



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Reorganización de procedimientos de condiciones de crédito y el método de cobranza de la cartera de clientes de una empresa distribuidora de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Contador Público

Rosa Elvira Bobadilla Farfán

Revisor(es):
Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

Piura, noviembre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

**AVANCE 8-ROSA ELVIRA BOBADILLA FA
RFÁN.docx**

AUTOR

Rosa Bobadilla

RECUENTO DE PALABRAS

3251 Words

RECUENTO DE CARACTERES

16683 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

25 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

449.0KB

FECHA DE ENTREGA

Nov 9, 2022 7:59 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 9, 2022 8:00 AM GMT-5**● 10% de similitud general**

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

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente



A Dios y mi familia por guiarme, especialmente a mi papá por ser mi fortaleza e inspiración en este proceso.



Agradecimientos

A mi familia, por ser mi apoyo incondicional en todas mis decisiones.

A mi revisor, por su tiempo y orientación en cada momento.





Resumen

El propósito de este trabajo de suficiencia profesional es proponer mejoras en los procedimientos de condiciones y método de cobranza de una empresa distribuidora de Piura, aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera y poder así mejorar la liquidez de la compañía.

Para eso se llevaron a cabo diversos procedimientos, previa coordinación de todas las áreas involucradas de manera directa o indirecta. Por ejemplo: se realizaron auditorías de manera más eficiente, mayor control en el proceso de bancarización, se puso en práctica el uso de incentivos, se mejoró el proceso de comunicación entre los colaboradores.

El estudio permitió demostrar que, si hay una buena gestión de cobranza, se pueden mejorar varios aspectos relevantes en la empresa, tales como: aumento de liquidez, cumplimiento con los plazos de pago a los proveedores.

Finalmente se presentan recomendaciones para que se mantengan los procedimientos establecidos en este trabajo, teniendo en cuenta que hay varios aspectos aún por mejorar.





Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Aspectos generales	15
1.1. Antecedentes y ubicación	15
1.2. Estructura organizacional	15
1.3. Descripción de las áreas	15
1.3.1. Gerencia general	15
1.3.2. Coordinadora administrativa	15
1.3.3. Jefe de ventas	16
1.3.4. Contadora	16
1.3.5. Químico farmacéutico	16
1.3.6. Tesorera	16
1.3.7. Facturador	16
1.4. Misión y visión de la empresa	16
1.4.1. Misión	16
1.4.2. Visión	16
1.5. Descripción general de la experiencia	16
1.5.1. Actividad profesional desempeñada	16
Capítulo 2. Aportes y desarrollo de experiencias	19
2.1. Fundamentación	19
2.1.1. Mejora continua	19
2.1.2. Optimización de procesos	19
2.1.3. Gestión de cobranza	19
2.1.4. Tipos de cobranza	19
2.1.5. Gestor de cobranza	19
2.1.6. Actividades de comercialización y distribución	20
2.2. Principal problema	20
2.2.1. Demora en los pagos a proveedores	21
2.2.2. Mal proceso de bancarización	21
2.3. Metodología y acciones que se implementaron	22
2.3.1. Auditor independiente	22
2.3.2. Áreas de apoyo	22
2.3.3. Bancarización	22
2.3.4. Mejora en la comunicación	22
2.3.5. Incentivos al personal	23

Capítulo 3. Resultados 25

Recomendaciones..... 27

Lista de referencias..... 29



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama.....	15
Figura 2. Plazos de cobro.....	20





Introducción

El Trabajo de Suficiencia Profesional se compone de tres partes. En el primero se detallan los aspectos generales de la empresa, así como los aportes significativos de la experiencia laboral.

En el segundo capítulo se mencionan los principales alcances teóricos que complementan el contenido del trabajo, así como la descripción del problema y las acciones que se han implementado

En el tercer capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones durante el desarrollo de este proceso.





Capítulo 1. Aspectos generales

1.1. Antecedentes y ubicación

Fue fundada hace más de diez años, como parte del plan de negocio y expansión del grupo al que pertenece. Actualmente abarca más del 60% del mercado, se ha consolidado como una empresa pionera en su rubro. Tiene proyecciones de expandirse hacia otras ciudades.

Es una distribuidora mayorista y minorista de medicina comercial, productos de farmacia y cuidado personal; tales como maquillaje, perfumería, entre otros.

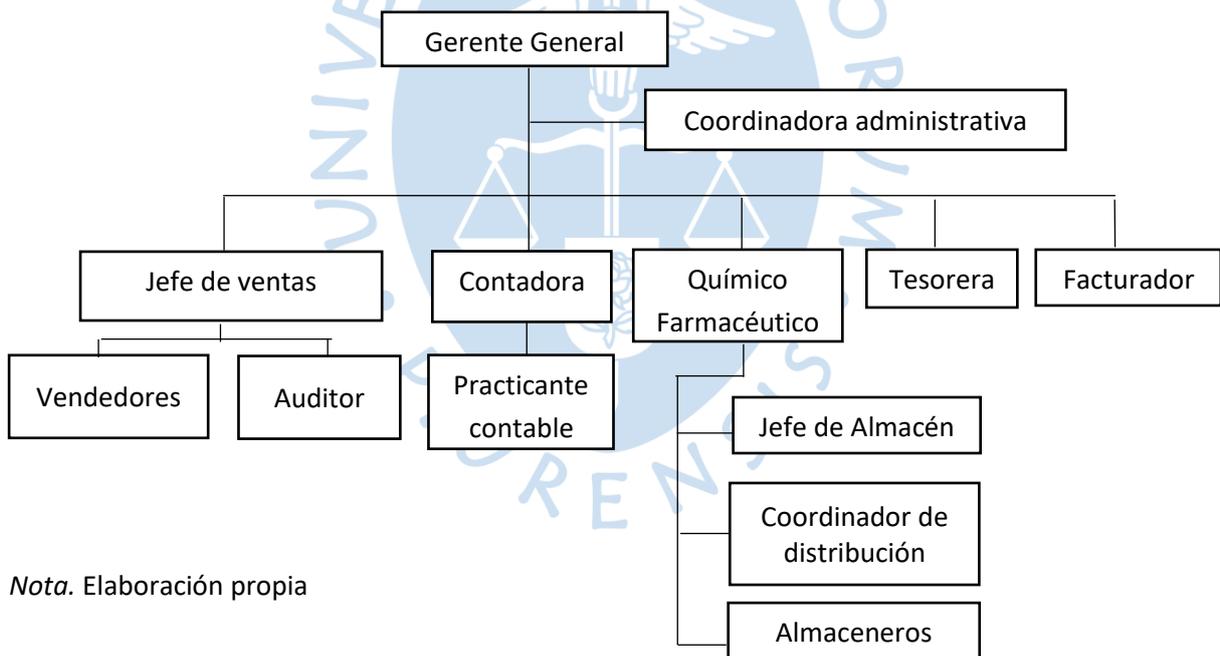
Está ubicado en la ciudad de Piura y pertenece a un grupo empresarial que tiene sedes en Trujillo, Chiclayo, Cajamarca y Tumbes.

Tiene aproximadamente 10 trabajadores y entre sus principales clientes están las farmacias y boticas de Piura, Sullana, Ayabaca y Huancabamba. Entre sus principales proveedores se encuentran L'Oreal Perú SA, Colgate Palmolive SA, Laboratorios Portugal SRL, Procter & Gamble Perú SRL.

1.2. Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama



Nota. Elaboración propia

1.3. Descripción de las áreas

1.3.1. Gerencia general

Encargado de planificar, dirigir y evaluar las actividades que se llevaban a cabo, para alcanzar un mejor desempeño de la empresa y poder así aumentar la rentabilidad de la misma.

1.3.2. Coordinadora administrativa

Encargada de asignar los recursos de la empresa, diseñar las funciones de los colaboradores y planificar las políticas y procedimientos de la empresa.

1.3.3. Jefe de ventas

Encargado de hacer las negociaciones y concretarlas con los proveedores, así como evaluar el rendimiento de los vendedores y del auditor; teniendo en cuenta el nivel de venta y el nivel de recuperación de la deuda.

1.3.4. Contadora

Lleva en orden el análisis de la información, para facilitar la toma de decisiones de gerencia.

1.3.5. Químico farmacéutico

Encargado de tener la información necesaria para futuras auditorías, a fin de mantener las licencias de funcionamiento. Además de ello, realiza las coordinaciones con el personal de almacén, para llegar a los tiempos necesarios de distribución; así como el plan de distribución semanal.

1.3.6. Tesorera

encargada de recaudar el dinero de las cobranzas diarias de los vendedores y de los transportistas, manejo de Flujo de Caja para poder cubrir los gastos de la empresa; así como el pago a los proveedores.

1.3.7. Facturador

encargado del proceso de facturación, teniendo en cuenta la ruta de los transportistas, para no generar demoras o confusiones en el proceso de venta.

1.4 Misión y visión de la empresa

1.4.1. Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes, basándose en la calidad y variedad de sus productos.

1.4.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado, aportando al crecimiento de cada uno de los colaboradores y clientes.

1.5 Descripción general de la experiencia

1.5.1. Actividad profesional desempeñada

Dentro de las funciones que se desempeñaron fueron las siguientes:

- Llevar un control de los pagos a proveedores.
- Renovación de cartas fianzas.
- Control y pago de letras de proveedores.
- Recaudación de dinero de las cobranzas diarias tanto de transportistas como de vendedores.
- Control y manejo de la caja chica, para poder cubrir los gastos de la empresa.
- Soporte y apoyo en las cuentas por cobrar.
- Entrega de caja chica para los vendedores.

- Liquidaciones de gastos de vendedores y transportistas.

El objetivo de este puesto era tener un control de los ingresos que se recibían producto de las cobranzas diarias tanto de vendedores como de transportistas, como resultado de las visitas que realizaban a los clientes de manera periódica. También ser apoyo en la programación de pagos a los proveedores de la empresa, a fin de tener actualizadas las cuentas por pagar y asegurar una buena coordinación de compra de mercadería.





Capítulo 2. Aportes y desarrollo de experiencias

2.1 Fundamentación

2.1.1 Mejora continua

La palabra *Kaizen* proviene de dos términos japoneses: *kai*, que significa “mejora”, y *zen*, que significa “bueno” o “bienestar”. Al combinar estas dos palabras se origina el concepto de mejora continua. *Kaizen* se refiere a la mejora continua en todos los aspectos de un negocio, basase en las prioridades estratégicas y las operaciones diarias. El término de mejora continua se sostiene en la idea de que, si realizamos limitadas mejoras de forma constante, estas pueden conducir a cambios significativos (Sarah, 2022).

2.1.2 Optimización de procesos

Según Mestanza (2021), la optimización se refiere a que se lleva a cabo una actividad de la manera más eficientemente posible, es decir utilizando una menor cantidad de recursos en el menor tiempo posible. El procedimiento se define como un conjunto de actividades, decisiones, actuaciones y tareas que generan una secuencia ordenada que tiene como objetivo lograr ciertos resultados que puedan cumplir las necesidades de todos los clientes (Flores, 2022).

2.1.3 Gestión de cobranza

La gestión de cobranza es el “conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos” logrando que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de una manera rápida (Coronel, 2016,p.44).

2.1.4 Tipos de cobranza

Según Coronel (2016) existen 3 tipos de cobranza:

a) Cobranza Formal: esta se realiza mediante los responsables directos, utilizando medios regulares, ya sea por los medios de la empresa o mediante terceros intermediarios. Para ello el proceso debe de ser programado y analizado, sin embargo, la empresa puede recurrir a otros medios cuando haya agotado todas las medidas.

b) Cobranza Judicial: Aquí la empresa puede o no participar, ya sea como un abogado o recurrir a una agencia de cobranza. Sin embargo, esto implica costos y tiempo que pueden ser perjudiciales para la empresa.

c) Cobranza Extra-judicial: “La cobranza extra-judicial deriva de al anterior en lo que respecta a la iniciación del proceso legal; marcando diferencias cuando el deudor se somete a una transacción fuera de juicio”.

2.1.5 Gestor de cobranza

Al no recuperarse las cuentas por cobrar a tiempo se debe de contar con la presencia de un gestor de cobranza. Este al ser una persona que tenga contacto con varias personas, debe de tener las

siguientes características: tener iniciativa, ser discreto, ser perseverante, puntual, trabajo en equipo (Molina, 2002).

2.1.6 Actividades de comercialización y distribución

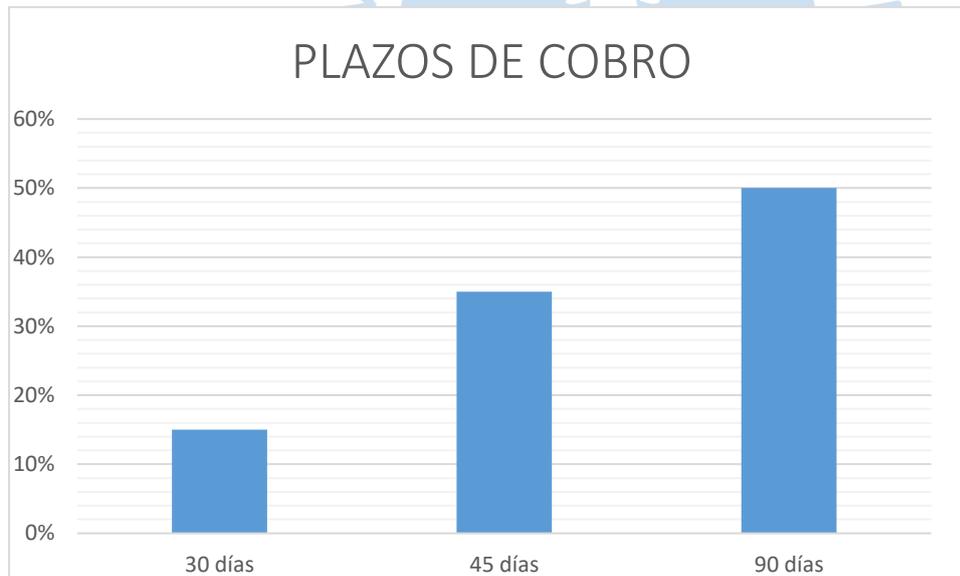
El proceso de comercialización es el conjunto de acciones que tienen como objetivo comercializar productos, teniendo como objetivo la entrega correcta de los mismos, en un lugar correcto y con el menor costo (Torres, 2014).

2.2 Principal problema

El problema número uno era la falta de liquidez, que se originaba producto de las malas políticas de cobranza que se aplicaban. La empresa hasta el año 2018 contaba con un auditor que hacía visitas inopinadas a los vendedores, en esos periodos los plazos promedios de cobro eran de 30 días. Para el año 2019 ya no se contó con el apoyo de este personal, pues se creía que se iban a mantener las mismas condiciones de cobranza. Sin embargo, para el año 2019 las condiciones fueron totalmente diferentes, los plazos de cobro pasaron de 30 a 60 días el 70% y 45 días el 30% del total de la de la cartera.

Figura 2

Plazos de cobro



Nota. Elaboración propia

En consecuencia, se determinó que existían dos problemas claves:

- Los vendedores no hacían todo su recorrido diario y como tal, no se recaudaba el total de la cantidad por cobrar.
- No existía una correcta política de crédito, ya que no se evaluaba la morosidad para otorgar más crédito a los clientes. Al tener metas altas de ventas, solo se concentraban en aumentar las mismas, sin necesidad de disminuir las altas tasas de endeudamiento de sus clientes. Por ejemplo,

algunos vendedores seguían entregando mercadería a clientes que tenían muchos días de atraso y con deudas significativas, pero lo hacían porque su rendimiento era evaluado netamente por el importe de soles vendidos en el mes y no por el importe de cobranza, por lo tanto, su meta mensual era aumentar sus ventas y dejaban de lado la morosidad.

2.2.1 Demora en los pagos a proveedores

Además de ello, también se afectó el plazo de pago de los proveedores. Al ser una empresa distribuidora, debía tener alto stock de sus productos para su comercialización. Por lo tanto, era imposible fallar en el cumplimiento de pagos, si bien no hubo demoras significativas en los pagos, esto se debe a que era solventada por el resto del grupo. Por ejemplo, el plazo de atraso eran de máximo 7 días después de la fecha de vencimiento de las facturas, ya que se debía de dar prioridad a los pagos de proveedores más significativos del grupo. También se ajustaron ciertos gastos de caja chica, por ejemplo: movilidad de vendedores, ajustes en tarifas de hospedaje y alimentación del personal de ventas y transportes, gastos administrativos de la empresa, como compra de útiles de oficina, celebración de cumpleaños de personal, entre otros, ya que lo que se buscaba era disminuir gastos innecesarios que no sean fundamentales para las operaciones de la empresa del 100% de pago a proveedores, el grupo financiaba casi el 70%; el otro 30% era asumido por la misma empresa con los ingresos de la cobranza diaria de transportistas y de vendedores.

2.2.2 Mal proceso de bancarización

Otro problema es que no había un buen proceso de bancarización. Cuando había rutas fuera de la ciudad de Piura, por ejemplo, Tambogrande, Huancabamba, Ayabaca; muchas veces el recorrido demoraba 2 a 3 días; pero al no contar con bancos cercanos o el cliente al no tener otra modalidad de pago, entregaba el dinero en efectivo al personal de transporte. Por lo tanto, el dinero ingresaba a las cuentas de la empresa con 2 a 3 días de demora; lo que ocasionaba más problemas en la liquidez de la empresa, ya que no se veía reflejada la situación real de la misma. Sin contar que se exponía a asaltos al transportar altas sumas de dinero. Esta situación también se veía reflejada en los vendedores, ya que algunas veces el dinero ingresaba la cuenta de la empresa días posteriores a la fecha de cobro de los clientes.

Además de eso la empresa no contaba con cuentas en casi todos los bancos. Por ejemplo, existía un cliente específico que tenía sus cuentas en una caja de ahorro, entonces se decidió abrir una a nombre de un colaborador para hacer el proceso de cobro de este cliente más fácil. Sin embargo, por cuestión de tiempo el dinero era retirado desde un cajero, pero esto tenía ciertas limitaciones; ya que había un importe máximo que se debía retirar diario y si se excedía el importe permitido, se debía de volver al otro día a retirar el dinero faltante. Igualmente, el dinero no llegaba a la empresa dentro de los plazos de cobro, llegaba con unos días de demora.

2.3 Metodología y acciones que se implementaron

2.3.1 Auditor independiente

Por ello, como parte de la reestructuración del proceso de cobranza, se decidió contratar a un auditor. Este tenía la función de visitar los clientes con mayor índice de morosidad de cada vendedor, previa una evaluación de tiempo de atraso y total de deuda. Esto se determinó mediante un análisis de los clientes con mayores días de atraso y con los importes más altos de deuda. Las primeras visitas eran junto a los vendedores, luego el auditor visitaba a los clientes; esto tenía como finalidad descubrir si había alguna irregularidad en el proceso de cobranza que hacían los vendedores, tales como robos, depósitos después de tiempo de la fecha de cobro o quizá no llegaban a visitar a los clientes.

2.3.2 Áreas de apoyo

Como tal, se crearon funciones adicionales del personal de Tesorería y de Administración; se tuvieron reuniones semanales con el área de ventas; se trabajaban mediante archivos de Excel las visitas diarias y semanales a los clientes morosos. También se reportaban los avances mediante comunicación telefónica hacia el jefe de ventas y personal de la misma área.

2.3.3 Bancarización

Además de ello, se logró disminuir en cierta medida los días de ingreso de dinero a las cuentas de la empresa. Por ejemplo, al personal que viajaba a ciertas zonas, ya sean transportistas o vendedores, se les orientó a que realicen los abonos en las zonas más cercanas a las que iban a visitar; para disminuir así por otro lado el riesgo de asalto. Como máximo el dinero ingresaba con un día de demora y el voucher era enviado mediante imagen a la contadora de la empresa para que confirme por la plataforma virtual del banco el ingreso del dinero de los clientes. Cuando en el día existían abonos que no habían sido reportados por alguno de los vendedores, se llamaba a uno por uno para consultar el origen de este dinero, mediante este proceso se llegaba a fin de mes sin ningún importe fuera de sustento o sin justificación.

2.3.4 Mejora en la comunicación

También se creó un grupo de Whatsapp con todo el personal de ventas, donde se reportaban las visitas diarias de cada uno de ellos, así como una lista con los números y direcciones de cada cliente a fin de tener un mayor control de las cuentas por cobrar. El personal de reparto junto al jefe de ellos, coordinaban las visitas a los clientes y si había problemas o productos rechazados eran informados en el momento mediante llamadas o mensajes, además de enviar fotos cuando el cliente no estaba en su local y no se podían hacer las cobranzas con normalidad. Se brindó un equipo telefónico a cada miembro de ventas, ya que algunas veces se justificaban diciendo que no llamaban a los clientes porque no tenían saldo en sus celulares personales; a fin de evitar que esto siga, se entregó un celular para coordinaciones netamente laborales y así no haya justificaciones de su proceso de venta y cobranza.

2.3.5 *Incentivos al personal*

Por último, se premiaba el desempeño de los vendedores dentro del mes, por ejemplo, se entregaban vales de consumo que entregan los proveedores y eran sorteados entre todo el personal. Se realizaban actividades a fin de integrar más al quipo, si bien existía presión en el tema de ventas y cobranzas, pero no se dejaba de lado el momento de compartir y de ocio.





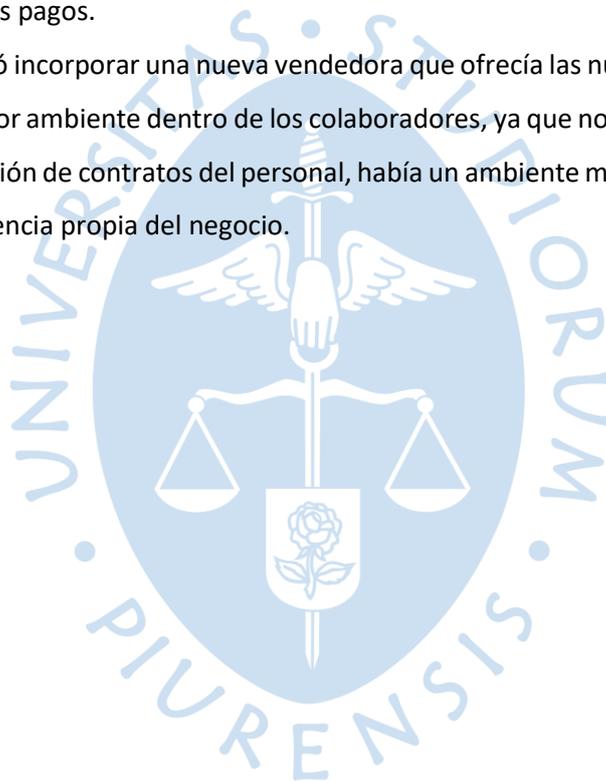
Capítulo 3. Resultados

Este proceso llevó meses en dar resultados óptimos para la empresa, pero se logró disminuir a un 50% el nivel de deuda y además aumentar la liquidez de la misma, si bien es cierto aún dependía del grupo económicamente; se llegaron a mejorar varios procesos dentro de los cuales se pudo ordenar y comunicar de una manera más clara y acertada las funciones y políticas de la empresa a cada uno de los colaboradores.

Se pagaba a tiempo a los proveedores; del 70% que pagaba el grupo ahora cubría solamente el 50%. La matriz tenía prioridad a los nuevos o significativos proveedores, ya que con ellos no debía de haber demoras en sus pagos.

La matriz tenía prioridad a los nuevos o significativos proveedores, ya que con ellos no debía de haber demoras en sus pagos.

Además, se logró incorporar una nueva vendedora que ofrecía las nuevas líneas de la empresa. Como tal se creó un mejor ambiente dentro de los colaboradores, ya que no había tanta incertidumbre en función de la renovación de contratos del personal, había un ambiente más agradable para trabajar, sin dejar de lado la exigencia propia del negocio.





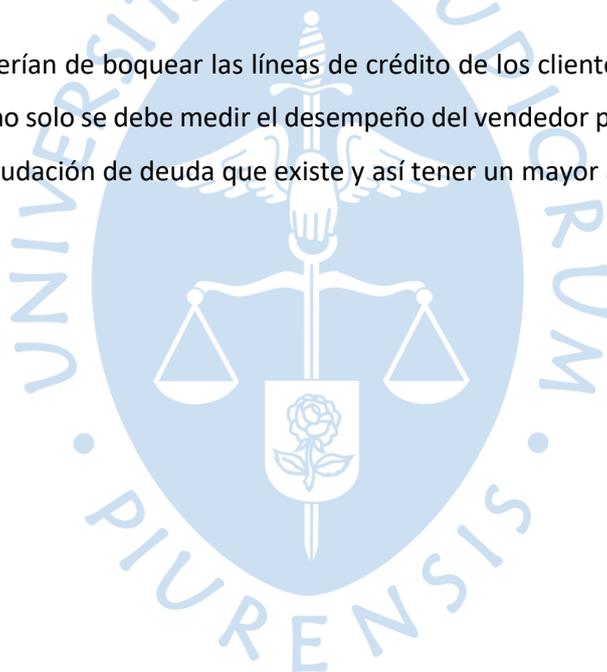
Recomendaciones

Como sugerencia se recomienda seguir con el proceso de auditoría inopinada, ya que se debe de asegurar el proceso de recuperación de las deudas. Al ser una empresa que lleva poco tiempo en el mercado, debe de posicionarse dentro del mercado no solo por sus ventas, sino también por la eficiencia de sus procesos empresariales.

Además, sería recomendable que se crean cuentas bancarias en la mayoría de entidades, para que haya un mejor control de bancarización y se eviten depósitos en las cuentas de los colaboradores. Con el tema de los pagos mediante aplicación de celular, esto sería de gran apoyo; ya que facilitaría el proceso a los mismos clientes y por lo tanto les daría mayor seguridad al realizar sus abonos.

Otro punto como mejora sería buscar financiamiento externo, ya no dentro de las empresas del grupo. Ya que, al hacerlo de esta manera, crearían una línea de crédito en las entidades bancarias, por lo tanto, tendrían mayor capacidad de endeudamiento para futuras inversiones o procesos de expansión a futuro.

También se deberían de boquear las líneas de crédito de los clientes que tienen muchos días de atraso. Por lo tanto, no solo se debe medir el desempeño del vendedor por su capacidad de ventas, sino también por la recaudación de deuda que existe y así tener un mayor análisis de la situación real de los mismos.





Lista de referencias

- Coronel, L. (2016,p.44). *Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera mi banco- Jaén 2015.*
- Flores, J. (2022). *Optimización de procesos operativos en el área comercial - UDEP.* Piura.
- Molina, V. (2002). *El gestor de cobranza.* Ecuador: Ediciones Fiscales ISEF.
- Sarah, L. (17 de junio de 2022). *Asana.* Obtenido de <https://asana.com>
- Torres, Y. (2014). *Propuesta de implementación de la auditoría ambiental para su aplicación en empresas distribuidoras y comercializadoras la región Arequipa año 2014; caso: Tambos Perú S.A.C.* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

