UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Economía y Finanzas

Gestión de Cuentas por cobrar y su incidencia en las finanzas de una empresa proveedora de válvulas industriales 2018-2021.

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Economía y Finanzas

Kiara Sánchez Loayza
0000-0002-6881-1438

Asesor:
Mg. Lissy Salinas Calderón
0000-0002-6581-0018

Lima – Perú
2022

“Gestión de Cuentas por cobrar y su incidencia en las finanzas de una empresa proveedora de válvulas industriales 2018-2021”

Fecha de Sustentación y Aprobación: viernes 08 de Julio del 2022.

Presidente de Jurado

Dr. Benoit Mougenot

Jurados:

Dr. Ciro Bazan Navarro

Mg. Lissy Salinas Calderón

Índice de Contenidos

Introducción 8

Capítulo 1. Generalidades de la empresa 9

1.1 Datos generales. 9
1.2 Nombre o razón social de la empresa. 9
1.3 Ubicación de la empresa. 9
1.4 Giro de la empresa 10
1.5 Tamaño de la empresa. 11
1.6 Breve reseña histórica de la empresa. 12
1.7 Organigrama de la empresa. 13
1.8 Misión, Visión, Política y Objetivos de la empresa 14
1.8.1 Misión 14
1.8.2 Visión 14
1.8.3 Política 14
1.8.4 Valores 15
1.8.5 Objetivos de la empresa 15
1.9 Productos y clientes. 17
1.9.1 Productos 17
1.9.2 Clientes 19
1.10 Premios y certificaciones 22

Capítulo 2. Información relacionada al Puesto en la empresa 24

2.1 Funciones que desempeña en su puesto laboral 24
2.2 Responsabilidades que tiene a su cargo 25
2.3 Objetivos de su puesto laboral, vinculados y/o alineados a los objetivos de la empresa 26

Capítulo 3. Identificación y Aplicación de conocimientos y/o habilidades 29

3.1 Cómo han contribuido sus conocimientos teóricos a los principios, visión, misión, plan estratégico y operacional, etc. de la empresa donde laboró 29
3.2 Identificar, como han contribuido las teorías de Economía, de Finanzas y de Negocios internacionales, así como las herramientas (punto de Equilibrio, la eficiente asignación y distribución de recursos), análisis FODA, elaboración e interpretación de ratios financieros, identificación de mercados internacionales para los productos que vende la empresa, análisis de las variables macroeconómicas, conformación de portafolio de activos de la empresa, participación en el mercado secundario; a lo largo de los años, solucionando los problemas cotidianos y/o contingentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa 31
3.2.1 Conceptos de Contabilidad General 31
3.2.2 Dinámica de la facturación Electrónica 34
3.2.3 Administración del efectivo y control interno 39
3.2.4 Sistemas Administrativos del IGV 42
3.2.5 Gestión Financiera y la Administración del Capital de Trabajo 45
3.2.6 Administración de Cuentas por cobrar 49
3.2.7 Banca de Negocios: Análisis Crediticio 53

3.2.8 Determinantes del Tipo de Cambio 58
3.2.9 Ética y Trabajo en la Organización 61
3.2.10 Macroeconomía y Comercio Internacional 62
3.2.11 Análisis FODA de la empresa 65
3.2.12 Ratios de Gestión y Liquidez 68
3.3 Identifique y explique el logro más importante que logró en su empresa, susténtelo con cifras y/o variables cuantitativas 69
3.4 Identifique el problema más grave que tuvo que solucionar dentro de las responsabilidades de su cargo, explique cómo lo solucionó, considere todos los elementos del contexto que puedan ser relevantes. (Económico, político, social, histórico, etc.) 77
3.5 El conocimiento empírico que haya acumulado, resultado de la observación directa de la situación o problema establecido. 87
Capítulo 4. Conclusiones empíricas de las situaciones 89
Capítulo 5. Bibliografía/ Referencias 91
Capítulo 6. Anexos 94
Anexo 1. Flujograma de Operaciones de la empresa 94
Anexo 2. Estructura de los comprobantes de pago de la empresa 95
Anexo 3. Formato de vales de caja chica 95
Anexo 4. Formato de Rendición de gastos de caja chica 96
Anexo 5. Formato de Solicitud de Crédito Parte I - IV 97
Anexo 6. Formato de Solicitud de Crédito Parte V - IX 98
Anexo 7. Formato de Letra de Cambio 99

Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de la empresa 10
Figura 2 Organigrama de la empresa al 2021. 13
Figura 3 Logotipos de líneas de productos 19
Figura 4 Etapas del servicio al cliente 20
Figura 5 Participación en ventas locales por sector (2018-2021). 21
Figura 6 Certificaciones de fábrica de productos 22
Figura 7 Reglas del Cargo y el abono 32
Figura 8 Comprobantes de pago emitidos por sistemas de emisión 35
Figura 9 Operatividad del Sistema de Emisión Operador de Servicios Electrónicos 36
Figura 10 Medios de Envío de comprobantes electrónicos 2020-2021.07 37

Figura 11 Ciclo operativo de una organización económica 39
Figura 12 Resumen de conciliación bancaria de la cuenta en dólares (USD) - enero 2020 42
Figura 13 Composición de los activos corrientes 2018-2020 (USD) 46
Figura 14 Composición de los pasivos corrientes 2018-2020 (USD) 46
Figura 15 Evolución del Capital de trabajo (USD) 2017-2020 47
Figura 16 Evolución de las cuentas por cobrar de la empresa 2018-2021 (USD) 50
Figura 17 Proceso de evaluación de créditos de la empresa 55
Figura 18 Payment Terms (PT) o términos de pago otorgados al 2021 56
Figura 19 Tipo de cambio Ponderado dólar N.A 2018 – 2021.07 60
Figura 20 Monto anual medio de importaciones (USD). 2018 - 2021.09 63
Figura 21 Inversión mensual en Equipamiento Minero en Perú (millones de US$) 64
Figura 22 Indicador DBT ponderado (marzo 2018 – Setiembre 2019) 70
Figura 23 Periodo medio de cobro o DSO (junio2018 – diciembre 2019) 70
Figura 24 Montos de A/R vencido en dólares (USD). 2017-2021 73
Figura 25 Ratios de Liquidez 2018-2020 76
Figura 26 Porcentaje de A/R vencido (octubre 2019 – marzo 2021) 80
Figura 27 Periodo medio de cobro o DSO (octubre 2019 – marzo 2021) 80
Figura 28 DBT Promedio (octubre 2019 – marzo 2021) 81
Figura 29 DBT ponderado (octubre 2019 – marzo 2021) 82

Índice de Tablas

Tabla 1 Actividades económicas 11
Tabla 2 Cantidad de trabajadores 2020-07 al 2021-09 11
Tabla 3 Accionistas de la empresa por participación 12
Tabla 4 Principales Objetivos y estrategias de la empresa al 2021 16
Tabla 5 Facturación anual de principales clientes expresado en dólares (USD). 2018-2021 21
Tabla 6 Objetivos del puesto de Asistente de Finanzas (2021) 26
Tabla 7 Aplicación de Conocimientos en las funciones del puesto 30
Tabla 8 Asiento Contable de una venta (Julio del 2021) 33

Tabla 9 Tasa de detracción para la adquisición de servicios 44
Tabla 10 Indicadores de Reporte DBT 51
Tabla 11 Análisis FODA de la empresa al 2021..... 66
Tabla 12 Ratios de Liquidez y Gestión (2018-2020)..... 68
Tabla 13 A/R vencido y reserva de incobrables en dólares (USD). Mar 2018- Dic 2019..... 73
Tabla 14 Evolución del A/R con más de 60 días vencidos en USD (2020). 86

Lista de Abreviaturas y Siglas

A/P	Accounts Payable
A/R	Accounts Receivable
API	American Petroleum Institute
BCR	Banco central de reserva
BI	Bray International
CDR	Constancia de recepción
CIF	Cost, insurance and freight
COVID-19	Coronavirus 2019-nCoV
CPE	Comprobante de pago electrónico
DBT	Days Beyond Terms
DSO	Days Sales Outstanding
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
ERP	Enterprise Resource Planning
FAE-Mype	Fondo de Apoyo Empresarial - Micro y Pequeñas Empresas.
FAT	Factory Acceptance Test
FDB	Freight, brokerage and duty
GP	Gross Profit
IGV	Impuesto General a las ventas
ISO	International Organization for Standardization
KGV	Knife Gate Valves
OSE	Operador de Servicios Electrónicos

PBI	Producto Bruto Interno
PLE	Programa de Libros Electrónicos
PO	Purchase order
PMI	Identificación positiva de materiales
PRICO	Principales Contribuyentes
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SAT	Site Acceptance Test
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SNMPE	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía
SPOT	Sistema de pago de obligaciones tributarias
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
UNSPSC	Código Estándar de Productos y Servicios de Naciones Unidas
WADO	Weighted average days overdue
XML	Extensible markup language

Introducción

En el contexto globalizado de los últimos años, el otorgamiento del crédito comercial entre los agentes económicos es una práctica importante para incrementar las ventas y como consecuencia de ello, el beneficio o la utilidad. Además de tratarse de uno de los elementos más importantes del capital de trabajo, las cuentas por cobrar y pagar derivadas de estos créditos se han convertido en herramientas de financiamiento a corto plazo relevantes.

Así pues, se identifica la incidencia de las cuentas por cobrar en la liquidez o capacidad de pago de una empresa. El objetivo es convertir las cuentas por cobrar en activos líquidos lo más rápido posible estimulando el rendimiento del efectivo y eliminando posibles impactos negativos de la deuda en el flujo de caja. Si bien estas cuentas están determinadas principalmente por dos factores, el volumen de ventas y el periodo medio de cobro, el desempeño del colaborador encargado de estas áreas es trascendental para la reducción del ciclo de conversión del efectivo.

El presente trabajo de suficiencia profesional ha sido elaborado con el objetivo de exponer la experiencia adquirida como asistente de finanzas en una empresa comercializadora de válvulas industriales, desde el 2018 al 2021. Se trata de una empresa suministradora de equipos de control de fluidos, subsidiaria de Bray International, Inc., compañía con más de 10 años en el mercado peruano y más de 30 años en el mundo. Así mismo, la importancia del informe radica en evidenciar el valor y la utilidad de los conocimientos y formación adquiridos en la carrera de Economía y finanzas en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) para cumplir con los objetivos del puesto y de la organización.

En los primeros capítulos se presenta información general y relevante de la empresa y el puesto, para luego cuantificar los objetivos alcanzados en el capítulo 3. El informe abarca 2 escenarios: antes y durante la coyuntura por la pandemia por el COVID-19, periodo en el que uno de los principales riesgos para nuestra economía peruana significó el posible quiebre de la cadena de pagos de las empresas hacia sus acreedores. Además, se ilustran los principales resultados obtenidos de las estrategias empleadas para resolver problemas en funciones de facturación y cobranzas, optimizando las métricas del A/R bajo los lineamientos y recomendaciones de casa matriz.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales.

Bray Controls Perú S.A.C. con RUC 20524189501, proveedor de equipos comerciales e industriales, es una empresa importadora y comercializadora de válvulas industriales, productos y accesorios de control de flujo, aislamiento y automatización para las diversas industrias de la economía. Fue constituida como sociedad anónima cerrada el 04 de diciembre del 2009 y empieza actividades en marzo del 2010, además es una subsidiaria de Bray Internacional, Inc., compañía americana con sede principal en Houston, Texas.

Cuenta con más de 30 años de operaciones globales en más de 40 países, además de ser considerada uno de los mayores fabricantes en el mundo de válvulas tipo mariposa, bola, cuchilla, retención, actuadores neumáticos, eléctricos, y accesorios para automatización y control. Cada región del mundo en la que se ubica mantiene una red de servicio y ventas certificada por la fábrica para todos sus productos.

1.2 Nombre o razón social de la empresa.

RAZÓN SOCIAL: BRAY CONTROLS PERU S.A.C.
NOMBRE COMERCIAL: BRAY

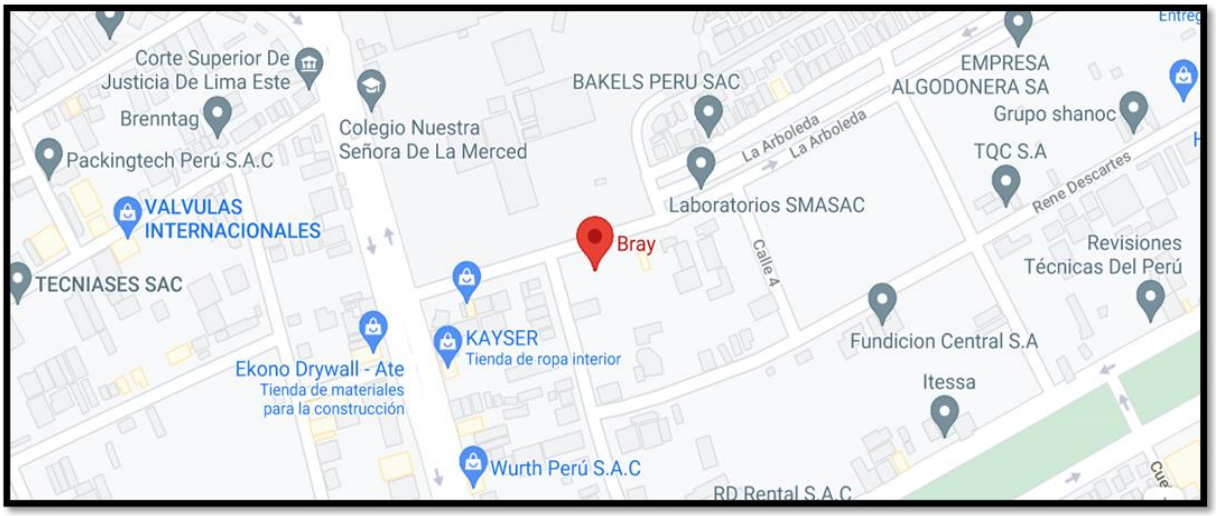
1.3 Ubicación de la empresa.

El almacén y las oficinas de Bray Controls Perú se encuentran ubicados en el departamento y provincia de Lima. Su dirección fiscal es Av. La Arboleda Mza. D Lote 2 Urb. Santa Raquel II Etapa, Ate – Lima - Lima, tal como se aprecia en la Figura 1. Su página web es www.bray.com/es/

Así mismo cuenta con páginas en Facebook y LinkedIn bajo el nombre de “Bray Latam”, el cual agrupa a todas las divisiones, subsidiarias y oficinas de ventas en Latinoamérica: México, Centroamérica, El Caribe, Colombia, Perú, Chile, Ecuador y Venezuela.

Figura 1

Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Google Maps.

1.4 Giro de la empresa.

La empresa se posiciona en el sector comercio, se dedica a la importación, comercialización, distribución y venta de válvulas y actuadores eléctricos, actuadores neumáticos, posicionadores neumáticos, soluciones para control de flujos, accesorios y/o todos los servicios relacionados con el rubro. Sus productos son importados principalmente de sus fábricas y otras divisiones en Estados Unidos; India, África, India y China; Además de ser distribuidor autorizado de las marcas ARI-Dorot de Israel desde el año 2019.

En las instalaciones de la empresa se realiza el acondicionamiento de las válvulas, control de calidad, embalaje y procesos logísticos para el despacho y atención de órdenes de compra. Adicionalmente, la empresa desempeña otras actividades derivadas y complementarias como consultoría, asesoría, asistencia técnica, operación, instalación, puesta en marcha, reparaciones, mantenimiento y fabricación de otros bienes necesarios para el funcionamiento adecuado de sus equipos según sea el caso, ofreciendo así un servicio personalizado y con valor agregado postventa. En la Tabla 1, se muestran las principales actividades económicas que la empresa desempeña según los registros en SUNAT.

Tabla 1

Actividades económicas

Principal	4659	Venta al por mayor de otros tipos de Maquinaria y Equipo.
Secundaria 1	3312	Reparación de Maquinaria.
Secundaria 2	2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C. P.

Fuente: SUNAT – Consulta RUC

1.5 Tamaño de la empresa.

Bray Controls Perú S.A.C. es una empresa PRICO (Principales contribuyentes, con ingresos brutos mayores o iguales a 3000 UIT) desde el 2018; De régimen general a nivel tributario y laboral, pues emite una facturación anual aproximada de $ 4.4M.

En la Tabla 2, se aprecia que la empresa ha mantenido un número de trabajadores entre 18 y 20 en los últimos 2 años. Así mismo, varios de los servicios que demanda para operar en su totalidad son tercerizados, tales como selección de personal, servicios complementarios de ingeniería, servicios técnicos varios, transporte de carga, mensajería, asesoría legal, limpieza, entre otros.

Tabla 2

Cantidad de trabajadores 2020-07 al 2021-09

Periodo	N° de Trabajadores	N° de Prestadores de Servicio
2020-07	19	2
2020-08	19	0
2020-09	19	1
2020-10	19	1
2020-11	19	1
2020-12	19	2
2021-01	19	0
2021-02	19	1
2021-03	19	0
2021-04	18	0
2021-05	19	0
2021-06	20	1
2021-07	20	1
2021-08	20	0
2021-09	20	1

Fuente: SUNAT – Consulta RUC, 2021

1.6 Breve reseña histórica de la empresa.

Bray International Inc, denominada “La compañía de alto rendimiento”, es una empresa multinacional americana que se incorporó al mercado global el 23 de abril de 1986 con sus primeros prototipos de válvulas. Sus cofundadores son Craig Brown y Frank Raymond, quienes diseñaron la estructura inicial de la compañía, así como su primera línea de productos, además de crear progresivamente una red de distribuidores con experiencia y trayectoria reconocida en el mercado. Actualmente la presidencia de la compañía se encuentra a cargo de Craig C. Brown (CEO y fundador) y Ronald J. Warren (experto en la industria por más de 45 años).

Su primera fábrica se construyó en marzo de 1987, siendo las primeras en producirse las válvulas mariposa Serie 20/21 para la industria Sanitaria/Química, las Serie 30/31 de uso general y las Serie 35/36 de gran diámetro. Los siguientes años la empresa empezaría a expandirse con la apertura de sus primeros establecimientos en el extranjero, Bray United Kingdom y Bray Canadá en 1988, y Bray México en 1989.

En 1998, Bray Valve & Controls se convirtió oficialmente en Bray Controls para reflejar su mayor énfasis en productos de control. Durante todos sus años de crecimiento, la compañía se ha mantenido innovando en el mercado con la adquisición de nuevas líneas de productos, como Bray / McCannalok en 1996, Flow-Tek en 1999, Ritepro en 2000, VAAS en 2014, Amresist. en 2017, entre otras más recientes.

En Perú, la empresa se constituye como sociedad anónima cerrada el 04 de diciembre del 2009, bajo la denominación Bray Controls Perú S.A.C. inscrita en los registros públicos en la partida 12410544 del registro de personas jurídicas de Lima, para iniciar actividades en Marzo del 2010. Como se aprecia en la Tabla 3, Bray International Inc., es el accionista mayoritario con un 99.9% del capital.

Tabla 3

Accionistas de la empresa por participación

Nombre	Bray International, Inc.	Craig C. Brown
% Participación	99.90%	0.10%
Nacionalidad	USA	USA
Dirección	13333 Westland E Blvd Houston TX, 77041	13333 Westland E Blvd Houston TX, 77041

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la empresa tiene presencia global en más de 60 países, incluyendo fábricas como Bray China Controls, considerada como la instalación de fabricación de válvulas más grande de China, y 300 oficinas de ventas, distribución y servicio en todo el mundo, red que les permite identificar y atender rápidamente las necesidades de sus clientes en diferentes escenarios superando las expectativas del mercado.

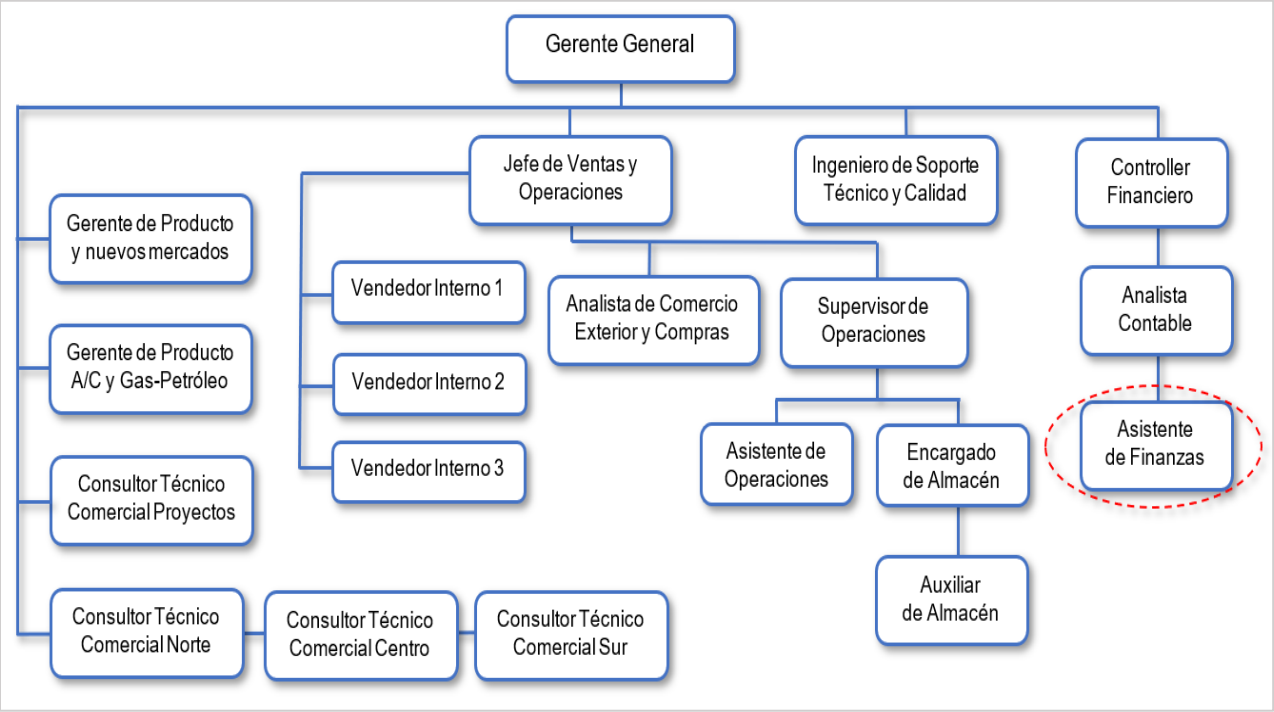
1.7 Organigrama de la empresa.

En la Figura 2, se puede apreciar la estructura organizacional de la empresa al 2021, donde se encuentra señalado con un círculo el puesto de Asistente de finanzas, correspondiente a la que suscribe el presente informe.

El área funcional donde se ubica el puesto es el Departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas, área encargada de gestionar información de capital humano, legal, contable y financiera en coordinación con otras áreas, a fin de dar alcances periódicos sobre la situación real de la empresa y facilitar así la toma de decisiones.

Figura 2

Organigrama de la empresa al 2021.



Fuente: Elaboración Propia.

1.8 Misión, Visión, Política y Objetivos de la empresa

1.8.1 Misión

"Brindar soluciones de control de flujos a las principales industrias de la economía, buscar el crecimiento a través de ofertas de productos de alta calidad mejoradas y ampliadas; esforzarnos siempre por superar las expectativas de nuestros clientes; administrar nuestro negocio con integridad; y tratar a nuestros empleados con respeto".

1.8.2 Visión

"Convertirnos en la empresa de válvulas, actuadores y controles más respetada y exitosa del mercado, siendo nuestros empleados y clientes nuestros mayores activos".

1.8.3 Política

Política Global de calidad: Bray reconoce que su éxito depende totalmente de sus clientes, por ello su política principal está orientada a la mejora continua de sus productos, procesos y servicio en general, la cual además tiene efecto en todas sus divisiones y subsidiarias en el mundo, siguiendo los más altos estándares y con el fin de transmitir la confiabilidad necesaria para las condiciones operativas más exigentes por cada industria, ya que todos sus productos pasan por procesos comprobados de Diseño, Análisis, Validación y Certificación.

Como parte de esta política, la compañía promueve un programa de Gestión de la Calidad, en el cual se identifican 6 factores clave que influencian de manera importante la decisión de compra del cliente al adquirir suministros industriales, estos son:

- Confianza en el fabricante
- Confianza en la calidad e integridad del fabricante
- Experiencia Comprobada en la Industria
- Características y Beneficios del producto
- Precio
- Servicio al Cliente
- Entregas

Dicho programa se complementa con la explicación de las pruebas de producto realizadas según su clasificación: prueba de válvulas, prueba de actuadores, trazabilidad de materiales (certificaciones) e Identificación positiva de materiales (PMI).

A nivel local, la empresa cuenta con un flujograma de operaciones y de reclamos. Estos han sido establecidos como resultado de la coordinación de diferentes áreas con el fin de reforzar constantemente la política global de calidad en sus procesos de recepción y atención de órdenes de compra, así como la atención de reclamos de tipo operacional o funcional que puedan presentarse posterior a la venta.

1.8.4 Valores

La operatividad de la empresa se basa en 6 valores que le permiten velar por el cumplimiento de sus políticas en el trabajo del día a día de manera individual y en equipo:

- Excelencia: “Seremos excelentes en todo lo que hacemos y en cómo lo hacemos”.
- Integridad: “Hacemos lo correcto incluso cuando nos cuesta”.
- Enfoque en el cliente: “Sabemos que el éxito de nuestros clientes es fundamental para nuestro éxito”.
- Innovación: “Amamos las buenas ideas”.
- Seguridad: “Nos esforzamos por crear un lugar de trabajo seguro y proteger el medio ambiente”.
- Empleados valiosos: “Nos preocupamos los unos por los otros”.
- Servicio desinteresado: "Ser un activo positivo para nuestra comunidad"

1.8.5 Objetivos de la empresa

La empresa emplea estrategias expansivas y de diversificación, buscando constantemente atender más sectores de la industria a través de la ampliación de sus líneas de productos. El enfoque más reciente apunta al sector de tratamiento de aguas e irrigación planteando metas en ventas de $ 600k y $ 250k respectivamente. A continuación, en la Tabla 4, se presentan 5 objetivos generales al 2021, los cuales se repiten constantemente. Así mismo, se listan las principales acciones estratégicas que conllevarían a cumplirlos.

Tabla 4

Principales Objetivos y estrategias de la empresa al 2021

Objetivos	Principales Acciones Estratégicas
Lograr la meta anual de ventas por línea de producto y cartera de cada vendedor ($ 6,013,000.00 en total para el 2021).	Mejora constante de la eficiencia en el servicio ofrecido a través de la agilidad en las entregas, flexibilidad y experiencia de compra.
	Estrategias de la fuerza de ventas, fidelización de clientes.
	Análisis periódicos de los precios de la competencia local.
Aumentar participación de mercado en los sectores de Minería, Agua y Gas de petróleo.	Adquirir nuevos softwares para soluciones de sistemas de bomba de agua y otros que ayuden identificar nuevos negocios.
	Enfoque en productos clave e ingeniería con soluciones técnicas superiores.
	Adquirir bancos de prueba para las marcas Bray, ARI y Dorot
	Ampliar líneas de productos (nuevos proveedores).
	A nivel distribuidores, mejorar el liderazgo de los responsables de cada línea de producto.
Desarrollar negocios en nuevos mercados que generen valor agregado a la empresa	Instalación de válvulas de prueba en proyectos de potenciales clientes.
	Aumentar el alcance de la marca a través del marketing digital bajo la agrupación de divisiones “Bray Latam”.
	Contratar nuevos talentos en el equipo.
Lograr y mantener un nivel técnico aceptable por vendedor para garantizar el desarrollo de las líneas de productos.	Realizar reuniones técnicas comerciales constantes a fin de fortalecer las habilidades técnicas de cada vendedor.
	Participación en Webinars y capacitaciones con expositores internacionales.
	Establecer metas e indicadores vinculados a las tácticas de ventas empleadas por consultor técnico comercial.
Mantener indicadores de Gestión adecuados a los estándares definidos por casa matriz.	Monitorear constantemente la calidad de la información actualizada en recursos tecnológicos disponibles como el ERP LN, Dynamics, Cforia, Power BI, capetas compartidas, entre otros.

Elaboración Propia. Referencia: Budget BPER 2021

1.9 Productos y clientes.

1.9.1 Productos

La empresa ofrece productos importados, adquiridos de fábricas y divisiones en el mundo, los cuales se encuentran diseñados para brindar las siguientes soluciones:

- Aislamiento: válvulas que interrumpen el caudal en determinado proceso hacia un sitio específico con fines de mantenimiento o motivos de seguridad.
- Control: válvulas que regulan el caudal de líquidos o gas al abrir o cerrar las vías internas.
- Automatización: válvulas automáticas que optimizan el rendimiento de procesos a fin de reducir el mantenimiento e inactividad.

A continuación, se listan las principales líneas de productos que se ofrecen actualmente en el mercado local, cuyos logos se muestran en la figura 3:

Línea Válvulas Mariposa - Marca: Bray – McCannalok:

- Válvulas Mariposa del tipo Resilientes y Revestidas, hasta 72”
- Válvulas Mariposa High performance Fire-Safe API 607 *(Certificación SIL3).*
- Válvulas de Proceso Triple Excéntricas asientos Metal-Metal. *(Fire-Safe API 607).*
- Materiales especiales para manejo fluidos corrosivos (agua de mar) y abrasivos.
- Actuadores neumáticos *(Certificados SIL3 y eléctricos UL, CSA, Explosión Proof).*
- Actuadores neumáticos y eléctricos, posicionadores electroneumáticos y digitales inteligentes.
- Electroválvulas, limit switches, monitores de posición inductivos.

Línea Válvulas Esféricas - Marca: Flowtek:

- Válvulas esféricas: flotante y trunnion (Certificaciones Fire Safe API607 y SIL3)
- Válvulas para Servicio Severo. Asientos metal. Criogénicas.
- Válvulas de control con esfera caracterizada V-Port.
- Variedad de accionamientos, manuales, neumáticos y eléctricos.
- Amplia gama de materiales del cuerpo y asiento.

Línea Válvulas Check Swing Tipo wafer - Marca: RitePro Corporation:

- Válvulas check swing tipo wafer, Fusible Link Check Valve.
- Diámetros hasta 42” ANSI/API Series Class 125 – 1,500

- Resortes internos, externos, palanca, contrapeso, amortiguación hidráulica.
- Válvulas Check con Certificación UL/FM – Fire Protection Systems.
- Conectores rápidos. CAMLOK Couplings.
- Sistemas de brazos de carga para fluidos. Loading Arms, Swivel Joints.

Línea Válvulas Cuchilla (Slurry Valves) - Marca: Bray Slurryshield:

- Válvulas de cuchilla tipo wafer, lug y bridadas. Hasta 740 PSI.
- Válvulas Pinch On / Off y control
- Válvulas de Retención para fluidos con alto contenido de sólidos en suspensión.
- Flushing e insuflaciones para limpieza de cuchillas.
- Accionamientos neumáticos, eléctricos, hidráulicos.

Línea Válvulas de AIRE - Válvulas de control Hidráulico - Marca: A.R.I – DOROT:

- Válvulas de Aire para agricultura, industria, agua y saneamiento
- Válvulas de control hidráulico para agricultura, industria, agua y saneamiento

Línea Válvulas Gas & Oil - Marca: FBV*:*

- Válvulas de Bola tipo Trunnion y Flotantes hasta clase ASME #2500
- Válvulas de Compuerta hasta clase ASME #2500
- Válvulas de Globo hasta clase ASME #2500
- Válvulas de Retención (checks) hasta clase ASME #2500
- Conexiones bridadas, soldables, roscadas, etc.
- Actuadores Eléctricos, Neumáticos, Hidráulicos.

Servicios Complementarios:

- Reparación y Mantenimiento
- Asesoría técnica
- Capacitación de montaje, operación y mantenimiento para el usuario final.
- Emisión de certificados, planos e informes técnicos.

Los productos más vendidos por la compañía en Perú y el mundo son las válvulas mariposa en sus diferentes presentaciones y especificaciones técnicas. Estos suministros están diseñados en una variedad de materiales resistentes a condiciones de corrosión, rayos UV, humedad, químicos, abrasión, impacto, desgaste y pueden ser operadas con accionamiento manual, actuadores neumáticos, eléctricos, electrohidráulicos y otros.

Figura 3

Logotipos de líneas de productos

Fuente: Google imágenes

1.9.2 Clientes

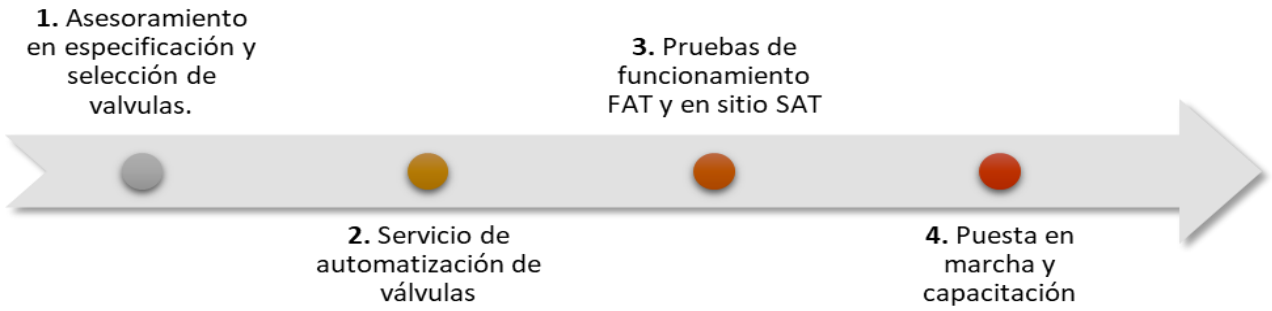
Su línea de productos se encuentra integrada y diseñada para manejar los medios más difíciles en los entornos industriales actuales, como la separación de aire, oxígeno líquido, etileno, nitrógeno líquido y otros. Sus soluciones están dirigidas a empresas que operan en las siguientes industrias:

- Minería
- Alimentos y bebidas
- Petróleo y gas
- Energía
- Pulpa y papel
- Azúcar y Etanol
- Agua y aguas residuales
- Química y petroquímica
- Climatización
- Náutica y construcción naval
- Industria farmacéutica y biotecnología
- Industria General

La atención al cliente comienza con el asesoramiento para selección del tipo de válvula con determinadas características en compañía del asesor técnico comercial y puede culminar en la puesta en marcha y capacitación del usuario final, tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4

Etapas del servicio al cliente.



**FAT: Factory Acceptance Test / SAT: Site Acceptance Test*
Fuente: Facebook/Bray Latam

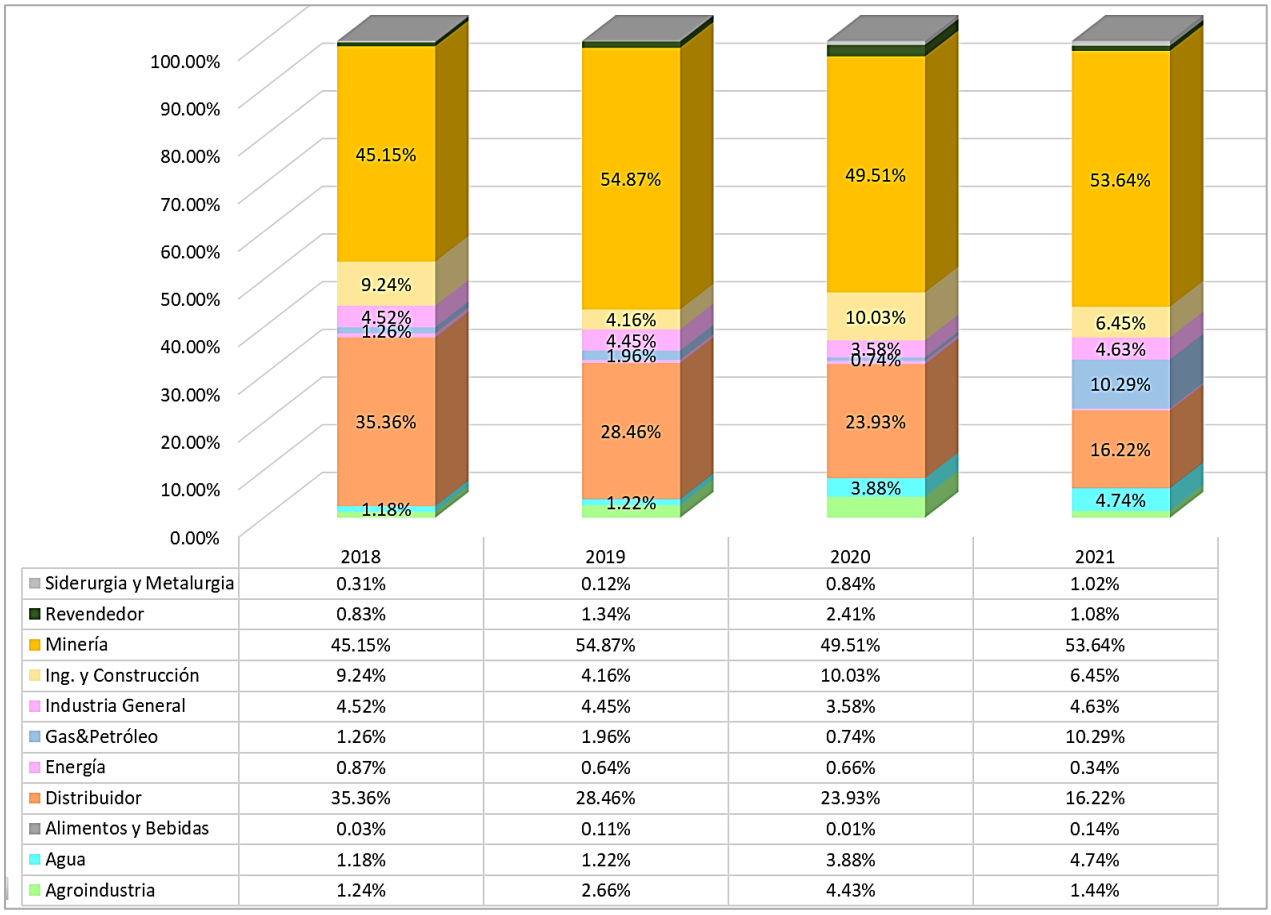
En Perú, el sector que Bray atiende con mayor frecuencia es el de la minería, como se muestra en la figura 5, este tiene una participación en la facturación de más del 50%, lo cual equivale a $3M anuales aproximadamente. Las soluciones para este sector incluyen una variedad de válvulas y accesorios de automatización y control de diferentes tamaños para usar con presiones desde vacío hasta ASME Clase 600 en aplicaciones como chancado, molienda, flotación, relaves, lixiviación, entre otros. La empresa tiene también una participación importante en otros sectores como los de Ingenieria y Construcción, Gas y Petróleo, Agroindustria y Agua, siendo este último el que registra un aumento del 3.57% de participación con respecto al 2018.

Referente a sus clientes, en la tabla 5 se muestra un extracto de los principales y la facturación acumulada entre los años 2018 y 2021. En primer lugar, se ubican sus distribuidores locales autorizados Aptein Perú y Master SI, los cuales junto con un antiguo distribuidor acumulan $5,034,782 en este periodo.

En segundo y tercer lugar se encuentran Minera Shouxin con $1,197,462 y Shougang Hierro Perú con $1,062,796, cliente con el que también se mantiene un contrato de consignación a la fecha. Minera Boroo (antes Barrick Misquichilca) y Sociedad minera Cerro Verde ocupan los siguientes lugares con montos menores aproximados a $1M. Algunos grupos destacados en la lista con compras bajo sus diferentes denominaciones son Nexa Resources, Volcán, Buenaventura, Caña Brava y Breca; así como otros con menor participación como grupo Gloria.

Figura 5

Participación en ventas locales por sector (2018-2021).



	2018	2019	2020	2021
Siderurgia y Metalurgia	0.31%	0.12%	0.84%	1.02%
Revendedor	0.83%	1.34%	2.41%	1.08%
Minería	45.15%	54.87%	49.51%	53.64%
Ing. y Construcción	9.24%	4.16%	10.03%	6.45%
Industria General	4.52%	4.45%	3.58%	4.63%
Gas&Petróleo	1.26%	1.96%	0.74%	10.29%
Energía	0.87%	0.64%	0.66%	0.34%
Distribuidor	35.36%	28.46%	23.93%	16.22%
Alimentos y Bebidas	0.03%	0.11%	0.01%	0.14%
Agua	1.18%	1.22%	3.88%	4.74%
Agroindustria	1.24%	2.66%	4.43%	1.44%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa

Tabla 5

Facturación anual de principales clientes expresado en dólares (USD). 2018-2021

Nombre de Cliente	2018	2019	2020	2021	Total
Distribuidores Autorizados	1,750,394	1,404,057	837,808	1,042,523	5,034,782
Minera Shouxin Perú S.A.	847,676	153,127	86,596	110,063	1,197,462
Shougang Hierro Perú S.A.A.	111,792	295,039	239,748	416,216	1,062,796
Minera Boroo Misquichilca S.A.	378,239	115,162	135,775	292,602	921,778
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	115,160	352,974	238,549	194,358	901,041
Nexa Resources (grupo)	45,968	707,745	72,282	60,186	886,181
Southern Perú Copper Corporation	0	0	108,218	745,867	854,085
Buenaventura (grupo)	206,321	255,428	118,281	201,598	781,628

Minera Yanacocha S.R.L.	114,658	203,095	187,995	240,392	746,140
Grupo Volcán (grupo)	172,166	99,037	46,312	114,889	432,405
Compañía Minera Antapaccay S.A.	31,181	132,341	69,132	166,061	398,715
Minera Chinalco Perú S.A.	2,797	214,798	46,417	99,481	363,493
HLC Ingenieria y Construcción S.A.C.	266,099	36,540	28,511	28,812	359,963
Caña Brava (Grupo)	61,226	90,112	140,171	62,712	354,220
Minera Las Bambas S.A.	0	0	101,103	195,204	296,307

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

1.10 Premios y certificaciones

- **Certificaciones de fábrica de productos:** Bray Controls Perú no cuenta con certificaciones ISO a la fecha; Sin embargo, todas sus fábricas si los tienen; Por ejemplo, Bray China y Bray USA tienen las certificaciones: ISO 14001 y 9001 relacionados a la gestión medioambiental y la gestión de objetivos de calidad. Así mismo, todos sus productos tienen un rendimiento comprobado debido a la variedad de certificaciones y aprobaciones que poseen, incluidas Lloyd's Register, UL y ABS, entre otras, asegurando un diseño y fabricación según lo especificado para cumplir con normas como CE / PED, SIL, ANSI, JIS, DIN / PAS 1085, API, NSF, ASME, AWWA y otras que son requisitos especiales para criogénicos, emisiones fugitivas, agua, nuclear, sanitaria, incendios, etc.

Figura 6

Certificaciones de fábrica de productos

Fuente: Certificaciones y aprobaciones | Bray. (s. f.). Recuperado de https://www.bray.com/es/certifications

- **Bray´s Awards:** En mayo del 2020, Bray Controls Perú recibió un reconocimiento por parte de Bray International en los Bray´s Awards por lograr un destacado desempeño como equipo durante el año 2019 debido a la mejora constante en sus procesos.
- **Certificados de Homologación:** Bray Controls Perú cuenta con certificados correspondientes a procesos de Homologación de proveedores por parte de Achilles,

SGS, Bureau Veritas y Corporación Hodelpe para clientes como Grupo Gloria y Grupo Romero, entre otros, los cuales respaldan a la compañía en sus relaciones cliente-proveedor y generan un alto grado de confianza en el mercado.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

Bray International como fábrica y casa matriz, implementa programas como el de abastecimiento sin conflictos e inclusión de empresas en su cadena de suministros vinculada a la transparencia de sus proveedores y las iniciativas para la obtención de minerales de manera responsable, así mismo varias de sus fábricas cuentan con la certificación ISO 14001 vinculada a la gestión medioambiental. A nivel local la empresa cuenta con una política interna en la que expresa su compromiso con la prevención de la contaminación, la reducción del impacto ambiental de sus actividades y la participación en la mejora continua de su desempeño medioambiental.

En su estrecha relación con la sociedad, Bray es una compañía altamente comprometida con la responsabilidad ética, por lo que se encuentra constantemente reforzando con sus colaboradores en todo el mundo el compromiso de cumplir los más altos estándares éticos en todos sus tratos comerciales y con todos aquellos que hacen negocios en su nombre, como lo son sus distribuidores autorizados. Por ello la empresa cuenta con un manual de cumplimiento anticorrupción y realiza todos los años diversas capacitaciones calificadas con alcance global.

Por otro lado, Bray a nivel local y global se esfuerza constantemente por mantener un ambiente laboral agradable y seguro, por ello cuenta con una política de seguridad y salud en el trabajo y recientemente implementó la Ley N° 27942, referente a la prevención y sanción del hostigamiento sexual, a través de capacitaciones y un comité establecido; Además la alta dirección participa periódicamente en capacitaciones relacionadas a la igualdad de género. La empresa también cuenta con un programa de incentivos al personal, el cual también involucra a sus familias, a fin de aumentar el sentido de pertenencia y reconocimiento en el equipo.

Debido a su estructura organizacional, Bray Perú no cuenta con participaciones recientes en actividades de responsabilidad social. Sin embargo, se puede mencionar su colaboración en el 2018 con la fundación “Angelitos de Cristal”, programa del servicio de dermatología del Instituto del niño dirigido a niños con epidermis bullosa, mediante la recolección de tapitas de botella de plástico.

Capítulo 2. Información relacionada al Puesto en la empresa

2.1 Funciones que desempeña en su puesto laboral

El puesto de Asistente de Finanzas, como parte del departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas desempeña las siguientes funciones:

Funciones Principales:

- Ejecución y seguimiento del flujo de facturación correspondiente a órdenes de venta.
- Registro y seguimiento de anticipos de clientes.
- Evaluación crediticia de nuevos clientes para determinar condiciones y modalidades de pago según procedimiento.
- Realizar procesos de cobranza, envío de estados de cuenta y notificaciones.
- Reporte de clientes morosos en la central de riesgo Sentinel.
- Emisión y registro de letras en plataforma web del banco.
- Preparación y control de pagos de planilla, servicios generales, proveedores locales, proveedores del exterior e Intercompany (Divisiones Bray y fábricas).
- Pago de detracciones y derechos aduaneros
- Análisis de cuentas por cobrar y pagar, posición de bancos diaria y comportamiento de pago de clientes.
- Efectuar transacciones de venta de dólares (ME) según requerimientos de caja.
- Elaboración de la conciliación bancaria al cierre de cada mes.
- Elaboración de informes de saldos mensuales de AR para la construcción de reportes DBT, ingreso de notas referentes en el software Cforia.
- Registro diario de Ingresos y egresos en el ERP Infor LN.
- Colaborar en la proyección de flujos de caja mensuales.
- Control, arqueo y registro de Caja menor para reposición.

Funciones Complementarias y de apoyo:

- Registro y actualización de datos en el ERP Infor LN: TC diario, datos de clientes y proveedores, fechas contables de comprobantes y otros.
- Registro de comprobantes de pago correspondientes a FDB (*freight, brokerage and duty*), servicios, órdenes de compra en sistema (PO) y rendición de gastos.
- Apoyo en la elaboración de registros de compras y ventas para declaración mensual.

- Coordinar la emisión de cartas notariales de requerimiento de pago, cartas fianza, cheques, letras y otros.

2.2 Responsabilidades que tiene a su cargo

Con base en las funciones desempeñadas en el puesto descritas anteriormente, se concluyen las siguientes responsabilidades a mi cargo:

- Velar por el cierre de facturación mensual en coordinación con el área de operaciones y de acuerdo con las metas mensuales de "*Booking y Shipping*" establecidas.
- Asegurar los fondos necesarios para cumplir con la programación de pagos a proveedores locales y del exterior de manera oportuna.
- Realizar procesos de evaluación crediticia y cobranza adecuados.
- Interactuar y renegociar con clientes fechas y modalidades de pago.
- Brindar información real y actualizada a las áreas de ventas internas y operaciones referente al comportamiento de pago de clientes para el procesamiento de nuevas órdenes de compra y/o programación de entregas.
- Realizar seguimiento a las transacciones bancarias realizadas a través de plataformas virtuales y realizar gestiones derivadas.
- Atender consultas referentes a facturación, pagos y otras relacionados.
- Resguardar la confidencialidad de la información manejada.
- Custodia de cheques diferidos, letras de cambio no ingresadas, boletas de pago y otros documentos del área.
- Respetar el código de Conducta y Ética de la empresa y demás normas administrativas vigentes.

2.3 Objetivos de su puesto laboral, vinculados y/o alineados a los objetivos de la empresa

El puesto de asistente de finanzas fue añadido a la estructura organizacional de la empresa en 2018 con el objetivo principal de mejorar el orden y la secuencia en el procesamiento de la información administrativa, contable y financiera, separando funciones y sustituyendo el antiguo puesto de asistente contable con los de analista contable y asistente de finanzas bajo la jefatura del Controller Financiero.

En la Tabla 6 se exponen los objetivos específicos del puesto, así como los objetivos generales de la empresa con los que se relacionan.

Tabla 6

Objetivos del puesto de Asistente de Finanzas (2021)

Objetivos del Puesto	Objetivos Generales
Materializar y documentar todas las transacciones por ventas de la empresa a través de la ejecución del flujo de facturación.	Lograr la meta anual de ventas por línea de producto y cartera de cada vendedor ($ 6,013,000.00 en total para el 2021)
Determinar si un cliente es apto para otorgarle una condición de pago a crédito siguiendo el procedimiento de evaluación adecuado.	
Analizar el comportamiento de pago de clientes frecuentes y nuevos, identificando variables internas y externas.	
Mantener la liquidez óptima de la empresa a fin de cumplir con sus obligaciones de corto plazo.	Mantener indicadores de Gestión adecuados a los estándares definidos por casa matriz.
Mantener una cartera morosa reducida. DBT ponderado menor a 15 días.	
Mantener saldos mensuales en las cuentas corrientes que no superen los $ 200,000.00 en total.	

Elaboración propia
Fuente: BPER Budget 2021

- El primer objetivo refiere principalmente a la implementación de la facturación electrónica en los últimos años, la cual se efectúa desde el ERP LN al portal del proveedor de facturación electrónica, participando en la adaptación de los recursos

disponibles para los diferentes escenarios de ventas, evitando desfaces entre los registros internos y SUNAT y logrando así contabilizar todas las ventas efectuadas por periodo y con el fin de poder resumirlas y determinar el cumplimiento del objetivo de la meta anual por línea de producto y vendedor.

- El siguiente objetivo, también vinculado a las ventas, señala la evaluación crediticia eficiente e implica el estudio de aquellos nuevos clientes que requieren comprar por primera vez y deben cumplir con determinado perfil, así como seguir los pasos definidos por el área para llegar a una conclusión de condición y modalidad de pago, bajo la solicitud del consultor técnico comercial que abrió el negocio y la aprobación del Controller.
- El tercer objetivo también contribuye a alcanzar la meta anual en ventas, pues implica el seguimiento constante de las cuentas por cobrar, así como la reevaluación de clientes frecuentes a fin de ajustar los días de crédito otorgados, ampliar o reducir las líneas de crédito y/o modificar las modalidades de pago en próximas órdenes de compra. Además, permite conocer el comportamiento del cliente en diversos aspectos como: la simplicidad, recursos y secuencia de sus procesos para recibir facturas, atender consultas y cierre contable, la fluidez en la comunicación con sus compradores y encargados de contabilidad y/o tesorería, sus medios de pago (transferencia desde determinado banco o cheque), los días promedio que demora en pagar y/o días específicos de sus procesos de pago, entre otros aspectos importantes.
- El siguiente objetivo es uno de los indicadores óptimos a mantener, pues se relaciona directamente con las cobranzas (AR) y aplicación de políticas para hacer efectivas las ventas logradas, las cuales son aproximadamente 90% a crédito. A partir de dicho análisis, el asistente de finanzas aplica criterios en la gestión de las cuentas por pagar relacionadas y a terceros (AP) y a través de la información referente a ingresos y egresos identificada, colabora con la proyección del flujo de caja mensual para registro en el software Kyriba, el cual es ingresado por el Controller Financiero y supervisado por casa matriz.
- Como parte del objetivo general de mantener indicadores de gestión aceptables, casa matriz mide el rendimiento de nuestras cuentas por cobrar con el indicador DBT

ponderado, el cual expresa el número promedio de días que las facturas atrasadas han estado vencidas, siendo el tope y objetivo establecido: 15 días.

- El último objetivo indica mantener un saldo total mensual de las cuentas corrientes entre soles y dólares que no superen los US $ 200.000. Este objetivo fue planteado por casa matriz a mediados del 2020 a fin de reducir la relación Deuda financiada senior/EBITDA, y disminuir así la tasa de interés. Para lograr el precio más bajo, plantean minimizar la cantidad de exceso de efectivo de todas sus ubicaciones globales, definiendo un monto para cada división. A fin de lograr dicho objetivo, se plantea priorizar los flujos de efectivo para los siguientes gastos:
  - Obligaciones fijas o legales relacionadas con arrendamientos, servicios públicos, sueldos, beneficios sociales e impuestos.
  - Pagos a I/C (Intercompany: divisiones y fábricas) dentro de los términos de pago; Todas las facturas que vencen a fin de mes según las condiciones de pago respectivas deben liquidarse y pagarse de acuerdo con las condiciones de pago acordadas.
  - Pagos de proveedores locales: Menor a 60 días o adelantos aprobados.
  - Pagos adelantados a I/C: El exceso de efectivo puede utilizarse para pagar por adelantado las facturas registradas y aprobadas que aún no se vencen, recurso que Bray Perú ha utilizado en varias ocasiones.
  - Dividendos o reembolso de préstamos I/C o nuevos préstamos I/C: Si existe un préstamo con alguna división, el exceso de efectivo debe aplicarse.
  - Inversiones a un día o a corto plazo según lo indique casa matriz.

Capítulo 3. Identificación y Aplicación de conocimientos y/o habilidades

3.1 Cómo han contribuido sus conocimientos teóricos a los principios, visión, misión, plan estratégico y operacional, etc. de la empresa donde laboró

La visión general de la empresa es convertirse en la más exitosa y respetada del mercado, basándose en una política de calidad estricta en todos sus procesos y persiguiendo la meta de ventas anuales en "*Booking*" y "*Shipping*". Desde el puesto de Asistente de Finanzas, mi función principal fue colaborar con la optimización de los recursos financieros disponibles a través de la facturación, las cobranzas y la gestión de los flujos de efectivo de manera eficiente, contribuyendo de manera constante con la liquidez de la empresa y su capacidad de pago.

La Carrera de Economía y Finanzas me ha permitido desarrollar una visión amplia y analítica de la operatividad de una empresa en sus distintas áreas y su entorno en general; relacionando conceptos y brindándome una base importante para complementar mis conocimientos en el departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas.

Es así, que la formación recibida en la Universidad San Ignacio de Loyola a través de las materias de la malla curricular, así como los cursos electivos, me han permitido aplicar mis conocimientos en tareas del día a día y más allá de mis funciones, alinearme al perfil del puesto y cultura organizacional de la empresa, entender la funcionalidad general de otras áreas, generar estrategias de cobranza y control del efectivo, así como aplicar herramientas para la solución de problemas y mejora de los mecanismos del puesto, generando así el valor que la organización requiere de sus colaboradores para alcanzar os objetivos y metas planteados.

En la Tabla 7 se listan los cursos obligatorios y electivos de la carrera que contribuyeron en el desempeño adecuado de mis labores diarias dentro de la empresa, siendo los más relevantes: Gestión Financiera, Banca de Negocios y Contabilidad.

Tabla 7

Aplicación de Conocimientos en las funciones del puesto

Materia	Curso	Funciones y Responsabilidades del puesto
Contabilidad	Contabilidad General	• Ejecución y seguimiento del flujo completo de facturación correspondiente a órdenes de venta. • Registro y seguimiento de anticipos de clientes. • Registro de comprobantes de pago de mercadería y compras locales varias.
Contabilidad	Contabilidad Avanzada	• Control, arqueo y registro de gastos de Caja chica. • Elaboración de la conciliación bancaria mensual. • Pago de detracciones por adquisición de servicios y registro de retenciones efectuadas por clientes.
Finanzas	Gestión Financiera I Microeconomía I	• Elaboración de informes de saldos mensuales de AR. • Análisis de cuentas por cobrar y pagar, posición de bancos diaria y comportamiento de pago de clientes. • Colaborar en la proyección de flujos de caja mensuales. • Gestión de letras en plataforma web del banco. • Registro diario de Ingresos y egresos en el ERP LN. • Preparación y control de pagos de planilla, servicios generales, proveedores locales, proveedores del exterior e Intercompany.
Finanzas	Banca de Negocios	• Evaluación crediticia de nuevos clientes para determinar condiciones y modalidades de pago según procedimiento
Administración	Gestión de empresas	• Realizar procesos de cobranza, envío de estados de cuenta y notificaciones. • Reporte de clientes morosos en la central de riesgo Sentinel. • Brindar información real y actualizada a las áreas de ventas internas y operaciones referente a la condición de pago y riesgo de crédito de clientes.
Finanzas Economía	Mercados Financieros Macroeconomía	• Efectuar transacciones de venta de dólares (ME) según requerimiento de caja y variación del TC. • Realizar seguimiento a las transacciones bancarias realizadas a través de plataformas virtuales.
Negocios Internacionales	Comercio Internacional	• Pago de derechos aduaneros • Registro de comprobantes FDB de operadores logísticos, agentes de aduana y carga.

	Contabilidad General	• Registro y pago de comprobantes del exterior no domiciliados.
Inglés	Gestión de empresas Advanced Reading and Writing	• Enviar estados de cuenta y notificaciones de pago por mail a otras divisiones y proveedores del exterior. • Ingreso de notas AR en el software Cforia
Ética	Ética	• Custodia de cheques diferidos, letras de cambio, boletas de pago y otros documentos del área. • Resguardar la confidencialidad de la información.

Elaboración Propia.
Fuente: Universidad San Ignacio de Loyola/ Malla Curricular Economía y Finanzas

3.2 Identificar, como han contribuido las teorías de Economía, de Finanzas y de Negocios internacionales, así como las herramientas (punto de Equilibrio, la eficiente asignación y distribución de recursos), análisis FODA, elaboración e interpretación de ratios financieros, identificación de mercados internacionales para los productos que vende la empresa, análisis de las variables macroeconómicas, conformación de portafolio de activos de la empresa, participación en el mercado secundario; a lo largo de los años, solucionando los problemas cotidianos y/o contingentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa

En esta sección se desarrollan las teorías de cada una de las materias listadas en la Tabla 7, su vínculo especifico con las labores desempeñadas por el asistente de finanzas y su contribución a lograr los objetivos planteados, así como la matriz FODA de la empresa.

3.2.1 Conceptos de Contabilidad General

La contabilidad tiene por finalidad suministrar información acerca de la situación financiera y económica de una empresa a una fecha determinada, de vital importancia y utilidad para los usuarios en la toma de decisiones, ya sea para controlar hechos económicos o para realizar estimaciones sobre el futuro. Rojas, Apaza y Tafur (2019).

Así pues, la contabilidad es un sistema estructurado que registra, clasifica, resume e interpreta información financiera en 6 principales pasos:

- Ordenar documentación de los comprobantes generados durante el mes.
- Elaborar el registro de ventas y compras.

- Registrar cobros y pagos de comprobantes en caja y bancos.
- Ingresar asientos en el libro diario por todas las transacciones.
- Resumir los asientos contables.
- Formular los estados financieros.

Romero (2014) lo explica con las siguientes palabras:

> A partir de la contabilidad por partida doble, cada transacción que celebra la entidad debe registrarse considerando tanto su causa como su efecto, pues cualquier operación involucra cuando menos dos cuentas, las cuales aumentarán o disminuirán y originaran una anotación en el deber de la cuenta, es decir un cargo, y otra en el haber, un abono. (p.284)

Conceptos como las reglas del cargo y del abono, explicados en la figura 7, la identificación de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, cuentas de gastos e incobrables me permitieron realizar con el criterio adecuado los registros de operaciones de compras y ventas, ingresos y egresos en el ERP, así como colaborar en el análisis de determinadas cuentas contables al cierre mensual presentados por el analista contable.

Una de las principales responsabilidades del puesto es velar por la ejecución adecuada del flujo de facturación electrónica por órdenes de venta o SP (en el sistema ERP), proceso inicial y/o final en las transacciones de compraventa de bienes y servicios; Por lo cual resulta importante tener el conocimiento general de los registros contables de una venta para la empresa.

Figura 7

Reglas del Cargo y el abono

ACTIVO	
Cargo	Abono
(+)	(-)

=

PASIVO	
Cargo	Abono
(-)	(+)

+

PATRIMONIO	
Cargo	Abono
(-)	(+)

INGRESOS	
Cargo	Abono
(-)	(+)

GASTOS	
Cargo	Abono
(+)	(-)

Fuente: Contabilidad financiera (7a. ed.), Guajardo y Andrade de Guajardo

En la Tabla 8, se muestran los asientos contables de una venta común, siendo para este ejemplo una factura de venta por consignación emitida al cliente Shougang Hierro Perú el 30 de Julio de 2021 por US$ 24,965.97. A nivel interno las cuentas afectadas en el ERP son: *A/R Trade-Domestic* (cuentas por cobrar comerciales – Terceros), *Sales Clearing account* (ventas) y *Local VAT Payable* (tributos por pagar- IGV).

Tabla 8

Asiento Contable de una venta (Julio del 2021)

Cuenta	Nombre	Debe	Haber
12	**Cuentas por cobrar comerciales - Terceros**	$24,965.97	
	121 facturas, Bol. y otros comprobantes		
	1212 emitidas en cartera		
40	**Trib. Cont. y aportes al sist. de pensiones y salud por pagar**		$3,808.37
	401 gobierno Central		
	4011 impuesto General a las ventas		
	40111 IGV – Cuenta propia		
70	**Ventas**		$21,157.60
	701 mercaderías		
	7012 mercaderías – Venta Local		
	70121 terceros		

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

3.2.2 Dinámica de la facturación Electrónica

La relación de la factura con la contabilidad radica en la validez legal y fiscal que esta tiene al ser un documento comercial que registra información relevante de dicha operación, acreditando costos o gastos para efectos tributarios de la actividad de una empresa, sustentar el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) por la operación efectuada y poder ejercer el derecho al crédito fiscal.

El crédito fiscal es el IGV que una empresa ha pagado al adquirir un bien o servicio. Este impuesto figura en el comprobante de pago, y a su vez, el comprobante de pago respalda la adquisición de la operación, haciendo de esta una operación real y fehaciente. Rojas, Apaza y Tafur (2019).

Una factura ordinaria o frecuente refleja de manera obligatoria todos los datos del emisor y del receptor, así como los detalles de la venta realizada. Además, dicho comprobante ofrece una garantía postventa, y otorga el derecho de exigir su pago legalmente. En el Anexo 3 se muestran las partes de una factura emitida por Bray Perú, las cuales son:

- Serie F001 y número correlativo.
- Datos fiscales: RUC, Razón social, dirección, teléfono y otros datos relevantes del vendedor y del comprador.
- Fecha de emisión y fecha de vencimiento.
- Listado de los ítems correspondientes a bienes o servicios de manera detallada, indicando cantidades y precios unitarios. Se pueden indicar los códigos por ítem según clasificación UNSPSC (Código Estándar de Productos y Servicios de Naciones Unidas) según el Art. 2 de la RS 133-2019/SUNAT.
- Montos: base imponible, impuestos a los que se encuentra sujeta la operación (IGV) y total de la venta en determinada moneda (dólares o soles).
- Información adicional en Facturas Electrónicas: Tipo operación (crédito/contado), número cuotas, fecha pago de cuotas y montos, según Resolución de superintendencia N° 193-2020/SUNAT (07/11/2020).
- Otros datos relevantes y/o exigidos por el cliente: número de orden de compra/valorización o cotización, número de guía de remisión, punto de llegada (en caso

sea una orden recogida por el mismo cliente en nuestras instalaciones), datos de cuentas bancarias y/o porcentajes de detracción.

Como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, la facturación electrónica viene reemplazando al documento soportado en papel y presentando validez legal a través de la firma electrónica. En Perú ha tomado varios años para que la mayoría de las empresas la implementen como la forma más fácil y ordenada de materializar sus ventas y tributar correctamente.

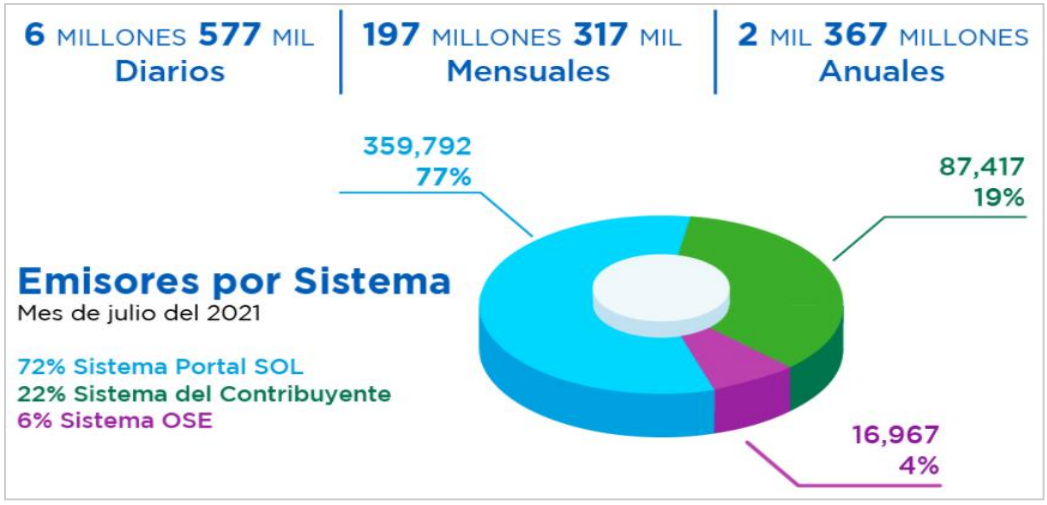
En el 2014, la SUNAT creó la Emisión de Factura Electrónica, la cual establece la forma de emitir facturas, boletas, notas de crédito, notas de débito y otros documentos en línea (SEE-SOL) conformado por el Sistema de Emisión Electrónica – Sol (Portal) y el Sistema de Emisión Electrónica desde los sistemas del contribuyente.

Algunos de los beneficios de este sistema son el ahorro en impresiones, la conservación del medio ambiente, es multicanal, es seguro, tiene validez legal, está disponible las 24h del día, se puede integrar con otras aplicaciones, es inmediato.

En la figura 8 se muestra la participación de cada tipo de emisor a Julio del 2021, resumiendo que aún hay una gran cantidad de contribuyentes que emiten comprobantes desde el portal SUNAT.

Figura 8

Comprobantes de pago emitidos por sistemas de emisión



Fuente: CPE SUNAT Información estadística

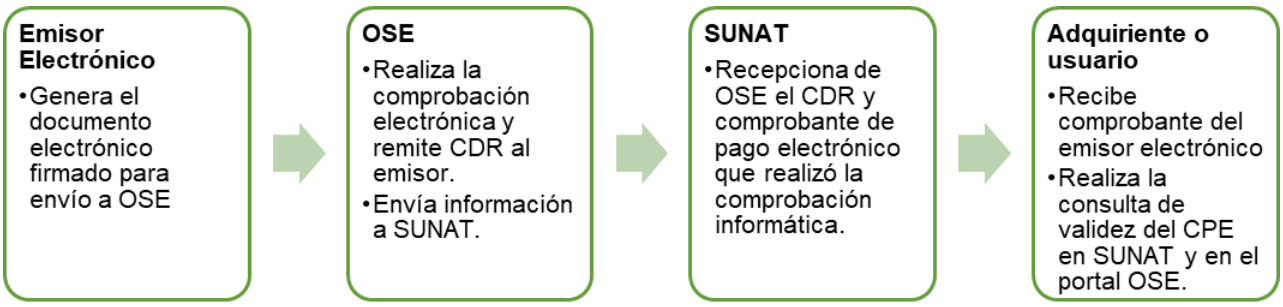
Bray Controls Perú sigue un sistema de emisión electrónica “Desde los sistemas del contribuyente autorizados” desde el año 2018, contratando los servicios de un operador de servicios electrónicos (SEE-OSE) para la validación de sus comprobantes. Los comprobantes se emiten considerando el formato electrónico establecido por la SUNAT desde el ERP y a través del envío de los archivos XML (*extensible markup language*), el OSE realiza la comprobación correspondiente de los datos estructurados para luego indicar el estado de aceptado o rechazado a fin de emitir el CDR correspondiente, el cual es válido para cualquier gestión de presentación externa del comprobante. En la figura 9 se detalla este proceso operativo OSE.

En este aspecto, participé en el proceso de adaptación de los recursos disponibles de la empresa (ERP y OSE contratado) dando los alcances de la estructura como usuaria del sistema y detallando la casuística identificada. A la fecha, Bray Perú emite bajo esta modalidad guías de remisión y 4 tipo de comprobantes de pago: Factura de venta electrónica (local y exportación), boleta de venta electrónica, nota de crédito y nota de débito electrónica.

Posterior a la emisión de comprobantes electrónicos, fue mi responsabilidad hacer llegar al cliente dichos documentos de manera oportuna en los formatos que requiera y con los sustentos que solicite, siguiendo los procedimientos que estos tienen establecidos como parte de su atención a proveedores.

Figura 9

Operatividad del Sistema de Emisión Operador de Servicios Electrónicos



Elaboración propia. Fuente: CPE SUNAT

El público que la empresa atiende con frecuencia son empresas de diferentes industrias y principalmente mineras, por lo que su tamaño y nivel organizacional les permite manejar en la mayoría de los casos, un portal de proveedores para el ingreso de comprobantes en formato *pdf* y

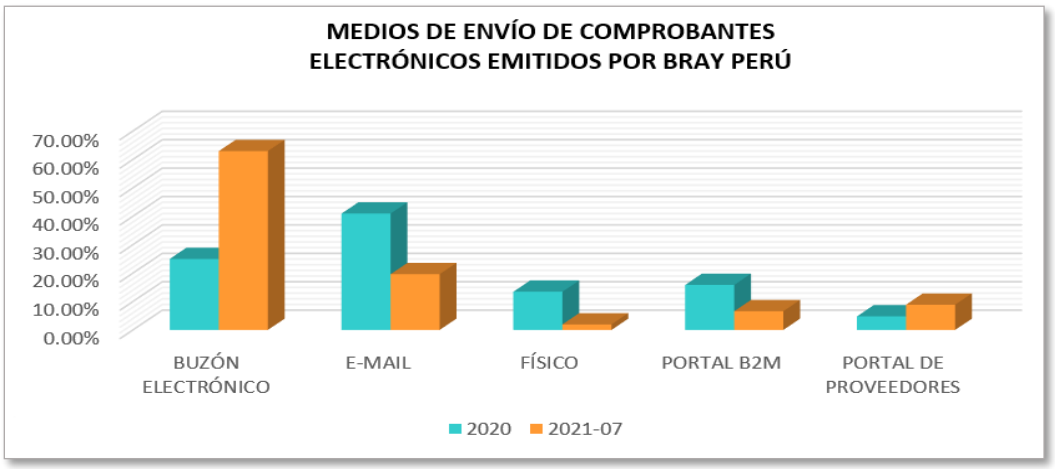
xml, así como diversos sustentos luego de identificarse el ingreso de material o servicio, realizado por el comprador como conformidad, a fin de vincularlo con el comprobante.

Es así como se mantiene una coordinación constante con el área de operaciones para lograr resolver demoras de ingresos que frecuentemente se dan por procesos internos del cliente y en algunas ocasiones por reclamos o inconformidad referente al producto o servicio ofrecido. Cabe mencionar que, en estos 2 últimos años, y en el contexto de la pandemia por el COVID-19, son más los clientes que han desarrollado un sistema de recepción de facturas virtual como consecuencia de las disposiciones del gobierno referente al trabajo remoto.

En la figura 10 se resumen los 5 medios de envío más comunes: Por e-mail, directamente al contacto del área (logística, contabilidad, finanzas o tesorería), por buzón electrónico, que muchas veces se encuentra vinculado a un portal de proveedores y validación automática, en formato físico a las oficinas del cliente y a través del Portal B2M, el cual es una plataforma masiva integrada al sistema SAP del cliente.

Figura 10

Medios de Envío de comprobantes electrónicos 2020-2021.07



Fuente: Elaboración Propia

La empresa, designada como PRICO y acogida al Régimen General, tiene la obligación de llevar registro de compras, registro de ventas, libro mayor y libro diario. Así pues, otro aspecto vinculado a las tecnologías de la información en la contabilidad es el de llevar libros electrónicos tarea en la que he colaborado en varias oportunidades siguiendo el formato y la estructura dispuesta por SUNAT a través del Programa de Libros Electrónicos - PLE, el cual es

un aplicativo que el contribuyente descarga e instala para generar estos archivos en formato texto con el fin de llevar un registro y control de la información contable con incidencia tributaria y al cual Bray Perú se encuentra afiliado desde el 2014.

Clasificación de activos: El curso de Contabilidad avanzada abarca las partidas de cada uno de los estados financieros, iniciando con la sección del activo del estado de situación financiera, el cual se divide en dos grupos: activo circulante o corriente y no circulante. Según Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, Katherine Schipper, Jennifer Francis (Contabilidad Financiera, 2012), los activos comprenden los recursos económicos controlados por una entidad cuyo costo en el momento de adquisición puede ser medible objetivamente, así mismo señala que la distinción de ambos grupos es fundamental porque discrimina aquellos rubros del estado de situación financiera respecto a su plazo de conversión en efectivo (p.115)

Los activos corrientes se definen como los recursos que representan efectivo o que se espera se conviertan en efectivo o se consuman en el corto plazo (alrededor de 1 año). Así también este tipo de activos se clasifican en 4 grupos:

- Activos disponibles: activos de fácil conversión a efectivo, monedas, billetes, cuentas corrientes, caja chica, valores negociables y otros.
- Activos exigibles: los que la empresa tiene derecho a cobrar para convertir en efectivo, como lo son las cuentas por cobrar comerciales.
- Activos realizables: aquellos que se convertirán en efectivo luego de ser vendidos y cobrados (mercadería, materias primas y otros).
- Gastos pagados por anticipado: los desembolsos realizados por bienes o servicios a ser realizados y absorbidos como gastos en periodos posteriores (alquileres, seguros, suscripciones, otros).

Por otro lado, los activos no corrientes son aquellas partidas por recursos que la empresa retiene por periodos largos y que no se convertirán en efectivo en el corto plazo. Este grupo se conforma por el activo fijo, las inversiones inmobiliarias, las inversiones financieras y los activos intangibles.

3.2.3 Administración del efectivo y control interno

El efectivo se define como un medio de cambio disponible y libre de restricciones para el pago de obligaciones a corto plazo. El efectivo que posee un negocio normalmente se clasifica en dos partidas: caja chica y bancos, y puede incluir a las inversiones a corto plazo.

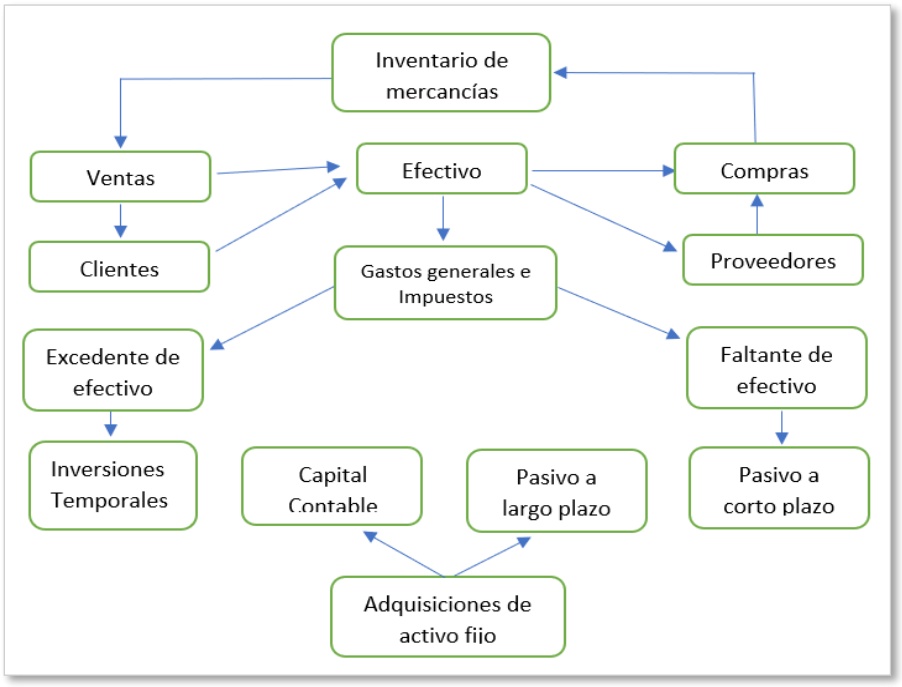
La primera forma de mantener efectivo y la común en la actualidad es a través de fondos en instituciones bancarias disponibles en cuentas, además de la caja chica, el cual es un fondo limitado disponible para transacciones de montos pequeños que demandan efectivo al instante.

Según Guajardo y Andrade de Guajardo (2018):

> la importancia del efectivo y las inversiones temporales es su vínculo con la operatividad de una empresa, pues el saldo de la cuenta de efectivo se destina a actividades de operación, inversión y financiación, y es el medio para obtener mercancías y servicios. (p. 291)

Figura 11

Ciclo operativo de una organización económica



Fuente: Gerardo Guajardo Cantú, and Nora E. Andrade de Guajardo (Contabilidad financiera, 2018)

En la figura 11, se ilustra el ciclo operativo de una empresa y la intervención del efectivo, siendo el principal elemento en el ciclo de cobros y pagos, por lo que su manejo debe ser cuidadoso y analítico.

Como primera instancia, se hace énfasis en los conceptos de control interno administrativo y contable del efectivo, con los objetivos de salvaguardar recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, medir el cumplimiento de políticas y juzgar la eficiencia operativa de las divisiones de la empresa. Algunos de los procedimientos de control empleados son la rotación de responsabilidades y separación de funciones, separación de operaciones, custodia de activos y contabilidad, así como comprobaciones periódicas y medidas de seguridad.

En referencia a la caja chica, como forma de control interno, dentro de mis funciones se encontraba administrar un fondo de S/. 5,000.00 designado para gastos menores de almacén, en su mayoría vinculados a una SP u orden de venta, pasajes específicos, útiles de oficina en pequeñas cantidades, entre otros, para luego conciliarlos, registrarlos en la cuenta de caja chica *113000 (Petty Cash)* y realizar la reposición correspondiente. El fondo se encuentra disponible bajo las siguientes restricciones establecidas por el departamento de Finanzas:

- Sólo se podrán realizar compras menores, hasta un importe de S/. 700.00
- Los requerimientos de fondos se solicitarán con la debida anticipación y serán autorizados por su jefe inmediato con firma o correo.
- El documento que sustenta la entrega del fondo se denomina “vale”, el cual deberá se rendido como máximo dentro de los 3 días hábiles posteriores a la fecha de su emisión. En este se indicarán los siguientes datos: Fecha de emisión, importe, motivo, nombre y firma del solicitante y, nombre y firma del autorizante (Anexo 4).
- Está prohibido el uso del fondo de caja chica para adelantos al personal.

Los conceptos anteriormente me permitieron llevar un mejor control o arqueo, resguardo y registro del fondo de caja chica siguiendo los criterios a continuación:

- Definir adecuadamente los documentos que se aceptaran para rendir los gastos realizados (Facturas, boletas, formato de movilidad o vales).
- Precisar los tipos de gastos a realizarse con el fondo en el formato de caja chica según la estructura de partidas que se aprecia en el ejemplo del Anexo 5.
- Realizar cortes de manera periódica.

Por el lado de caja y bancos, luego de realizar la programación de pagos y la estimación de los fondos requeridos por semana, fui la encargada de procesar estas las transacciones a través de la plataforma Telecrédito del BCP y otras aplicaciones relacionadas (TEF), así como la responsable de identificar los abonos realizados por clientes y realizar el seguimiento respectivo en caso se trate de un pago anticipado, a fin de sustentarse con una factura dentro del periodo. Luego de remitir el informe sustentado a gerencia, la firma y conformidad de la mayoría de las transferencias son realizadas por el Controller financiero. Los pagos de detracciones y derechos aduaneros son realizados directamente desde el portal SUNAT.

Otro medio de control del efectivo realizado en mis funciones es el uso de los estados de cuenta emitidos por el banco cada mes para realizar la conciliación bancaría según la fecha de cierre establecida por casa matriz.

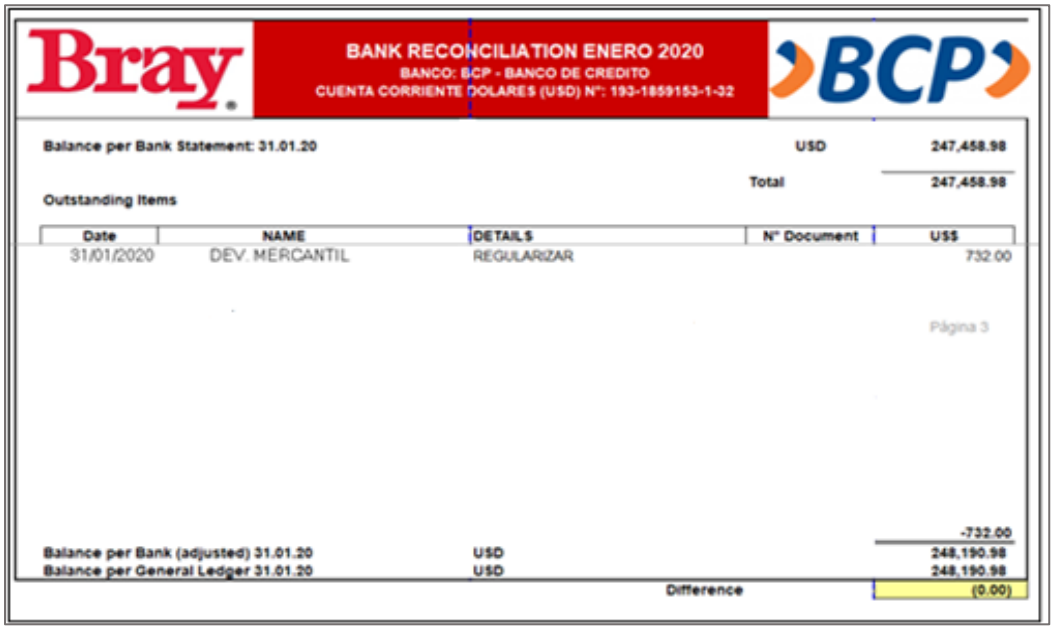
Warren, C. S., Duchac, J. E., Reeve, J. M. (2016) definen la conciliación bancaria como:

> un análisis de las partidas e importes que generan el saldo de efectivo reportado en el estado de cuenta bancario y que difiere del saldo de la cuenta de efectivo asentado en el libro mayor. El saldo de efectivo ajustado determinado en una conciliación bancaria se reporta en el ESF. De esta manera, desde mi posición realicé la conciliación bancaria mes a mes como un procedimiento importante para evitar errores, comprobar transacciones, controlar el rendimiento de la empresa y prevenir perdidas. (p.383)

El primer paso es exportar desde LN los registros de nuestras cuentas de bancos 111022 (Cash - PEN), 111107 (Cash – USD) y 111023 (Detracciones) para luego ingresarlos en nuestra plantilla junto con los movimientos bancarios del mes reflejados en el estado de cuenta, así también se actualizan datos como el periodo y tipo de cambio de cierre, el cual es definido por BI y compartido en un archivo para todas las divisiones según su moneda, a fin de realizar en base a ello los ajustes por diferencias de tipo de cambio. Finalmente se obtienen los desfaces entre saldo a fin de realizar las regularizaciones correspondientes.

Figura 12

Resumen de conciliación bancaria de la cuenta en dólares (USD) - enero 2020



Bray

BANK RECONCILIATION ENERO 2020
BANCO: BCP - BANCO DE CREDITO
CUENTA CORRIENTE DOLARES (USD) N°: 193-1859153-1-32

BCP

Balance per Bank Statement: 31.01.20	USD	247,458.98
	Total	247,458.98

Outstanding Items

Date	NAME	DETAILS	N° Document	US$
31/01/2020	DEV. MERCANTIL	REGULARIZAR		732.00

Página 3

		-732.00
Balance per Bank (adjusted) 31.01.20	USD	248,190.98
Balance per General Ledger 31.01.20	USD	248,190.98
	Difference	(0.00)

Fuente: Recursos de la empresa

3.2.4 Sistemas Administrativos del IGV

Según Rojas, Apaza y Tafur (2019), se llama Tributo a las prestaciones en dinero que el estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige a las personas naturales y a las empresas, con el objetivo de conseguir los recursos que necesita para el cumplimiento de sus fines: construir colegios, carreteras, puentes, entre otros, en beneficio de la población, pero también, pagar sueldos y otros gastos para el buen funcionamiento del aparato estatal. Los tributos se componen por impuestos, contribuciones y tasas:

- Impuestos: IGV, Impuesto a la renta (IR) de 1°, 2°, 3°, 4° y 5° Categoría.
- Contribuciones: Essalud, SENATI, SENCICO
- Tasas: Arbitrios, Derechos, Licencias

Referente a los sistemas administrativos del IGV, estos se definen como los regímenes que constituyen pagos adelantados del IGV y que tienen como objetivo la recaudación fiscal. Esta recaudación adelantada es representada por el régimen de retenciones, percepciones y detracciones.

- Régimen de Retenciones: los sujetos designados por SUNAT como agentes de retención deberán retener parte del IGV que corresponde pagar a sus proveedores para su posterior entrega al fisco, según la fecha de vencimiento de sus obliganciones tributarias, es decir que el proveedor podra deducir dichas retenciones efectuadas por sus clientes contra el IGV que le corresponda pagar, o solicitar la devolución a través de la declaración del PDT 621. Tasa de retención: 3%. Este concepto es identificado en los abonos realizados por nuestros clientes, que en su mayoría son agentes de retención y nos emiten los comprobantes correspondientes para así cancelar solo el 97% del total de la venta. Así mismo esta parte del IGV se registra en la cuenta *134420 (IVA Receivable)* o IGV por cobrar al cancelar las facturas en el ERP.
- Régimen de Percepciones: Constituye un sistema de pago adelantado del IGV, mediante el cual el agente de percepción (Vendedor o Administración Tributaria) percibe de una venta o importación un porcentaje adicional entre 1 y 2% según el concepto, que deberá ser cancelado por el cliente o importador sin oposición. De igual manera este pago podrá deducirse del IGV que declare el Cliente hasta el último día del periodo designado.
- Régimen de Detracciones: el SPOT o sistema de detracciones consiste en la detracción o descuento que realiza el cliente o comprador de un bien o servicio afecto al sistema de un porcentaje del importe a pagar por estas operaciones para luego depositarlos en la cuenta en el banco de la nación del proveedor. El vendedor puede disponer de este fondo para realizar el pago de tributos, multas o pagos a cuenta recaudados por SUNAT según las actualizaciones del código tributario. Este sistema se aplica a los diferentes tipos de operaciones como el servicio de transporte vía terrestre, servicio de transporte público de pasajeros y la más común: la venta de bienes o prestación de servicios. Las tasas dependerán del bien (de 1.5% a 15%) o el servicio (4% a 12%) adquirido.

Según este último, mi función fue realizar los depósitos de detracciones a través del portal SUNAT, frecuentemente por la adquisición de servicios como el transporte de carga de mercadería, servicios de asesoría técnica de proyectos de ingeniería, fabricación de bienes para la habilitación de válvulas, reparación y mantenimiento de equipos, servicios de representación comercial o comisiones por ventas, asesoría legal, servicios de limpieza, alquiler, mensajería,

entre otros. Estos pagos deben realizarse bajo los siguientes criterios y según la tabla de porcentajes de detracciones por servicios establecida y modificada por SUNAT al 2020.

Tabla 9.

Tasa de detracción para la adquisición de servicios

Código	Definición	% Detracción
012	Intermediación laboral y tercerización	12 %
019	Arrendamiento de bienes	10 %
020	Mantenimiento y reparación de bienes muebles	12 %
021	Movimiento de carga	10 %
022	Otros servicios empresariales	12 %
024	Comisión mercantil	10 %
025	Fabricación de bienes por encargo	10 %
026	Servicio de Transporte de personas	10 %
027	Servicio de transporte de bienes	4 %
030	Contratos de construcción	4 %
037	Demás servicios gravados con el IGV	12 %

Fuente: SUNAT: Sistema de Detracciones del IGV. 2020

3.2.5 Gestión Financiera y la Administración del Capital de Trabajo

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican 3 tipos de decisiones: como incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los accionistas. Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter (Principios de administración financiera, 2016).

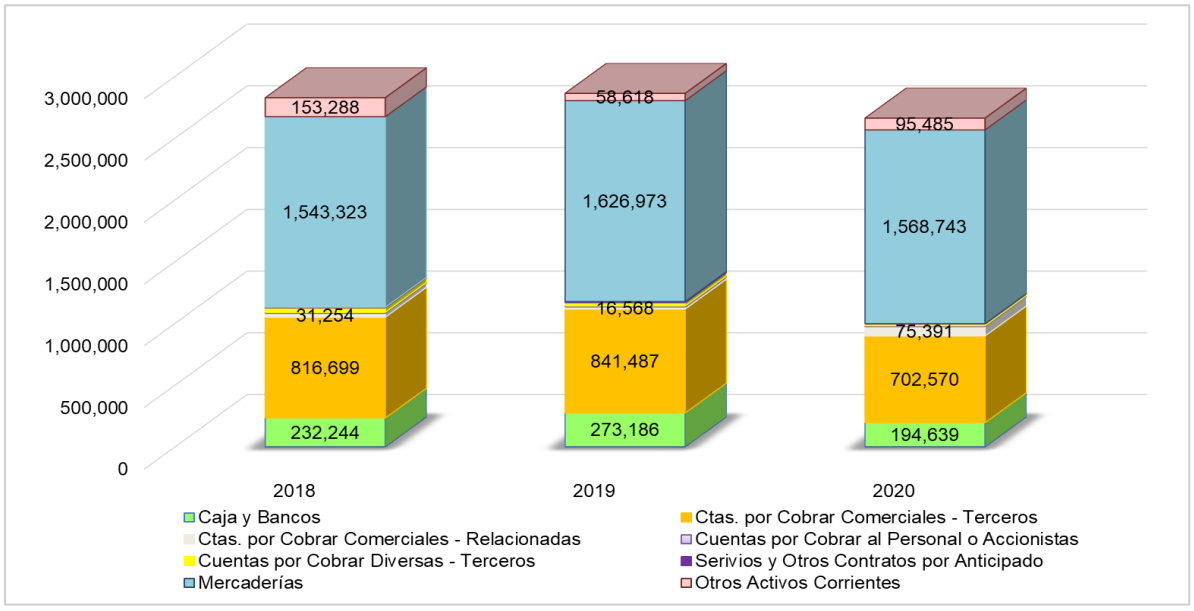
A partir de esta definición y con el objetivo principal de maximizar el valor de una empresa (valor del capital), los conceptos de la administración financiera involucran las diversas funciones de tesorería y control que realiza el área financiera de cualquier empresa según su estructura organizacional. La planificación financiera y estratégica tiene el propósito de lograr o mantener la solvencia de la empresa, así como generar rentabilidad tomando como herramienta principal la toma de decisiones. Estas decisiones pueden ser de corto plazo, las cuales según Richard et al. (2020), "difieren de las de largo plazo de dos maneras: en primer lugar, implican activos y pasivos de corta duración, y, en segundo lugar, generalmente se pueden revertir con facilidad" (p.115).

La meta de la administración a corto plazo o del capital de trabajo es administrar de manera eficiente cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa para lograr el equilibrio entre rentabilidad (relación entre los ingresos y los costos derivados del uso de los activos en actividades productivas) y riesgo (probabilidad de incapacidad de una empresa para pagar sus cuentas a medida que van venciendo).

Según Ross, S. A., Jaffe, J., Jordan, B. D., Westerfield, R. W. (2018), el equilibrio entre fuentes e inversiones establece que las Inversiones de corto plazo son financiadas con fuentes de corto plazo, mientras que las inversiones de largo plazo con fuentes de largo plazo (p. 2). En las figuras 13 y 14 se muestra la composición referencial de activos y pasivos corrientes de Bray Controls Perú en dólares (USD) en los últimos 3 años.

Figura 13

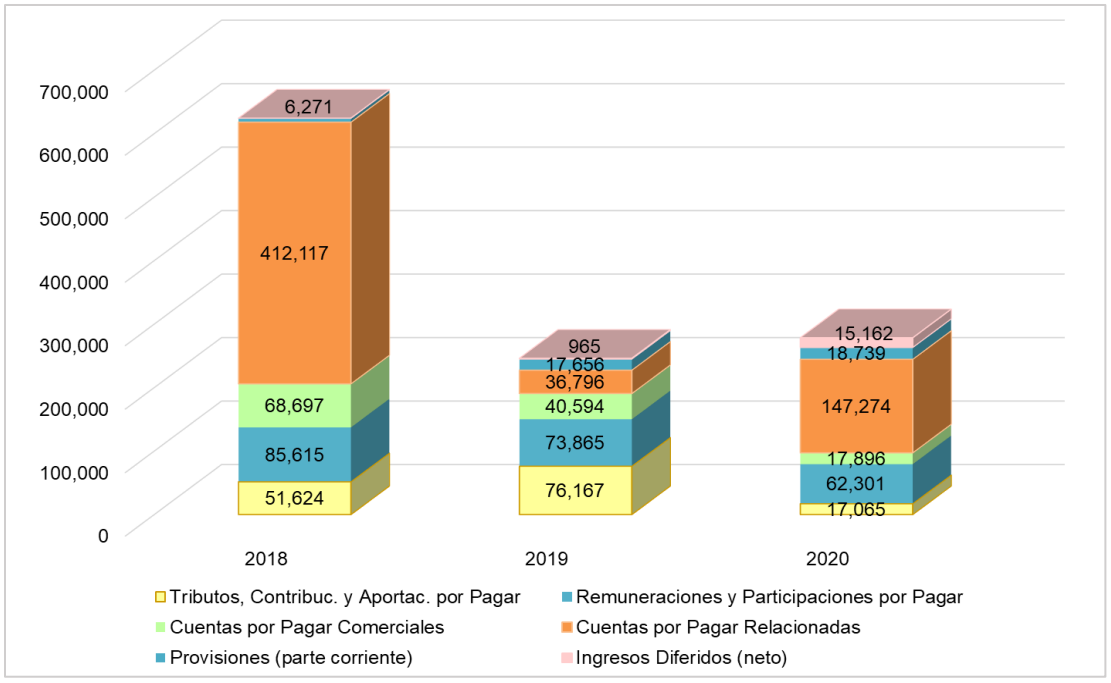
Composición de los activos corrientes 2018-2020 (USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa
Tipo de cambio: 3.37 (2018), 3.319 (2019), 3.621 (2020)

Figura 14

Composición de los pasivos corrientes 2018-2020 (USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa
Tipo de cambio: 3.37 (2018), 3.319 (2019), 3.621 (2020)

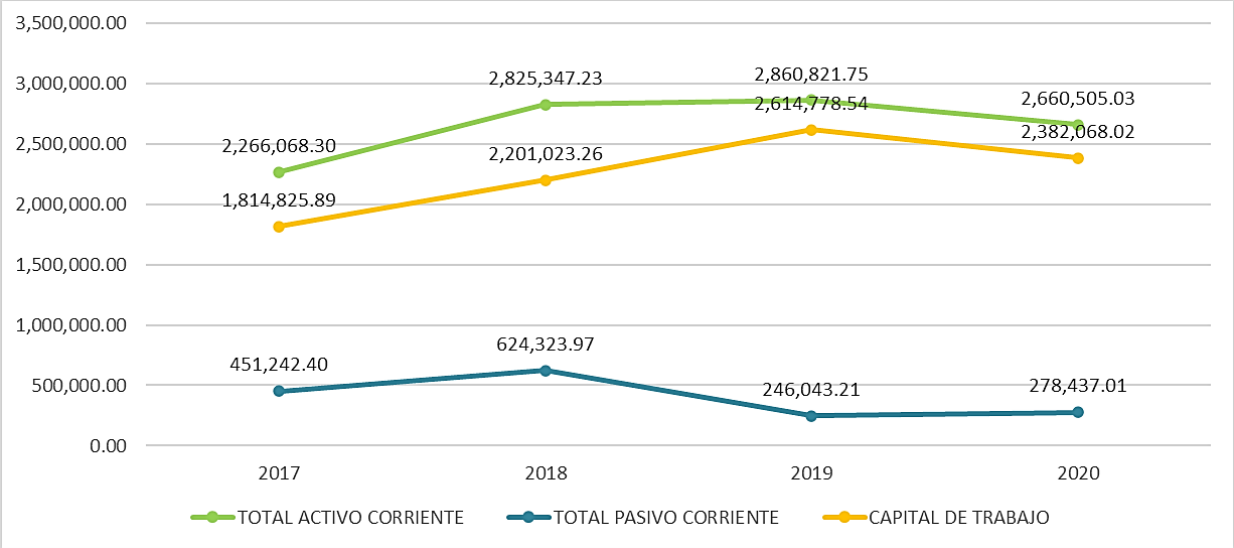
De acuerdo a Brigham y Houston (2020), “los activos circulantes son llamados con frecuencia capital de trabajo porque “rotan”, es decir que se usan y reemplazan durante el año. Así mismo, el capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes” (p. 554).

Un capital de trabajo neto óptimo se logra equilibrando los niveles de utilidades y riesgo. Altos niveles de utilidades y riesgo están asociados con bajos niveles de activos corrientes y altos niveles de pasivos corrientes; niveles bajos de utilidad y riesgo están asociados con altos niveles de activos corrientes y bajos niveles de pasivos corrientes.

En la Figura 15, se expone la evolución referencial del capital de trabajo de la empresa, expresado en dólares, en los últimos 4 años, ascendiendo a un monto de US$ 2,382,068.02 en 2020 y mostrando una evidente capacidad para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Figura 15

Evolución del Capital de trabajo (USD) 2017-2020



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Según la composición de los activos y pasivos corrientes de la empresa, se puede decir que su *política de inversión del capital del trabajo es relajada o moderada*, pues mantiene cantidades relativamente grades de efectivo e inventarios y bajo la cual las ventas son estimuladas por una *política de crédito liberal*, lo cual da como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar, pues se encuentra alineada con el crecimiento del negocio y a lograr la meta en

ventas y facturación anual, así mismo esta se encuentra soportada por una *política de financiamiento del capital de trabajo conservadora*, ya que la empresa no cuenta con obligaciones financieras a largo plazo y la mayoría de sus activos fijos y algunos circulantes son financiados con capital a largo plazo.

Siendo estas teorías útiles para comprender la secuencia de mis funciones como aporte, un elemento crucial en la administración del capital de trabajo de una empresa es el ciclo de efectivo, el cual es explicado por Berk, y Demarzo, (2008) como "el lapso de tiempo entre el momento en que se paga efectivo para comprar su inventario inicial y aquel en que recibe efectivo por vender sus artículos producidos con dicho inventario" (p. 830). Este se mide en tiempo transcurrido y se calcula sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC), y luego restando el periodo promedio de pago (PPP): *CCE = EPI + PPC – PPP*. *A* su vez el *CO es el EPI + PPC.* La necesidad de financiamiento surge cuando existe un CCE positivo.

Una administración eficaz debe realizar esfuerzos para reducir el ciclo operativo neto al mínimo. Según Ochoa y Cruz (2021), dichos esfuerzos implican decisiones para acortar el periodo promedio de inventario y el periodo promedio de cobro, así como extender el periodo promedio de pago de tal forma que se reduzcan las inversiones y la necesidad de financiamiento sin que ello afecte negativamente a la operación.

Si bien dentro de mis funciones se encontraba el control de los flujos de efectivo, el PPP es un elemento variable que se encuentra vinculado a otros factores que pueden acelerar o retrasar el pago a determinados proveedores locales y del exterior.

- Exceso de efectivo que se debe reducir efectuando pagos por adelantado a fábricas y otras divisiones (*unallocated payments*).
- Pago de servicios técnicos y de ingeniería necesarios e inmediatos brindados por proveedores nuevos que no otorgan crédito en la primera compra o que han cambiado recientemente sus políticas de crédito.
- Observación de mercadería, reclamos o solicitud de informes puede retener el pago de facturas a determinado proveedor.

- Proveedores del exterior (terceros) exigen respetar la fecha de vencimiento de sus facturas, sin considerar si la fecha de arribo de la mercancía es posterior, es decir que se tratan de comprobantes que aún no se han contabilizado en el periodo.

3.2.6 Administración de Cuentas por cobrar

Dentro de los activos corrientes de la empresa, la gestión de las cuentas por cobrar relacionadas y a terceros fue mi principal responsabilidad vinculada al capital de trabajo y liquidez, ya que además tienen una incidencia significativa en el flujo de caja; Se dividen en:

- *Las cuentas por cobrar comerciales* se refieren a aquellos derechos de cobro que se originan por la venta de bienes y servicios que se realizan a razón de actividad principal del negocio.
- *Las cuentas por cobrar relacionadas* comprenden los derechos de la empresa provenientes de préstamos otorgados por operaciones distintas a la actividad principal del negocio, a cargo de personal clave y partes relacionadas (Warren, C. S., Duchac, J. E., Reeve, J. M. (2016), p. 416). Para el presente caso las cuentas por cobrar relacionadas son las facturas de exportación emitidas a otras subsidiarias, la cuales tienen un tratamiento distinto y se excluyen de los indicadores A/R.

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas por usar técnicas de cobro de alta presión, para lograrlo se involucran los siguientes puntos: Selección y estándares del crédito, términos del crédito y supervisión del crédito. Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter (Principios de administración financiera, 2016).

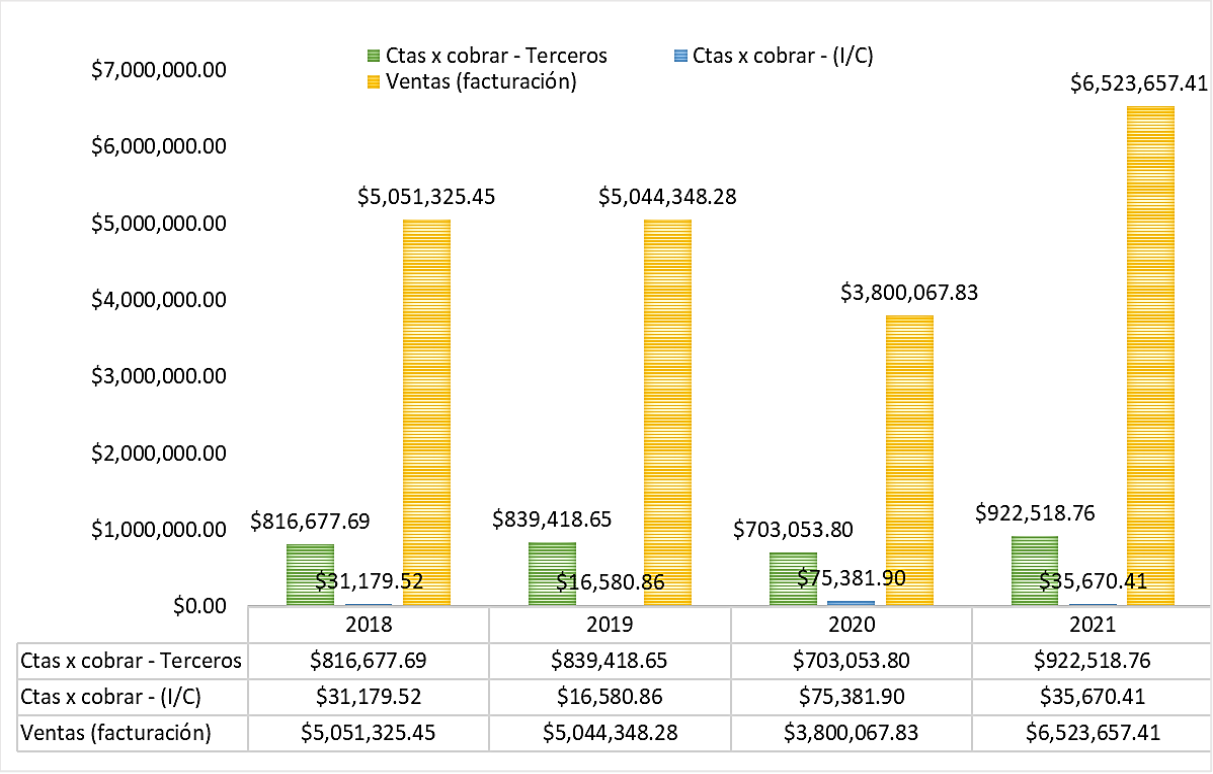
En la figura 16, se muestran los saldos de las cuentas por cobrar comerciales a terceros y relacionadas (I/C) de la empresa desde el 2018 hasta el 2021 en dólares, en un comparativo con la facturación anual emitida.

Aunque la gráfica muestra datos generales y no puede emitir mayor detalle referente a la calidad de gestión de las cuentas por cobrar, los niveles de saldos se han mantenido estables durante los últimos años y evidentemente varían en función a las ventas, las cuales han presentado un aumento progresivo, llegando a un máximo de US$ 6,523,657.41 en facturación

(*shipping*) y superando la meta establecida de $ 6,013,00.00 en 2021, monto que no se pudo lograr para el 2020 debido al contexto de la pandemia, además el monto de *bookings* también superó los $ 6,500,00.00. Así pues, las cuentas por cobrar a terceros al 2021 representan solo un 14% de las ventas, además de tratarse de saldos vencidos menores a 60 días.

Figura 16

Evolución de las cuentas por cobrar de la empresa 2018-2021 (USD)



	2018	2019	2020	2021
Ctas x cobrar - Terceros	$816,677.69	$839,418.65	$703,053.80	$922,518.76
Ctas x cobrar - (I/C)	$31,179.52	$16,580.86	$75,381.90	$35,670.41
Ventas (facturación)	$5,051,325.45	$5,044,348.28	$3,800,067.83	$6,523,657.41

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Para medir la eficiencia de la gestión de nuestras cuentas por cobrar como subsidiaria, casa matriz emite mensualmente el reporte de DBT (*Days beyond terms*) o días sobre los términos, el cual detalla los saldos de A/R a nivel cliente-factura, es aplicado solo a terceros y se compone de 5 indicadores clave listados a continuación en la Tabla 10.

Con respecto al DSO o periodo medio de cobro, según una publicación de Cobrotech (2020), este es un indicador "determinante para mantener una buena salud financiera y establecer políticas de cobranza adecuadas, entendiendo que cada una de éstas es distinta y varía dependiendo del nivel de retraso, comportamiento histórico del deudor, etc.".

Asimismo, el portal web Flywire (s.f.) indica lo siguiente:

> Específicamente, las fluctuaciones en el volumen de ventas afectan el DSO que la contabilidad generalmente no puede controlar. Por lo tanto, los días de morosidad de ventas pendientes (DDSO) y los días vencidos (DBT) son métricas más precisas para determinar su eficiencia AR.

Según indicaciones de BI, las dos formas de reducir la métrica del DBT ponderado son: cobrar cuentas por cobrar más rápido o reducir la antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas de manera manual en el sistema según la evaluación de cada caso.

Tabla 10

Indicadores de Reporte DBT

Nro.	Indicador	Fórmula	Descripción
1	A/R *Past due* o monto de cuentas por cobrar vencidas	Monto de las cuentas por cobrar vencidas expresadas en USD	Monto en moneda local (USD) de cuentas por cobrar vencidas en relación con la reserva para insolvencias definida para el período. La cantidad que no se ha reservado para ello es superior a 15 DBT y se considera una cantidad cobrable con la que cada división debe hacer todo lo posible por cobrar y ayudar a aumentar el flujo de caja positivo.
2	% A/R *Past Due*	(Cuentas por cobrar vencidas/Total de cuentas por cobrar) x100	Monto del AR vencido, expresado como un porcentaje del total de cuentas por cobrar abiertas del período.
3	DBT promedio	Suma (DDSO Fact. 1+ …DSSO Fact. N) / # de Facturas	Es una representación del promedio de días más allá de los términos de cualquier factura vencida.
	DDSO	Fecha actual - Fecha de Vencimiento Fact. N	El DBT promedio contiene al DDSO (*due days sales outstanding*) o días que lleva vencida cada factura.

4	DBT promedio ponderado o WADO	Suma [((Monto vencido Factura 1 x días de retraso de Factura 1) / (Cuenta por cobrar)) + …. (Monto vencido de Factura N x días de retraso de Factura N) / (Cuenta por cobrar)]	Es una representación de los días ponderados más allá de los plazos. Para este indicador se toma en cuenta el porcentaje de cuentas por cobrar vencidas y se calcula sumando el producto del monto de cada factura vencida por el número de días de retraso, entre las cuentas por cobrar totales del periodo. Este indicador es considerado óptimo para casa matriz si no sobrepasa los 15 días (objetivo establecido).
5	DSO o índice de rotación de cuentas por cobrar	(Promedio de Cuentas por cobrar 4 últimos meses / Total de ventas al crédito 4 últimos meses) x 360	Es un indicador de rendimiento de la empresa y de la financiación de sus clientes expresado en días que indica cuánto tiempo transcurre entre una venta a crédito hasta su cobro, es decir la cantidad promedio de días que le toma a la empresa cobrar sus facturas.

Fuente: Recursos de la empresa

3.2.7 Banca de Negocios: Análisis Crediticio

Un tema relevante en mis funciones, el cual forma parte del curso de banca de negocios fue el análisis crediticio de nuevos clientes para determinar los términos y condiciones de pago adecuadas a fin de minimizar los riegos de crédito que pudiera tener la empresa.

Tal como afirman Emery y Finnerty (2000):

> entre las empresas, el crédito comercial ocurre cuando una empresa le compra bienes o servicios a otra sin un pago simultáneo. Dichas ventas crean una cuenta por cobrar para el proveedor (vendedor) y una cuenta por pagar para la empresa compradora. Efectivamente es un préstamo. (p.225)

Dependiendo de la industria, las políticas de crédito establecidas pueden ser cruciales o irrelevantes, ya que las decisiones de otorgamiento de crédito involucran elegir los términos del crédito, determinar los métodos de evaluación, supervisar las cuentas por cobrar y emprender acciones para un pago retardado, así como controlar y administrar las funciones de crédito de la empresa. Como se mencionó anteriormente, la empresa maneja una *política de crédito liberal*, bajo la cual se estimulan las ventas para lograr la meta en ventas y facturación anual.

Cabe mencionar que la empresa considera que el monto mínimo de la venta sea a partir de S/. 3,500 o USD 1,000 para poder otorgar el crédito. El riesgo de crédito que se pueda presentar es medio-bajo para el 80% de sus ventas al crédito, ya que como se mencionó anteriormente, la empresa opera principalmente en sectores e industrias importantes de la economía, por lo que se trata de clientes que poseen una capacidad de pago considerable.

Según la SNMPE: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (Diario Gestión, 2021), las empresas mineras reinvierten un 30% de sus utilidades en operaciones de mantenimiento y expansión, desarrollo de nuevos proyectos, el pago a proveedores y el otorgamiento de crédito a clientes.

Las políticas que Bray Controls Perú y todas las divisiones de BI en el mundo emplean para evaluar a nuevos clientes se basan en la teoría de la 5 C´s del crédito, la cual hace referencia a 5 factores que son indispensables considerar en el proceso y que se definen a continuación:

1. Carácter: Se trata del compromiso que tiene la empresa solicitante del crédito de pagar la cuenta, se puede evaluar mediante su historial y comportamiento de pagos con otros proveedores.

2. Capacidad: vinculada a la solvencia del solicitante para hacer frente a sus obligaciones. Se puede analizar a través de la declaración de los flujos de efectivo de la empresa.
3. Capital: la capacidad del solicitante de hacer frente a sus obligaciones desde sus activos fijos si fuese necesario. Se evalúa a través del valor neto.
4. Colateral: Se refiere a la garantía que se puede recuperar en caso no se haga el pago. Una garantía común que solicitamos en la empresa son los instrumentos de respaldo como cheques diferidos y letras de cambio por un % o total de la venta, lo cual también implica un nivel de riesgo considerable a evaluarse.
5. Condiciones: Son las condiciones económicas generales o de la industria, es decir que son condiciones externas al negocio que influyen directamente en las decisiones de otorgamiento del crédito.

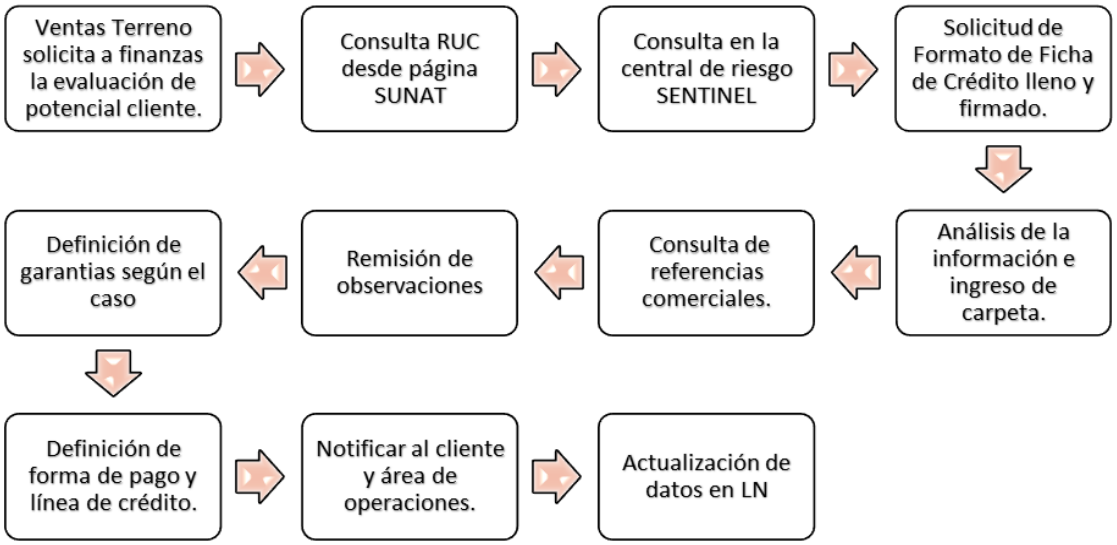
En la Figura 17, se explica el flujo de evaluación y otorgamiento de crédito para nuevos clientes, el cual inicia con la recepción de la solicitud de evaluación del consultor técnico comercial, el cual presenta al potencial cliente en términos generales.

La evaluación preliminar es la consulta RUC a través de los recursos de SUNAT y la consulta en la central de Riesgo Sentinel (con la cual se mantiene un contrato desde el 2018). Este último recurso nos brinda diferentes tipos de reportes como una visión general del comportamiento de pago de la empresa solicitante, y a través de la herramienta “Sentinel Sabio”, nos da una primera calificación positiva, rechazo u observación en base a la información que contiene, así como la calificación asignada.

Según la revisión de sus comprobantes vencidos reportados por otros proveedores y la línea de crédito que tienen con entidades bancarias, se solicita de manera formal el llenado de nuestra ficha de crédito, adjunta en los anexos 6 y 7, para continuar con una evaluación más detallada. En caso sea necesario y de acuerdo al negocio, se solicitan otros documentos más detallados como Ficha Ruc, copia literal, vigencias de poder, cartas de no adeudo, entre otros.

Figura 17

Proceso de evaluación de créditos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

La Ficha de crédito: Esta ficha fue diseñada por el departamento de administración y finanzas, su última actualización se dio en enero del 2021. y se divide en 9 partes:

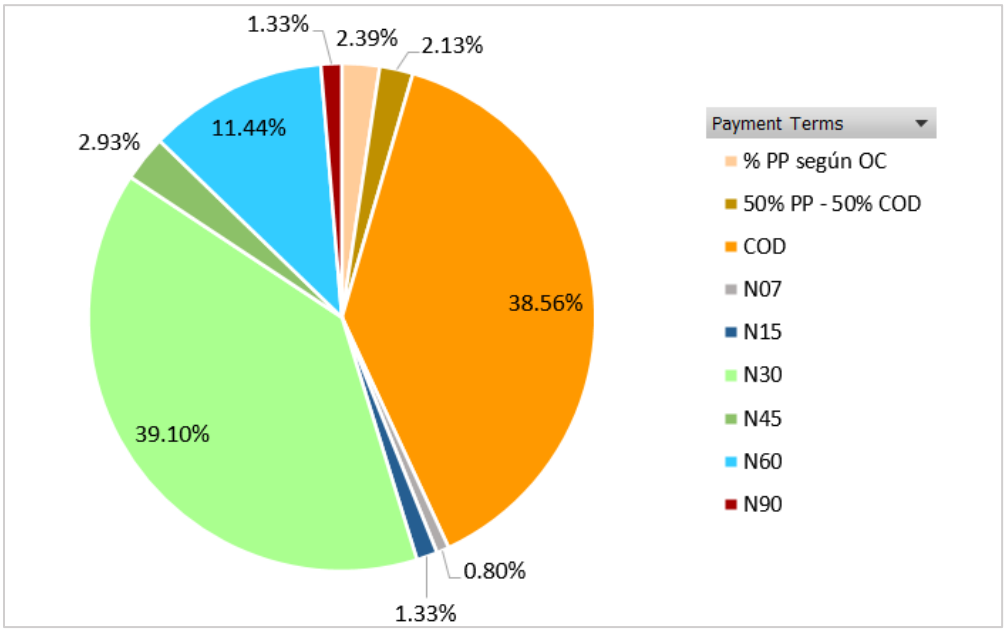
- Datos Generales: razón social, RUC, dirección fiscal, monto del capital social y patrimonio, así como datos del representante legal y del encargado de pagos.
- Información de accionistas y principales ejecutivos: incluye los montos de aporte de capital, nombres y teléfonos.
- Información bancaria: cuentas bancarias, líneas de crédito aprobadas y datos de su funcionario o sectorista.
- Recepción de facturas: sección añadida en 2021 debido a los constantes cambios en los procedimientos de recepción de facturas de las empresas por la coyuntura de la pandemia por el Covid-2019. Incluye modalidad de recepción de la factura (físico, por buzón electrónico, a través de portal de proveedores, entre otros), así como horarios, direcciones y sustentos a presentarse.
- Condiciones de pago: a través de cheque o transferencia bancaria, fechas de pagos según políticas internas del cliente, así como indicar si son agentes de retención.
- Principales Proveedores: Esta sección es una de las más importantes y puede ser decisiva para el otorgamiento del crédito, ya que permite contactar a otros proveedores del

potencial cliente para solicitar referencias y conocer su comportamiento de pago. Usualmente se consulta la antigüedad de su relación comercial, días de crédito que manejan, dias de retraso, modalidades de pago y volumen de ventas aproximado.

- Información Comercial y Ventas: Brinda una visión general de su capacidad de pago a través de datos como el monto en ventas del último año por cada cliente que consideren relevante, así como los dias de crédito que le han otorgado.
- Propiedades Inmuebles: el valor comercial y el número de partida registral.
- Vehículos de su propiedad: el valor comercial y el número de partida registral.

Figura 18

Payment Terms (PT) o términos de pago otorgados al 2021



Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa

En la figura 18 se resumen las principales condiciones de pago otorgadas dentro de las políticas de la empresa al 2021, así como el % que representan del total. Entre los más comunes se encuentran el crédito a 7 días (N07), a 15 días (N15), a 30 días (N30), a 45 días (N45), a 60 días (N60), y en una minoría y como excepción, a 90 días (N90). De igual manera los términos de pago pueden ser mixtos e incluir algún adelanto (PP) según las fechas de entrega pactadas, las cuales pueden estar sujetas a importación o stock; Además algunos de estos términos pueden requerir ser respaldada por un titulo valor, como la letra de cambio (Anexo 8), o cheque diferido.

- ✓ Letra de Cambio: instrumento comercial de crédito, es protestable, negociable y puede ser descontada y renovada. Puede devengar intereses después de su vencimiento, ademas el girado no se libera de la responsabilidad frente al Banco.
- ✓ Cheque: Documento de pago inmediato o "diferido" en cual conlleva a una responsabilidad penal del girador. Puede ser endosable y existe un riesgo de cierre de cuenta por dos cheques rebotados.

Con base en la teoría de las 5 C´s, casa matriz dispone los siguientes lineamientos para el otorgamiento de crédito en divisiones en Latinoamérica:

- ➢ 45 días de crédito se pueden aprobar localmente.
- ➢ 45 a 60 días de crédito deben ser aprobadas por el gerente general local.
- ➢ Más de 90 días necesitan la aprobación del director financiero de BI.
- ➢ Línea de crédito de $250k se puede aprobar localmente.
- ➢ Línea de crédito de $250k a $1M necesitan la aprobación del gerente general de Latam.
- ➢ Línea de crédito de más de $1M necesitan la aprobación del director financiero de BI.

3.2.8 Determinantes del Tipo de Cambio

La principal función de los mercados financieros es la ser el canalizador de fondos entre individuos y negocios, así como su contribución en la producción y mejora de la eficiencia económica. Como consecuencia de la globalización, se identifican diferentes factores que involucran a los mercados financieros, como el incremento del consumo de bienes importados, operaciones financieras con diferentes instrumentos, el empleo de diferentes monedas extranjeras y su equivalente en moneda nacional, así como el aumento del comercio internacional y el movimiento de capitales (Saunders, 2019, p.132)

Así pues, la compra-venta de divisas y de depósitos bancarios denominados en monedas especificas tiene lugar en el mercado de divisas. Las transacciones realizadas en este determinan las tasas a las que se intercambian las monedas, lo cual a su vez determina el costo de comprar bienes y activos financieros extranjeros.

Mishkin (2014), define que existen dos tipos de transacciones del tipo de cambio:

> *Las transacciones Spot* que implican el intercambio inmediato de depósitos bancarios, y *las transacciones a futuro* que involucran el intercambio a cierta fecha futura. [Así pues,] cuando una moneda aumenta su valor, experimenta apreciación y cuando disminuye frente el dólar americano, experimenta depreciación. (p. 423)

El tipo de cambio es altamente volátil, tiene un importante impacto en la economía y se ve influenciada por factores económicos como la inflación, la producción industrial, etc.

- *Cuando la moneda de un país se aprecia, s*us industrias domésticas son menos competitivas y beneficia a los consumidores domésticos
- *Cuando la moneda de un país se deprecia, s*us productos en el extranjero son más competitivos (ya que son más baratos), beneficia a la industria local (los bienes importados son más caros) y perjudica a consumidores domésticos.

Para el caso peruano el tipo de cambio de soles por dólares se mueve bajo el régimen de flotación, es decir que dicho precio del dólar es determinado por la oferta y la demanda de este. Según la Resolución Cambiaria N° 007-91-EF-90, “El tipo de cambio para las operaciones de compra y venta de moneda extranjera será determinado por la oferta y la demanda de dicha moneda” (art. 1), “estas variaciones están influidas por la evolución de los términos de

intercambio, los volúmenes de comercio exterior, los flujos de capital y cambios en las decisiones de portafolio de las personas, empresas y bancos" (Vega, É, Diario Gestión, 2021).

Según el portal Cuanto está el dólar (https://cuantoestaeldolar.pe/), el precio del dólar puede verse afectado por intervenciones del Banco Central de Reserva (BCR) a fin de estabilizar la cotización o el tipo de cambio del sol peruano; Cuando el tipo de cambio sube de manera considerable, el BCR vende dólares, cuando el tipo de cambio baja mucho el BCR compra dólares. Otros factores que intervienen son el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), el comportamiento de las exportaciones peruanas, la situación geopolítica internacional, entre otros. Así pues, se listan a continuación los 3 tipos de cotizaciones del tipo de cambio que se manejan en el mercado peruano:

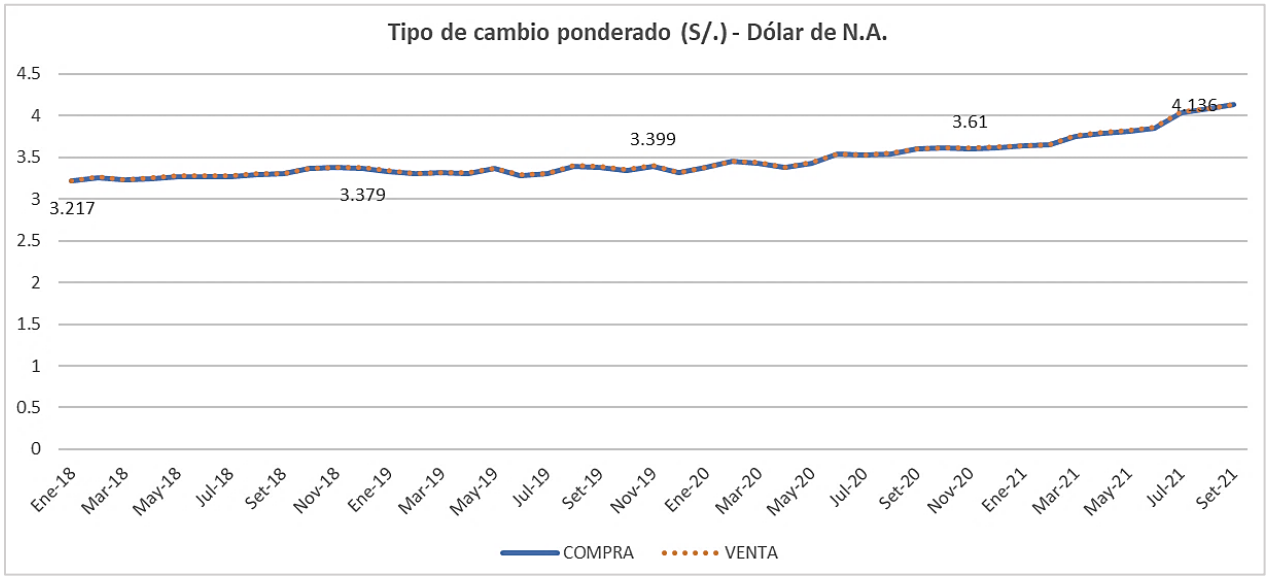
a. Tipo de cambio bancario: El tipo de cambio bancario es un promedio ponderado de las operaciones del día en el sistema bancario local. Es publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
b. Tipo de cambio interbancario: corresponde a la cotización de la oferta y demanda de las operaciones entre entidades bancarias que referente al dólar estadounidense. El "tipo interbancario", según el Diccionario Forex, es el tipo de cambio que grandes bancos internacionales ofrecen a otros bancos y grandes instituciones. Este tipo de cambio no es accesible para inversores u otros clientes al por menor que deseen realizar un cambio de divisas. Actualmente es reportado, según el BCRP, por la empresa Datatec.
c. Tipo de cambio informal o mercado paralelo: es determinado por la oferta y demanda del mercado informal de divisas. Reportado por la empresa Reuters.

Durante el 2020, la moneda nacional no fue favorable frente a la moneda estadounidense como consecuencia de la crisis sanitaria, lo que motivó la demanda de dólares por parte de los inversionistas. Además, la divisa estadounidense presentó alzas significativas durante la crisis política vivido tras la vacancia presidencial, lo que obligó a los inversionistas a buscar cobertura en el dólar frente al sol. Algunos de los niveles históricos que alcanzó la moneda extranjera durante ese año fue tras la salida del expresidente Martín Vizcarra y el rechazo de la población al nombramiento del congresista Manuel Merino como nuevo presidente.

Al tercer trimestre de 2021, las presiones al alza en el tipo de cambio se mantienen en principalmente por factores locales, como la alta demanda de dólares en el mercado spot que proviene principalmente del sector corporativo; y una mayor aversión al riesgo por la previsión de una normalización anticipada de la política monetaria de la Reserva Federal; así como por la incertidumbre ante el avance de las variantes del COVID-19. Se registra en este periodo del 2021, para el 20 de agosto, un nuevo nivel máximo histórico de S/ 4,117.

Figura 19

Tipo de cambio Ponderado dólar N.A 2018 – 2021.07



Fuente: Series históricas SBS

Entender estos conceptos fue relevante para de poder negociar el mejor tipo de cambio a través de las casas de cambio online, la cuales se encuentran registradas en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); y suelen ofrecer un tipo más competitivo que en las agencias bancarias. Tienen las características principales de ofrecer simplicidad en su servicio, así como brindar la seguridad que no se tiene al desplazarse hasta un banco o casa de cambio física.

Además, estas entidades pueden ajustar su oferta a un tipo de cambio preferencial según el monto a cotizarse. Las transacciones y depósitos derivadas de esta actividad se realizan a través de entidades autorizadas por la SBS. Para el presente caso, la empresa realiza el 90% de sus ventas en dólares por lo que requiere cambiar entre de manera frecuente montos entre $ 20,000 y $100,000 a fin de cubrir sus pagos de impuestos, planilla, derechos aduaneros,

detracciones, entre otros en moneda nacional. En los últimos 2 años se viene realizando este tipo de operaciones con cajas rurales y casas de cambio 100% online, con los que es posible negociar mejores precios.

3.2.9 Ética y Trabajo en la Organización

La ética o moral es un elemento que se encuentra presente en nuestro desarrollo como seres humanos e involucra la racionalidad de juzgar acerca de lo que conviene o no hacer para la contribución del propio bien y de la organización, si nos enfocamos en un contexto laboral.

Según Guillen Parra, M. en Ética en las Organizaciones: construyendo confianza (2006), reducir la ética en las organizaciones al desarrollo de códigos de conducta supondría una simplificación no exenta de riesgos, pues podría convertirse en un arma de doble filo. Según el autor y basándose en otras teorías, existe un doble código para calificar a un buen profesional, el cual deberá ejercer su trabajo siguiendo la lógica de ambas dimensiones:

- El código científico – técnico del trabajo: los principios científicos o reglas para desempeñar el trabajo.
- El código ético del trabajo: aquellas reglas que orientan a la moralidad del ejercicio de la profesión.

Charles Hill (2019) explica que muchos de los problemas éticos en los negocios internacionales tienen sus raíces en las diferencias en los sistemas políticos, las leyes, el desarrollo económico y la cultura entre países (p. 146). Lo que se considera una práctica normal en una nación puede considerarse poco ético en otra. Los gerentes de una empresa multinacional deben ser especialmente sensibles a estas diferencias. En el entorno empresarial internacional, los problemas éticos más comunes involucran prácticas laborales, derechos humanos, regulaciones ambientales, corrupción y la obligación moral de las corporaciones multinacionales.

Con base en esta teoría, BI es una compañía altamente comprometida con la responsabilidad ética, por lo que promueve el comportamiento honesto y transparente entre sus colaboradores en el mundo a través de sus códigos, manuales y capacitaciones anuales anticorrupción. Su política es cumplir con todas las leyes aplicables, incluidas las leyes de EE. UU., así como las leyes nacionales y locales de los países en los que la compañía hace negocios.

Con base en esta política y según el más reciente informe anticorrupción en 2021, Perú se encuentra entre los 20 países de más alto riesgo en los que BI hace negocios. Sin embargo, según lo conocimientos adquiridos en este curso, la responsabilidad ética puede tomar diferentes formas en la sociedad y dentro de una organización según el trabajo que desempeñemos. Así mismo, es una de las claves para fomentar y transmitir confianza a nivel personal y como equipo.

En mi desempeño como asistente de finanzas, fue una de mis responsabilidades el tratamiento adecuado de la información que se recibe, procesa y archiva en el área, tales como datos de otros colaboradores, información comercial y de la empresa en general, además del resguardo de contraseñas de diferentes portales web, y datos confidenciales; Así como seguir los criterios adecuados para la recepción y reembolso de gastos menores y pago a proveedores, además de la ejecución de transacciones con total transparencia y aprobación.

3.2.10 Macroeconomía y Comercio Internacional

Los cursos de macroeconomía y comercio exterior de la malla curricular ofrecieron las teorías que se requieren para comprender el entorno en el que se desempeña la empresa donde se labora, así como los diferentes indicadores macroeconómicos que inciden en los sectores que atiende. Así pues, se destaca la economía abierta en la que participa nuestro país donde personas y empresas pueden comerciar bienes y servicios con otras personas y negocios de la comunidad internacional, de manera que fluyen los fondos en forma de inversión en ambos sentidos.

Kurt Burneo, J. Fernando Larios M. (2017) afirman que para el éxito de las pequeñas y medianas empresas (pymes), y para cualquier compañía en general, es importante ser parte del comercio global, cuyo resultado beneficia al crecimiento económico del país. Además, explica que dichas economías cumplen con las siguientes características:

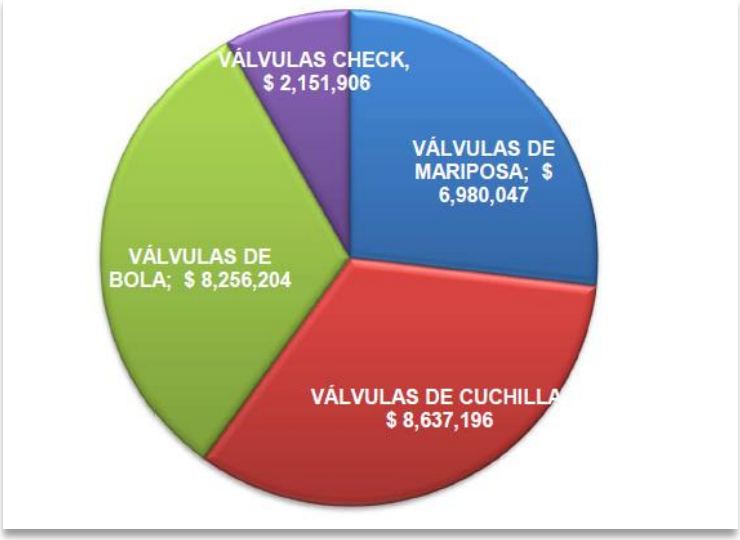
- Es aquella que posee relaciones con el resto del mundo, lo cual implica la existencia de una demanda por: Exportaciones e Importaciones,
- Los países son cada vez más interdependientes en materia de relaciones económicas; lo cual se refleja en las cifras de intercambio de Bienes y servicios (comercio internacional), y activos Financieros (finanzas internacionales)

- Los consumidores tienen una mayor variedad de bienes y servicios a partir de la cual elegir
- Del mismo modo, los consumidores tienen la oportunidad de invertir sus ahorros fuera del país.

En este aspecto, según el más reciente informe de plan estratégico, entre el 2018 y Setiembre del 2021 se importaron y vendieron válvulas mariposa en sus diversas presentaciones con un valor CIF acumulado de $ 4,695,210.00, las válvulas cuchilla con $ 1,415,303.00, las válvulas de bola con $1,121,387.00 y las válvulas Check con un total acumulado de $275,422.00. En la figura 20, se aprecian los montos anuales aproximados de las importaciones de la empresa por producto entre el 2018 y Setiembre del 2021.

Figura 20

Monto anual medio de importaciones (USD). 2018 - 2021.09



Fuente: Recursos de la empresa - Budget BPER (2021)

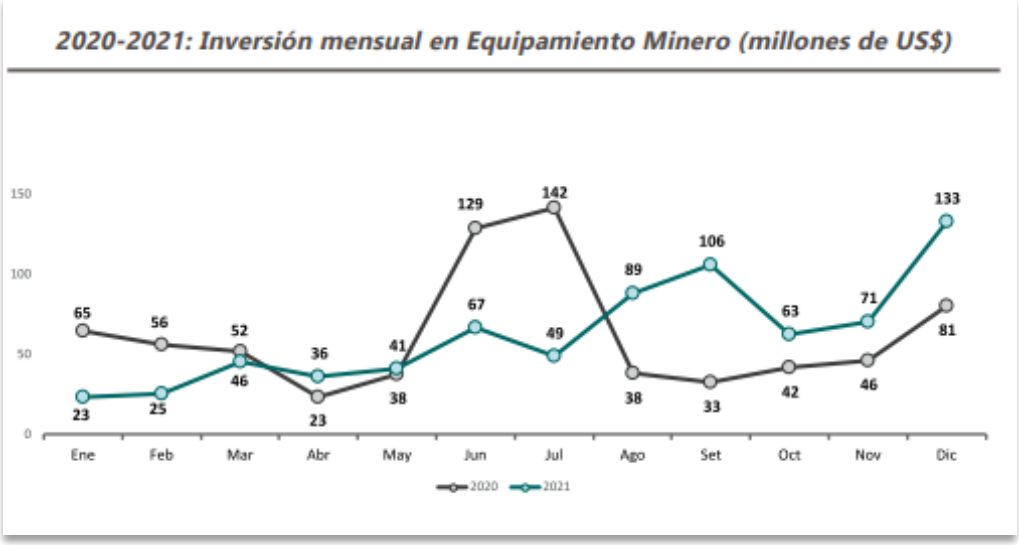
Como referencia, al sector minería en el Perú, este continuó siendo uno de los pilares de la estabilidad macroeconómica al cierre de 2021, destacando su crecimiento de 21.1% interanual en el valor de las inversiones mineras (US$ 5238 millones), que sobrepasa la proyección estimada a inicios del 2020 (US$ 4600 millones), resaltando el aumento en las inversiones destinadas a la exploración (+51.5%), infraestructura (+63.1%) y desarrollo (+52.0%). Cabe

resaltar que dentro de esta inversión se encuentra también el rubro de Equipamiento Minero, en el cual se ubican los suministros ofrecidos por la empresa.

Según el Boletín estadístico minero Edición N°12-2021 del Ministerio de energía y minas (2021) y como se aprecia en la Figura 21, la inversión acumulada en este rubro a diciembre del 2021 suma un total de US$ 748 millones, lo cual significó un ligero aumento de 0.5% en relación con lo declarado en el periodo 2020 (US$ 744 millones). A nivel de titulares mineros, los que registraron mayor inversión fueron: en primer lugar, Compañía Minera Antapaccay S.A. con una participación del 24.6%, seguido por Anglo American Quellaveco S.A. y Minera Chinalco Perú S.A. en segunda y tercera ubicación con el 10.9% y 9.3%, respectivamente.

Figura 21

Inversión mensual en Equipamiento Minero (millones de US$)



Fuente: Boletín estadístico minero Edición N°12-2021 del Ministerio de energía y minas (2021) www.minem.gob.pe

3.2.11 Análisis FODA de la empresa

En este apartado, se detalla un análisis referencial que daría origen a los objetivos y estrategias generales detallados en el punto 1.8.1. En la Tabla 11, se muestra la matriz FODA de la empresa, la cual analiza las características internas de la empresa y su situación externa, dando como resultado estrategias expansivas y de diversificación.

De acuerdo a Fred David y Forest David (2017), "la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)" (p. 170).

Según Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M. V. (2017). Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación; Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz, a menos que exista una meta clara.

Tabla 11

Análisis FODA de la empresa al 2021

Fortalezas	**Debilidades**
• Fuerte política de stocks. • Flexibilidad para hacer tratos con representantes y distribuidores. • Enfoque de válvulas. • Foco en clientes de proceso. • Contacto directo, sin intermediario. • Buen reconocimiento de válvulas mariposa. • Equipo joven, profesional y ambicioso. • Ventas sólidas en algunos mercados. • Desarrollo de nuevos productos.	• Relaciones comerciales recientes con conversión de baja efectividad de la tasa Q / SO. • Baja participación en la especificación inicial del proyecto. • Experiencia limitada en válvulas KGV. • Poco alcance al cliente principal en la especificación del producto en el mercado de Agua. • Bajo nivel de promoción en productos de A&C.
Oportunidades	**Amenazas**
• Aumento de las ventas de KGV válvulas de guillotina. • Lanzamiento de nuevos proyectos mineros e hídricos. • Incremento de ventas en el mercado de Agua y Oil & Gas. • Cubrir Clientes Mineros sin presencia actual. • Incrementar el folleto de productos para los mercados. • Debilitamiento del principal actor del mercado del agua. • El contexto generado por la pandemia del COVID-19 conllevó a que muchas empresas opten por aumentar la automatización de sus equipos.	• Competidores que desarrollan/especifican proyectos completos. • Corrupción en el proceso de adquisiciones. • Proceso de adquisiciones de los proyectos peruanos comprando fuera de Perú. • Presión de competidores y clientes sobre los márgenes. • Movimiento lento del inventario. • Otras marcas directas en la industria azucarera. • Fluctuación de los precios de los metales. • Crisis política.

Elaboración Propia
Fuente: Budget BPER 2021

Estrategias Ofensivas (Fortalezas – Oportunidades):

- Brindar soluciones innovadoras de A&C.
- Nuevas soluciones hidráulicas para la minería.
- Redistribución de clientes mineros por cartera de vendedor.
- Fortalecer el plan estratégico de Productos: Oil&Gas y Agua/ Irrigación

Estrategias Adaptativas (Fortalezas – Amenazas):

- Plan de servicio postventa para productos KGV
- Lograr aprobación de productos por parte de compañías de saneamiento de Lima.
- Mejorar la tasa de conversión de proyectos.
- Contratar nuevos talentos al equipo de ventas internas.
- Reforzar las políticas estratégicas relacionadas a la prueba y compra de productos KGV, servicio estricto y S98.

Estrategias Reactivas (Debilidades – Oportunidades):

- Aumentar la calidad de las decisiones de Stocks y KPI´s.
- Definición de un plan de ventas dirigido a la industria azucarera a fin de aumentar la participación en el mercado.

Estrategias Defensivas (Debilidades – Amenazas):

- Diversificación en el mercado y contrarrestar la presión sobre el % de GP.
- Generar propuestas de valor con cotizaciones de alto nivel técnico.
- Fortalecer la comunicación entre divisiones para cerrar proyectos cuya compra o ingeniería será en el exterior del país.

3.2.12 Ratios de Gestión y Liquidez

Las cuentas por cobrar son sumamente importantes para las organizaciones debido a que es una fuente de ingresos monetarios y clave para mantener un flujo de caja saludable. Guajardo Cantú y Andrade de Guajardo (2018) indican que

> es un recurso económico, propiedades y derechos de cada empresa, del cual se podrá generar algún beneficio a corto plazo. Es decir, que este activo puede generar beneficios al llevar un control para la buena gestión de las cobranzas, por lo cual ayudará a la empresa a mejorar el crecimiento de sus ventas y liquidez. (p.329)

Según el vínculo establecido con el puesto, a continuación, en la tabla 12, se exponen las principales ratios de liquidez y gestión de la empresa desde el 2018 al 2020.

Tabla 12

Ratios de Liquidez y Gestión (2018-2020)

Ratios de Liquidez	**2018**	**2019**	**2020**
Liquidez general			
Activo Corriente / Pasivo Corriente	4.53	11.63	9.56
Prueba ácida			
(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente	2.02	4.82	3.42
Liquidez Severa			
Efectivo y equivalente de efectivo/ Pasivo corriente	0.37	1.11	0.70
Margen de Seguridad			
Capital de Trabajo/Pasivo Corriente	3.53	10.63	8.56
Ratios de Gestión			
Rotación de cuentas por cobrar	6	6	5
Ventas/ctas por cobrar promedio			
Periodo promedio de cobro	61	61	75
360/Rotación de cuentas por cobrar			
Rotación de Ctas por pagar			
Compras/ Ctas por pagar	50	83	8
Días de Ctas por pagar	7	4	47
360/Rotación de cuentas por pagar			

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa.

3.3 Identifique y explique el logro más importante que logró en su empresa, susténtelo con cifras y/o variables cuantitativas

Durante mi permanencia en la empresa, el primer logro desde mi posición fue colaborar en conjunto con el jefe inmediato, la implementación del puesto de asistente de finanzas como adición a la estructura organizacional de la empresa en 2018, acogiendo funciones de facturación, cobranzas y tesorería, así como estableciendo políticas y nuevos mecanismos que promuevan la organización en el área y que eviten el estancamiento de la información.

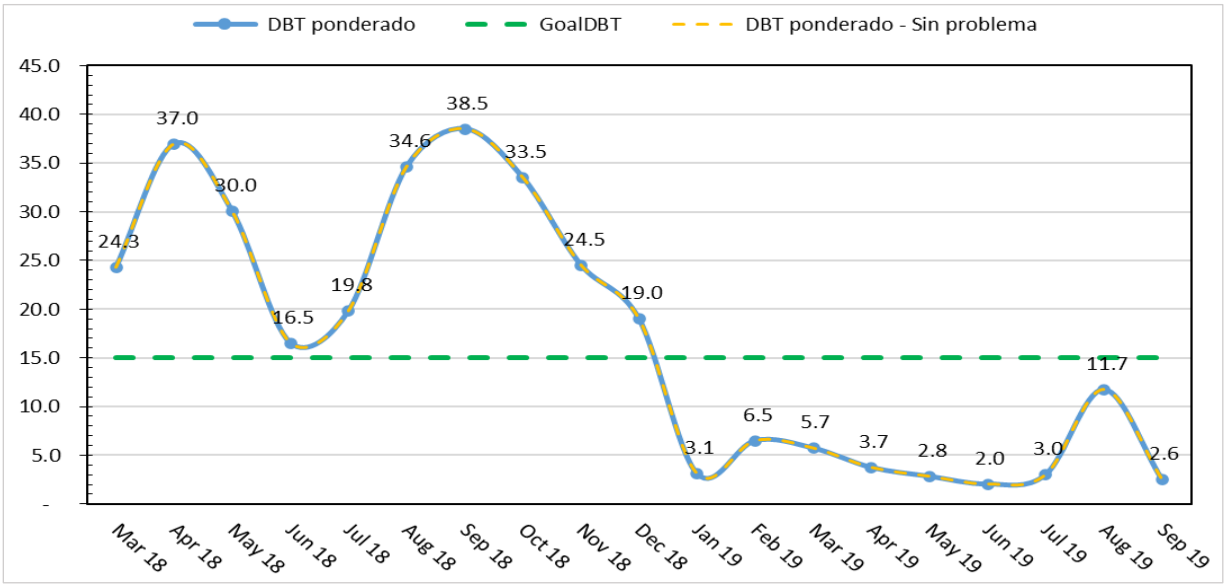
Con base en los objetivos planteados en la tabla 6 del apartado 2.3, mis principales logros fueron:

- Identificar y reducir incidencias operativas y de finanzas que incurrían en errores y retrasaban la emisión de facturas, lo cual a su vez tenía un impacto importante en la morosidad de las cuentas por cobrar. Se plantearon en conjunto soluciones basadas en la planificación y organización para los procesos vinculados a las guías de remisión y que intervenían en el flujo de facturación como parte final de los despachos, fomentando la comunicación entre ambas áreas para la toma de decisiones. En este proceso, la implementación de un nuevo ERP en el 2018, así como la de la facturación electrónica, fueron elementos fundamentales para poder analizar la dinámica de las ventas según la naturaleza de la empresa como comercializador. Así pues, se dispuso la coordinación permanente a través de grupos de chat, reuniones semanales, entre otros con el fin de cerrar adecuadamente cada semana temas de refacturación, anticipos, extornos, comprobantes manuales no relacionados a ordenes de ventas, entre otros ajustados a las normas y disposiciones de SUNAT.
- Se logró establecer una guía de comportamiento de clientes frecuentes y nuevos, estableciendo una clasificación basada en su canal de comunicación (e-mail directo, buzón automático, portal de proveedores o entregas físicas), modalidad de pago (transferencia bancaria desde determinado banco, cheque, depósito, entre otros), requisitos de presentación de documentos y días de retraso habituales, contribuyendo a la información actualizada y precisa para el tratamiento de nuevos negocios.
- Se redujo de manera progresiva la cartera morosa y se estabilizó el indicador DBT ponderado menor a 15 días para el año 2019, así como todos los indicadores de A/R en

general. Así pues, el DBT ponderado de la empresa paso de niveles que alcanzaron los 37 y 38.5 días entre marzo y setiembre del 2018, a 2.6 días en setiembre del 2019, como muestra la figura 22.

Figura 22

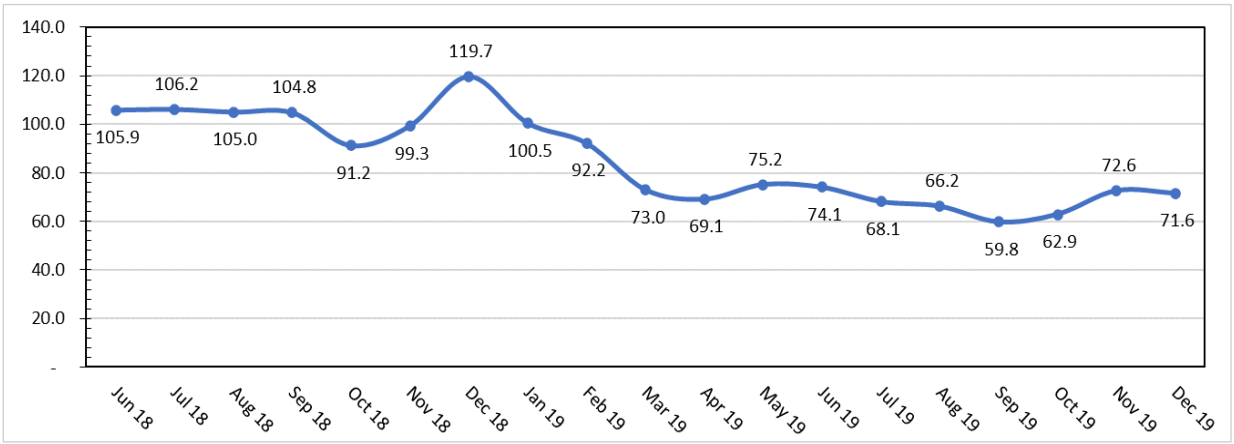
Indicador DBT ponderado (marzo 2018 – Setiembre 2019)



Fuente: Recursos de la empresa

Figura 23

Periodo medio de cobro o DSO (junio2018 – diciembre 2019)



Fuente: Recursos de la empresa

Por otro lado, la figura 23 expone el periodo medio de cobro o DSO, el cual también se ha establecido favorablemente desde mediados del 2019, pasando de niveles superiores a los 100 días a 71.6 días en diciembre del 2019, lo que significa que el tiempo estancado de las cuentas por cobrar se ha reducido, lo cual a su vez ha tenido un impacto favorable en el flujo de caja, generando mayor liquidez y capacidad de pago. Las estrategias generales empleadas en el proceso de medir las cuentas por cobrar, organizarlas y contactar al cliente son:

- Facturar los *billable lines* sólo si la documentación completa de sustento requerida por el cliente está disponible. Esto implica interrumpir el proceso de facturación desde el ERP como medida en caso la entrega este sujeta a requisitos de recepción de facturas por parte del cliente: MIGO, HEM, números de medición, confirmaciones de ingreso, actas de conformidad de servicios, entre otros que involucran factores de calidad, planeamiento, revisión, entre otros que solo pueden ser resueltos por operaciones.
- Entregas de facturas inmediatas o en el menor plazo posible, asegurando la correcta recepción y contabilización del cliente.
- Se definieron políticas internas de evaluación de créditos y el orden del archivo correspondiente de los documentos de análisis, a fin de mejorar la calidad del otorgamiento de créditos y minimizando el riesgo. Se modificó el formato de la ficha de crédito adaptándola a los cambios más recientes por la pandemia; Así mismo, de dio mayor relevancia a la indagación de referencias a través de un breve cuestionario para otros proveedores del potencial cliente.
- Se estableció un sistema de control de facturas: Si bien, casa matriz considera el uso del software Cforia como herramienta fundamental de control de facturas para sus divisiones, este mostraba un ligero retraso en la actualización de la información (horas), así mismo por ser un sistema estandarizado no consideraba diferentes factores como, el más importante desde mi perspectiva, el medio de recepción del cliente, el cual en numerosos casos varió la fecha de vencimiento y retraso. Por ello, se implementó una plantilla en Excel que incorporaba información de temimos de pago, fecha de recepción, cobranzas e historial de facturación por cada SP u orden de ventas (entregas parciales, anticipos,

regularizaciones internas entre otros), la cual se encuentra compartida y tiene acceso el equipo de operaciones con fines de planeación de entregas que requieran la revisión de un historial, fomentando nuevamente la comunicación entre áreas.

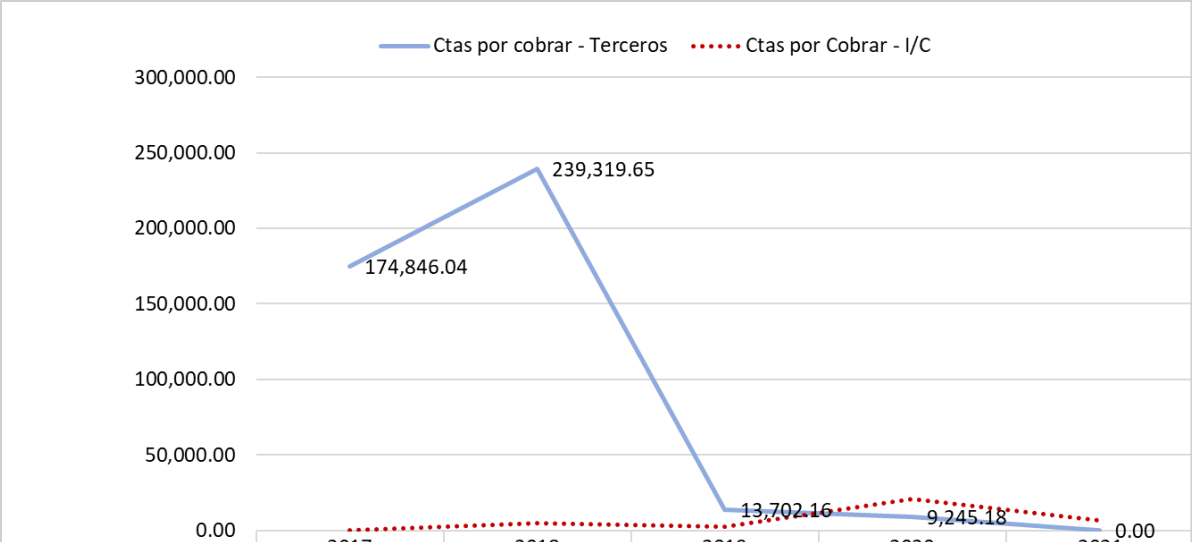
- Se priorizó la actualización constante de la información de los clientes en el ERP LN, el cual a su vez alimentaba al software Cforia y permitía concluir en ratios cada periodo: términos de pago y límites de crédito, así como el registro diario de ingresos de la empresa.
- Segmentación de clientes por tipo de canal de comunicación y calificación crediticia general. Con ello se definen que clientes requieren mayor atención y seguimiento para lograr cobrar sus cuentas.
- Aplicar la cobranza preventiva a través del envío periódico de estados de cuenta como herramienta de reducción del riesgo de morosidad, hallando posibles irregularidades y apoyando a la segmentación.
- Se creó el hábito de realizar auditorías internas de todos los registros de cuentas por cobrar de manera periódica, con el fin de subsanar de manera oportuna cualquier pendiente o dificultad que podría tener impactos negativos cercanos, es decir que no se debe esperar a que el comprobante haya vencido para indagar un posible problema diferente de la incapacidad de pago. Esto incluye realizar el cruce de información con apoyo del ERP y el portal del proveedor de facturación electrónica, corroborar que todos los comprobantes se hallen válidos y aceptados en el portal OSE, asegurar que determinado cliente haya hecho el ingreso de nuestra factura a su sistema, revisar que las fechas de recepción se encuentren actualizadas en el ERP y hacer reenvios o regularizaciones en caso de cambios en las políticas del cliente.

Otro logro relacionado a las cuentas por cobrar fue reducir a 0 las cuentas incobrables al 2019. Las cuentas potenciales por convertirse en incobrables son las que se mantienen vencidas en un periodo mayor a 60 días; Como se aprecia en la figura 24, para el caso de terceros, los saldos decrecieron del pico más alto en los últimos 5 años, $ 239,319.65 en 2018, a $0.00 en 2021. Así mismo, las cuentas por cobrar relacionada o I/C también muestran una reducción del

68.12% del 2020 a 2021, lo cual significa una recomposición de la economía global posterior al impacto por la pandemia del covid-19.

Figura 24

Montos de A/R vencido en dólares (USD). 2017-2021



	2017	2018	2019	2020	2021
Ctas por cobrar - Terceros	174,846.04	239,319.65	13,702.16	9,245.18	0.00
Ctas por Cobrar - I/C	11.70	4,840.00	2,227.00	21,116.98	6,732.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En la tabla 13, se muestra un extracto del A/R desde marzo del 2018 hasta diciembre del 2019, donde las cuentas por cobrar vencidas fueron decreciendo en relación al total, llegando a representar solo un 12% de estas en diciembre del 2019. Así pues, a partir de mayo del 2019, la reserva para incobrables se redujo a 0, pasando de representar un 3.10% de los vencidos en marzo del 2018, a 0% en mayo del 2019.

Tabla 13.

A/R vencido y reserva de incobrables en dólares (USD). Mar 2018- Dic 2019

Mes-Año	Monto A/R	Monto A/R vencido	% A/R Vencido	Reserva para incobrables	% Reserva
Mar-18	1,215,665.10	507,524.09	42%	15,727.44	3.10%
Abr-18	1,632,242.73	678,120.46	42%	15,727.44	2.32%
May-18	1,771,051.15	755,124.12	43%	15,727.44	2.08%
Jun-18	1,833,688.11	1,389,682.75	76%	15,058.02	1.08%
Jul-18	1,569,443.71	1,036,438.54	66%	15,058.02	1.45%
Ago-18	1,406,532.91	635,350.34	45%	15,058.02	2.37%

Set-18	1,340,127.52	449,993.00	34%	41,085.23	9.13%
Oct-18	1,105,781.54	651,053.61	59%	41,085.23	6.31%
Nov-18	986,123.94	704,154.59	71%	41,085.23	5.83%
Dic-18	816,996.88	501,997.34	61%	2,348.20	0.47%
Ene-19	647,199.89	231,182.65	36%	2,348.20	1.02%
Feb-19	878,346.59	249,424.01	28%	2,348.20	0.94%
Mar-19	824,366.09	160,183.73	19%	2,348.20	1.47%
Abr-19	787,370.79	224,808.05	29%	358.20	0.16%
May-19	713,470.99	233,873.59	33%	0.00	0.00%
Jun-19	671,114.74	174,852.34	26%	0.00	0.00%
Jul-19	792,187.08	179,678.71	23%	0.00	0.00%
Ago-19	1,043,669.78	187,567.32	18%	0.00	0.00%
Set-19	1,408,856.96	123,276.20	9%	0.00	0.00%
Oct-19	1,435,997.92	446,693.86	31%	0.00	0.00%
Nov-19	1,368,291.04	681,662.68	50%	0.00	0.00%
Dic-19	839,418.65	98,495.31	12%	0.00	0.00%

Fuente: Elaboración con datos de la empresa

Como se ha podido observar, en el 2018 se acumuló el mayor monto de cuentas por cobrar con más de 60 días vencidas en los últimos años. Siendo el reto durante ese periodo, corregir todos aquellos procedimientos que se estuvieron empleando de manera incorrecta y colaborar en las negociaciones correspondientes. Nuestros distribuidores autorizados formaron parte de esta lista en el 2018, los cuales alcanzaron saldos vencidos mayores a 60 días de $ 57,798.83 y $87,455.55.

La principal medida aplicada fue restringir la atención de ordenes vigentes a través de las opciones de bloqueo dentro del ERP, lo cual permitía condicionar al cliente a fin de que amortice su deuda en proporción a sus requerimientos. Así mismo apoyar la reducción de la deuda con compensaciones entre cuentas por cobrar y pagar de ambas partes.

Por otro lado, una compañía del rubro minería registró uno de los mayores problemas de capacidad de pago durante varios meses de ese año. Para recuperar esta cuenta, se realizaron reuniones entre gerencias y se llegó al acuerdo de refinanciar la deuda en letras, las cuales acabarían de pagarse a mediados del 2019, siendo a diciembre del 2018 su deuda mayor a 60 días: $13,823.89.

Adicional a ello, debido al incidente, los términos de pago cambiaron de 30 dias a pago anticipado hasta la fecha. Otro cliente con el que se optó esta medida fue con el cual mantenía una deuda de $ 2,152.52 por más de 6 meses, para luego lograr recuperar el monto a través del refinanciamiento en 2 letras.

El siguiente caso fue el de un cliente del sector de ingeniería y construcción, el cual registraba una factura pendiente de pago por $34,064.24 con más de 60 días vencidos, el principal motivo fue la poca coordinación y canalización de la información entre ambas partes, por lo que la solución se dio pronto. Un caso similar se dio con otro cliente del mismo rubro, con una deuda ascendente a $ 41,676.42 al 2018. Así pues, en ambos casos, se podría haber empleado una estrategia de apalancamiento a través de los plazos de pagos a proveedores.

Finalmente, tenemos a una empresa distribuidora de equipos para el tratamiento de agua, la cual registraba una deuda morosa de $ 2,348.20 y que no pudo cancelar debido a sus problemas financieros y organizacionales hasta después de 1 año, luego de cerrar y empezar actividades bajo una nueva razón social. Para este caso, el procedimiento legal se limitó al envío de 2 cartas notariales y el reporte a la central de riesgo, pues el monto no era significativo con respecto a los costos de continuar la vía legal.

Sin embargo, fue un saldo que deterioró nuestros indicadores en su momento y requirió tiempo y esfuerzo para persistir con la recuperación. En la actualidad el cliente, bajo su nueva razón social, realiza compras de montos menores de manera ocasional, con condición de pago anticipado.

Además de las estrategias explicadas anteriormente, las técnicas que las acompañan son:

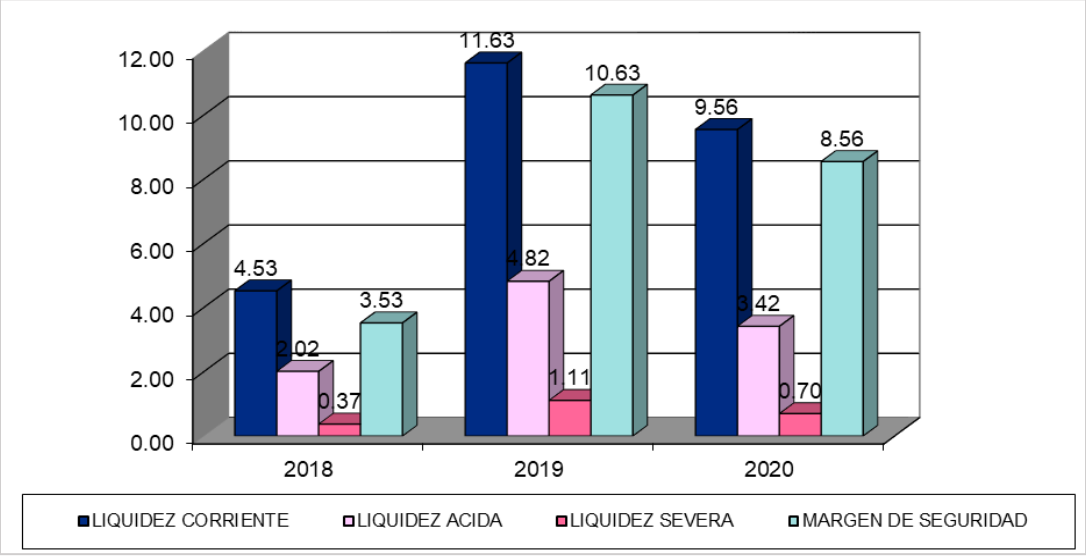
- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas: Se realizan en caso las comunicaciones por correo no tengan respuesta.
- Cartas físicas simples y notariales: comunicaciones formales con cargo de retorno enviadas a la recepción o mesa de partes del cliente según la dificultad del caso
- Empleo de la web de letras del banco: se reduce el riesgo y se emplea luego de comparar los costos del servicio con los que incurriría un incumplimiento de pago del cliente.
- Acciones legales: es el paso más severo y sólo se ha aplicado una vez en 2016.

Finalmente se logró una incidencia positiva en la liquidez y capital de trabajo de la empresa. Si bien la liquidez de una empresa también depende de otros factores como la variación de las ventas, la cual ha sido favorable en los últimos años, la gestión del A/R, así como la administración del efectivo son aspectos decisivos para convertir una venta en fondos disponibles.

Como se aprecia en la figura 25, las ratios de liquidez en 2018 eran limitados en comparación a los obtenidos en el periodo 2019 y 2020. En general los 4 indicadores expuestos han mejorado su calidad siendo en 2020 que la empresa puede cubrir hasta 9.56 veces cada sol que pudiera deber. Cabe resaltar que los flujos de efectivo se han visto limitados a un tope desde mediados del 2020 debido a disposiciones de BI., según el objetivo explicado en el capítulo 2.

Figura 25

Ratios de Liquidez 2018-2020



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

3.4 Identifique el problema más grave que tuvo que solucionar dentro de las responsabilidades de su cargo, explique cómo lo solucionó, considere todos los elementos del contexto que puedan ser relevantes. (Económico, político, social, histórico, etc.)

En enero del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró el brote del Covid-19 como una "Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional", siendo para el mes de marzo un virus que había alcanzado niveles de diseminación a nivel mundial compatibles con los de una pandemia. Con ello, la actividad económica mundial mostró una desaceleración que conllevaría a la recesión sincronizada de los bloques económicos, presentando una disminución de 3.3% del PBI mundial, el mayor descenso desde el 2009.

Según el informe de Deloitte (2020): Gestión del flujo de efectivo durante periodos de crisis, la prioridad de las empresas a nivel mundial fue la protección de sus plantillas, la comprensión de los riesgos a los cuales están expuestas sus actividades comerciales y la gestión de las interrupciones en la cadena de suministro que resultan de los esfuerzos por contener la propagación de la COVID-19.

A partir de la segunda quincena de marzo, la economía peruana se vio duramente afectada debido a una estricta cuarentena generalizada dispuesta por el gobierno y la promulgación del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM1 declarando el Estado de Emergencia Nacional, con el fin de salvaguardar la salud pública, incluyendo las primeras disposiciones el desempeño de las actividades indispensables como las de producción y distribución de productos agrícolas a fin de garantizar el abastecimiento de alimentos en el país.

Esto conllevó a una contracción del PBI de 16,8 % en marzo y de 39,1% en abril, además respecto al 2019, la reducción fue de 11.1%, colocando al Perú en el segundo lugar de países en Latinoamérica más golpeados por la pandemia, a pesar de brindar uno de los estímulos fiscales de mayor magnitud en la región.

Como consecuencia del confinamiento y la interrupción de las exportaciones, entre otros factores como la caída los precios de las materias primas en los mercados internacionales, se presentaron evidentes caídas en sectores como los de comercio y la minería. Haciendo referencia a este último, como uno de los principales atendidos por la empresa, este sector limitó sus actividades hasta mayo de 2020.

Según el Informe IPE: Impacto del COVID-19 en la economía peruana 16° EDICIÓN (Julio 2020): Debido a la naturaleza de la actividad minera, cuya producción se realiza sin interrupciones, las empresas mineras estaban urgidas de mantener operaciones de monitoreo de riesgos geológicos, ambientales y de seguridad; por ello, la paralización total del sector era inviable.

Así pues, a diferencia de otros países de la región, durante los meses de cuarentena se permitieron actividades mineras críticas con el personal mínimo operativo, tales como el tratamiento de relaves para la protección del medioambiente y procesamiento de minerales ya extraídos. Así pues, la producción del sector disminuyó 6,3 % en el primer trimestre de 2020, esto debido precisamente a la menor producción en el mes de marzo (-23,1 %), los metales que más se redujeron en el primer trimestre fueron oro (-14,3 %) y cobre (-12,7 %).

El 03 de abril, mediante Resolución Ministerial N° 125-2020-PRODUCE, se incluyó por excepción la producción de insumos o materias primas necesarios para las actividades del subsector minero y otras actividades conexas estrictamente indispensables que no afecten la emergencia nacional. De esta manera con el pasar de los dias se fueron agregando más actividades relacionadas de la mano con las de prevención y respuesta al covid-19, hasta que el 03 de mayo, mediante Decreto Supremo N° 080-2020-PCM3, el gobierno central aprobó la reanudación de actividades económicas en 4 fases.

De esta manera, para julio del 2020, todas las actividades de la minería a nivel nacional se encontraban autorizadas para continuar su marcha de manera gradual, permitiendo a su vez la destacada contribución a la recuperación de la economía, ya que, en el segundo semestre de 2020, se mostraban indicadores de importante recuperación tanto en los niveles de producción, inversión y empleo. Según la publicación del Anuario minero del Ministerio de Energía y Minas (2020), “al cierre de ese año, ya se habían alcanzado los niveles de producción mensual previos a la pandemia en la mayoría de los metales de exportación y se superó la meta de inversión proyectada en el sector” (p. 3).

Uno de los principales riesgos en la economía peruana por la coyuntura por el covid-19, fue el quiebre de la cadena de pagos de las empresas hacia sus acreedores, ya que este llevaría a la quiebra de numerosas empresas pequeñas dando como resultado un incremento en los niveles de desempleo y pobreza. Según diferentes estudios, se reveló que alrededor del 75 % de ellas no podría pagar sus cuentas, en caso contrario, presentaría retrasos considerables, por la dificultad para el cobro de sus servicios (Leyva, 2021).

El principal problema que se afrontó bajo este contexto en la empresa fue durante el periodo marzo a julio, en el que se establecieron restricciones y mecanismos para evitar y reducir la morosidad que pudieran conllevar a problemas de liquidez, pues inclusive clientes importantes sin antecedentes de incumplimiento de pago se hallaban en nuestra lista de cuentas vencidas mayores a 60 días, deteriorando nuestros indicadores de A/R progresivamente.

En abril del 2020, como respuesta a los cambios que se vivian y que afectaban a la salud financiera de sus divisiones, casa matriz dispone priorizar 4 objetivos principales ante cualquier plan de acción:

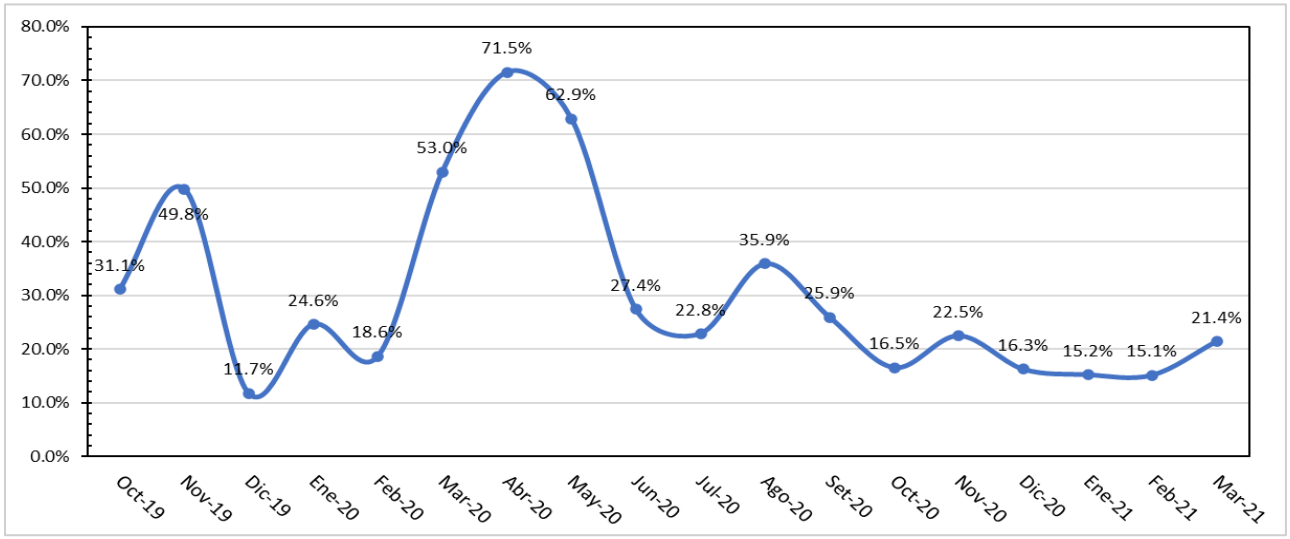
- Facilitar el crecimiento de las ventas fomentando la relación comercial con los clientes.
- Estimular la mejora de las relaciones comerciales con clientes frecuentes y nuevos.
- Minimizar la exposición de la empresa a través de la administración de las cuentas por cobrar de manera proactiva.
- Garantizar la liquidez de los activos: desde la gestión de riesgos en la incorporación de nuevas cuentas, hasta los esfuerzos diarios de cobranza para aumentar el flujo de entrada de efectivo.
- Establecer políticas y procedimientos constructivos que conlleven al rendimiento.

Así pues, las estrategias que cada división emplearía debían involucrar a todos los que intervienen en el proceso de ventas de inicio a fin, asumiendo un papel activo en la revisión de la posición financiera de los clientes, trabajando de manera conjunta y coordinada entre áreas para identificar cuentas cuya situación financiera haya cambiado o pueda cambiar en un futuro cercano. Exceptuando los términos de pago previamente acordados con un cliente, si su posición financiera había cambiado desde el momento en que se procesó la orden de compra hasta el momento en que los bienes estaban listos para enviarse, se solicitaría el pago total antes del envío. Además, los pedidos superiores a los $200,000.00 debían incluir pagos continuos incorporados a los términos de pago establecidos.

Como se muestra en la figura 26, en abril de 2020 las cuentas por cobrar a terceros vencidas representaban el 71.5% del total ($ 357,239.00), aumentando en un 46.9% con respecto a enero. A pesar de que, en mayo, el indicador desciende a 62.9%, este es el mes en el que se concentra el mayor monto de cuentas por cobrar vencidas mayores a 60 dias en todo el año ($180,195). y desde el 2018. Posteriormente el indicador desciende a 27.4% en junio, siendo el resultado a Dic 2020 de 16.3% ($114,266.00).

Figura 26.

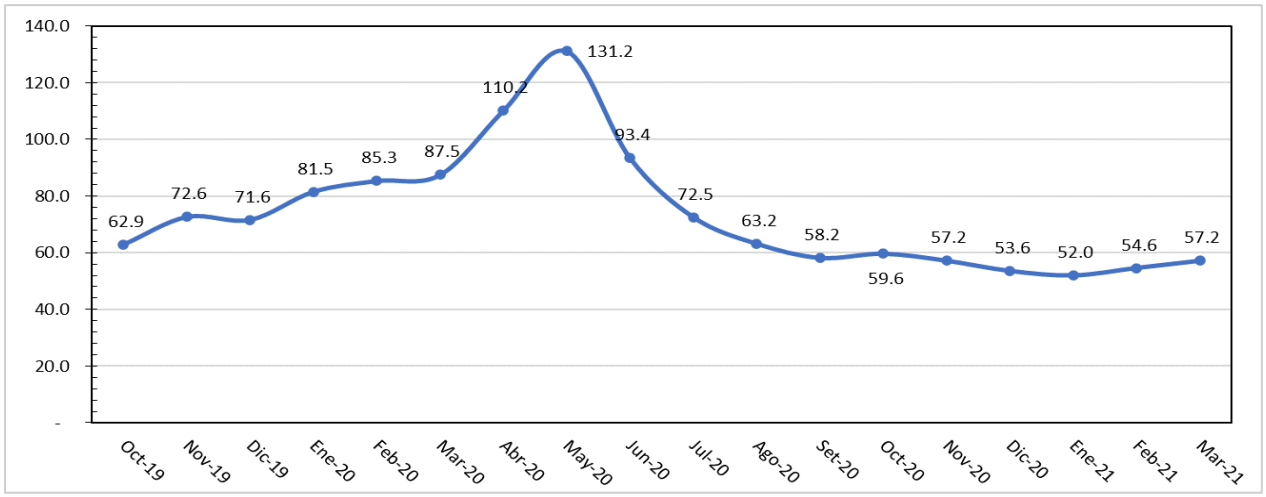
Porcentaje de A/R vencido (octubre 2019 – marzo 2021)



Fuente: Recursos de la empresa

Figura 27.

Periodo medio de cobro o DSO (octubre 2019 – marzo 2021)

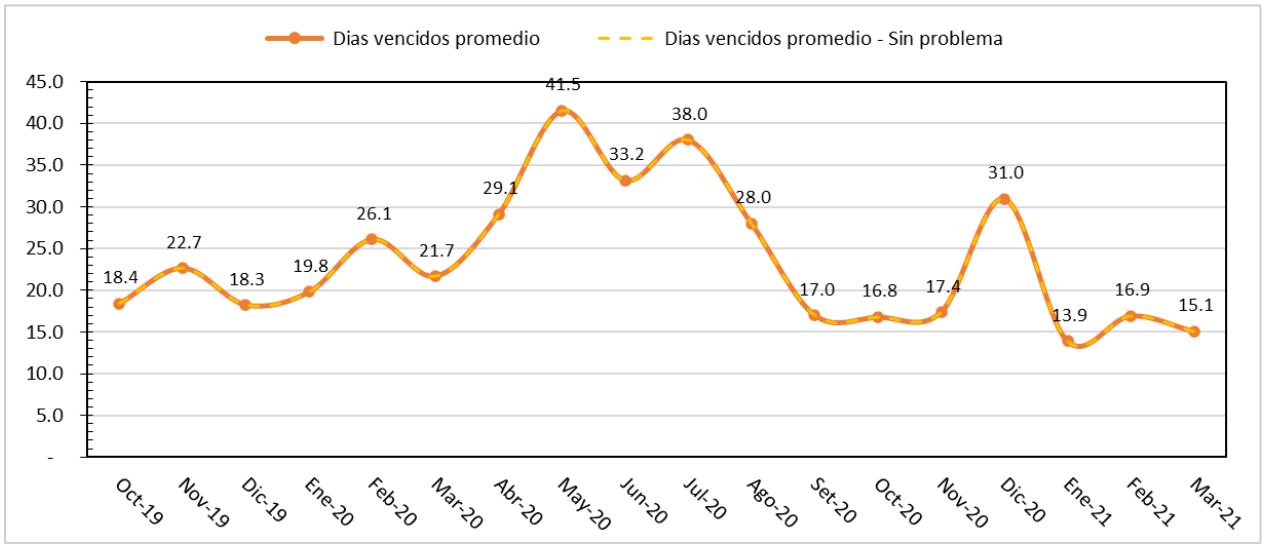


Fuente: Recursos de la empresa

Con respecto al DSO, para el mes de mayo el periodo medio de cobro fue de 131.2 días, significando una mayor financiación para nuestros clientes en medio de la emergencia sanitaria y una disminución de la entrada de efectivo para la empresa, presentando una relación directa con el flujo de caja y el capital de trabajo. Según la figura 27, el indicador comienza su descenso en junio y alcanza los 63.2 en agosto. El resultado a Dic 2020 fue de 53.6 días.

Figura 28.

DBT Promedio (octubre 2019 – marzo 2021)



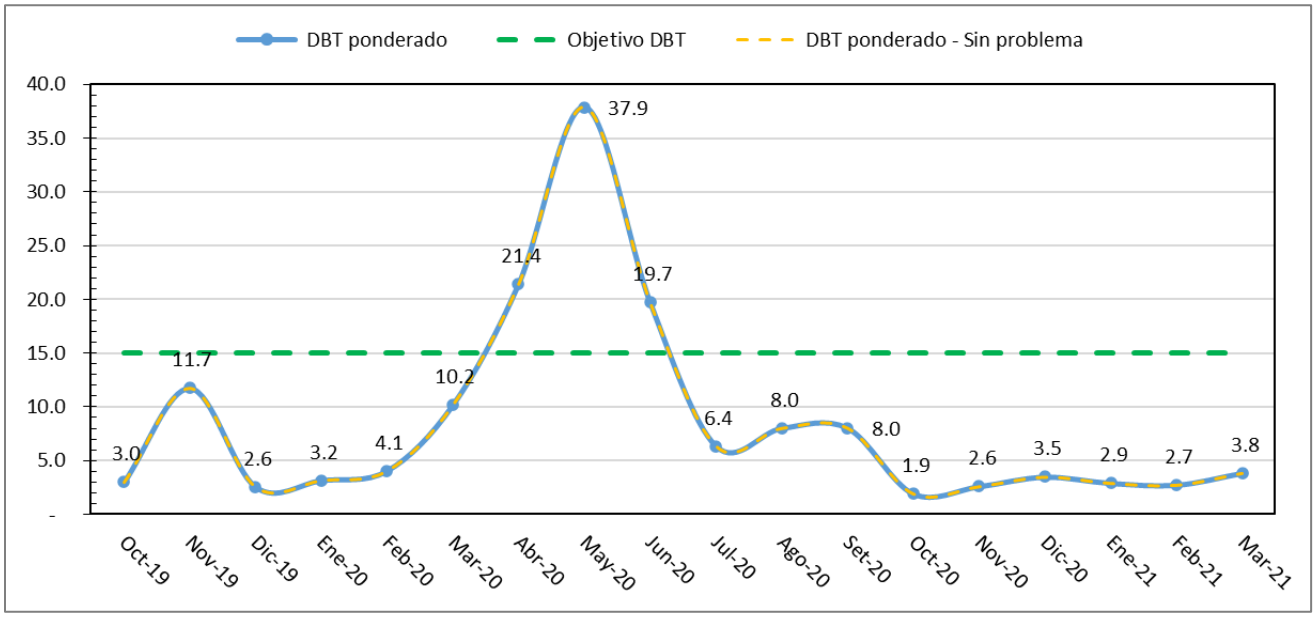
Fuente: Recursos de la empresa

Considerando que el DSO a menudo se ve afectado por factores como las fluctuaciones en el volumen de ventas, el indicador DBT representa una métrica más exacta para medir el rendimiento de las cuentas por cobrar y el trabajo del área. En la figura 28, se muestran los días que llevaba vencida cualquier factura como un promedio siendo los picos más altos en mayo y Julio llegando a 41.5 y 38 días.

En la figura 29, se expone el indicador A/R más importante de evaluación, el DBT ponderado, el cual alcanzó un pico de 37.9 días para el mismo periodo, sobrepasando el límite de los 15 días desde abril (21.4), para luego recuperar sus niveles apropiados a 6.4 días en julio. El resultado a Dic 2020 fue de 3.5 días.

Figura 29.

DBT ponderado (octubre 2019 – marzo 2021)



Fuente: Recursos de la empresa

Las primeras acciones orientadas a reducir los picos de los indicadores expuestos entre abril y junio conllevaban a conocer la situación actual de cada una de nuestros clientes, con lo cual se identificaron las siguientes causas evidentes:

- El aislamiento: la disminución de la fuerza laboral, la ausencia de los encargados de áreas de tesoreria, finanzas, entre otros que involucren la aprobación y procesamiento de pagos a proveedores, al aislamiento del personal de alto riesgo, los contagios en el ambiente laboral entre otros ocasionaron que las cuentas por pagar de algunos de nuestros clientes permanecieran en *stand-by*.
- Las regulaciones y adaptación de los negocios: las disposiciones cambiantes y constantes por parte del gobierno para reactivar la economía llevaron a la implementación gradual del trabajo remoto, la digitalización, adaptación a protocolos sanitarios, las innovaciones en sus procesos productivos, así como el recorte de personal, entre otros que generaron mayor incertidumbre y perjudicaron la cadena de pagos de la economía.

Así pues, el modelo de gestión de cobranza que se empleó para reducir los niveles de morosidad y lograr resultados óptimos en la liquidez de la empresa al finalizar el año 2020, fue el de asignación de cobranza. Según la publicación de Arellano et al. (2020), es diferente para cada

cliente moroso de acuerdo a su probabilidad de pago, monto esperado de pago, plazos y situación del sector en el que opera, siendo el principal reto al que me enfrenté desde mi posición la mejora del contacto con los clientes, así como lograr cierto grado de empatía y negociación con ellos. Las estrategias que se incluyeron en este modelo son:

- Mejorar los canales de comunicación: Ante la falta de pago del cliente y la ausencia de respuestas por el canal habitual de correo electrónico, el principal reto que asumí desde mi posición fue lograr la comunicación directa vía telefónica con el personal que pudiera explicarnos la situación actual de su compañía, conocer sus potenciales problemas y los motivos por los que se habrían retrasado en los pagos, ya que como se mencionó anteriormente, gran parte de clientes operan a través de un portal o buzón automático por lo que normalmente se mantiene una comunicación fluida indirecta. Esto incluyó ampliar la red de contactos del área en coordinación con el área de ventas terreno.

En referencia a esta primera acción, Singh, R. P., Singh, R., & Mishra, P. (2021) explica que a pesar de que el vendedor tiene la relación más cercana con el cliente y podría ser el indicado para la administración del crédito en nombre de la empresa, dicha cercanía podría ser a la vez un impedimento para lograr la cobranza.

- Incremento de filtros y restricciones para la otorgación de créditos y atención de órdenes de compra: Una manera de negociar durante este periodo fue a través de condicionar al cliente con la atención de nuevas órdenes de compra; Así pues, algunos pedidos fueron ingresados con términos de pago diferentes a los estándares de acuerdo a su calificación, por ello cada orden que ingresaba a procesarse, indistintamente del cliente, debía contar con la aprobación de finanzas vía e-mail antes de implementar su planeamiento, si bien esta restricción genero gran carga de correos electrónicos y archivo, fue necesario para cumplir con las políticas de BI. Por otro lado, los pagos retrasados y/o los que ya se contaban con plazos extendidos que tuvieran infracciones o incumplimientos graves conllevarían al pago anticipado de negocios futuros, así como el reporte correspondiente a las centrales de riesgo.
- Negociación, refinanciamiento y reprogramación de pagos: Luego de lograr la comunicación con el cliente y realizar, se debía llegar a un acuerdo formal con compromiso de pago en 1 o más fechas, en algunos casos se podía recurrir al

refinanciamiento a través de letras. Adicional a ello, nuevamente era importante dividir los pagos en el sistema a fin de arrojar indicadores precisos a fin de mes.

- Actualización constante: durante este periodo se realizaron seguimientos estrictos a la información más actualizada en el ERP LN con respecto a los límites de crédito y las condiciones de pago de los clientes, con el fin de seguir secuencias adecuadas entre áreas, así pues, cualquier cliente con facturas vencidas era bloqueado inmediatamente bajo calificación crediticia. Así mismo, la información ingresada en los softwares Cforia y Kyriba, debía ser la más exacta posible. Con ayuda de la segmentación de clientes y su hábito de pago ya conocido, las cobranzas tomaron un rol más importante en la optimización del efectivo.

En la tabla 14 se listan los clientes que pasaron a ser morosos en determinado mes del 2020, en el cual aparecen nuestros distribuidores, siendo su principal motivo de retraso la priorización de sus flujos de caja para operaciones del negocio, puesto que varios de sus clientes tampoco habían cumplido con sus pagos. La solución inmediata fue la negociación y solicitud de un cronograma de pagos mensual, el cual debía cubrir toda la deuda vencida y vigente, la segunda opción era liberar los despachos de sus nuevas órdenes de acuerdo a los montos que iban cancelando.

Por otro lado, dentro de la lista se encuentran clientes cuyo motivo de incumplimiento de pago fue el cese de sus labores por más de 2 meses, por lo que varias de nuestras facturas enviadas en formato físico y electrónico se quedaron desde marzo en proceso de ingreso u aprobación, según sus políticas internas. La solución inmediata fue hacer los reenvios correspondientes según indicaciones, inclusive a direcciones de domicilios de los encargados debido a la coyuntura, y se reemitieron facturas en determinados casos. Así mismo otros clientes con deudas menores fueron regularizando sus pagos conforme iban retomando sus actividades totalmente, así como la mejora de su situación financiera producto de la reactivación económica de sectores por etapas.

Respecto a los flujos de efectivo y tesorería, muchos de los costos variables de la organización pudieron reducirse producto del aislamiento y funcionamiento limitado. Además, en posición de clientes, tuvimos que adaptarnos a determinadas políticas de algunos proveedores, como la anulación del crédito, que nos habían otorgado anteriormente, durante este periodo.

Con referencia a la reactivación económica en el Perú, como medida a las necesidades de liquidez de muchas empresas tras el inicio de la cuarentena en el país en 2020, así como el potencial deterioro de su calificación crediticia, el gobierno otorgó diversos créditos a través de programas como “Reactiva Perú” y “FAE-Mype”, los cuales eran préstamos con un año de periodo de gracia, siendo este un periodo en que estos negocios aún no tendrían la capacidad de pago suficiente para afrontar sus obligaciones.

Para el presente caso, Bray Perú no requirió acceder a este estimulo, pues debido a factores como sus políticas internas y a pesar de la situación de algunos de los sectores a los que atiende, así como no lograr alcanzar la meta anual de facturación, la empresa logró terminar el 2020 y abrir un nuevo periodo con indicadores gratificantes incluidos los de A/R, lo cual corresponden a un impacto positivo en el flujo de caja y su liquidez. La empresa llegó a un indicador de liquidez corriente de 9.56, indicando su capacidad para asumir sus obligaciones y siendo 9 veces lo que tendría para pagar por cada sol que podría deber.

Para el año 2022, la meta anual de ventas apunta a $6.64M y un GP de 32%, focalizadas a los sectores ya atendidos a nivel local y nuevos proyectos. Según el BCR (Reporte de Inflación, Dic 2021), para este año. se espera que la economía nacional crezca en 3,4% como resultado del continuo proceso de vacunación, lo cual permitirá que la actividad económica continúe recuperándose a través de la normalización gradual de los hábitos de gasto y el levantamiento de todas las restricciones sanitarias, impulsando actividades de los sectores no primarios y la recuperación del mercado laboral.

Tabla 14.

Evolución del A/R con más de 60 días vencidos en USD (2020).

Nombre de Cliente	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Aptein S.A.C.	0	0	49,336	0	80,470	59,159	0	0	68,391	0	0	0
Bioenergía del Chira S.A.	0	0	0	0	0	1,420	0	0	0	0	215	499
Compañía Minera Antapaccay S.A.	0	0	0	0	0	846	0	0	0	0	0	0
Compañía Minera Chungar S.A.C.	0	0	0	0	3,174	926	0	0	0	0	0	0
Consorcio Cosapi - JJC-SC	0	0	0	0	0	531	531	531	0	0	0	0
Empresa Metal Mecánica S.A.	0	0	0	0	0	7,438	7,438	0	0	0	0	0
HLC Ingeniería y Construcción S.A.C.	0	0	0	24,355	26,860	0	0	0	0	0	0	0
Master Suministros Industriales S.A.C.	0	6,509	15,445	38,958	27,830	39,429	17,801	0	0	0	0	0
Minera Chinalco Perú S.A.	0	0	0	0	0	20,930	0	0	0	0	0	0
Nexa Resources Cajamarquilla S.A.	0	0	0	0	37,460	0	0	0	0	0	0	0
Óxidos de Pasco S.A.C.	0	0	0	0	291	2,387	0	0	0	0	0	0
Pacific Solutions International S.R.L.	2,407	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pentatech Construcción S.A.C.	0	0	0	0	2,510	5,119	0	0	0	0	0	0
Shougang Hierro Perú S.A.A.	0	0	0	0	0	-37,950	5,038	7,004	36,806	0	0	0
Sucroalcolera del Chira S.A.	0	0	0	0	0	13,634	0	0	0	0	1,230	8,746
Trupal S.A.	13,528	6,128	0	0	0	0	0	0	533	1,082	0	0
Volcán Compañía Minera S.A.A.	0	0	0	0	1,599	1,599	485	485	856	0	0	0
Totales	**15,600**	**12,637**	**64,781**	**63,313**	**180,195**	**115,468**	**31,293**	**8,020**	**106,586**	**1,082**	**1,445**	**9,245**

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa.

3.5 El conocimiento empírico que haya acumulado, resultado de la observación directa de la situación o problema establecido.

Desempeñarme como asistente de finanzas en Bray Controls Perú, durante más de 3 años, me ha permitido desarrollar y reforzar diferentes habilidades personales y profesionales dentro del equipo, así como adquirir conocimientos complementarios a mi formación académica vinculados a otras áreas:

- La comunicación efectiva en la constante coordinación con el equipo de operaciones y ventas internas fue determinante para poder ejecutar los procesos óptimos en las etapas inicial y final de las ventas, ingresadas y atendidas en el ERP Infor LN, al cual se migró en Setiembre del 2017. Entender la funcionalidad y dinámica de las órdenes de compra en el sistema fue fundamental para la aprobación y restricción en la atención de clientes, así como la solución de problemas vinculados a la facturación que conllevan a realizar extornos y regularizaciones internas. Así mismo se establecieron los criterios adecuados para proceder con el procesamiento de cualquier comprobante de pago, a fin de evitar reprocesos, reversiones y sin afectar a ninguna de las partes; Por el lado de operaciones: evitar los movimientos innecesarios en el inventario por órdenes ya atendidas, y por el lado de finanzas: mantener la correlatividad según el sistema de facturación electrónica y principalmente evitar acumular días de antigüedad de nuestras facturas que perjudiquen nuestros indicadores de cobranza.
- Generar estrategias de gestión de cobranzas eficiente según las políticas y objetivos del puesto, fue otro de los conocimientos adquiridos del día a día, lo que implica conocer la funcionalidad del área correspondiente de cada cliente, así como su comportamiento de respuesta ante el contacto directo o indirecto a través de correos electrónicos, portal de proveedores, llamadas telefónicas o WhatsApp. La experiencia en el puesto me ha mostrado diferentes estructuras organizacionales, las jerarquías de las empresas clientes, la dificultad de alcance a determinados contactos, así como las políticas de pagos de algunos clientes (Por ejemplo, solo 2 veces al mes o sólo viernes) conllevando al tratamiento personalizado de cada cuenta, según sea el caso de clientes nuevos o frecuentes, verificado periódicamente su récord en la central de riesgo, así como

solicitando la actualización de información en coordinación con el consultor técnico comercial que atiende al cliente.

- La habilidad de negociación para pactar un tipo de cambio preferencial de mercado, lo que significa acudir a las fuentes más confiables y ventajosas, a fin de obtener el efectivo en soles requerido. Este procedimiento también implica la comunicación fluida y directa con los traders y plataformas de diferentes Fintech, cajas rurales y bancos.
- El orden y planificación efectiva también fue un aspecto importante desarrollado en la experiencia para el procesamiento de la información. Con ayuda de las herramientas y recursos de ofimática disponibles, aplicaciones y softwares, se logró tener una visión mejorada del A/R y A/P, mejorando el control de los pagos en función a la liquidez proyectada durante el mes con las cobranzas.
- Finalmente, el puesto me llevó a aprender conceptos y procesos complementarios importantes para colaborar eficientemente con la administración de las finanzas de la empresa. Se trata de aspectos que no se perciben como teoría en clases y que nacen de la actividad diaria. Por ejemplo, las normativas de la facturación electrónica para materializar correctamente nuestras ventas, su actualización constante y funcionalidad para que nuestros comprobantes sean validados por SUNAT.

Capítulo 4. Conclusiones empíricas de las situaciones

- Se concluye que la carrera de Economía y Finanzas me ha brindado la formación y conocimientos adecuados para desarrollar con éxito las tareas del día a día dentro del área, alinearme al perfil del puesto y cultura organizacional de la empresa, generar estrategias de cobranza y control del efectivo, así como aplicar herramientas para la solución de problemas y mejora de los mecanismos del puesto, generando así el valor que la compañía requiere de sus colaboradores para alcanzar los objetivos planteados.
- Se destaca el estrecho vínculo de las funciones de facturación, cobranzas y tesorería como una secuencia, por lo que la separación de funciones contables y financieras dentro del área contribuyó de manera importante en la gestión eficiente de los recursos monetarios de la empresa.
- La clave para lograr materializar las ventas de la empresa y convertirlas en efectivo a tiempo se basa en la coincidencia triple: facturación precisa, términos de la orden de compra del cliente y términos de la orden de compra de importación.
- La estructuración adecuada para la administración de las cuentas por cobrar conllevó a una reducción significativa del DBT ponderado, pasando de niveles que alcanzaron los 37 y 38.5 días entre marzo y setiembre del 2018, a 2.6 días a setiembre del 2019. Así mismo, durante el 2020, bajo el contexto por la pandemia, se redujo dicho indicador de 37.9 días en mayo a 3.5 días a diciembre.
- La mejor estrategia aplicada para reducir la cartera morosa fue el tratamiento personalizado por cuenta, siendo cada cliente un agente con políticas internas diferentes.
- El 90% de los documentos vencidos mayores a 60 días durante el 2018 fueron facturas no contabilizadas por el cliente, debido a diferentes fallas dentro del canal habitual de comunicación (actualizaciones, omisión de procedimientos adicionales, y otros).
- La empresa cuenta con la capacidad suficiente para afrontar sus deudas corrientes, siendo que su rotación de activos es eficiente y sus inversiones son financiadas por capital propio. Así pues, el plazo promedio de días de cobranza es mayor que los días de pago, ya que la empresa no requiere emplear las cuentas por pagar como una fuente financiamiento a corto plazo.

- Los principales retos para Bray Perú y la mayoría de empresas a nivel nacional durante la coyuntura por el COVID-19 fueron mantener la liquidez del negocio y adaptarse a los nuevos lineamientos del gobierno a fin de seguir generando ventas ante el posible riesgo de la ruptura de la cadena de pagos en nuestra economía.
- El trabajo conjunto entre áreas fue un factor esencial que permitió lograr una adaptación exitosa en un contexto incierto durante la coyuntura por la pandemia por el COVID-19, lo cual permitió a la empresa plantear metas más ambiciosas y fortalecer sus cualidades como equipo.
- La minería es uno de los principales sectores de la economía que demanda válvulas industriales para su operatividad, el cual tiene además una participación de más del 40% en la facturación anual de la empresa.
- Una herramienta potencial a implementarse con el fin de mejorar los indicadores de A/R y orientada a reducir riesgos podría ser el acceso a productos bancarios como el *factoring* y descuento de facturas para clientes con plazos de retraso habituales, determinados por sus políticas.
- Finalmente, se demostró la importancia y aplicación de conocimientos y herramientas específicas de los diferentes cursos de la carrera para el cumplimiento de objetivos dentro del departamento de administración, contabilidad y finanzas de la empresa.

Capítulo 5. Bibliografía/ Referencias

Arellano, N. et al. (2020). *Smart collections: potenciando las cobranzas en tiempos de pandemia*. EY Building a better working world. https://www.ey.com/es_pe/webcasts/2020/10/potenciando-las-cobranzas-en-tiempos-de-pandemia

Bray International - La compañía de alto rendimiento (s/f). *Bray.com*. https://www.bray.com/es/

Brigham, E. F., Houston, J. F. (2020). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10759

Charles Hill (2019*). International business: competing in the global marketplace*. McGraw-Hill. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9959

Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, Katherine Schipper, Jennifer Francis (2012) Contabilidad Financiera. Cengage Learning

Cobrotech (7 de enero de 2020). *¿Qué es DSO y cómo se calcula?* https://cobrotech.com/que-es-dso-y-como-se-calcula/

Deloitte (20 de enero 2020). *Gestión del flujo de efectivo durante periodos de crisis*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/Covid-19/cl-covid19-POV-cashflow-es.pdf

Emery, D., Finnerty, J. (2000). *Administracion financiera corporativa*. Prentice Hall. (C34867)

Fany Rojas, Walter Apaza, Analía Tafur (2019). Contabilidad para todos. Fondo Editorial USIL. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10144

Flywire (s.f.). *4 ways to improve your accounts receivable collection*. https://www.flywire.com/es/resources/techniques-improve-accounts-receivable-collections

Fred David, Forest David (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5029

Frederic S. Mishkin (2014). *Moneda, banca y mercados financieros*. Pearson Educación. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3710&pg=467

Guajardo, G., Andrade de Guajardo, N. (2018). *Contabilidad Financiera* (7.a ed.). McGraw-Hill.

Informe IPE| Impacto del COVID-19 en la economía peruana 16° Edición (2022, marzo 14). Recuperado de https://www.ipe.org.pe/portal/content/uploads/2020/07/INFORME-IPE-16.pdf

Jonathan Berk, Peter Demarzo (2008). *Finanzas corporativas*. Pearson Educación. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3401&pg=227

Kurt Burneo, J. Fernando Larios M. (2017). *Principios de economía*. Fondo Editorial USIL. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=10154

Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter (2016). Principios de administración financiera. Pearson Educación. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3595

Leyva, W. (2 de marzo de 2021). *Cadena de pagos: ¿cómo evitar que se rompa?* Conexión ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cadena-de-pagos-como-evitar-que-se-rompa

Ministerio de energía y minas (2020). Anuario minero 2020. Recuperado el 21 de enero de 2022, de www.minem.gob.pe https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2020/AM2020.pdf

Ministerio de energía y minas (2021). Boletín estadístico minero Edición N°12-2021. Recuperado el 20 de enero de 2022, de www.minem.gob.pe https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2021/BEM12-2021.pdf

Ochoa Setzer, G. A., Cruz Grimbarda, L. M. (2021). *Administración financiera: correlacionada con las NIF*. McGraw-Hill. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=11088

Redacción Gestión (6 de mayo de 2021). SNMPE estima que el 77% de las utilidades mineras se quedan en el Perú. *Diario Gestión*. https://gestion.pe/economia/snmpe-estima-que-el-77-de-las-utilidades-mineras-se-quedan-en-el-peru-noticia/

Richard A. et al. (2020). *Principios de Finanzas Corporativas* (13° Edición).

Romero López, A. J. (2014). *Principios de contabilidad: incluye las NIIF para pymes*. McGraw-Hill. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5897

Ross, S. A., Jaffe, J., Jordan, B. D., Westerfield, R. W. (2018). Finanzas corporativas. McGraw-Hill. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5903

Saunders, A. (2019). Financial Markets and Institutions. McGraw-Hill Interamericana. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9947

Singh, R. P., Singh, R., & Mishra, P. (2021). Does managing customer Accounts receivable impact customer relationships, and sales performance? An empirical investigation. Journal of Retailing and customer services. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698921000266?via%3Dihub

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2021). Comprobantes de Pago Electrónico – CPE. https://cpe.sunat.gob.pe/informacion_general/cpe

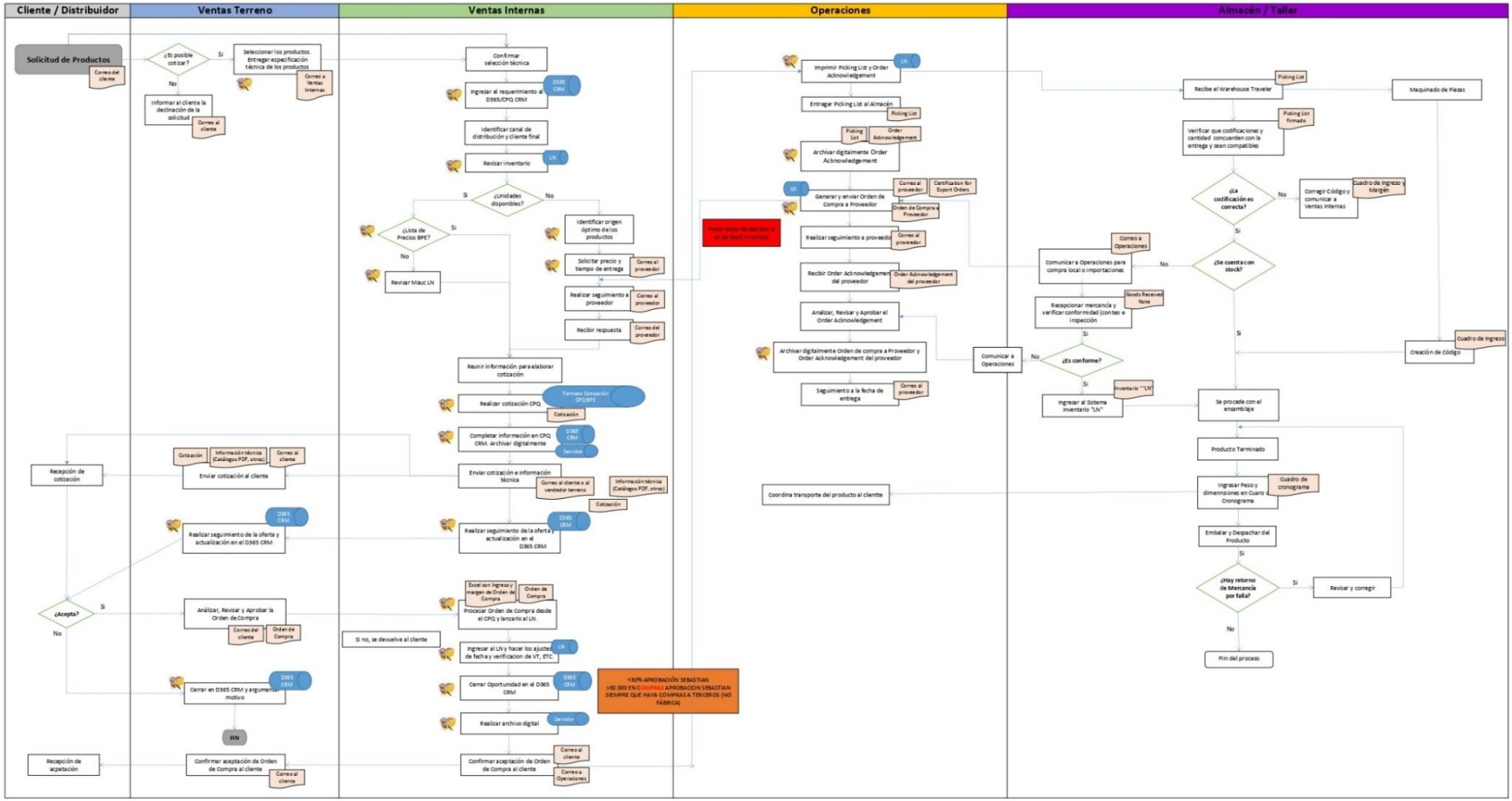
Vega, É. (6 de octubre de 2021). Precio del dólar: ¿cómo se determina el tipo de cambio en el Perú? *Diario Gestión*. https://gestion.pe/tu-dinero/precio-del-dolar-como-se-determina-el-tipo-de-cambio-en-el-peru-tipo-de-cambio-bcrp-sbs-mercado-cambiario-peru-nnda-nnlt-noticia/

Warren, C. S., Duchac, J. E., Reeve, J. M. (2016). Contabilidad financiera. Cengage Learning. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=2151

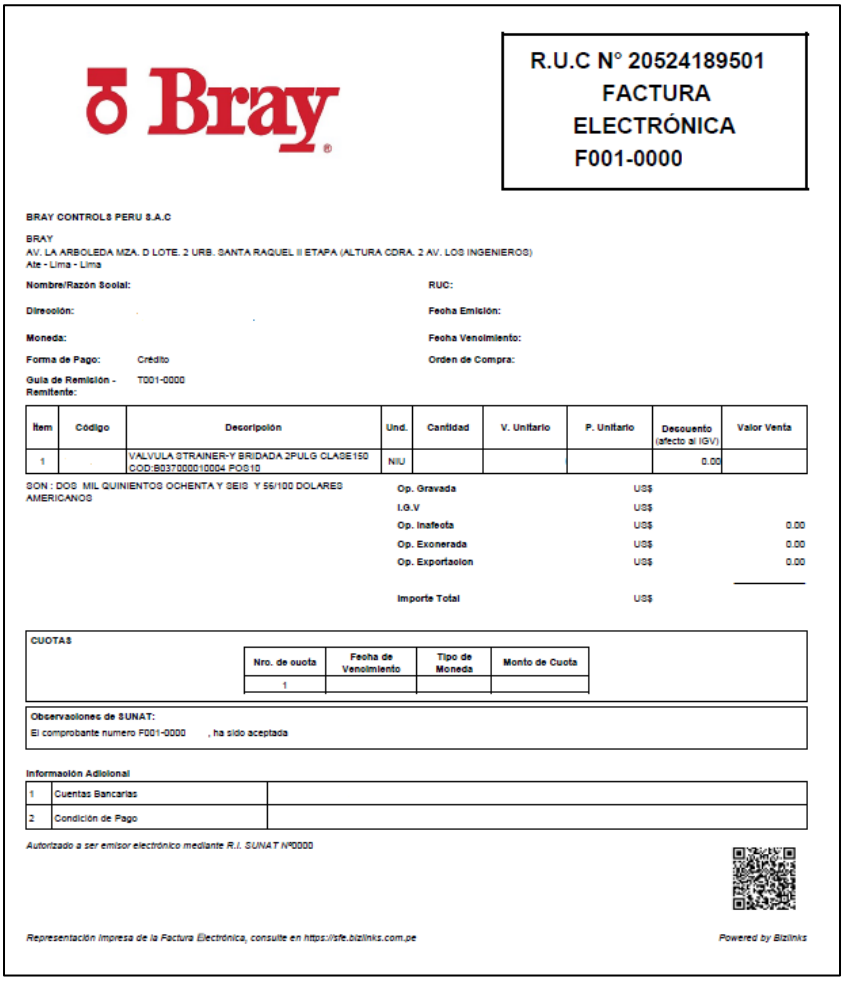
Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5199

Capítulo 6. Anexos

Anexo 1. Flujograma de Operaciones de la empresa



Anexo 2. Estructura de los comprobantes de pago de la empresa



Bray

R.U.C N° 20524189501
FACTURA
ELECTRÓNICA
F001-0000

BRAY CONTROLS PERU S.A.C

BRAY
AV. LA ARBOLEDA MZA. D LOTE. 2 URB. SANTA RAQUEL II ETAPA (ALTURA CDRA. 2 AV. LOS INGENIEROS)
Atz - Lima - Lima

Nombre/Razón Social:
RUC:
Direcolón:
Fecha Emisión:
Moneda:
Fecha Vencimiento:
Forma de Pago: Crédito
Orden de Compra:
Guia de Remisión - Remitente: T001-0000

Ítem	Código	Descripción	Und.	Cantidad	V. Unitario	P. Unitario	Descuento (afecto al IGV)	Valor Venta
1		VALVULA STRAINER-Y BRIDADA 2PULG CLASE150 COD:B037000010004 POS10	NIU				0.00	

SON : DOS MIL QUINIENTOS OCHENTA Y SEIS Y 56/100 DOLARES AMERICANOS

Op. Gravada	US$	
I.G.V	US$	
Op. Inafecta	US$	0.00
Op. Exonerada	US$	0.00
Op. Exportacion	US$	0.00
Importe Total	US$	

CUOTAS

Nro. de cuota	Fecha de Vencimiento	Tipo de Moneda	Monto de Cuota
1			

Observaciones de SUNAT:
El comprobante numero F001-0000 , ha sido aceptada

Informacion Adicional

1	Cuentas Bancarias
2	Condición de Pago

Autorizado a ser emisor electrónico mediante R.I. SUNAT N°0000

Representación impresa de la Factura Electrónica, consulte en https://sfe.bizlinks.com.pe

Powered by Bizlinks

Anexo 3. Formato de vales de caja chica

Bray

☐ PEN
☐ USD

RECIBO DE EGRESO

Recibí de BRAY CONTROLS PERU S.A.C.

La cantidad de: _____

Por concepto de: _____

_____

Responsable: _____

Lima, _____ de _____ del 20 ____

_____
Recibí Conforme

Nombre: _____

DNI: _____

_____
V. B. Finanzas

Anexo 4. Formato de Rendición de gastos de caja chica

Bray

ELABORADO POR: KIARA SANCHEZ LOAYZA

FECHA DE RENDICIÓN:

	25-Jun	27-Jun	30-Jun	2-Jul	9-Jul	20-Jul	21-Jul	SUB-TOTAL	TOTAL PEN
INTERNET									
Acct. 642950_050									
SUBSCRIPCIONES									
Acct. 632450 Subscriptions									
ENTRETENIMIENTO O ATENCIÓN A CLIENTES									
Acct. 632150 Entertainment									
TELEFONIA									
Acct. 632100	-	-	-			-	-	-	0.00
ATENCION EMPLEADOS - EVENTOS			57.00						
Acct. 631100 Employee Events	-	-	57.00			-	-	57.00	57.00
DESAYUNO / ALMUERZO / CENA									
PROPINAS U OTROS S/C									
Acct. 632250 Meals / 615006 Food Coupons	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
SUMINISTROS PARA CAFETIN									
Acct. 641300 Kitchen Supplies	-	-	-			-	-	-	0.00
TAXIS, PASAJES, ALQUILER							120.00		
COMBUSTIBLES		221.04			220.01	223.04			
PEAJES, ESTACIONAMIENTO									
Acct. 632550 Transportation	-	221.04	-	-	220.01	223.04	120.00	784.09	784.09
CAPACITACION			80.00						
Acct. 632600 Tuition	-	-	80.00	-	-	-	-	80.00	80.00
SUMINISTROS OFICINA									
Acct. 641100 Office supplies	-	-	-			-	-	-	0.00
PERIFERICOS & ACCESORIOS									
Acct. 642400-050 Peripherals & Accessories	-	-	-			-	-	-	0.00
AGUA									
Acct. 643400 Agua	-	-	-			-	-	-	0.00
GASTOS DE COURIER									
Acct. 644110 Courier Charges	-	-	-			-	-	-	0.00
ALQUILER GRUA / FORKLIFT									
Acct. 651400 Lease expense - Equipment	-	-	-			-	-	-	0.00
COMBUSTIBLE FORKLIFT				126.22					
Acct. 662000 Supplies - Oil, Gas, & Lube	-	-	-	126.22		-	-	126.22	126.22
SUMINISTROS VARIOS	613.60					7.50	3,658.00		
Acct. 661200 Supplies general	613.60	-	-	-	-	7.50	3,658.00	4,279.10	4279.10
PARIHUELAS,CAJAS									
Acct. 662150 Supplies - Cardboard Boxes	-	-	-			-	-	-	0.00
EPP - EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL									
Acct. 661600 Supplies - First Aid & Safety	-	-	-			-	-	-	0.00
SOAT									
Acct. 673400 Prepaid Insurance	-	-	-			-	-	-	0.00
GASTOS LEGALES							7.60		
Acct. 671200 Prof. Services Legal	-	-	-	-	-	-	7.60	7.60	7.60
JANITORIAL - SERVICIO DE LIMPIEZA									
Acct. 672300 Other services	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
EXAMEN MEDICO									
Acct. 671400 Prof services medical				-	-	-	-	-	0.00
TOTAL SOLES S/.	613.60	221.04	137.00	126.22	220.01	230.54	3,785.60	5,334.01	5,334.01

FONDO ASIGNADO	-5,000.00
EFECTIVO	7.00
VALES PENDIENTES	73.29
POR PAGAR	-414.30
DIFERENCIA	0.00

Anexo 5. Formato de Solicitud de Crédito Parte I - IV

Av. La Arboleda Mz. D Lote 2
Urb. Santa Raquel II Etapa - Ate
Lima – Perú.
Tel: 511-2510229 / 511-7431577
www.bray.com

FICHA CRÉDITO

I. DATOS GENERALES

Razón social : _____ RUC: _____

Domicilio Fiscal : _____ Fecha inicio de actividades: _____

Actividad principal : _____

Capital pagado S/. : _____ Patrimonio total S/.: _____

DATOS DEL REPRESETANTE LEGAL:

Nombres y Apellidos: _____ DNI: _____ Cargo: _____

E-mail : _____ T. Directo: _____ Celular: _____

DATOS DEL FUNCIONARIO DE CONTACTO (ENCARGADO DE PAGOS):

Nombres y Apellidos: _____ DNI: _____ Cargo: _____

E-mail : _____ T. Directo: _____ Celular: _____

II. INFORMACIÓN DE ACCIONISTAS Y PRINCIPALES EJECUTIVOS

A) PRINCIPALES ACCIONISTAS

	APELLIDOS Y NOMBRES ó RAZON SOCIAL	R.U.C. / D.N.I.	NACIONALIDAD	APORTES S/.	% PROP.
1.-					
2.-					

B) PRINCIPALES EJECUTIVOS

	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	DNI	TELÉFONO
1.-				
2.-				

III. INFORMACIÓN FINANCIERA

BANCO O ENTIDAD FINANCIERA	CUENTA CORRIENTE N°	LINEA DE CREDITO GLOBAL APROBADA	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	TELEFONOS

IV. RECEPCIÓN DE FACTURAS

Modalidad de Recepción de Facturas: Física ☐ Virtual ☐ Ambos ☐

Si es física, indicar lo siguiente:

Persona de Contacto: _____ Teléfono y Anexo: _____ e-mail: _____

Dirección de entrega: _____ Horario de recepción: _____

Si es virtual, indicar lo siguiente:

Buzón electrónico : _____ Horario de recepción: _____

Archivos a adjuntar: _____ Plataforma web para registro: _____

Anexo 6. Formato de Solicitud de Crédito Parte V - IX

V. CONDICIONES DE PAGO

Modalidad de Pago: (Marcar con "X") Cheque ☐ Transferencia Bancaria ☐

Día y Hora para confirmación de Pago _____ Teléfono y Anexo: _____ Día(s) de Pago: _____

Indicar si es Agente de Retención: SÍ ☐ NO ☐

VI. PRINCIPALES PROVEEDORES

	RAZÓN SOCIAL - COMPLETA	NOMBRE DEL CONTACTO	TELÉFONO
1.-			
2.-			
3.-			

VII. INFORMACIÓN COMERCIAL Y VENTAS

A) VENTAS	Penúltimo Ejercicio	Último Ejercicio	Estimado Ejercicio Actual
Total S/.			

B) PRINCIPALES CLIENTES — Monto de ventas del Ejercicio Actual (En Soles)

1.- _____ _____

2.- _____ _____

3.- _____ _____

C) CONDICIONES USUALES DE VENTA

CONTADO: _____ % CRÉDITO: _____ % PROMEDIO DE DÍAS: _____

VIII. PROPIEDADES INMUEBLES

DIRECCIÓN COMPLETA	VALOR COMERCIAL	N° de Partida electrónica - SUNARP

IX. VEHÍCULOS DE SU PROPIEDAD

PLACA	MARCA	MODELO	AÑO	N° de Partida Electrónica - SUNARP	VALOR COMERCIAL USD

_____
Firma y Sello del Representante Legal

Nombre: _____

DNI: _____

Anexo 7. Formato de Letra de Cambio

CLAUSULAS ESPECIALES

1. En caso de mora, esta Letra de Cambio generará las tasas de interés compensatorio y moratorio más altas que la ley permita a su último tenedor.
2. El plazo de su vencimiento podrá ser prorrogado por el Tenedor, por el plazo que este señale, sin que sea necesaria la intervención del obligado principal ni de los solidarios.
3. Este Letra de Cambio no requiere ser protestada por falta de pago.
4. Su importe debe ser pagado solo en la misma moneda que expresa este título valor.

Aceptante

Nombre / Representante

D.O.I.:

Aceptante

Nombre / Representante

D.O.I.:

Bray CONTROLS
A Division of BRAY INTERNATIONAL, Inc.

Av. La Arboleda Mza. D Lote. 2 Urb. Santa Raquel
II Etapa - Lima - Lima - Ate
Teléfonos: +51 1 251-0251 / +51 1 743-1577

BRAY CONTROLS PERÚ S.A.C.

NUMERO	REF. DEL GIRADOR	FECHA DE GIRO	LUGAR DE GIRO	FECHA DE VENCIMIENTO	MONEDA E IMPORTE
		DIA / MES / AÑO		DIA / MES / AÑO	

Por esta LETRA DE CAMBIO, se servirá(n) pagar incondicionalmente a la Orden de: BRAY CONTROLS PERÚ S.A.C.

La cantidad de:

En el siguiente lugar de pago, o con cargo en la cuenta corriente del Banco:

Aceptante: .....
.....
Domicilio: .....
..... Localidad: .....
D.O.I.: ..... Teléfono: .....

Importe a debitar en la siguiente cuenta del banco que se indica

BANCO	OFICINA	NUMERO DE CUENTA	D.C.

Aval Permanente: .....
.....
Domicilio: .....
Localidad: ..... Teléfono: .....
D.O.I.: ..... Firma: .....

BRAY CONTROLS PERÚ S.A.C.
R.U.C. Nº 20524189501

Firma

Nombre de Representante Legal
D.O.I.

No escribir ni firmar debajo de esta linea.