



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Análisis de los procedimientos de control y propuesta de mejora en inventarios y cobranzas de una empresa comercial y de servicio de radiadores de Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Contador Público

**Daniela Yuliana Guerra Zapata**

Revisor(es):  
**Mgtr. Yuliana Marised Llauce Ontaneda**

Piura, noviembre de 2021



A Dios por sus bondades y a mis padres por ser un apoyo en mi vida.

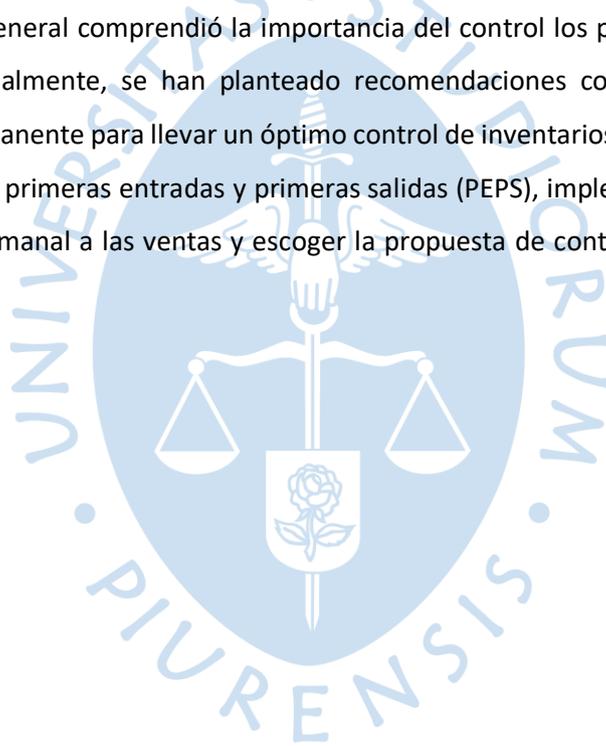




## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar los procedimientos de control de inventarios y cobranzas de la empresa La Casa del Radiador S.R.L.

La experiencia profesional obtenida en la empresa señalada ha permitido conocer el manejo de comprobantes de pago electrónicos, el control de los inventarios y las cuentas por cobrar. La metodología aplicada es de tipo cualitativa, donde se ha explicado, detallado y graficado en los apéndices; hechos y procedimientos utilizados por la empresa. La técnica empleada es la entrevista a profundidad al gerente general, la revisión documentaria y la observación. La información recolectada ha sido esencial para determinar que no existe un sistema de control en las cobranzas correspondientes a las ventas sujetas al contado y al crédito, además de la falta de control de inventarios en el almacén. Del mismo modo, después de haber realizado distintas preguntas en la entrevista, el gerente general comprendió la importancia del control los procedimientos estudiados en la investigación. Finalmente, se han planteado recomendaciones como: aplicar Kardex como sistema de control permanente para llevar un óptimo control de inventarios, valorizar las mercaderías utilizando el método de primeras entradas y primeras salidas (PEPS), implementar la herramienta de conciliación bancaria semanal a las ventas y escoger la propuesta de control de cobranzas brindada por la empresa Afinte.





## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales del tema elegido</b> .....	<b>11</b>
1.1 Descripción de la empresa .....	11
1.1.1 Ubicación.....	11
1.1.2 Actividad .....	11
1.1.3 Misión y visión de la empresa .....	11
1.1.4 Organización.....	12
1.2 Descripción general de experiencia.....	12
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.....	13
1.2.4 Resultados concretos logrados .....	13
<b>Capítulo 2 Fundamentos sobre el tema elegido</b> .....	<b>15</b>
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	15
2.2.1 Control de inventarios .....	15
2.2.2 Control de cobranzas .....	15
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	17
2.2.1 Control de inventarios .....	17
2.2.2 Control de cobranzas.....	17
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias</b> .....	<b>19</b>
3.1 Aportes.....	19
3.2 Desarrollo de experiencias .....	20
<b>Conclusiones</b> .....	<b>21</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>23</b>
<b>Lista de referencias</b> .....	<b>25</b>
<b>Glosario</b> .....	<b>27</b>

<b>Apéndices.....</b>	<b>29</b>
Apéndice A. Organigrama de la empresa.....	31
Apéndice B. Flujograma del proceso de venta .....	32
Apéndice C. Flujograma del proceso de cobranza.....	33
Apéndice D. Guía de preguntas para entrevista a profundidad .....	34
Apéndice E. Kardex control de inventarios .....	35
Apéndice F. Propuestas para control de cuentas por cobrar.....	36



## Introducción

Actualmente, las medianas y pequeñas empresas no les brindan la debida importancia a los controles internos de sus diferentes áreas, lo cual puede generar diversas complicaciones que a futuro afecten directamente la rentabilidad de la empresa. Por ello, es necesario entender y organizar los distintos procedimientos para el correcto funcionamiento de las compañías.

La presente investigación analiza los procedimientos de control de inventarios y cobranzas de la empresa La Casa del Radiador S.R.L., con el fin de elaborar una propuesta que ayude a mejorar sus procesos de control de esa manera se espera lograr un uso más eficiente de sus recursos, para que sean aplicados a corto plazo.

En el capítulo 1, se presentan los aspectos generales del tema investigado, detallando la descripción de la empresa, ubicación, actividad, misión, visión, el organigrama y las funciones de los trabajadores. Además, comprende una breve descripción general de la experiencia laboral, la cual detalla las actividades desempeñadas en el puesto, donde se detectaron falencias en el proceso del control de inventarios y cobranzas, las mismas que son parte del objeto de estudio de la presente investigación. Por último, se señalan los resultados que se esperan obtener del presente estudio.

En el capítulo 2, se fundamenta las teorías acerca del control de inventarios y cuentas por cobrar, incluyendo una breve descripción sobre cómo realizar un óptimo control sobre los temas del presente estudio. Se analizó y comparó la teoría con la realidad de la empresa. El presente estudio se ha logrado gracias a la investigación obtenida del proceso de ventas, cobranzas, inventarios y del resultado de la entrevista a profundidad ejecutada al gerente general. El presente estudio se ha logrado ejecutar gracias a la investigación obtenida del proceso de ventas, cobranzas, inventarios y del resultado de la entrevista a profundidad ejecutada al gerente general.

En el capítulo 3, se plantean propuestas de mejora como resultado del análisis de los problemas de control de inventarios y los procedimientos de cobranzas cuentas por cobrar. Además, se ha obtenido información valiosa para el desarrollo y desempeño profesional, lo cual será aplicado en el futuro laboral de la autora.

Finalmente se desarrollan de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y apéndices.



## Capítulo 1

### Aspectos generales del tema elegido

#### 1.1 Descripción de la empresa

La Casa del Radiador SRL, es una empresa que se dedica a brindar servicios y venta de radiadores. Se enfoca en ofrecer soluciones especializadas a problemas de sistemas de enfriamiento con radiadores y enfriadores de aceite, aplicando tecnología avanzada. Los principales productos que tiene en venta son los refrigerantes y radiadores de su propia marca "Freeline", la misma que está registrada en Indecopi. Entre sus proveedores destaca la Central del Radiador, Radiadores Farainper S.A.C. y la empresa Radiadores Fortaleza; todos ellos ubicados en la ciudad de Lima.

La empresa opera desde hace aproximadamente 20 años. Sus principales clientes son empresas de venta y alquiler de maquinaria pesada, petroleras, mineras, agroindustrias, pesqueras y empresas de servicio automotriz. Estos clientes son atendidos en su local principal ubicado en Piura y trabajan junto al área de operaciones, que brinda el servicio técnico requerido para la instalación y puesta en operación de los radiadores.

##### 1.1.1 Ubicación

La Casa del Radiador SRL, cuenta con tres locales. El más importante se ubica en Av. Sánchez Cerro Mz-P Lote 06, Urb. Santa Ana, Piura, Piura. En esta sede se reciben todos los pedidos, ya sean de bienes o servicios. El segundo local se ubica en la Calle Belaunde lote 02, Zona Industrial I, Piura, Piura. Aquí se atienden todos los pedidos que requieren servicios. Por último, cuenta con un local en la subida a Talara - Negritos s/n - La Brea -Talara, implementado desde hace un año para atender a clientes que vivan o trabajen cerca de la zona.

##### 1.1.2 Actividad

Su principal actividad es reparar radiadores de maquinaria pesada, autos, embarcaciones y todo tipo de maquinaria que requiera el uso de un radiador.

Además, ofrece servicios de reparaciones de radiadores y enfriadores de aceite, pruebas hidrostáticas de equipos de enfriadores de aceite, procesos de soldadura con argón y la fabricación especializada de radiadores para la industria petrolera.

Tiene a la venta tres tipos de refrigerantes *Freeline* clasificados en función de la cantidad de glicol, que pueden ser de 50%, 30% o 17%, porcentaje de glicol; además ofrecen radiadores, enfriadores de aceite y *keel coolers*.

##### 1.1.3 Misión y visión de la empresa

**Misión.** Somos una empresa que ofrece soluciones modernas y eficientes a los sistemas de enfriamiento para motores y radiadores, en Piura. Contamos con paneles y equipos de última tecnología utilizando aluminio y cobre.

**Visión.** Hacia el 2026, tener presencia en el mercado a nivel nacional desarrollando e innovando en tecnología sustentable y ofreciendo sostenibilidad por medio de liderazgo en costos.

#### **1.1.4 Organización**

El organigrama de la empresa (apéndice A) está encabezado por el gerente general, dueño y creador de la empresa, y por el sub gerente, que se encarga de reportar diariamente todas las actividades del área administrativa y de operaciones.

Asimismo, la empresa cuenta con un área administrativa y un área de operaciones. El área administrativa está conformada por el administrador, encargado de recibir todos los pedidos y ventas de las sucursales; y por una secretaria, que tiene la función de reportarle al administrador el registro de las ventas en su sistema diariamente. Por otro lado, quien tiene a cargo el área de operaciones es el jefe de taller. Él se encarga de dirigir y repartir los trabajos a los técnicos, según el nivel de complejidad y de experiencia que tengan. Además, debe reportar todos los trabajos realizados diariamente y los insumos utilizados para que el área administrativa pueda facturar correctamente.

### **1.2 Descripción general de experiencia**

#### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

Las actividades desempeñadas por la autora en La Casa del Radiador SRL, ha sido un soporte en el control de facturación. La autora, recibía el detalle de todas las ventas de servicios y bienes de empresas y personas naturales con negocio, para luego facturar electrónicamente utilizando el portal de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Dentro del proceso de facturación, primero se evaluaba si el cliente cancelaba su compra al contado o si era sujeto de crédito. Después, se le solicitaba información como RUC, DNI, razón social, nombres y apellidos, correo electrónico y si era un cliente sujeto a crédito también se le solicitaba el número de orden de compra para poder colocarlo como observación en la factura electrónica. Finalmente, se enviaba automáticamente al correo del cliente el pdf, xml y cdr de la factura electrónica. En el caso de los clientes sujetos a crédito se le enviaba adicionalmente al administrador para que pueda enviarla al portal de proveedores.

A partir del trabajo realizado y del estudio de los procesos internos de la empresa, la autora ha elaborado una propuesta para mejorar el proceso de control de inventarios y ventas de la empresa. Para realizar esta propuesta, se tomó en cuenta el análisis del proceso de venta, desde que llega el cliente a realizar su pedido hasta el momento en el que se hace efectivo el cobro (apéndice B).

#### **1.2.2 Propósito del puesto**

Tener un mayor control de la facturación diaria de la empresa, reducir los tiempos de entrega de las facturas y boletas de venta electrónicas a todos los clientes y disminuir la carga laboral del administrador. Con lo indicado en el trabajo de la autora, se lograría que el administrador cuente con

más tiempo para gestionar una buena relación comercial con el cliente.

### **1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe***

El informe surge a partir de un análisis en el proceso de control de inventarios y ventas de la empresa estudiada, con el fin de proponer herramientas de mejora para evitar el desabastecimiento de stock de inventarios y pérdida de estos. El informe también busca implementar una propuesta para controlar las cobranzas de clientes sujetos de crédito y contado, las cuales dentro del proceso de venta no son debidamente controlados porque no realizan conciliaciones bancarias y tampoco hacen seguimiento de las facturas y boletas electrónicas pendientes de cobrar. De esta manera, se buscó lograr eficacia en el manejo del área administrativa de la empresa.

Respecto al proceso de inventarios (apéndices B y D), si bien no es competencia del puesto, la autora ha observado que existe descontrol en el uso de los materiales en stock, al no tener en cuenta la antigüedad de los materiales a la hora de la venta. Así mismo, no se ha realizado un conteo físico por falta de personal y por enfocarse solamente en la captación de clientes y ventas.

Del mismo modo respecto al proceso de cobranzas (apéndice C), se ha identificado que los comprobantes de pago al contado no cuentan con un proceso riguroso de control cuando se realizan los abonos por transferencia, ya que no realizan conciliaciones bancarias de pagos al contado. Además, se ha identificado que existen cuentas por cobrar con riesgo de incobrabilidad de clientes sujetos a crédito (apéndice D), por diversos motivos. Por ejemplo; existe falta de seguimiento de cobranzas, cuando se entrega una factura electrónica con errores y cuando el cliente no reconoce la deuda o no cumple con los plazos de pago.

### **1.2.4 *Resultados concretos logrados***

Disminución de la carga laboral del administrador, quien se encargaba de realizar labores administrativas y comerciales; además de un mayor control de los comprobantes de pagos generados por la autora en el portal SUNAT. Gracias a la presente investigación, la autora ha logrado determinar diferentes falencias como son la falta de control de inventarios, donde se propone aplicar el sistema de control kardex, utilizando las tarjetas de control y el método de valorización PEPS. Además, ha detectado que no existe control en las cobranzas de la empresa, por ello la autora propone aplicar la herramienta de conciliación bancaria; para aquellos cobros que se realizan al contado. Del mismo modo, se espera que la empresa analice las propuestas estudiadas en la investigación, para que sean aplicadas a corto plazo y se logren cambios significativos en las ventas realizadas al crédito.



## Capítulo 2

### Fundamentos sobre el tema elegido

#### 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

##### 2.2.1 *Control de inventarios*

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC2, 2005), las empresas tienen la opción de utilizar dos métodos para valorizar sus inventarios: primeras entradas, primeras salidas (PEPS) o costo promedio ponderado. La aplicación de los métodos señalados anteriormente dependerá de la política contable de la empresa, motivo por el cual se debe observar su realidad.

López & Rodríguez (2019), en su trabajo de investigación titulado “Uso de la tarjeta de control de inventario Master Kardex como herramienta para determinar la rentabilidad de 3M ferretería de la ciudad de Estelí durante el segundo semestre del año 2018”, presentó como objetivo general determinar la rentabilidad de la empresa con la herramienta Kardex, teniendo en cuenta variables como el control y registro de inventarios. El estudio, de tipo explicativo, aplicó las herramientas de entrevista, observación y revisión de documentos.

En conclusión, se determinó que gran parte del problema de la empresa contenía la falta de control de las entradas y salidas de la mercadería, motivo por el cual había una ausencia de control de inventarios. Por esta razón, dentro de las recomendaciones se propuso la tarjeta Kardex como una herramienta para llevar un registro de los materiales de almacén y realizar un conteo físico de todos los materiales de la empresa dos veces al año.

Martínez (2019) en su artículo “Diferencias entre el inventario permanente y periódico” describe que utilizar el sistema de inventario permanente ayuda a tener un mayor control de los movimientos de stock, los cuales son registrados de manera continua. Del mismo modo se recomienda utilizar el método periódico para microempresas que tienen una baja rotación de inventario y poco volumen de venta.

Udolki (2014), en su libro titulado “Contabilidad de costos y de gestión”, define el kárdex como un sistema de control donde se registran las salidas y entradas de la mercadería, tanto en unidades físicas como monetarias. Además, explica que se puede utilizar los métodos de valorización PEPS o promedio para determinar el costo de los productos. En el caso del método PEPS, el costo de los productos suele ser muy volátiles, por otro lado, el método promedio es usado para productos donde no difiere el costo

##### 2.2.2 *Control de cobranzas*

Chavez (2017), en su investigación denominada “Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C.”, hace referencia al proceso de créditos y cobranzas de una empresa agente de carga internacional aérea, marítima y terrestre. Las variables utilizadas en la investigación fueron la mejora de procesos y la

liquidez de la empresa y la metodología empleada fue la de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Para poder ejecutar la investigación se encuestó a la población conformada por los clientes afiliados a crédito en la empresa. Como resultado del estudio, se pudo detectar la antigüedad de los clientes, su segmentación, la calificación que ellos daban con respecto al servicio de la empresa, la comunicación y el tiempo de atención que los clientes a crédito tenían respecto al gestor de cobranzas de la empresa. En conclusión, en la tesis se fundamenta que la empresa cuenta con indicadores en sus procesos donde no existe control, asimismo, se recomienda implementar nuevas políticas de cobranzas, monitorear los procesos de créditos y cobranzas y ejecutar un manual para los usuarios del área de administración y finanzas.

Guevara (2015), en su investigación denominada “Diseño de un sistema de control interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de la Latinomedical S.A.”, tiene como objetivo general reestructurar la cartera de clientes de la empresa, diseñando un sistema que sea aplicado como control interno. Las variables estudiadas fueron el sistema de control interno, la cobranza y los procesos. Para ello, se utilizó el método científico y deductivo en la recolección de datos, especialmente en las entrevistas a profundidad. Como conclusión, se detectó que la empresa es indiferente a las políticas y procedimientos del correcto control interno, lo que ocasionaba dificultad en cumplir las metas financieras y falencias en la gerencia financiera, especialmente en el área de facturación y cobranzas. El principal problema de la compañía era la falta de liquidez.

Cavero (2019), en su investigación “Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de créditos y cobranzas de una mype”, propone como objetivo general presentar un nuevo diseño en el proceso de cobranzas y créditos de una mype peruana. Para ello, Cavero aplicó el método cualitativo y descriptivo, utilizando como instrumento la entrevista a profundidad. En sus resultados obtuvo que la implementación del diseño de manuales y diagramas de flujo en el proceso de créditos y cobranzas en la empresa, entregados al encargado del área, ayudarían a mitigar los riesgos y a mejorar en la toma de decisiones. Del mismo modo, recomendó controlar el cumplimiento de los objetivos para ir aplicando acciones de mejora y hacer que el departamento de ventas asuma la responsabilidad de las cobranzas porque así se reducirían las cuentas por cobrar.

En su libro titulado “Gestión Financiera”, la autora Córdoba (2016) hace referencia a tres modalidades en la política crediticia. En primer lugar, está la restrictiva, que corresponde a un método de cobranza tan agresivo que podría ocasionar una reducción de las ventas y una inversión baja. En segundo lugar, se encuentran las políticas liberales, las cuales son muy flexibles al otorgar créditos, lo que genera un aumento en las ventas y por ende en las cuentas por cobrar. Finalmente, las más recomendadas son las políticas racionales, debido a que los créditos se aplican a medida que se

realizan las cobranzas, obteniendo de esta manera un mejor margen.

En el libro titulado “Gestión de crédito y cobro”, del autor Brachfield (2009), se mencionan tácticas para poder identificar a los clientes que tratan de eludir sus obligaciones de pago. Estas son

- Negación de la existencia de una deuda.
- Afirmación de que no están obligados a ejecutar el pago.
- Declaración de que nunca recibieron el bien o servicio.
- Inconformidad en cuanto a la relación calidad, cantidad y precio al momento de ejecutar el pago.

Angulo (2020), en su libro “Contabilidad de activos con NIIF”, define la conciliación bancaria como un proceso para comparar los extractos bancarios con los valores registrados en los libros, asimismo, menciona cuatro pasos para realizar una conciliación bancaria de manera que se pueda encontrar diferencias entre los bancos y libros. Si existieran errores cometidos por el banco, se deben comunicar rápidamente para que se haga el ajuste a la brevedad; pero si el error proviene por parte de los libros, la empresa realizará una nota de ajuste con el valor real.

## **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

### **2.2.1 Control de inventarios**

Teniendo en cuenta que dentro del proceso de venta puede existir rompimiento de stock de algún material específico (apéndice B) y tomando como referencia a la entrevista (apéndice D), el gerente afirma que no existe ningún procedimiento de control de inventarios. Para poder llevar un mejor control en el sistema de inventarios de alta rotación de radiadores y refrigerantes, Martínez (2019) en su artículo propone optar por el sistema de inventario permanente. La autora ha decidido proponer la utilización del método de valorización PEPS (apéndice E), ya que Udolki (2014) en su libro describe este método como mejor opción para productos con un costo muy volátil, como es el caso de los radiadores y refrigerantes.

### **2.2.2 Control de cobranzas**

Para poder ejecutar correctamente el proceso de cobro de los clientes sujetos a crédito, Chávez (2017) propone las siguientes soluciones: tercerización del servicio, *lean six sigma*, mejora en procesos y ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad. Como las tres últimas propuestas requieren más tiempo y más personal para su ejecución, la autora ha diseñado una propuesta teniendo en cuenta la entrevista realizada al gerente general de la empresa (ver apéndice D), donde el gerente aceptó que existía una deficiencia en el proceso de cobranzas. De la misma manera, como parte del análisis que acompaña a la propuesta, se solicitó información acerca de las cuentas por cobrar; de las cuales se observó que existían comprobantes de pago del año 2020 y 2021 con montos significativos pendientes de cobro. Gracias a esta información, se ha realizado un cuadro comparativo (apéndice F) mostrando la cantidad que la empresa tendría que invertir, y de cuánto dinero dejaría de perder si terceriza el

proceso de cobranzas o contrata a un trabajador que se dedique a solucionar las cuentas por cobrar y llevar un control de las mismas, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que requiere implementar cada una de las propuestas.

Según las modalidades de política crediticia, la autora ha detectado que la empresa utiliza una política crediticia liberal (apéndice D), debido a que el proceso para otorgar créditos depende de la reputación del cliente y la frecuencia de compra del mismo; otorgándole así entre 30 a 60 días de crédito (Córdova, 2016). Del mismo modo en la entrevista (apéndice D), el gerente hace referencia a la falta de procedimientos para otorgar créditos a sus clientes.

La conciliación bancaria, es la herramienta propuesta por la autora como procedimiento de control para las ventas sujetas al contado; estas representan el 45% de las ventas mensuales. Se empieza el procedimiento comparando los extractos bancarios con el registro de ventas, con el fin de encontrar alguna diferencia, lo que llevaría a detectar errores por parte del banco, facturas no pagadas o depósitos no realizados en su totalidad (Angulo, 2020).



## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencias

#### 3.1 Aportes

Realizar la entrevista a profundidad (apéndice D) ha ayudado a la autora a determinar la falta de control en la alta rotación de inventarios en el almacén, al momento de recepcionar y vender los refrigerantes y radiadores. Asimismo, dentro del proceso de venta (apéndice B) existe rompimiento de stock, y muchas veces se dan cuenta de este problema al quedarse sin algún tipo de radiador o refrigerante, lo que ocasiona ventas con retrasos por falta de material, o que no se realice la venta porque el cliente no está dispuesto a esperar el tiempo que demore el proveedor en enviar el material a Piura. La propuesta sugerida por la autora es realizar un control de los inventarios (apéndice E) aplicando KARDEX en método PEPS, esta propuesta se ha tomado en base a (apéndice D) la entrevista a profundidad ya que el gerente especificó estar dispuesto a aplicar un método para el control de sus inventarios pero que no sea difícil de utilizar, ya que cuenta con poco personal y lo tiene abocado a la atención de los clientes.

Para que el control de los inventarios sea efectivo; la elaboración de tarjetas de control para el Kardex, se debe iniciar con un conteo físico de los materiales que se tiene en el almacén, colocando en cada uno de ellos la tarjeta de control con los datos de fecha de entrada, salida y tipo de radiadores o refrigerantes. Luego, clasificarlos de manera ordenada según su antigüedad e ir registrando los saldos iniciales en el Excel (apéndice E); de esta manera se acumula información fehaciente donde cada producto tendría su kardex para llevar un mejor control y se evite el rompimiento de stock; además de ello podrá observar las variaciones de los precios de cada producto de manera global lo cual le ayudará a tomar mejores decisiones respecto a los precios de venta.

El 45% de las ventas mensuales corresponden a ventas sujetas al contado y el 55% a ventas sujetas a crédito; y según la información del gerente (apéndice D), la empresa no cuenta con ningún control para poder corroborar el pago de las ventas sujetas al contado. Con relación al cobro de una venta sujeta al contado, el cliente tiene la opción de pagar en efectivo, donde el administrador puede verificar físicamente que el monto es el correcto o realizar una transferencia bancaria donde el único procedimiento es la observación de la transacción. La autora, ha identificado una falta de control en el procedimiento de cobranzas de ventas sujetas al contado (apéndice C), de modo que, la propuesta para controlar el ingreso del dinero en las cuentas bancarias de las ventas al contado es la aplicación de la herramienta denominada conciliación bancaria.

Asimismo, las ventas sujetas a crédito no cuentan con un procedimiento de control, lo que ha ocasionado que las cuentas por cobrar se acumulen a lo largo de los meses y finalmente sean castigadas por la falta de seguimiento. En las ventas sujetas a crédito, si utilizan el procedimiento de conciliación bancaria.

La autora ha analizado tres propuestas (apéndice F) para llegar a disminuir las cuentas por cobrar, donde se ha realizado un cuadro comparativo detallando las ventajas y desventajas de las tres propuestas. Para la primera propuesta, la autora ha detectado que en la entrevista (apéndice D) a profundidad, el gerente muestra su aprobación al poder contratar un nuevo trabajador, pero la condición es incorporarlo a la planilla con un sueldo igual a la remuneración mínima vital. Como las ventas son lo primordial, el nuevo trabajador estaría expuesto a realizar otro tipo de labores comerciales muy aparte de dedicarse a las cobranzas, lo que generaría que el problema de disminuir la cartera de cobranzas no sea resuelto. Como segunda propuesta, está el llevar la cartera de cobranzas con el banco BCP, lo cual considero una gran limitación el trabajar con facturas no mayores a un año de antigüedad y, el cliente al no cumplir con el plazo de pago, puede ocasionar que el banco tenga que proceder con cartas notariales, lo que puede generar un rompimiento en la relación comercial con el cliente. Así mismo, su costo es el cobro del 6.8% de la factura cobrada.

Finalmente, la tercera propuesta es trabajar con "AFINTE", empresa dedicada a cobro de deudas a crédito. El costo de inversión es del 5% del total de la deuda; comparado con la propuesta ofrecida por el banco BCP, es menor, además de ofrecer el servicio de cobranzas desde enviar correctamente la factura desde su emisión, el proceso de seguimiento; hasta que se realice el depósito a las cuentas bancarias de la empresa.

### **3.2 Desarrollo de experiencias**

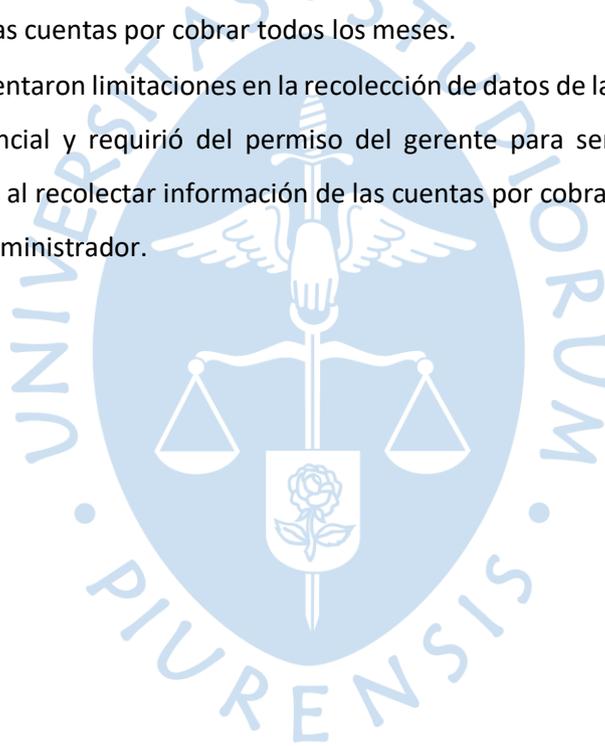
La experiencia profesional de la autora, en La Casa del Radiador S.R.L., se inició en el área administrativa llevando el control de la facturación de la empresa. Con ello se fortalecieron sus conocimientos en el manejo de comprobantes de pago electrónicos emitidos desde el portal SUNAT.

La autora, como trabajadora de la empresa estudiada, detectó falencias en el control de inventarios y en cuentas por cobrar. Gracias al estudio realizado en la presente investigación, se detectó la importancia del control de inventarios, motivo por el cual se ha propuesto implementar el Kardex y el método de valorización PEPS, teniendo en cuenta que los costos de los productos son muy volátiles. Por otro lado, después de analizar la relación de las cuentas por cobrar con antigüedad no mayor a un año, se detectó la falta de control en el cobro de las facturas y boletas de venta electrónicas pendientes de pago.

Con lo anteriormente indicado se espera que los aportes realizados a la empresa, La Casa del Radiador S.R.L., sean aplicados en el corto plazo con el fin de lograr un crecimiento económico y un control eficaz y eficiente de todos sus inventarios.

### Conclusiones

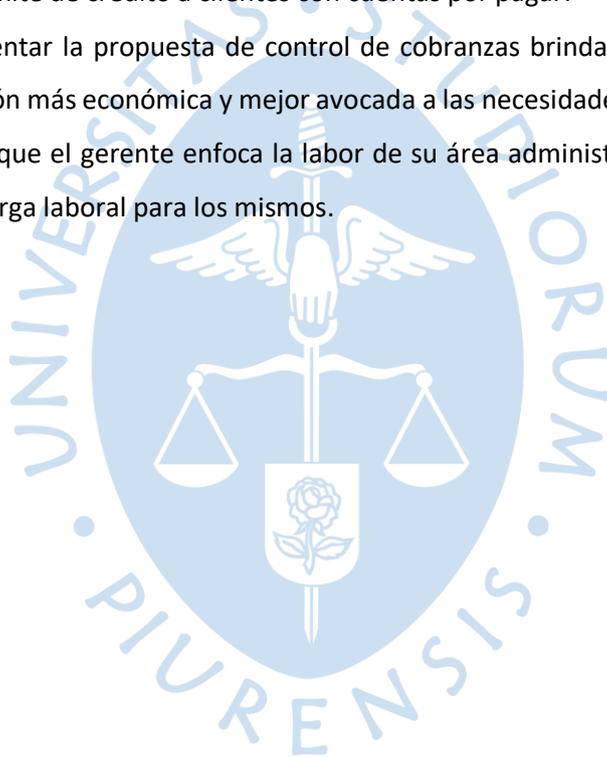
- Se ha determinado la falta de control de inventarios en el almacén, no existe orden de antigüedad, cantidad y precio al momento de la venta; así como con la compra de los radiadores y refrigerantes. Los productos tienen costos muy volátiles y presentan alta rotación en el almacén. Lo antes mencionado tiene implicancia en la existencia del rompimiento de stock, el cual afecta directamente a las ventas; ya que muchos de los clientes no están dispuestos a esperar dos días, que es el tiempo que demora la mercadería en llegar a Piura.
- Se han detectado falencias en el proceso de venta donde se determinó una falta de control en las cobranzas. Las ventas sujetas a contado carecen de control al no comprobar que el dinero ingresa a las cuentas bancarias y en las ventas sujetas a crédito existe una falta de seguimiento en el control de cobranzas ya que los clientes no cumplen con los plazos de pago otorgados motivo por el cual se van acumulando las cuentas por cobrar todos los meses.
- No obstante, se presentaron limitaciones en la recolección de datos de la empresa, ya que contiene información confidencial y requirió del permiso del gerente para ser compartida. Además, se presentaron retrasos al recolectar información de las cuentas por cobrar, por la gran carga laboral que presentaba el administrador.





### Recomendaciones

- Se recomienda implementar el sistema de control de inventarios Kardex y el método de valorización PEPS para llevar un mejor control de sus inventarios, sugiriendo empezar con un conteo físico de todos los productos del almacén; sugiriendo realizar este procedimiento dos veces al año. Después ingresar los datos de cada tipo de producto en una hoja de Excel aplicando el apéndice D de referencia, utilizando tarjetas de control en los productos para diferenciarlos.
- Se propone implementar la herramienta de conciliación bancaria para las ventas sujetas a contado, ya que estas representan a más del 40 % de las ventas mensuales. Solicitando los extractos bancarios de manera semanal para validarlo con las ventas.
- Extender el estudio propuesto para analizar el método de otorgamiento de créditos de futuros clientes y designar límite de crédito a clientes con cuentas por pagar.
- Se propone implementar la propuesta de control de cobranzas brindada por la empresa Afinte, elegida como la opción más económica y mejor avocada a las necesidades de La Casa del Radiador. Teniendo en cuenta que el gerente enfoca la labor de su área administrativa a las ventas, lo que genera una mayor carga laboral para los mismos.





## Lista de referencias

- Angulo, U. (2020). Contabilidad de Activos con NIIF. Ediciones de la U.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión de crédito y cobro*. Obtenido de Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados: [https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&printsec=frontcover&dq=GESTIÓN+DE+CRÉDITO+Y+COBRO&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=GESTIÓN%20DE%20CRÉDITO%20Y%20COBRO&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&printsec=frontcover&dq=GESTIÓN+DE+CRÉDITO+Y+COBRO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=GESTIÓN%20DE%20CRÉDITO%20Y%20COBRO&f=false)
- Cavero, P. (2019). *Plan de mejora en el desarrollo de los procesos del área de créditos y cobranzas de una mype*. Recuperado de Tesis de Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de Piura: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4073/AE\\_316.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4073/AE_316.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chávez, E. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics S.A.C.* Recuperado de Tesis de Título en Administración de empresas, Universidad San Ignacio de Loyola: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017\\_Chavez-Moreno.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3506/1/2017_Chavez-Moreno.pdf)
- Córdova, M. (2016). Gestión Financiera. *Segunda edición*. Ecoe Ediciones.
- Guevara, J. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de Latinomedical S.A. [*. Recuperado de Tesis de Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11410/1/UPS-GT001594.pdf>
- López, R., & Rodríguez, I. (2019). *Uso de la tarjeta de control de inventario Máster Kardex como herramienta para determinar la rentabilidad de 3M ferretería de la ciudad de Estelí durante el segundo semestre del año 2018*. Tesis de Título de Contaduría Pública y Finanzas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/11616>
- Martínez, S. (5 de noviembre de 2019). *Diferencias entre el inventario permanente y periódico*. Recuperado de <https://www.jasminsoftware.es/blog/inventario-permanente-y-periodico/>
- NIC2. (2005). *Norma Internacional de Contabilidad 2. Inventarios*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/con\\_nor\\_co/nic/SpanishRed2020\\_IAS02\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/nic/SpanishRed2020_IAS02_GVT.pdf)
- Udolki, S. (2014). *Contabilidad de costos y de gestión*. Universidad del Pacífico.



### Glosario

- Cobranzas: acto o procedimiento por el cual se consigue el cobro la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda.
- Conciliación bancaria: procedimiento de control, que consiste en comparar los extractos bancarios con el registro de las ventas.
- Inventarios: registro detallado y ordenado de bienes o productos perteneciente a una empresa o persona.
- Kárdex: sistema de control de inventario para llevar el control de los movimientos de stock de los productos.
- Ruptura de stock: ausencia de stock en el almacén.



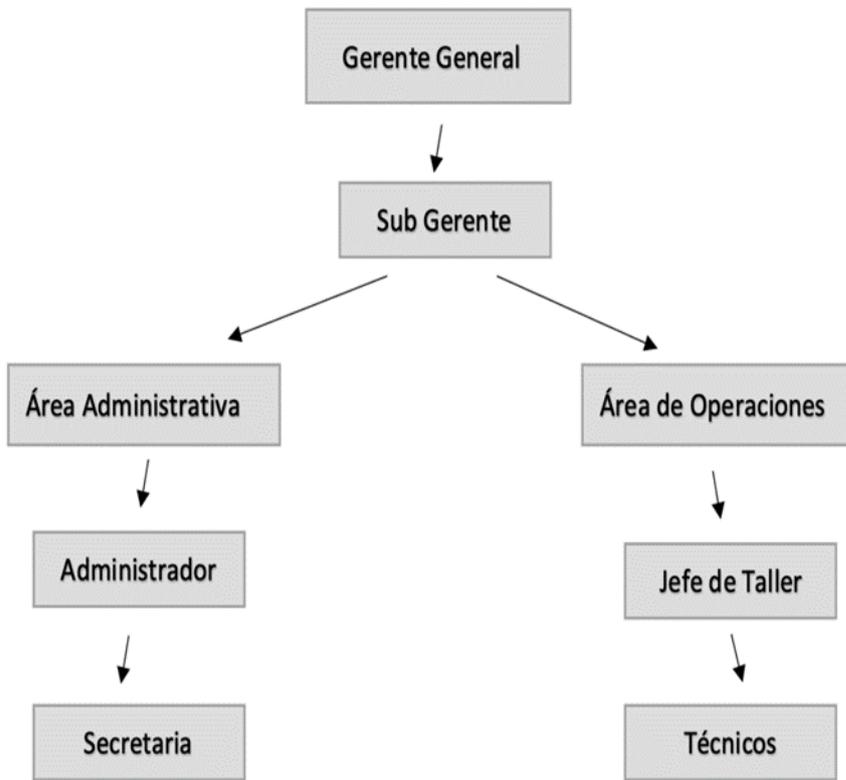


## Apéndices

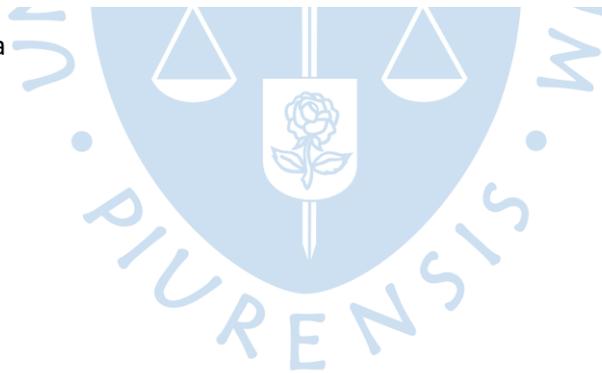




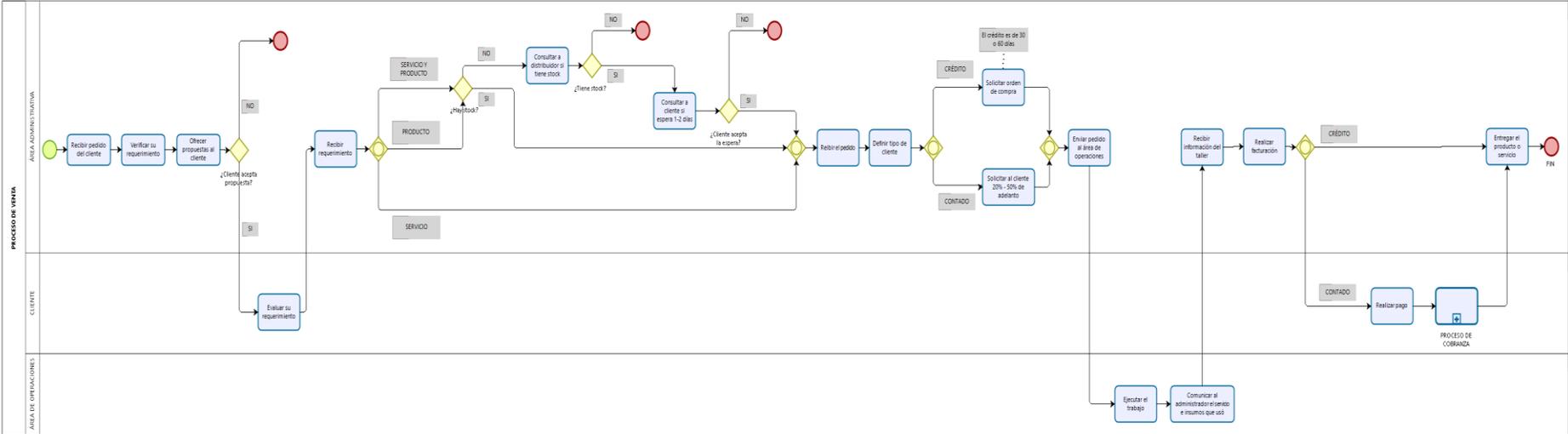
**Apéndice A. Organigrama de la empresa**



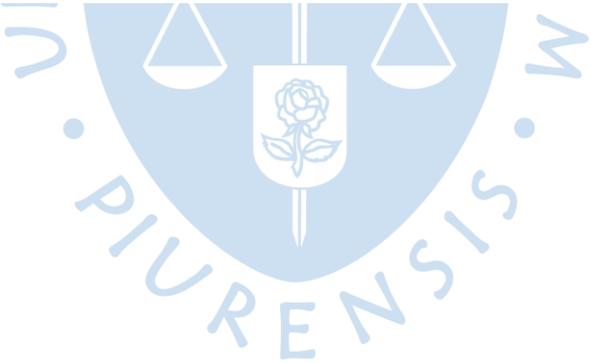
*Nota.* Elaboración propia



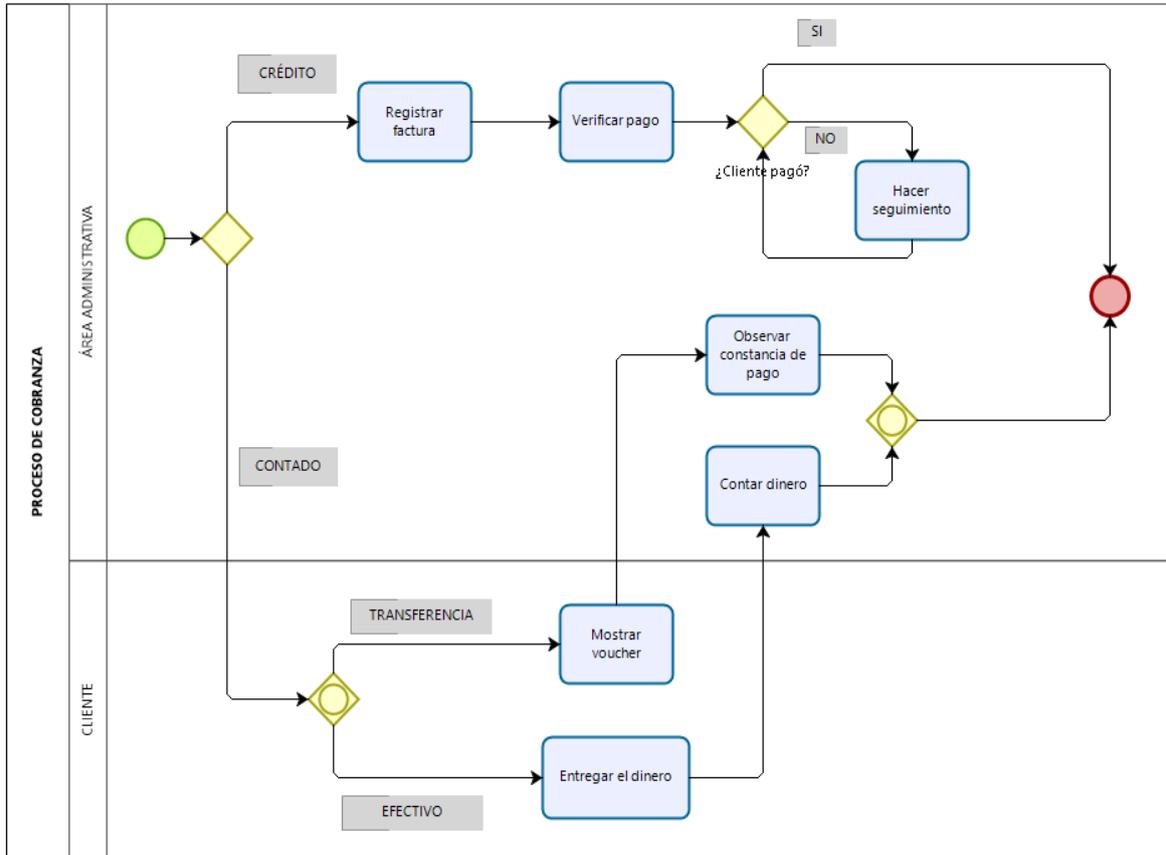
**Apéndice B. Flujograma del proceso de venta**



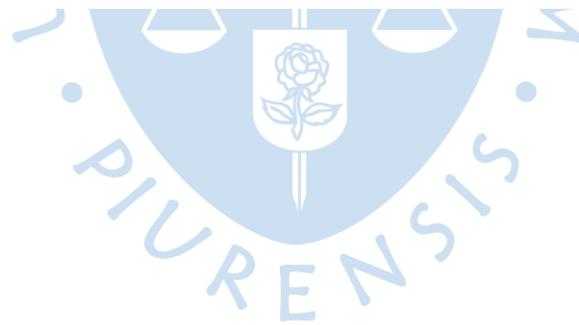
Nota. Elaboración propia



### Apéndice C. Flujograma del proceso de cobranza



Nota. Elaboración propia



#### **Apéndice D. Guía de preguntas para entrevista a profundidad**

Trabajo de Investigación 2021

Tipo de entrevista: A profundidad

Finalidad: Conocimiento del proceso de inventarios y cobranzas

Características: Confidencial.

Duración aproximada: 2 horas

Entrevistador:

Nombre y apellidos completos: Daniela Yuliana Guerra Zapata

Entrevistado:

Nombre y apellidos completos: Anónimo

Cargo: Gerente General

Antigüedad en el área: 20 años

Función principal del puesto: liderar la empresa

Preguntas:

1. ¿Cuenta con algún proceso de control de inventarios?
2. ¿Tiene conocimiento de cuanto material y qué material tiene?
3. ¿En algún momento se ha quedado desabastecido por no tener control de los materiales?
4. ¿Estaría interesado en llevar un sistema de control de inventarios?
5. ¿Cuál es la vida útil de los radiadores y de los refrigerantes?
6. En el caso de estos dos principales productos ¿Existe algún control con respecto al periodo en el que se compra y se vende los radiadores y refrigerantes?
7. ¿Se preocupa por las cobranzas de sus ventas?
8. ¿Tiene conocimiento si el administrador realiza conciliaciones bancarias como método de control para verificar los pagos al contado y al crédito?
9. ¿Qué porcentaje de sus ventas corresponden las ventas sujetas al contado y crédito?
10. ¿Qué procedimiento utiliza al otorgar crédito a una empresa?
11. Al tener solamente el apoyo de un administrador y varias cuentas por cobrar ¿Le interesaría invertir en tercerizar las cobranzas?

*Nota.* Elaboración propia

**Apéndice E. Kardex control de inventarios**

CONTROL DE EXISTENCIAS											
Detalle de Producto		Fecha	Entradas			Salidas			Saldo		
Panal	tipo		Unidad	Valor Unitario	Total	Unidad	Valor Unitario	Total	Unidad	Valor Unitario	Total
10 7/8" X 21 1/4"	3GL										

*Nota.* Elaboración propia



**Apéndice F. Propuestas para control de cuentas por cobrar**

Banco BCP

Empresa Afinte

Contratar un trabajador

Servicio	Se envían las facturas pendientes por cobrar al banco y el banco se encarga del procedimiento de cobranza.	Después de emisión de la factura se encargaría del proceso administrativo para enviarla realizar el seguimiento de cobranza.	Se encarga del envío de comprobantes de pago y seguimiento de los mismos.
Costo	6.8 % aproximadamente del valor total de la factura. Este porcentaje puede ir variando según el monto total de la deuda.	5 % aproximadamente sobre el total de la deuda. Este monto ha sido asignado previo análisis de la cartera, por ello puede variar.	Sueldo mínimo: 930 soles en planilla, teniendo en cuenta lo conversado con el gerente.
Procedimiento de cobro	El banco abona a la cuenta de la empresa el total de la factura menos el monto que cobra por el servicio.	La empresa gestiona y hace seguimiento de la cobranza hasta que el dinero sea abonado a la cuenta de la empresa	Lograr metas de cobranzas al 100%.
Ventajas	Los clientes le suman importancia a la deuda por ser cobrada por el banco.  Seguridad en la cobranza.  Poca inversión de tiempo.	Poca inversión de tiempo y tasa de cobro baja.  Cobro de todas las cuentas por cobrar  Ofrece todo tipo de servicios de cobranzas desde administrativo a legal.	Trabajar directamente con los clientes. Mayor contacto con la cartera de clientes y cuida la relación con ellos. Personal directamente enfocado al problema de cobranzas.
Desventajas	Tasa de cobro muy alta  Solo ofrece el servicio de cobro, pero el trabajo administrativo de enviar la documentación debe estar realizado.  De no ser cobrada la factura, pasa a legal y es un proceso engorroso para el cliente.  Solo hasta un año de antigüedad.	Descuido en la relación con el cliente	No tiene la misma experiencia que la empresa.  Se puede desenfocar realizando otras labores, ya que el gerente de la empresa está enfocado en las ventas.  Posibilidad de no llegar a la meta de cobranzas.

*Nota.* Elaboración propia