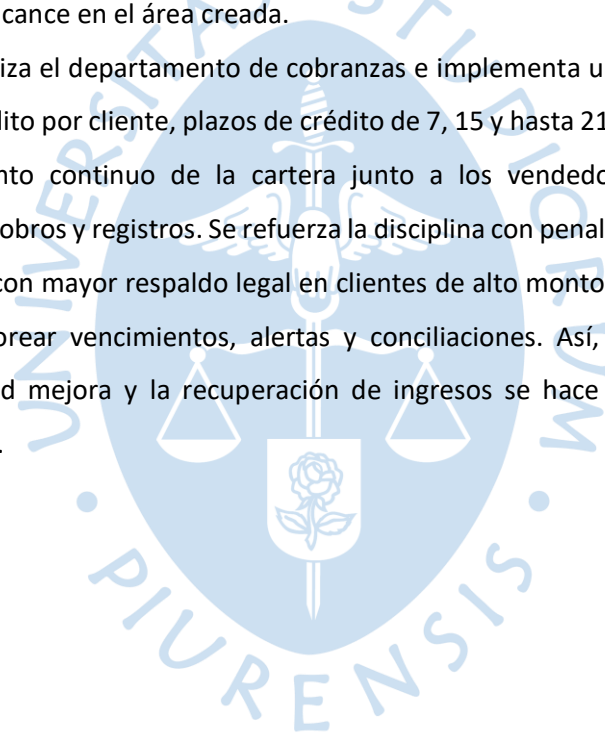


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos generales.....	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad	9
1.1.3 Misión y visión de la empresa	10
1.1.4 Valores	10
1.1.5 Organización	10
1.2 Descripción general de la experiencia.....	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	12
1.2.2 Propósito del puesto	12
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	12
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	13
Capítulo 2. Fundamentación del tema	15
2.1 Teoría y práctica en el desempeño laboral	15
2.1.1 Bases teóricas.....	15
2.1.2 Antecedentes	16
2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos.....	18
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencia.....	19
3.1 Desarrollo de experiencias.....	19
3.2 Aportes.....	20
Conclusiones	22
Recomendaciones	23

Lista de figuras

Figura 1 Estructura Organizacional11
Figura 2 Flujoograma del proceso de cobranzas20



Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo mostrar la implementación del proceso de créditos y cobranzas orientado al reconocimiento confiable de la cartera, al control del riesgo de incobrabilidad y a la sostenibilidad de la liquidez. La mejora alinea la operación comercial con la política de crédito y con la trazabilidad del cobro desde el pedido hasta la aplicación del pago, a fin de contar con información consistente para la toma de decisiones.

La empresa objeto de estudio es una distribuidora de productos de consumo masivo que opera en un entorno de alta rotación y competencia. El problema se evidencia en atrasos recurrentes, documentación incompleta y aplicación irregular de la política de 21 días, lo que afecta el ciclo de efectivo y exige ordenar límites por cliente, evidencias y aprobaciones en el circuito de pedido, facturación y cobro.

El esquema del presente trabajo se compone de tres capítulos. En el primer capítulo se abordan los aspectos generales de la empresa y del puesto, la descripción de la experiencia profesional realizada y el objeto del informe, que delimita la mejora identificada y el alcance de la intervención.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación teórica aplicada y las metodologías utilizadas. Se adopta el modelo de pedido a cobro, los lineamientos de control interno y la gestión de cartera por antigüedad de saldos, junto con procedimientos que incluyen definición de límites por cliente, aprobaciones escalonadas, bloqueos por tope, liquidación diaria, conciliaciones por vendedor, auditorías internas y estandarización del archivo probatorio.

Por último, en el tercer capítulo se exponen los aportes y el desarrollo de la experiencia profesional durante la implementación, así como los resultados alcanzados, conclusiones y recomendaciones enfocadas en la adecuada gestión de créditos y cobranzas para sostener la liquidez y la calidad de la información financiera.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Por motivos de confidencialidad, en el presente informe se toma a la empresa objeto de estudio bajo la denominación “DISTRIBUIDORA ABC”, el cual es una empresa peruana de carácter familiar fundada en 2016 y dedicada a la distribución de productos de consumo masivo como alimentos, bebidas y artículos de higiene personal. La empresa cuenta con más de nueve años de trayectoria en el mercado y se consolida como un actor relevante en la región norte del país, ofreciendo un portafolio diversificado de marcas líderes entre las que se incluyeron Alicorp, Procter & Gamble, Panadería San Jorge y Softys, lo que fortaleció su posición en un sector altamente competitivo.

Su principal fortaleza se basa en la calidad de atención, la eficacia en el servicio y la capacidad de respuesta frente a las necesidades de sus clientes, la empresa fomenta un trabajo coordinado con su equipo humano para garantizar soluciones ajustadas a las demandas del mercado, brindando seguridad y confianza tanto en sus operaciones principales como en los servicios complementarios que respaldan su gestión.

Asimismo, mantiene alianzas estratégicas con proveedores de excelencia, con quienes sostiene relaciones de mutuo beneficio, lo que le permite acceder a condiciones más favorables y fortalecer su competitividad dentro del sector de distribución.

1.1.1 Ubicación

La empresa cuenta con oficinas administrativas y un almacén principal ubicados en la ciudad de Piura, desde este punto estratégico se coordinan las operaciones de compra, almacenamiento, distribución y entrega de productos, garantizando una cobertura integral en la región norte del país.

1.1.2 Actividad

La DISTRIBUIDORA ABC desarrolla sus operaciones en la compra, almacenamiento, comercialización y distribución de productos de consumo masivo, su ámbito de acción comprende las ocho provincias de Piura y la región de Tumbes.

La empresa dispone de:

- Una fuerza de ventas compuesta por 16 vendedores.
- Un equipo administrativo conformado por 12 colaboradores.
- Más de 50 estibadores encargados de la manipulación y despacho de mercadería.

Entre sus principales clientes se encuentran empresas distribuidoras, hoteles, bodegas, *minimarkets* y consumidores finales que realizan compras directamente en el almacén. A pesar de la alta competencia en el sector, la empresa se diferencia por brindar un servicio integral que incluye asistencia personalizada para la comercialización.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

- **Misión:** Brindamos productos de consumo masivo de alta calidad mediante una distribución efectiva, un servicio cercano y un compromiso permanente con la satisfacción del cliente en todas las provincias de Piura y Tumbes.
- **Visión:** Al 2030, busca consolidarse como la distribuidora líder en la región norte del país, reconocida por la excelencia de sus productos, la atención al cliente y la expansión sostenible de su portafolio para responder de manera efectiva a las necesidades del mercado.

1.1.4 Valores

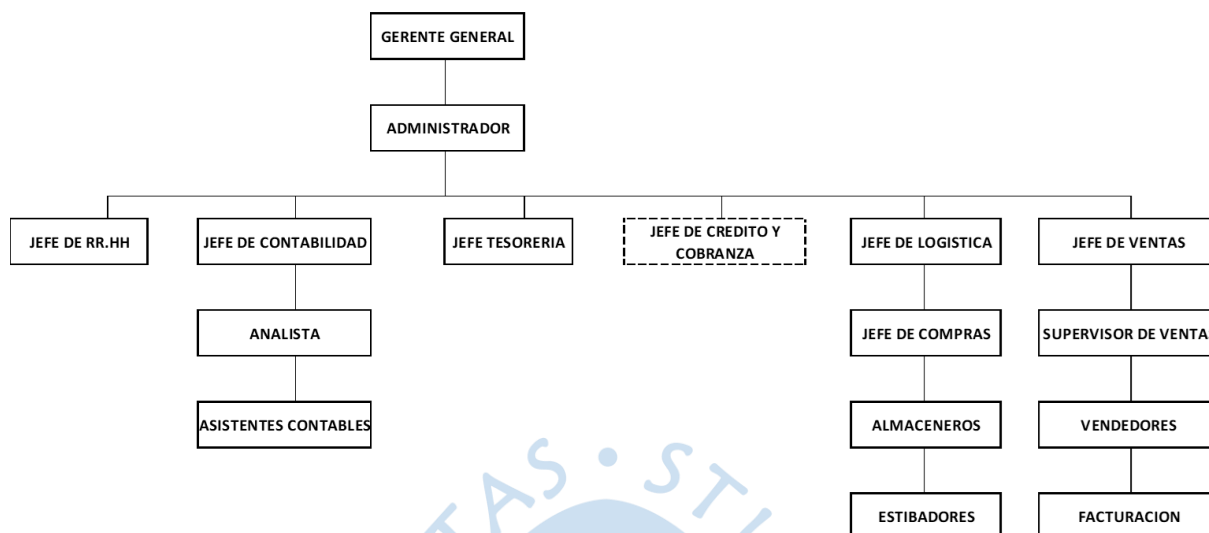
- **Pasión:** desarrollar cada labor con entusiasmo, manteniendo un espíritu emprendedor, con coraje y una mentalidad ganadora, orientándose siempre hacia la innovación.
- **Compromiso:** integrar los objetivos personales con los de la organización, cumpliéndolos bajo altos estándares de excelencia y responsabilidad, trabajando en equipo, asumiendo grandes desafíos y aportando mediante el esfuerzo a la generación de valor y bienestar para las personas.
- **Comunicación:** Promover un entorno laboral en el que cada persona se sienta con la seguridad de expresar sus ideas, generando confianza y empoderamiento que contribuyan a una toma de decisiones más efectiva.
- **Respeto:** Actuar con integridad y honestidad, mostrando consideración hacia los consumidores, el medio ambiente y la comunidad, valorando la diversidad de opiniones y fomentando una comunicación clara y respetuosa.

1.1.5 Organización

La empresa cuenta con una estructura jerárquica de tipo funcional encabezada por el Gerente General, quien dirige la organización y asumió la toma de decisiones estratégicas, bajo su mando se encuentra el Administrador, responsable de coordinar y supervisar las operaciones internas.

En el nivel intermedio se ubicaron los jefes de área, entre ellos Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Créditos y Cobranzas, Logística y Ventas, cabe destacar que inicialmente el autor perteneció al área de Tesorería, y posteriormente se incorpora de manera formal el área de Créditos y Cobranzas con el propósito de fortalecer el control de pagos y optimizar la recuperación de deudas. Esta estructura organizacional se expresa gráficamente mediante la Figura 1.

Cada jefe dispuso de personal de apoyo que garantiza el funcionamiento operativo: en contabilidad, los asistentes contables; en logística, los almaceneros y estibadores; y en ventas, el supervisor de ventas, los vendedores y el área de facturación, de esta manera la organización asegura el cumplimiento de sus funciones administrativas y operativas.

Figura 1*Estructura organizacional*

Nota. Elaboración propia con información de la empresa (2025).

1.2 Descripción general de la experiencia

El autor se incorporó a DISTRIBUIDORA ABC en enero del año 2022 como practicante profesional en contabilidad, etapa en la que fortaleció sus conocimientos en el sistema contable Contasoft y ejecutó funciones relacionadas con la compra de mercaderías, registro de facturas de compras y el ingreso de los principales gastos de la empresa, entre ellos combustible, viáticos y gastos administrativos.

Tras un año de desempeño satisfactorio, fue promovido al cargo de jefe del área de logística, lo que le permitió involucrarse directamente en los procesos operativos de la compañía y ampliar su experiencia en gestión interna.

En julio del año 2023, asumió nuevas responsabilidades al ser designado tesorero y auditor de vendedores, puesto en el que fortaleció su rol en el control financiero y en la supervisión de operaciones vinculadas a la gestión de ingresos.

Finalmente, en 2025, accedió al cargo de administrador de la empresa, posición en la que desarrolló competencias en análisis, planificación estratégica y toma de decisiones, además cabe resaltar que, al tratarse de una empresa familiar, asumió de manera periódica las funciones de gerente general durante los periodos de indisposición del titular, responsabilidad que desempeñó aproximadamente dos semanas cada dos meses, lo que evidenció la confianza depositada en su capacidad de liderazgo y gestión.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Durante el periodo en que se identificó el problema objeto de este informe, el autor ocupaba el cargo de tesorero y auditor de vendedores, desempeñando principalmente las siguientes funciones:

- Realizar diariamente el cuadro de las liquidaciones de cobro presentadas por los vendedores, asegurando la concordancia entre lo recaudado y lo registrado.
- Registrar en el sistema REX, los pagos efectuados por los clientes, programa informático de gestión empresarial que permite controlar operaciones como ventas, inventarios y facturación.
- Administrar y registrar los *vouchers* de depósitos bancarios entregados por los vendedores como sustento de las operaciones de cobro realizadas en campo.
- Verificar de manera periódica las cuentas por cobrar asignadas a cada vendedor, así como los niveles de morosidad registrados.
- Elaborar y remitir reportes a la gerencia relacionados con el estado de morosidad de los clientes a cargo de cada vendedor.
- Presentar semanalmente un informe de avance sobre el desempeño en la reducción de la morosidad de las cuentas por cobrar.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del cargo consistía en asegurar el orden y control de los depósitos realizados por los clientes, garantizando su correcto registro en el sistema. Esto implicaba una verificación detallada de los *vouchers* bancarios y un seguimiento riguroso de las cuentas de los vendedores. El objetivo final era preservar la liquidez de la empresa, en coherencia con la política de crédito de 21 días calendario, evitando riesgos financieros derivados de la morosidad.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El autor asumió las funciones en tesorería por deseo expreso del gerente general quien intuía desorden e inexactitud en las cobranzas y lo compartió con el auxiliar de contabilidad. En cuanto asumió la nueva responsabilidad, el autor detectó que, efectivamente, el monto de las cuentas por cobrar registrado en el sistema administrativo REX era inusualmente elevado, lo que representaba un riesgo financiero para la empresa considerando la política de crédito de 21 días calendario.

Este hallazgo generó los siguientes cuestionamientos:

- ¿El monto total de las cuentas por cobrar era exacto?
- ¿Los créditos a clientes estaban adecuadamente documentados?
- ¿Los clientes cumplían la política de crédito establecida?
- ¿El crédito otorgado correspondía con la capacidad real de pago de cada cliente?

La investigación permitió identificar diversas situaciones problemáticas, entre ellas: créditos excesivos otorgados por representantes de ventas, clientes morosos que excedían ampliamente los plazos de pago (30, 40 o hasta 50 días), cuentas incobrables por cierre de negocios y clientes que negaban sus deudas o pagaban montos inferiores a los registrados.

El objeto del presente informe corresponde al proceso de cuentas por cobrar de la empresa, el cual no contaba con una estructura formal ni empírica definida, salvo una política de crédito de 21 días que, además, no se cumplía en la práctica.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Este acápite presenta, con enfoque secuencial, cómo la empresa evoluciona desde el orden y la disciplina operativa, con registro íntegro de vouchers, cuadre diario y archivo trazable, hacia un control de riesgos sólido basado en límites de crédito, auditorías internas y monitoreo continuo.

En ese sentido se formaliza el área de créditos y cobranzas, define funciones y responsabilidades y fortalece la comunicación con los clientes para sostener la gobernanza del ciclo de efectivo.

- **Diagnóstico y orden operativo:**
 - La empresa organiza y controla con mayor eficiencia los vouchers remitidos por los clientes.
 - Se implementa el cuadre diario en Excel, registrando con claridad el banco y la referencia de cada depósito.
 - El archivo documentario se ordena por zonas de distribución para un control individualizado.
- **Disciplina diaria del registro y cierre:**
 - Se adopta una política de liquidación diaria de ventas por vendedor, lo que asegura oportunidad y trazabilidad.
- **Control y mitigación del riesgo**
 - Se fijan límites de crédito por cliente para contener la exposición financiera.
 - El proceso incorpora auditorías internas periódicas que fortalecen la transparencia y la confiabilidad.
 - Como medida correctiva, la empresa desvincula al personal involucrado en desfalcos.
 - Las auditorías mejoran la comunicación con los clientes y el seguimiento de compromisos.
- **Fortalecimiento organizacional**
 - Se formaliza el área de Créditos y Cobranzas y se consolidan los flujos de aprobación.
 - Las funciones se redistribuyen por área, elevando la eficiencia de cada puesto.

- La morosidad y la cobranza dudosa disminuyen de forma sostenida.
- Se previenen incobrables y el flujo de caja se estabiliza.



Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño laboral

El presente trabajo de investigación que sustenta conceptual y teóricamente el siguiente acápite, se desarrolla mediante dos bases fundamentales: COSO y O2C.

2.1.1 Bases teóricas

El control interno es un proceso efectuado por dirección y personal que ofrece seguridad razonable respecto del logro de objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento, el marco COSO 2013, sintetiza principios para diseñar e implementar controles efectivos organizados en cinco componentes interdependientes (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission [COSO], 2013). Además, el GAO Green Book traslada estos principios a criterios públicos que clarifican responsabilidades, documentación y evaluación fortaleciendo su aplicabilidad práctica (GAO, 2025), de igual manera en empresas distribuidoras este sistema salvaguarda activos, sostiene la confiabilidad de inventarios y ventas y viabiliza procesos de cuentas por cobrar e inventarios con segregación y evidencia trazable (COSO, 2013).

Para implementar controles que vivan en el proceso, COSO recomienda definir objetivos, riesgos, actividades, información y monitoreo como un sistema interrelacionado (COSO, 2013), en una distribuidora esto implica políticas claras de crédito, recepción y almacenamiento, roles segregados entre venta, facturación, cobranza y tesorería y tableros con alertas de rotación, quiebres y morosidad operados por equipos responsables, la combinación de principios COSO y directrices del Green Book facilita formalizar procedimientos, pruebas de funcionamiento y remediación de hallazgos cerrando el ciclo de mejora continua (GAO, 2025).

El sistema de control interno parte del entorno de control, que fija el tono ético, la estructura y las responsabilidades para que la integridad y la competencia guíen la operación diaria, en una distribuidora esto se traduce en reglas claras para el manejo de efectivo, descuentos, devoluciones y accesos a sistemas, con capacitación y sanciones consistentes que sostienen la rendición de cuentas (COSO, 2013). La evaluación de riesgos identifica eventos que amenazan los objetivos, valora probabilidad e impacto e incorpora factores de tecnología de la información y escenarios de fraude para priorizar respuestas y controles con un criterio sistemático y comparable (IAASB, 2019).

El proceso O2C integra de punta a punta la toma de pedidos, aprobación de crédito, entrega, facturación, gestión de cuentas por cobrar, tratamiento de disputas y cierre contable, su mejora se apoya en mapear el flujo real, estandarizar actividades y medir tiempos y errores para eliminar reprocesos (Kääriä & Shamsuzzoha, 2024). Optimizar los ciclos de cobro reduce los días de cuentas por cobrar y fortalece el capital de trabajo, lo que se asocia con mejor desempeño financiero, de modo que O2C prioriza eficiencia y liquidez en cada eslabón (Liu, Zhou, & Xu, 2024).

El modelo por proceso O2C, permite identificar tareas, secuencias, responsables y cuellos de botella, estandarizar avisos, seguimientos, negociaciones y cierres, así mismo define métricas por etapa y documenta reglas de decisión (Teixeira et al., 2024). Incorporar roles en la notación aclara quién hace, qué y cuándo, a la vez facilita auditorías, ajusta rutas de excepción y asegura trazabilidad entre crédito, legal y tesorería. Representar el flujo con diagramas hace visibles estas interacciones y permite responder de forma consistente ante cada escenario del cliente (Skouti et al., 2024).

Combinar un modelo de procesos con tableros de inteligencia y flujos en el negocio en facturación, alinea el mapa ideal con la ejecución real, exhibe desvíos, controla hitos como pedido liberado, entrega confirmada, factura emitida y pago aplicado, y prioriza correcciones (Sánchez-Obando, Duque-Méndez, & Bedoya, 2024). Anclar ese flujograma a indicadores como días de venta pendientes, antigüedad de saldos y ciclo de conversión de efectivo vincula la mejora operativa con resultados financieros cerrando el ciclo entre proceso y desempeño (Wanzala & Obokoh, 2024).

2.1.2 Antecedentes

Los antecedentes del presente estudio justifican la relevancia del trabajo de suficiencia laboral, identificando situaciones similares desarrollados en contextos distintos.

Ruiz, V. (2022) planteó rediseñar el proceso de gestión de cuentas por cobrar de una distribuidora nacional de bebidas alcohólicas, integrando políticas de crédito y cobranza para disminuir la morosidad y las pérdidas por incobrables y fortalecer la liquidez. La metodología siguió un rediseño de procesos empresariales basado en Barros y complementado con fundamentos clásicos de crédito y finanzas, en cinco etapas que incluyeron diagnóstico, análisis de actores y flujos, diseño de políticas, modelado en notación de procesos y evaluación técnica y económica con entrevistas, análisis de indicadores, benchmarking y simulaciones de liquidez proyectada, el diagnóstico halló fallas de información, ausencia de protocolos y morosidad del 41% de las ventas a crédito con 394 millones de pesos chilenos vencidos a más de 180 días. La propuesta proyectó reducir en siete días la rotación de cuentas por cobrar, aumentar la liquidez anual en doscientos noventa y cinco millones y bajar quince por ciento la tasa de incumplimiento, concluyéndose viabilidad económica y mejoras sustantivas en eficiencia, trazabilidad y control.

Calderón, R. (2024) desarrolló el objetivo de plantear la implementación de una propuesta de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de S M P Cloting S R L en Ate durante 2022, realizado mediante una metodología aplicada descriptiva y de diseño no experimental con análisis de registros contables estados financieros y proyecciones de cuatro años y la comparación de dos alternativas de implementación tercerizar el servicio o ejecutarlo internamente con capacitación y mejora del software contable usando ratios y simulaciones. Los resultados mostraron ausencia de control y políticas de cobranza con incremento 32% de las cuentas por cobrar y un periodo promedio de cobro de 114 días, la alternativa interna elevó la razón corriente de 3.33 a 4.44, la prueba

ácida de 3.16 a 3.93 y la prueba defensiva de 0.26 a 1.32, reduciendo gastos financieros y mejorando la liquidez proyectada. Por ello se concluye implementar proceso formal con políticas claras controles y personal capacitado privilegiando la alternativa interna por su sostenibilidad.

Según Al-Eitan (2023) la gestión del crédito y cobranzas ordena políticas para otorgar plazos fijar límites y supervisar cuentas por cobrar porque incide directamente en riesgo y rendimiento y por ello el departamento integra evaluación de clientes, control de antigüedad y decisiones de cobro para sostener liquidez y ventas. Respaldando los sistemas de control interno orientados a riesgos, fortalecen la rotación, reducen la morosidad y la pérdida por deterioro de modo que el área actúa como eje de gestión de riesgos y salvaguarda de activos (Chen et al., 2025).

Para los autores Kouaib y Bu Haya (2024) gestionar adecuadamente el proceso de cobranzas y acortar el periodo de cobro mejora el desempeño al reducir el ciclo de conversión de efectivo y ampliar la capacidad de reinversión por lo que las políticas de cuentas por cobrar impactan la rentabilidad. Además, optimizar los componentes del ciclo incluida la cobranza favorece la eficiencia de liquidez y se asocia con mejores resultados en servicios de modo que la función de crédito y cobranzas es estratégica para sostener solvencia operativa y retorno de activos (Stavropoulos y Zounta, 2025).

Los marcos de gestión de riesgos y de gobierno corporativo respaldan prácticas sólidas sobre cuentas por cobrar porque mayor calidad de gestión se vincula con mejor rotación, menor antigüedad y menor deterioro justificando la existencia de un área especializada (Chen et al., 2025). La evidencia empírica confirma que el periodo de cobro condiciona el desempeño por lo que se requiere una unidad dedicada que defina políticas y controle su ejecución para cumplir metas de liquidez y rentabilidad (Kouaib y Bu Haya, 2024).

Según Al-Eitan (2023) señala que el área de crédito y cobranzas define políticas con estándares, límites, plazos y descuentos, también evalúa la solvencia, aprueba condiciones, monitorea la antigüedad de saldos, activa recordatorios y planea procesos de recuperación cuando el riesgo de cobranza aumenta. Así mismo, según Velickovic (2023) añade que el área de créditos y cobranzas, mide y reporta razones como la rotación y los días de cobranza para alinear liquidez y ventas, sostener el flujo de caja, como también alertar a tiempo sobre desviaciones que puedan comprometer la sostenibilidad financiera.

Según Jankowski et al. (2024) describen un modelo eficaz de cobranza masiva basado en reglas por etapas (gestión amistosa, intensificación y acción legal) con decisiones guiadas por datos que priorizan recuperabilidad y costo-beneficio. En la misma línea, Przybytek et al. (2025) muestra que la analítica predictiva usa el historial de contacto y el comportamiento del deudor para elegir el "siguiente mejor paso", elevando las tasas de recuperación y la eficiencia operativa.

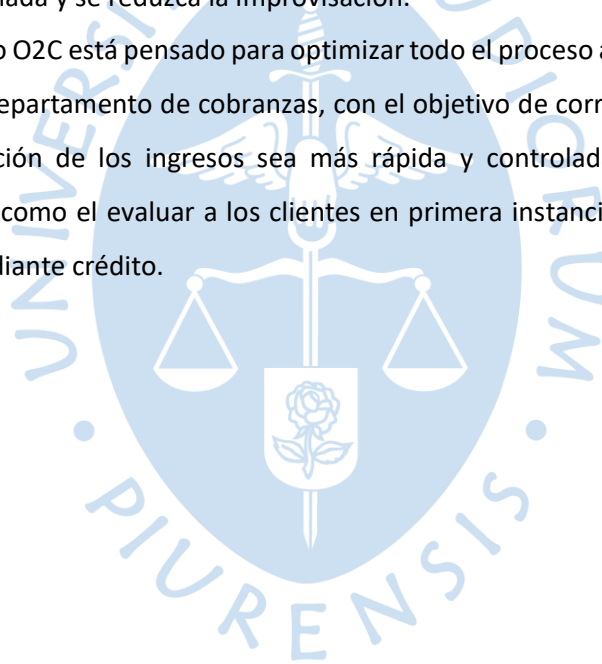
Modelar con gestión por procesos permite descubrir tareas, secuencias responsables y cuellos de botella para estandarizar avisos, seguimientos, negociaciones y cierres, fijar métricas por etapa y

documentar reglas de decisión (Teixeira et al., 2024). Extender la notación con roles clarifica quién hace qué y cuándo, facilitando auditoría del proceso, ajuste de rutas de excepción y trazabilidad entre crédito legal y tesorería, esto es más observable mediante la aplicación de los procesos por flujogramas, obteniendo la ventaja de gestionar el proceso de cobranzas y estandarizar acciones frente a las respuestas (Skouti et al., 2024).

2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

Para la implementación del nuevo proceso de cuentas por cobrar se toman como referencia dos enfoques que se vinculan de manera práctica con lo que se hizo en el área de cobranzas, aunque no se aplican sus modelos completos. Por un lado, se retoman ideas del modelo COSO, sobre todo en lo relacionado con el ambiente de control, las actividades de control y la supervisión. Esto se traduce en la creación formal del departamento de cobranzas, en dejar claras las funciones de cada puesto, en fijar políticas para el seguimiento de la cartera y en documentar los pasos del proceso, de modo que la gestión sea más ordenada y se reduzca la improvisación.

Si bien el modelo O2C está pensado para optimizar todo el proceso a nivel de empresa, en este caso solo se adapta al departamento de cobranzas, con el objetivo de corregir las fallas detectadas y lograr que la recuperación de los ingresos sea más rápida y controlada. Con esta referencia se estructuran actividades como el evaluar a los clientes en primera instancia para otorgar o limitar la solicitud de compra mediante crédito.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencia

3.1 Desarrollo de experiencias

En respuesta a la falta de procedimientos en cuentas por cobrar, situación que genera fallas de cobranza y eleva la cartera por encima de niveles estables para la empresa, el autor diseña un proceso específico sustentado en su experiencia práctica. Este proceso se apoya de forma parcial en marcos de referencia que resultan pertinentes para ordenar la gestión sin extenderse a toda la organización.

Por un lado, incorpora criterios clave de control interno asociados al modelo COSO, no el modelo en su totalidad, sino especialmente aquellos orientados con ambiente de control, las actividades de control y la supervisión. Su aplicación se limita a la creación del nuevo departamento de cobranzas, por lo que no se implementa el modelo de manera integral, sino únicamente dentro del alcance necesario para recuperar y regularizar la cartera mediante la implementación del área.

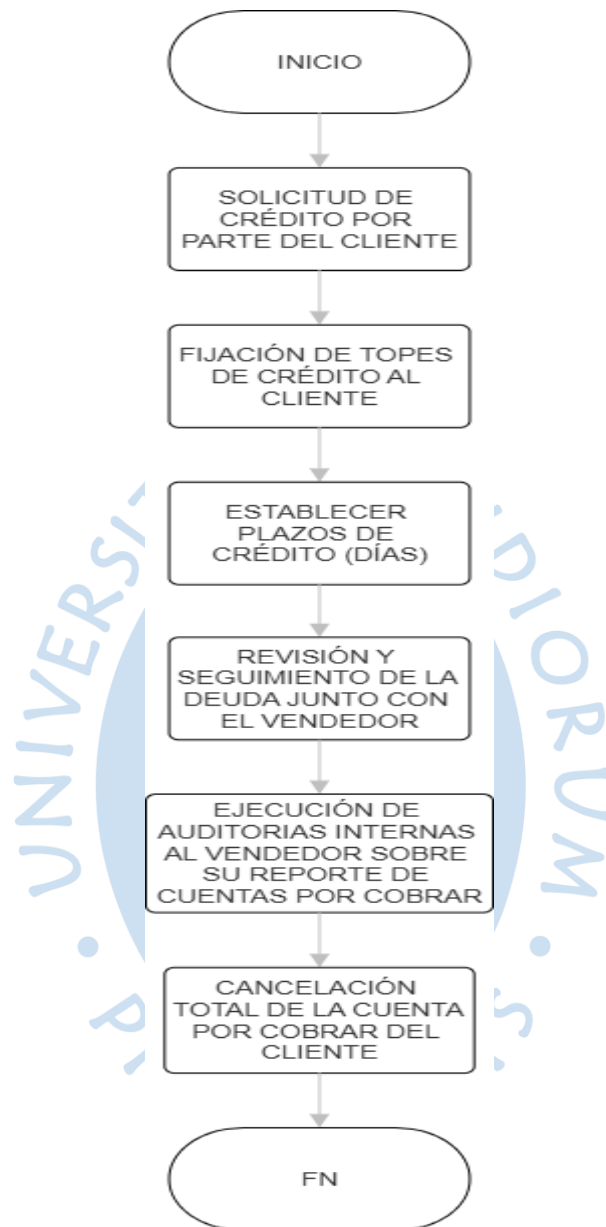
Por otro lado, el proceso se circunscribe al tramo de cuentas por cobrar dentro del enfoque O2C, desde la evaluación y control del crédito hasta el cobro y registro del pago. No interviene etapas externas a ese tramo, lo que permite que la mejora permanezca focalizada en el problema real de morosidad, reduzca el riesgo financiero y contribuya a proteger la liquidez.

La gestión queda bajo responsabilidad directa del encargado del área y se estructura en cuatro fases articuladas. Primero, se fijan topes de crédito por cliente para controlar compras a crédito y evitar crecimiento desmedido de deuda. Segundo, se establecen los plazos de crédito definidos de 7, 15 y hasta 21 días como máximo, reforzando el compromiso de pago con garantías mediante letras cuando corresponde. Tercero, se realiza seguimiento continuo de la cartera junto a los vendedores, revisando saldos, fechas y avances para prevenir retrasos o pérdidas de control. Finalmente, se ejecutan auditorías internas periódicas a los vendedores, contrastando saldos con clientes y verificando coherencia entre cobros y registros, con el fin de corregir desviaciones y prevenir nuevos riesgos.

La implementación del proceso genera conformidad en la gerencia al ordenar la gestión de la cartera y reducir el riesgo financiero. La creación del departamento consolida la evaluación y recuperación de cuentas bajo criterios claros, mejora la trazabilidad y vuelve más predecible el proceso de cobranzas de la empresa. Para ser precisos, este sistema se expresa gráficamente mediante este flujograma de la Figura 2, que manifiesta las actividades que se realiza para el control de cobranzas

Figura 2

Flujograma del proceso de cuentas por cobrar



Nota: Elaboración propia con información de la empresa(2025).

3.2 Aportes

Mediante la formalización e implementación del departamento de cobranzas, encargado de aplicar y desarrollar el proceso diseñado por el autor, se mejora la recuperación de las cuentas por cobrar y se logra transparentar la liquidez, lo que permite sostener el ritmo operativo y asegurar la continuidad de las actividades de la empresa. Este aporte se respalda en Calderón (2024), quien

evidencia que la implementación de un proceso formal de cobranza con políticas claras y controles definidos contribuye a mejorar la liquidez y a reducir los costos financieros.

Este cambio fortalece de manera clara la gestión de cuentas por cobrar, ya que antes no existía un control riguroso sobre los límites otorgados en las ventas al crédito. En la situación actual, el crédito se evalúa de forma independiente para cada cliente, considerando su capacidad de pago y el nivel de riesgo que representa para la empresa. Lo planteado se armoniza con Al-Eitan (2023), quien señala que la definición de límites, plazos y criterios de evaluación de solvencia en el área de crédito y cobranzas incide directamente en el riesgo asumido y en el rendimiento financiero.

Dentro del proceso, el control a los vendedores resulta indispensable. Por ello se establece un seguimiento sistemático de su cartera y, a partir de los hallazgos del monitoreo, se retira de la empresa a quienes generan perjuicio directo. Además, se incorpora como función obligatoria la presentación de informes semanales al gerente general, con el fin de sostener decisiones oportunas basadas en evidencia. Este enfoque se vincula con Teixeira et al. (2024), quienes indican que la gestión por procesos permite definir tareas, responsables y métricas por etapa, facilitando el seguimiento y el control de las actividades de cobranza.

También se refuerza la gestión de cuentas morosas mediante sanciones específicas a los vendedores, aplicando una penalidad del 0,5 % sobre el monto que no se cobra dentro del plazo establecido. De forma complementaria, se proponen políticas internas para sancionar pagos fuera del límite máximo de 21 días, lo que incrementa la disciplina de cobro y la responsabilidad comercial por cada cartera asignada. Este planteamiento se relaciona con Jankowski et al. (2024), quienes describen modelos de cobranza escalonados basados en reglas que endurecen progresivamente las acciones frente al incumplimiento para mejorar la recuperación y la eficiencia operativa.

Con estas medidas se reduce el riesgo financiero, al anticiparse escenarios como cierres de negocio fallidos, cuentas incobrables o posibles fraudes. Asimismo, en clientes con montos altos, mayores a 50 000 soles, se obtiene mayor respaldo mediante la participación del área legal y el uso de pagarés, letras de cambio y acuerdos comerciales, de modo que la exposición de la empresa queda mejor cubierta ante eventos adversos. Este enfoque guarda coherencia con Chen et al. (2025), quienes sostienen que marcos sólidos de gestión de riesgos y gobierno corporativo en las cuentas por cobrar se asocian con mejor rotación, menor antigüedad y menor deterioro de la cartera.

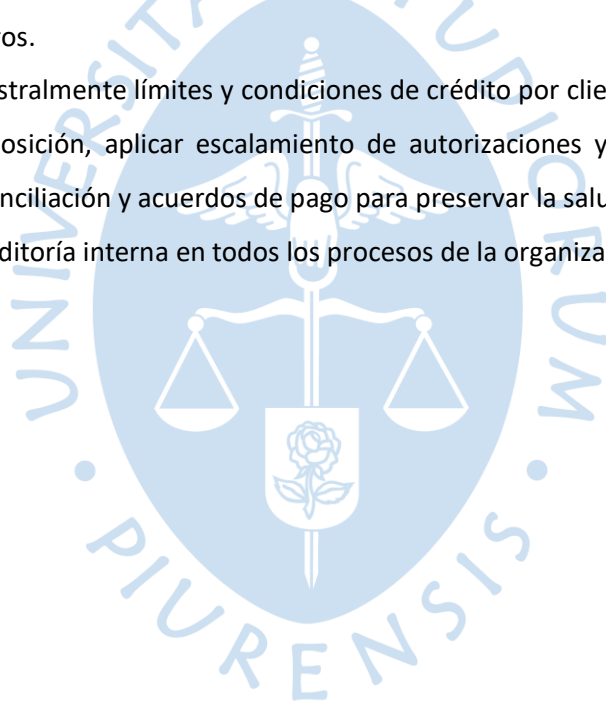
Finalmente, con la implementación del proceso de cuentas por cobrar se recupera gran parte de las deudas de los clientes, logrando que los saldos disminuyan y se mantengan dentro de un rango estándar y manejable para la empresa. Este resultado dialoga con Ruiz (2022), quien al rediseñar el proceso de gestión de cuentas por cobrar proyecta una mejora en la rotación de la cartera, una reducción de la morosidad y un incremento de la liquidez, a partir de políticas de crédito y cobranza más ordenadas y controladas.

Conclusiones

- La coordinación entre Facturación, Créditos y Cobranzas y Ventas se consolida como eje del proceso de recuperación, alinea metas comerciales con cobranza oportuna, reduce repetir procesos y sostiene la liquidez mediante seguimiento diario y trazabilidad documental.
- Las compras que realiza la empresa a sus proveedores, es únicamente solventado con el flujo de efectivo, generado por la mejora de las cobranzas a los clientes. La implementación de la nueva área de créditos y cobranzas, optimizó el ciclo de conversión de efectivo, permitiendo una mejor liquidez y pagar las adquisiciones de mercaderías sin depender de una fuente de financiamiento externa.
- Con el proceso de cuentas por cobrar, antes afectado por atrasos y una aplicación irregular de la política de 21 días, se pudo aumentar la predictibilidad del flujo de efectivo, bajar la dependencia del financiamiento bancario y disminuir los gastos financieros, entregando información más precisa para la elaboración de los estados financieros.
- La gestión del riesgo se fortalece con líneas de crédito por cliente y el uso de pagarés, letras y acuerdos comerciales; estos límites ordenan la concesión de crédito, mejoran la disciplina de pago y reducen la probabilidad de incobrabilidad.
- Las auditorías internas sobre la fuerza de ventas incrementan la transparencia y la rendición de cuentas; el control preventivo y las acciones correctivas oportunas desincentivan conductas irregulares y elevan la confiabilidad de la información.

Recomendaciones

1. Aumentar el equipo administrativo y de estiba en función del crecimiento de ventas, organizar turnos, custodiar evidencias de cobro y asegurar capacidad de almacenamiento y despacho sin afectar tiempos de atención ni calidad del servicio.
2. Ampliar y formalizar políticas internas en ventas, logística, tesorería y auditoría, integrándolas con la política de crédito mediante responsabilidades definidas, listas de verificación y flujo de evidencias.
3. Implementar un programa de capacitación mensual para todo el personal, con módulos por rol sobre política de crédito, documentación exigible, conciliaciones con clientes, tratamiento de controversias y ética, incorporando evaluación y refuerzos trimestrales.
4. Establecer indicadores de seguimiento operativo y financiero.
5. Elaboración de reportes periódicos a gerencia y creación planes de contingencia ante posibles problemas futuros.
6. Actualizar semestralmente límites y condiciones de crédito por cliente considerando historial de pagos y exposición, aplicar escalamiento de autorizaciones y mantener protocolos de recordatorio, conciliación y acuerdos de pago para preservar la salud de la cartera.
7. Consolidar la auditoría interna en todos los procesos de la organización.



Referencias

- Al-Eitan, G. N. (2023). Trade credit management and profitability of Jordanian manufacturing firms. *Risks*, 11(1), 16. <https://doi.org/10.3390/risks11010016>
- Calderón, R. (2024). *Propuesta de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa S.M.P. Cloting S.R.L. en Ate, 2022* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c3228f01-e2fe-44c6-94cb-6d761c90b8a5/content>
- Chen, H., Wang, S., Yang, D., & Zhou, N. (2025). COSO-based internal control and comprehensive enterprise risk management: Institutional background and research evidence from China. *Encyclopedia*, 5(3), 106. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5030106>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission [COSO]. (2013). *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. COSO. https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSOInternal.pdf
- IAASB. (2019). *ISA 315 (Revised 2019): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement*. OA. <https://www.ifac.org/flysystem/azure-private/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>
- Jankowski, R., Kotyrba, M., & Matlachowska, P. (2024). Debt collection model for mass receivables based on decision rules. *Sustainability*, 16(14), 5885. <https://doi.org/10.3390/su16145885>
- Kääriä, E., & Shamsuzzoha, A. (2024). Improvement of an order-to-cash business process by deploying lean six sigma tools: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 161–189. <https://ideas.repec.org/a/eme/ijppmp/ijppm-01-2022-0050.html>
- Kouaib, A., & Bu Haya, M. I. (2024). Firm performance of Saudi manufacturers: Does the management of cash conversion cycle components matter? *Journal of Risk and Financial Management*, 17(1), 16. <https://doi.org/10.3390/jrfm17010016>
- Liu, L., Zhou, X., & Xu, J. (2024). Does working capital management improve financial performance in China's agri-food sector during COVID-19? *PLOS ONE*, 19(4), e0300217. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0300217>
- Przybytek, M., Habela, P., Połap, D., Woźniak, M., & Kwiecień, J. (2025). Towards a smart debt collection system. *Journal of Big Data*, 12, 63. <https://journalofbigdata.springeropen.com/articles/10.1186/s40537-025-01252-0>
- Ruiz, V. (2022). *Propuesta de rediseño para el proceso de gestión de cuentas por cobrar por medio de políticas de crédito y cobranza para una distribuidora nacional* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/193729/Propuesta-de-redisenio-para-el->

[proceso-de-gestion-de-cuentas-por-cobrar-por-medio-de-politicas-de-credito-y-cobranza-para-una-distribuidora-nacional.pdf?sequence=1](https://www.mdpi.com/2073-431X/13/10/245)

- Sánchez-Obando, J. W., Duque-Méndez, N. D., & Bedoya Herrera, O. M. (2024). Construction of the invoicing process through process mining and business intelligence in the Colombian pharmaceutical sector. *Computers*, 13(10), 245. <https://www.mdpi.com/2073-431X/13/10/245>
- Skouti, T., Seiger, R., & Strahringer, S. (2024). RBPMN: The value of roles for business process modeling. *Software and Systems Modeling*, 23(6), 1375–1406. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10270-024-01202-z>
- Stavropoulos, A.-S., & Zounta, S. (2025). Cash conversion cycle and profitability: Evidence from Greek service firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 208. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040208>
- Teixeira, A. R., Ferreira, J. V., & Ramos, A. L. (2024). Optimization of business processes through BPM methodology: A case study on data analysis and performance improvement. *Information*, 15(11), 724. <https://doi.org/10.3390/info15110724>
- U.S. GAO. (2025). Standards for Internal Control in the Federal Government—2025 Revision. OA. <https://www.gao.gov/assets/gao-25-107721.pdf>
- Velickovic, G., Mikic, M., & Grubor, A. (2023). Managing financial performance toward achievements in sustainability prospects: Comparative analysis of the e-commerce and hospitality industries. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(9), 395. <https://doi.org/10.3390/jrfm16090395>
- Wanzala, R. W., & Obokoh, L. (2024). The effects of working capital management on the financial performance of commercial and service firms listed on the Nairobi Securities Exchange in Kenya. *Risks*, 12(8), 119. <https://www.mdpi.com/2227-9091/12/8/119>