



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Marketing y Gestión Comercial

**IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE
COBRANZA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA
CARTERA EN LA EMPRESA DIGITAL X RAY S.A.C
LIMA 2019**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Marketing y Gestión Comercial**

**LISSY KIMBERLY DO NACIMIENTO VILLEGAS
(0000-0001-7534-384X)**

**Asesor:
Mg. Ulises Fidel Perla Camacho
(0000-0001-9516-0258)**

**Lima – Perú
2022**

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Suficiencia Profesional a mis amados padres, por todo su apoyo desde los inicios de mi desarrollo académico y por ser mi principal motivación, y a mi novio, por alentarme a superarme cada día y crecer profesionalmente.

Agradecimiento

Agradezco a todos los que me prestaron su apoyo para la elaboración del presente informe de experiencia profesional, y a la empresa Digital X Ray SAC por permitirme exponer todo el proceso de implementación de los procedimientos para su gestión de cobranza que se desarrollaron durante mi gestión laboral en sus instalaciones.

Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional en la modalidad de informe de experiencia contiene la información de la gestión de cobranzas de la empresa Digital X Ray SAC, antes y después de implementar los procedimientos propuestos. En la primera parte del trabajo se abordan los datos generales de la empresa, tales como sus inicios, estructura organizacional, rubro, productos y clientes, entre otros.

Más adelante, se determinan los objetivos, siendo el objetivo general mejorar la calidad de la cartera de clientes, ya que hasta antes de la implementación de procedimientos de cobranzas la empresa no realizaba un correcto control y manejo de la información.

Posteriormente, se detallan los roles de los gestores de cobranzas, los parámetros y acciones propuestas, así como los indicadores de medición con los que se analizarían los resultados de la nueva gestión de cobranza. También se muestran los niveles de morosidad previos a la ejecución de los procedimientos de cobranzas propuestos.

Finalmente, en el último capítulo se muestra el progreso de la efectividad y morosidad antes y después de implementar los procedimientos, esta información es recopilada del sistema de gestión de clientes que maneja la empresa. Por otro lado, se presentará el cronograma de trabajo para la implementación, así como el presupuesto y flujo de caja de proyecto.

Este trabajo muestra lo indispensable que es para una empresa manejar una adecuada gestión de cobranzas, siendo uno de los factores clave que ayuda a asegurar convenientes niveles de liquidez que le permita cumplir con sus obligaciones de pago, manteniendo una buena relación comercial con sus clientes y evitando perderlos por problemas de cobro.

Palabras clave: Calidad de cartera, procedimientos, gestión de cobro, morosidad

Abstract

This Professional Sufficiency Work in the experience report modality, contains all the information about the Company Digital X Ray SAC's debt collection management, before and after implementing the proposed procedures. The first part of the paper describes the company's general information, such as its beginnings, organizational structure, business sector, products, customers, among others.

Then, the objectives are going to be determined, in this part the general objective is to improve the quality of the client portfolio since even before the implementation of debt collection procedures, the company didn't carry out a correct control and management of the information.

Later, the roles of the debt collectors, the parameters and proposed actions, as well as the measurement indicators with which the results of the new debt collection management would be analyzed, are detailed. The levels of overdue debt prior to the execution of the proposed debt collection procedures are also shown.

Finally, the last chapter shows the progress of the effectiveness and delays before and after implementing the procedures, this information is collected from the customer management system that the company manages. On the other hand, the work schedule for the implementation will be presented, as well as the budget and cash flow of the project.

This work shows how essential it is for a company to manage an adequate debt collection management being one of the key factors that helps ensure convenient levels of liquidity that allow you to meet your payment obligations, maintaining a good business relationship with your customers and avoiding losing them due to debt collection problems.

Key word: portfolio quality, procedures, debt collection management, delinquency

Índice

Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción.....	1
Capítulo 1: Generalidades de la Empresa.....	2
1.1. Datos Generales	2
1.2. Nombre o Razón Social	4
1.3. Ubicación de la Empresa	4
1.4. Giro de la Empresa	5
1.5. Tamaño de la Empresa	5
1.6. Breve Reseña Histórica	6
1.7. Organigrama de la Empresa	7
1.8. Misión, Visión y Política	8
1.9. Productos y Clientes	10
1.10. Premios y Certificaciones	12
1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad	14
Capítulo 2: Planteamiento del Problema	15
2.1. Caracterización del Área	15
2.2. Contextualización y Definición de Problema	18
<i>2.2.1. Contextualización del Problema</i>	18
<i>2.2.2. Formulación del Problema</i>	36
2.3. Objetivos	37
<i>2.3.1. Objetivo General</i>	37
<i>2.3.2. Objetivos Específicos</i>	37
2.4. Justificación	37
2.5. Alcances y Limitaciones	39
<i>2.5.1. Alcances</i>	39
<i>2.5.2. Limitaciones</i>	40
Capítulo 3: Marco Teórico	42
3.1. Crédito	42
3.2. Cobranzas	42
3.3. Morosidad	43
3.4. Medición de Desempeño	44

3.5. Periodo Promedio de Cobranza (PPC)	45
3.6. Período Promedio de Pago (PPP)	46
3.7. Período Promedio de Inventarios (PPI)	46
3.8. Ciclo Operativo (CO)	47
3.9. Ciclo de Caja o de Conversión de Efectivo (CCE)	47
3.10. Ratios de Liquidez	48
3.11. Sistema General de Cobranza	49
3.12. Ciclo PHVA de Mejora Continua	51
Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto.....	53
4.1. Metodología de Investigación	53
4.1.1. Fase 1: Planificar	53
4.1.2. Fase 2: Hacer	55
4.1.2.1. Tipos de Cobranza según Digital X Ray SAC.	56
4.1.2.2. Categorización de Cobranza	58
4.1.2.3. Procedimientos de Cobranza	59
4.1.2.4. Políticas de Créditos y Cobranza	61
4.1.3. Fase 3: Verificar	62
4.1.4. Fase 4: Actuar	62
4.2. Cronograma - Procedimientos de Cobranza	65
4.2.1. Presupuesto Utilizado	66
Capítulo 5: Análisis y Resultados	67
5.1. Efectividad	67
5.2. Otros Indicadores	68
5.3. Morosidad	69
5.4. Análisis Financiero	71
Conclusiones.....	73
Recomendaciones	76
Referencias	79
Anexos.....	82

Introducción

Este Trabajo de Suficiencia Profesional ha sido desarrollado en base a la experiencia laboral en la implementación de procedimientos de cobranza en la empresa Digital X Ray SAC, a fin de alcanzar una mejora en la calidad de su cartera de clientes.

Esta empresa es proveedora del sector salud, específicamente en el rubro de comercialización de Equipos de Rayos X, sistemas de digitalización de imágenes, insumos y servicios derivados.

La empresa presentaba un deficiente control de seguimiento en la gestión de cobranzas y se intuía una baja calidad de su cartera, pues el histórico de cobro de los años previos al 2019 no era de lo mejor.

Para la puesta en marcha de la implementación de procedimientos de cobranza mencionada se asignó a un responsable de la recopilación y análisis de información de cobranza, de la coordinación de las gestiones de cobro con el equipo comercial, resultados que serían reportados regularmente a la Administración.

Los procedimientos de cobranzas se implementaron en Digital X Ray SAC en octubre del 2019, luego de una evaluación previa de la situación de deuda. Con este diagnóstico se estructuraron acciones de seguimiento con base a la información recopilada del Systven— software de gestión de clientes que la empresa maneja— y donde se registra el historial de pagos de los clientes; además se adoptaron nuevas herramientas y estrategias de apoyo para la mejor gestión de los clientes y paulatina mejora de la cartera de créditos.

Capítulo 1: Generalidades de la Empresa

1.1. Datos Generales

Digital X Ray SAC es una empresa peruana con 16 años de experiencia desenvolviéndose como proveedor de equipos, sistemas, suministros para el diagnóstico de imágenes y servicios derivados, dirigido al sector salud, tanto en entidades públicas como privadas.

Figura 1

Logo Digital X Ray SAC



Nota: Adaptado de la Página Web de Digital Ray SAC, 2021.

Es una empresa con menos de 20 colaboradores y que cuenta con una oficina y un almacén ubicados en la provincia y departamento de Lima, con las que se atiende la demanda de productos y servicios a nivel nacional.

A lo largo del tiempo, Digital X Ray SAC ha enfocado su crecimiento netamente en el ámbito comercial, siempre preocupándose por sus números en ventas y por trabajar con productos de calidad que le permitan un buen posicionamiento en el mercado. Durante 16 años ha trabajado con un único proveedor: el Grupo Agfa-Gevaert, una compañía transnacional alemana que fabrica y distribuye productos y sistemas convencionales y digitales de producción de imágenes, las cuales son utilizadas principalmente para la industria de impresiones gráficas y para el sector salud. Por su parte, Digital X Ray SAC se encarga de

la comercialización de todos los productos y sistemas para el diagnóstico y visualización de imágenes radiográficas, mamográficas, tomográficas, y todas las vinculadas a la industria sanitaria. Agfa-Gevaert es una compañía mundialmente reconocida en el mercado de diagnóstico e impresión de imágenes desde el siglo XIX y cuenta con cuatro divisiones comerciales: Soluciones Offset, impresión digital y productos químicos, soluciones de radiología y, por último, HealthCare IT. Digital X Ray SAC está altamente relacionado comercialmente con estas dos últimas divisiones.

Figura 2

Logo Agfa



Nota: Adaptado de la Página Web de Agfa, 2021.

En el Perú, Digital X Ray SAC es uno de los distribuidores autorizados de Agfa, siendo reconocido en varias ocasiones por éste como distribuidor con mayores ventas a nivel Latinoamérica, destacando entre otros proveedores de la industria que compiten año tras año por tal reconocimiento.

Por otro lado, respecto al crecimiento como estructura empresarial Digital X Ray SAC presenta oportunidades de mejora. La empresa cuenta con una estructura empresarial pequeña que contempla cuatro áreas funcionales de operación propia: administrativa, comercial, servicio técnico y logística; además de un área tercerizada que es Contabilidad. Dentro de las áreas propias de la empresa se manejan las funciones propias a su responsabilidad, pero también se manejan funciones que podrían ser mejor atendidas por

áreas especializadas, como: recursos humanos, marketing, investigación de mercados, compras y cobranza, entre otras.

1.2. Nombre o Razón Social

Según información oficial extraída de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, los datos de la empresa son:

- Razón Social: Digital X Ray SAC.
- RUC: 502511122458.
- Tipo de contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada.
- Actividad económica: 4690 – Venta al por mayor no especializada.
- Estado del Contribuyente: Activo

1.3. Ubicación de la Empresa

La oficina central de la empresa está ubicada en la Calle Boulevard N° 162, Oficina 401 – Urbanización Hogares de Monterrico Chico, del distrito de Santiago de Surco y departamento de Lima. Además, cuenta con un almacén ubicado en Av. Pedro Miotta N° 830 en el distrito de San Juan de Miraflores, también en Lima.

- Teléfonos: (01) 680-4488 / (01) 436-4528
- Página Web: <https://digitalxray.pe>
- Instagram: <https://instagram.com/digitalxray.peru>
- Facebook: <https://www.facebook.com/Digital-X-Ray->
- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/digital-x-ray-34a9a920b/>

Figura 3

Mapa de ubicación de oficina principal Digital X Ray SAC



Nota: Adaptado de Google Maps, 2021.

1.4. Giro de la Empresa

Digital X Ray SAC se dedica a la distribución y comercialización de equipos y sistemas de digitalización de imágenes e insumos asociados a la industria sanitaria, así como de brindar el servicio de mantenimiento —preventivo y correctivo— de la marca Agfa-Gevaert, compañía transnacional alemana de reconocido prestigio en las industrias de sistemas de producción de imagen y soluciones de TI, principalmente para las industrias gráficas y sanitarias.

1.5. Tamaño de la Empresa

Digital X Ray SAC está considerada dentro de la categoría de Régimen General y está segmentada como Mediana y Gran Empresa, debido a su facturación de los últimos años, según la estratificación empresarial elaborada por Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2019).

Figura 4

Segmentos empresariales, por nivel de ventas

PERÚ: DETERMINACIÓN DE LOS SEGMENTOS EMPRESARIALES, POR VENTAS ANUALES, 2018

Segmento	Ventas anuales	
	UIT	Soles
Micro empresa	Hasta 150	Hasta 622 500
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1 700	Mayor a 622 500 hasta 7 055 000
Mediana empresa	Mayor de 1 700 hasta 2 300	Mayor a 7 055 000 hasta 9 545 000
Gran empresa	Mayor a 2 300	Mayor a 9 545 000

Nota: Adaptado de “Estructura Empresarial, 2018”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2019, p. 205.

1.6. Breve Reseña Histórica

Digital X Ray SAC es una empresa peruana que inició sus operaciones el 05 de julio del 2005, según Ficha RUC de SUNAT. Los socios fundadores fueron el Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani, el Sr. José Enrique Naranjo Mendiguren y la Sra. Gloria Miroslava Falcón Sánchez.

Luego, según acuerdo de la Junta de Accionistas oficializado en la copia literal el 06 enero del 2012, la Sra. Gloria Miroslava Falcón Sánchez se retira de la sociedad quedando como únicos accionistas el Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani y el Sr. José Naranjo en partes iguales.

Posteriormente el 01 de enero del 2013, el Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani cede el 100% de sus acciones a la Srta. Carla Sophia Ramírez Murguía, lo que se estipula en la partida registral de la empresa.

Desde sus inicios y hasta la fecha, Digital X Ray SAC opera bajo el liderazgo del Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani, quien ocupa la Gerencia General con facultades de Representante Legal de la empresa, mientras que la Srta. Carla Ramírez y el Sr. José Naranjo conforman la Junta de Accionistas; este último ocupa el cargo de Jefe del Área Comercial y tiene facultades de apoderado.

Digital X Ray SAC nace a raíz de la demanda creciente en el sector salud de Perú con respecto a la adquisición de equipos, sistemas de digitalización de imágenes e insumos asociados, así como de los servicios derivados de éstos en el área de diagnóstico por imágenes.

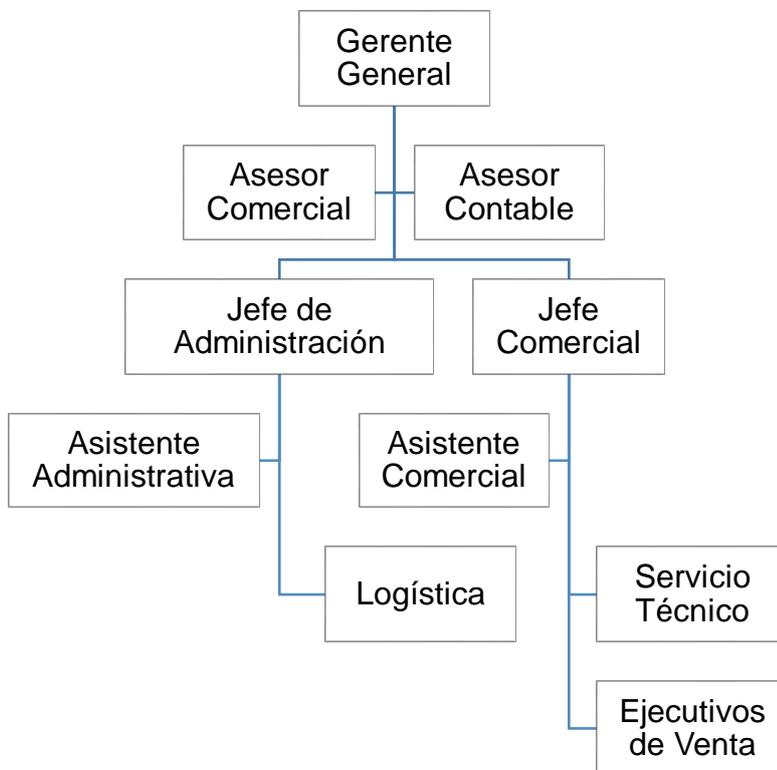
Con el transcurso de los años, Digital X Ray SAC se ha hecho de un nombre y prestigio en el mercado local, tanto público como privado, gracias a los elevados estándares de calidad de los productos de su catálogo de ventas, así como del servicio de post venta que ofrece. Además, Digital X Ray SAC es conocida como distribuidor autorizado de la compañía Agfa-Gevaert en Perú, por lo que cuenta con el respaldo de esta transnacional de la mano de su organización presencial regional en Latinoamérica. Estas características le han permitido Digital X Ray SAC competir con otras prestigiosas empresas del mismo rubro en diferentes licitaciones.

1.7. Organigrama de la Empresa

La estructura organizativa de Digital X Ray SAC es funcional jerárquica; su organigrama ha pasado por algunos cambios a lo largo del tiempo, tratando siempre de optimizarse para mostrar de la manera más fiel posible las áreas de trabajo que se contemplaban en el momento. En la siguiente figura se observa la estructura del organigrama del año 2019, antes de la implementación de procedimientos de cobranza.

Figura 5

Organigrama Empresarial Digital X Ray SAC 2019



Nota: Tomado de Digital X Ray SAC

1.8. Misión, Visión y Política

Misión

Digital X Ray SAC ha definido su misión como:

Promover el comportamiento responsable de la empresa mediante el balance entre las metas del negocio con las expectativas sociales y de salud pública, brindando soluciones en tecnología para el diagnóstico de imágenes y velando porque el compromiso y los objetivos de la compañía se conduzcan de forma ética y responsable, contribuyendo así al crecimiento sostenible (Dosier Corporativo, 2021).

Visión

Según Digital X Ray SAC, su visión es:

Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo y convertirse en un referente a nivel nacional en cuanto a soluciones para el diagnóstico de imágenes, mejorando la satisfacción de todos los grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general (Dosier Corporativo, 2021).

Política

Al respecto Digital X Ray SAC (Dosier Corporativo, 2021), refiere tres valores específicos:

- **Respeto:** A nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- **Honestidad:** no hacer nunca un mal uso de la confianza otorgada por la empresa y compañeros de trabajo.
- **Integridad:** Como proveedores del Sector Salud, nos preocupamos por cumplir nuestra promesa de proveer a nuestros clientes de los equipos y herramientas de la más alta calidad para un correcto diagnóstico a sus pacientes.

No obstante, el nivel creciente de sus actividades comerciales, Digital X Ray SAC no contaba con políticas formales de crédito ni de cobranza hacia el año 2019.

1.9. Productos y Clientes

Productos

Digital X Ray SAC comercializa cinco familias de productos, destacando la familia de Películas, que contribuyó con el 66% de las ventas en el período 2017-2020, seguida de Equipos (25%).

Tabla 1

Ventas por Familia de Productos de Digital X Ray SAC

Familia de Productos	2017	2018	2019	2020
Películas	7,613.5	7,905.9	6,614.7	4,156.9
Equipos	1,671.4	1,677.0	3,353.4	3,101.0
Servicio Técnico	736.5	973.0	949.6	636.7
Insumos Químicos	54.0	76.1	104.8	64.3
Servicio IT	2.8	34.5	28.5	86.7
Alquiler de Equipos	0.0	0.0	0.0	101.4
Total	10,078.2	10,666.4	11,051.1	8,147.1

Nota: Ventas expresadas en miles de soles.

Adaptado de Digital X Ray SAC. Elaboración Propia

Figura 6

Composición de Ventas por Familia de Productos de Digital X Ray SAC 2017 – 2020



Nota: Adaptado de Digital X Ray. Elaboración Propia

Cientes

La demanda de productos radiológicos y servicios asociados provienen fundamentalmente de personas jurídicas de diverso tamaño del sector salud, tanto del sector público como privado.

En los últimos años, los ingresos de Digital X Ray SAC provenientes de clientes del sector público, representaron el 60% del total facturado, destacando entre ellos los siguientes:

- Seguro Social de Salud – ESSALUD
- Hospital Cayetano Heredia
- Hospital Nacional Dos de Mayo
- Hospital Nacional Hipólito Unanue
- Hospital Nacional Arzobispo Loayza
- Hospital de Emergencias Pediátricas

Por su parte, en el sector privado el cual abarcó el 40% del total de ventas durante el periodo 2017 al 2020, se destacan algunos de los siguientes clientes:

- Grupo Quito y alguna de sus filiales hermanas como: Centro de Diagnóstico San Isidro, Dr. Luis Quito, Medical Rent y Resotem Perú.
- Clínica San Juan de Dios
- Auna y alguna de sus filiales hermanas como: ONCOCENTER, Medic Ser, Clínica Valle Sur y Clínica Bellavista,
- Tomografía Computarizada – TOMONORTE
- Instituto de Imágenes Médicas
- LC Radiology y su filial hermana Medcam Perú

Tabla 2

Ventas por Sectores de Digital X Ray SAC

Sector	2017	2018	2019	2020
Privado	5,946.1	6,613.2	6,741.2	4,806.8
Público	4,132.1	4,053.2	4,309.9	3,340.3
Total	10,078.1	10,666.4	11,051.1	8,147.1

Nota: Ventas expresada en Miles de Soles.

Adaptado de Digital X Ray SAC. Elaboración Propia

1.10. Premios y Certificaciones

Digital X Ray SAC ha sido reconocida por su proveedor Agfa sostenidamente por su contribución en la creciente presencia y liderazgo de la marca en el mercado latinoamericano, destacando en la categoría de Socio Estratégico, reconocimiento de 5 años y 10 años, categoría de Mejores Ventas Latino América y categoría de Conversión Analógica a Digital.

Por su parte, el Grupo Agfa ha sido mundialmente reconocida y premiada en diferentes años respecto a diversas categorías de sus líneas de negocios por distintas entidades certificadas.

En el 2018 ganó el premio de distinción de Waterloo MedTech por sus contribuciones a la innovación en tecnología para la atención de la salud en la Región (Waterloo, 2018).

Waterloo MedTech es una organización sin fines de lucro que certifica un registro de empresas y organizaciones que hacen un impacto en la prestación de atención médica.

Figura 7

Premio de Distinción 2018 de Waterloo MedTech



Nota: Adaptado de "Canadian MedTech: What's Holding us Back por Waterloo MedTech, 2018, p.7.

A continuación, se mencionan algunos otros premios ganados por Agfa, tanto en su división comercial enfocada en el sector médico como en el mercado de impresiones gráficas:

- En el 2019 Agfa recibe el premio Global de Innovación de Nuevos Productos de Frost & Sullivan por su sistema multipropósitos DR 800, el cual permite realizar

radiografías generales, una gama completa de exámenes y aplicaciones clínicas avanzadas en una única sala integrada.

- Agfa obtuvo el EDP AWARDS 2020 en la categoría de mejor impresora de rollo a rollo ganando con su impresora Oberon RT3300, estos premios de la European Digital Press Association son la única evaluación tecnológica europea en la industria.
- Agfa también se llevó a casa en el 2020, dos premios al producto del año, otorgado por Printing United Alliance. Según una publicación en octubre del 2020 en Graphic Arts Media. Agfa ha ganado un total de 14 premios producto del año desde su primera presentación en 2014.

1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad

Digital X Ray SAC no cuenta con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, el Grupo Agfa-Gevaert tiene claras políticas de sustentabilidad contenidas en sus Reportes Anuales en los que da cuenta de diversos puntos importantes sobre su relación con la sociedad, especialmente de su preocupación por desarrollar productos y procesos de distribución aceptables ambientalmente y su compromiso por implementar conceptos de desarrollo sustentable, con el fin de conservar los recursos naturales en beneficio de futuras generaciones; estos puntos están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS 3, 4, 5, 9, 12 y 13 (Agfa-Gevaert, 2020, p. 20, 21).

Capítulo 2: Planteamiento del Problema

2.1. Caracterización del Área

La Unidad Organizativa en la que se desarrolla el análisis de este informe de experiencia es el Área de Facturación y Cobranzas de Digital X Ray SAC; es un área nueva, incorporada a la estructura organizacional de la empresa luego de la formalización de los procedimientos propios del área en el 2019. Sin embargo, las funciones de cobranza previo al periodo de formalización, aunque no se encontraban bien definidas y existía una falta de procedimientos, se llevaban a cabo de la mano del Jefe de Administración, quien combinaba sus funciones administrativas con las gestiones de coordinación de cobranzas. Estas combinaciones de funciones provocaban que la gestión de cobro no recibiera la atención pertinente.

Actualmente, la empresa ya cuenta con un Área de Facturación y Cobranzas, la persona a cargo de esta área reporta directamente a la Jefatura de Administración; esta posición fue creada con el objetivo de gestionar convenientemente dos funciones claves en la organización que están relacionadas a la facturación y las cobranzas. De estas dos funciones clave de trabajo, se desglosan funciones específicas.

Funciones Específicas de Facturación:

- Emisión de documentos fiscales y comerciales tales como: facturas, boletas, notas de crédito, notas de débito y letras; previa coordinación con el área comercial en caso se trate de una venta, y con el área de Servicio Técnico en caso se trate de un servicio realizado. Esto a fin de asegurar que el documento sea emitido en las fechas pactadas y con las especificaciones acordadas con el cliente.

- Anulación de comprobantes de pago según coordinación previa con el área comercial y el cliente.
- Validar con la Operador de Servicios Electrónicos (OSE) que todos los comprobantes emitidos o anulados electrónicamente hayan sido aceptados satisfactoriamente.
- Velar por la renovación oportuna de las firmas electrónicas necesarias para la facturación electrónica.
- Envío de comprobantes de pago electrónicos a clientes.
- Atender consultas de clientes respecto a su facturación.
- Mantener constante comunicación con el personal que ingresa los pedidos, así como con el personal que genera las guías de remisión, para asegurar que todos los documentos relacionados a la compra lleguen al cliente, dentro de estos documentos se podrían considerar el adjuntar en el correo electrónico, Órdenes de Compra/Servicio, cotizaciones o contratos.
- Revisar el historial crediticio de clientes nuevos que solicitan crédito para la evaluación pertinente.
- Compartir al área contable a cada cierre de mes, todos los comprobantes de pago emitidos por Digital X Ray SAC.

Funciones Específicas de Cobranzas:

- Velar por el cumplimiento de la proyección de cobranza mensual.
- Coordinación permanente con el equipo comercial para gestionar las acciones de cobro respectivas.
- Monitoreo continuo de los pendientes por cobrar registrados en el sistema Systven - software de gestión de clientes- para la alerta oportuna de vencimientos.

- Revisión diaria de las cuentas bancarias de la empresa para la identificación de depósitos de cliente.
- Actualizar la deuda de clientes en el Systven aplicando los pagos previa confirmación del origen del depósito, si el depósito no tiene ningún dato que ayude a identificarlo de inmediato, se solicita el apoyo del equipo comercial para elevar la consulta a sus clientes.
- Entregar al equipo comercial la primera semana de cada mes, cuadros de seguimiento de las deudas de sus clientes para las gestiones correspondientes de cobranza.
- Enviar correos recordatorios de deuda a diferentes clientes, esto en coordinación con el ejecutivo comercial a cargo.
- Atender consultas de clientes respecto a su deuda.
- Proporcionar información del estado de las cobranzas a la Jefatura Administrativa para una oportuna toma de decisiones.
- Plantear diferentes escenarios de cobranza para clientes con retraso en sus pagos, de modo que el ejecutivo comercial a cargo pueda negociar nuevas fechas de cancelación.
- Proponer estrategias de recuperación que se adecuen con cada tipo de deuda morosa.
- Desbloquear a clientes morosos en el Systven para que se les pueda atender pedidos, esto luego de tener nuevas fechas programadas para pago y con el visto bueno de la Jefatura de Administración.
- Reportar la información de deuda vencida en Infocorp, esto una vez que se hayan agotado todas las acciones de cobranza.
- Retirar la deuda reportada en Infocorp, esto una vez el cliente haya cancelado la deuda con Digital X Ray SAC o haya llegado a algún acuerdo de pago aceptado por la Gerencia General.

- Elaborar al cierre de cada mes un informe del estado de las cuentas por cobrar, así como un análisis de los resultados obtenidos en el mes incluyendo los indicadores de cumplimiento de cada cartera que luego es entregado a la Jefatura Administrativa.
- Elaborar un informe a cada cierre de año donde se especifique el estado de las cuentas por cobrar, así como un análisis comparativo de resultados entre el año en curso y el año anterior que permita evaluar la gestión de cobranza, este informe es entregado a la Jefatura Administrativa.

Organigrama del Área de Facturación y Cobranzas y de Áreas Afectadas

Digital X Ray SAC tiene una estructura organizacional pequeña, por esta razón no existen organigramas específicos para cada área de la empresa, esto incluye al Área de Facturación y Cobranzas y las áreas afectadas.

2.2. Contextualización y Definición de Problema

2.2.1. Contextualización del Problema

En setiembre del 2019, con el ingreso de la nueva Jefatura de Administración, se realizó un levantamiento de información en todas las áreas de trabajo de Digital X Ray SAC para conocer el estado y operatividad de la empresa. El encargo de la bachiller autora de este TSP fue la de la recopilación de datos, análisis y diagnóstico del estado real de las cuentas por cobrar de la organización; este trabajo se llevó a cabo mientras el Área de Cobranzas aún no existía formalmente y el bachiller se desempeñaba en otra posición administrativa.

Con los resultados del análisis de la información de las cobranzas y el estado de deuda presentada a la Jefatura de Administración se advirtió la urgencia de introducir cambios para la mejora de la calidad de la cartera de clientes.

Uno de los hallazgos presentados fue el histórico de cobranza extraído del Systven desde el 2017 hasta el tercer trimestre del 2019, en esta información se puede advertir que los niveles de cobranza atrasada superan el 50% del total cobrado en la mayoría de los meses de cada año.

Tabla 3

Histórico de Cobranzas antes de la Implementación de Procedimientos

COBRANZAS	1T 2017	2T 2017	3T 2017	4T 2017	1T 2018	2T 2018	3T 2018	4T 2018	1T 2019	2T 2019	3T 2019
Atrasada	1,273,224	1,570,414	1,118,682	808,971	1,583,761	1,354,001	1,304,374	1,584,883	1,322,928	2,176,615	1,203,291
Vigente	681,694	746,038	889,871	512,679	1,102,059	1,003,677	1,257,274	1,319,319	958,401	957,566	1,317,575
Anticipada	90,495	193,235	148,061	106,767	171,572	252,700	237,059	148,204	202,137	136,757	174,837
Cobranza General	2,045,413	2,509,687	2,156,615	1,428,417	2,857,393	2,610,378	2,798,707	3,052,406	2,483,466	3,270,937	2,695,703

Nota: Montos expresados en soles

Figura 8

Porcentajes de Cobranza Atrasada / Total Cobranza



Nota: Elaboración Propia.

Al cierre del 2019 se elaboró la clasificación del estado general de las cuentas por cobrar, este fue otro hallazgo –detallado en la Tabla 4– que evidenció que la gestión de cobranza de la empresa necesitaba ser optimizada, esta información fue recopilada del Systven y complementada con el detalle del Estado de Situación Financiera, información proporcionada por el Área Contable.

Para comprender mejor esta clasificación de Estado de Cuentas por Cobrar, se especificarán los conceptos que Digital X Ray SAC ha designado a cada tipo de cuenta por cobrar:

- **Cuentas por cobrar vencidas:** Contiene todos los documentos pendientes por cobrar que ya han excedido su plazo de crédito otorgado; algunos clientes especialmente clientes del sector público, aún registran deudas de ejercicios pasados; este tipo de deudas siguen un proceso prejudicial a cargo de la Administración de Digital X Ray SAC.
- **Cuentas por cobrar vigente:** Contiene todos los documentos vigentes pendientes por cobrar dentro del periodo de un año.
- **Cuentas por cobrar por vencer:** Contiene todos los documentos vigentes pendientes por cobrar con un plazo mayor a un año; en este tipo de pendientes por cobrar generalmente se encuentran las ventas de la familia de productos de “equipos”, que suelen generar montos importantes de deuda, por lo cual son atendidos con un financiamiento para ser pagados en cuotas mensuales; este tipo de ventas es usual en clientes del sector privado que pasan por un análisis previo para el otorgamiento del financiamiento.
- **Anticipos no aplicados:** Estas cifras están registradas tanto por el Área de Cobranzas como por el Área de Contabilidad a través de un registro manual en alguna

herramienta digital. Estos pagos visualizados en las cuentas bancarias no son ingresados en el Systven debido a que no les precede un comprobante de pago emitido por Digital X Ray SAC, tales como factura, boleta o letra. Esta figura de pago es usual en el tipo de comercio en que se desenvuelve la empresa, ya que muchos clientes suelen hacer pagos anticipados para la reserva de equipos que son facturados al momento de la instalación; en algunos casos, Digital X Ray SAC ha recibido anticipos por varios meses antes de que se emita el comprobante de pago. Una vez emitida la factura y aplicado el pago que se encontraba reservado, Systven registrará esta cobranza como cobranza anticipada ya que la factura tiene fecha posterior a la fecha del pago.

- **Depósitos no identificados:** Estas cifras también se encuentran registradas tanto por el Área de Cobranzas como por el Área de Contabilidad a través de un registro manual en alguna herramienta digital. Estos pagos visualizados en las cuentas bancarias no son aplicados en el Systven debido a que no se identifica la procedencia, esto debido a que algunos clientes suelen pagar y no detallar en el concepto de pago bancario qué documento están cancelando o, por otro lado, suelen pagar en soles al tipo de cambio del día una factura que inicialmente fue emitida en dólares y no comunican el pago, por lo que al Área de Cobranzas le toma un poco más de tiempo identificar la procedencia del depósito. Esta figura es muy frecuente; sin embargo, los pagos se logran identificar en un promedio de 30 días casi a su totalidad; no obstante, la empresa solo reservará el depósito no identificado por el periodo de un año, trascurrido este tiempo Digital X Ray SAC podrá disponer de este dinero para los fines que convenga necesario.
- **Total Cuentas por Cobrar:** Contiene la sumatoria de todas las cuentas por cobrar registradas, deducidos los anticipos no aplicados y depósitos no identificados.

Tabla 4*Estado de Cuentas por Cobrar según fecha de cobro al cierre del 2019*

Año	Vencidas	Vigentes	Por Vencer	Anticipos no Aplicados y Depósitos no Identificados	Total Cuentas por Cobrar
2017	34,859				
2018	32,405				
2019	1,253,875				
2020		1,541,199			
2021			244,169		
2022			142,482		
Total general	1,321,139	1,541,199	386,651	(-22,611)	3,226,377
Participación	40.9%	47.7%	11.9%		

*Nota: Cuentas por Cobrar 2019 expresadas en de soles.**Adaptado de Digital X Ray SAC. Elaboración Propia*

Con esta información se identificó que el nivel de morosidad al cierre del 2019 alcanzó el 41% del total de cuentas por cobrar del Estado de Situación Financiera y que del total de deuda vencida el 94.9% de participación estaba representada por el año 2019, lo que a simple vista significa una cifra altamente peligrosa debido a su nivel de riesgo para la empresa si no se lograba recuperar a tiempo.

Sin embargo, se debe destacar que la mayoría de las ventas que la empresa realiza se hacen al crédito y, en los últimos meses del año, gran parte de nuestros clientes del Estado empiezan a hacer compras importantes para agotar su presupuesto asignado, lo que provoca un déficit en la recuperación de deuda de aproximadamente 60 días que suelen regularizarse a inicios del año siguiente. En tal sentido, gran parte de la deuda registrada como vencida al cierre de año se recupera a inicios del siguiente año.

Por otro lado, este peligro en la recuperación de deuda con la que cierra el Estado de Situación Financiera en el 2019 representa un punto importante en la percepción de las

Instituciones Financieras con las que Digital X Ray SAC trabaja; estas entidades evalúan los Estados Financieros, así como los riesgos y oportunidades de la empresa antes de proceder con las renovaciones de líneas de crédito y los posibles mejoramientos o ajustes en las tasas de interés otorgadas. Del mismo modo, Agfa-Gevaert, proveedor de la empresa, solicita y evalúa periódicamente los Estados Financieros, ya que Digital X Ray SAC trabaja con una línea de crédito del proveedor, la cual es medida de acuerdo con las necesidades y rendimiento de la gestión empresarial.

Otros análisis que se realizaron para poder diagnosticar la calidad de la cartera de clientes, fue la evaluación del período promedio de cobro (PPC), el período promedio de pago (PPP) y el período promedio de inventarios (PPI), esto con el fin de poder calcular el Ciclo Operativo y el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE). Para ello se realizó el comparativo de un año tomando como base el mes en el que se estaba levantando la información (setiembre 2018 – setiembre 2019).

Tabla 5

Ciclo de Conversión de Efectivo, expresado en días

Indicadores	Set-18	Set-19
PPI	133.1	206.0
PPC	111.9	105.8
CO	245.0	311.8
PPP	176.0	177.8
CCE	68.9	133.9

Nota: Adaptado de Digital X Ray SAC. Elaboración Propia

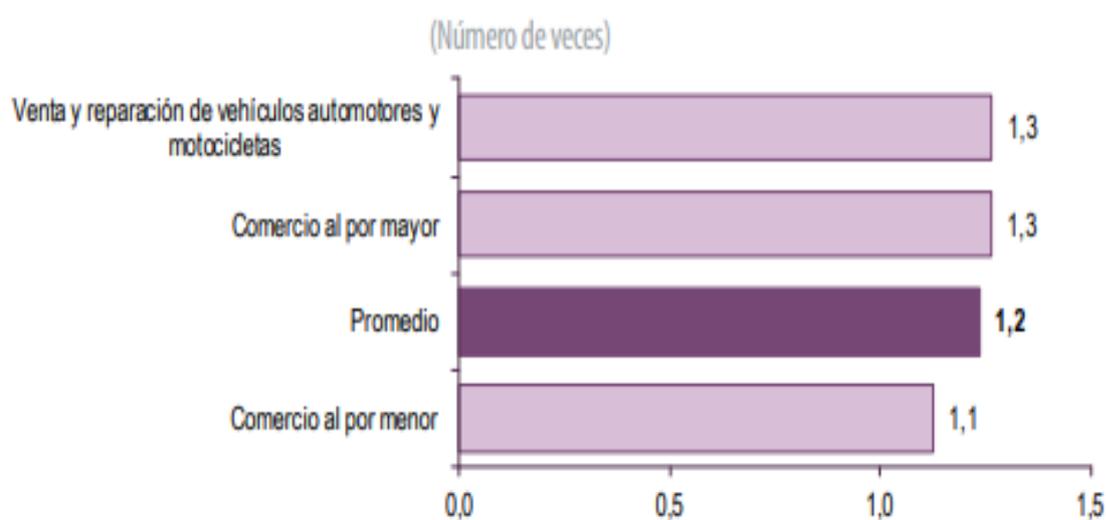
En este comparativo se pudo advertir que el número de días que Digital X Ray SAC asumía como parte de su gasto financiero para poder realizar sus actividades en forma sostenible, es de un poco más de dos meses en el 2018 y casi el doble de días un año después.

La teoría nos dice que lo ideal es que este ratio nos dé el mínimo de días posible ya que a mayor número de días, la empresa requiere mayor financiamiento de terceros, se concluye entonces que el CCE en vez de mantenerse o reducirse, estaba teniendo una tendencia a la alza.

Por otro lado, también se hizo un breve análisis de los ratios de liquidez para conocer la capacidad que Digital X Ray SAC tenía para asumir sus obligaciones a corto plazo, teniendo como base que el promedio del indicador de liquidez desde el 2017 en el sector al que corresponde –comercio por mayor– es de 1,3 y en prueba ácida es de 0,8 veces.

Figura 9

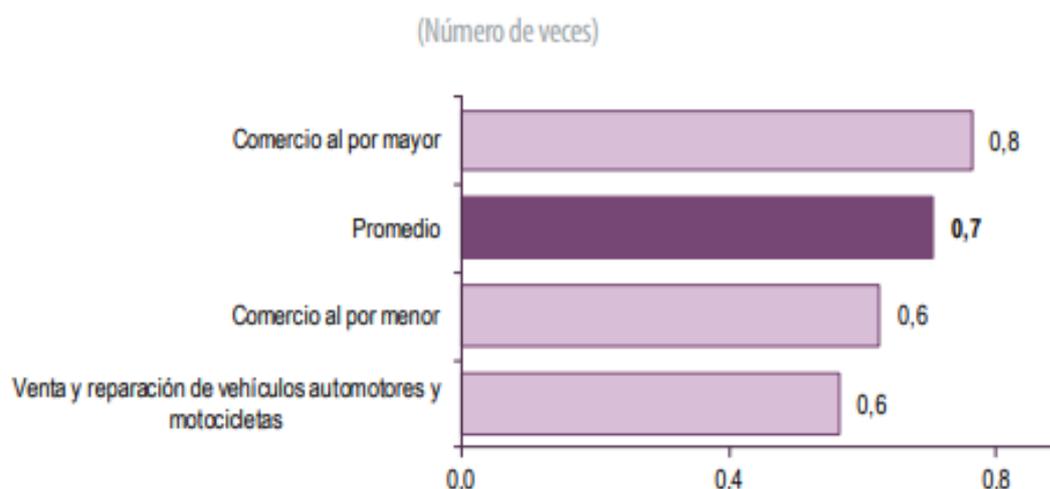
Razón Corriente de las Grandes Empresas Comerciales, según Actividad Económica



Nota: Adaptado de "Encuesta Económica Anual 2018" por Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018, p. 82.

Figura 10

Prueba Ácida de las Grandes Empresas Comerciales, según Actividad Económica



Nota: Adaptado de "Encuesta Económica Anual 2018" por Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018, p. 82.

Tabla 6

Ratios de Liquidez - Comparativo setiembre 2018 y 2019

Indicadores	Set-18	Set-19
Razón Corriente	2.21	1.98
Prueba Ácida	1.56	1.12

Nota: Cifras expresadas en número de veces.

Adaptado de Digital X Ray SAC. Elaboración Propia

Con los resultados se pudo definir que, en ambos indicadores la empresa se encontraba levemente por encima del sector y con un resultado positivo mayor a uno, lo que se traduciría en que Digital X Ray SAC contaba con los recursos suficientes para hacer frente a sus deudas y pasivos, a pesar de la comprobada reducción en su ciclo de conversión de efectivo.

Durante el periodo de levantamiento y análisis de la información se hallaron otros factores que confirmaban la necesidad de optimización en la gestión de cobro, como el hecho que hasta octubre del año 2019 Digital X Ray SAC no contaba con procedimientos claros que

guiaran a los involucrados en el proceso de cobranza para lograr una idónea gestión del cobro. Dentro de los involucrados en la gestión, se encontraba como cabeza del equipo el Jefe de Administración, quien realizaba los análisis de la información de deuda para luego coordinar con el equipo comercial las acciones de cobranza; estas coordinaciones se llevaban a cabo en una reunión semanal a la que asistían los Ejecutivos Comerciales, quienes tienen asignada como parte de sus funciones el seguimiento y gestión de cobranza de sus respectivas carteras.

En Digital X Ray SAC cada Ejecutivo Comercial representa una cartera de clientes.

- Ejecutivo 1 - Cartera V1
- Ejecutivo 2 - Cartera V2 -
- Asistente Comercial - Cartera V3 - Cartera de Oficina Zonas varias
- Ejecutivo 4 - Cartera V4

La cartera de oficina o la también llamada Cartera V3, reúne a clientes que han sido atraídos por la Gerencia General o el Jefe Comercial, y prefieren darles un trato más cercano a ellos; también se encuentran en esta cartera algunos clientes fuertes que fueron reclutados por Ejecutivos Comerciales que ya no se encuentran laborando en la empresa. Esta es la cartera más complicada respecto a la recuperación de deuda debido a su nivel de venta, superior a la de las otras carteras. Las ventas en esta cartera en su mayoría se desarrollan sin mucho seguimiento del ejecutivo a cargo, pues los clientes son los que se contactan con la empresa para realizar sus pedidos mensuales, esta es la única cartera que no percibe una comisión por venta, sin embargo, la responsable de la cartera percibe un bono mensual fijo.

Del análisis de la información de la cartera de clientes también se logró advertir que la gestión que realizaban los Ejecutivos Comerciales presentaba muchas falencias en el

seguimiento y que esto, con el tiempo, provocaba deudas con demasiado tiempo en el proceso de recuperación; además se presumía un notorio desinterés por parte de los Ejecutivos Comerciales respecto a la gestión de cobranza, pese a que eran parte de sus funciones.

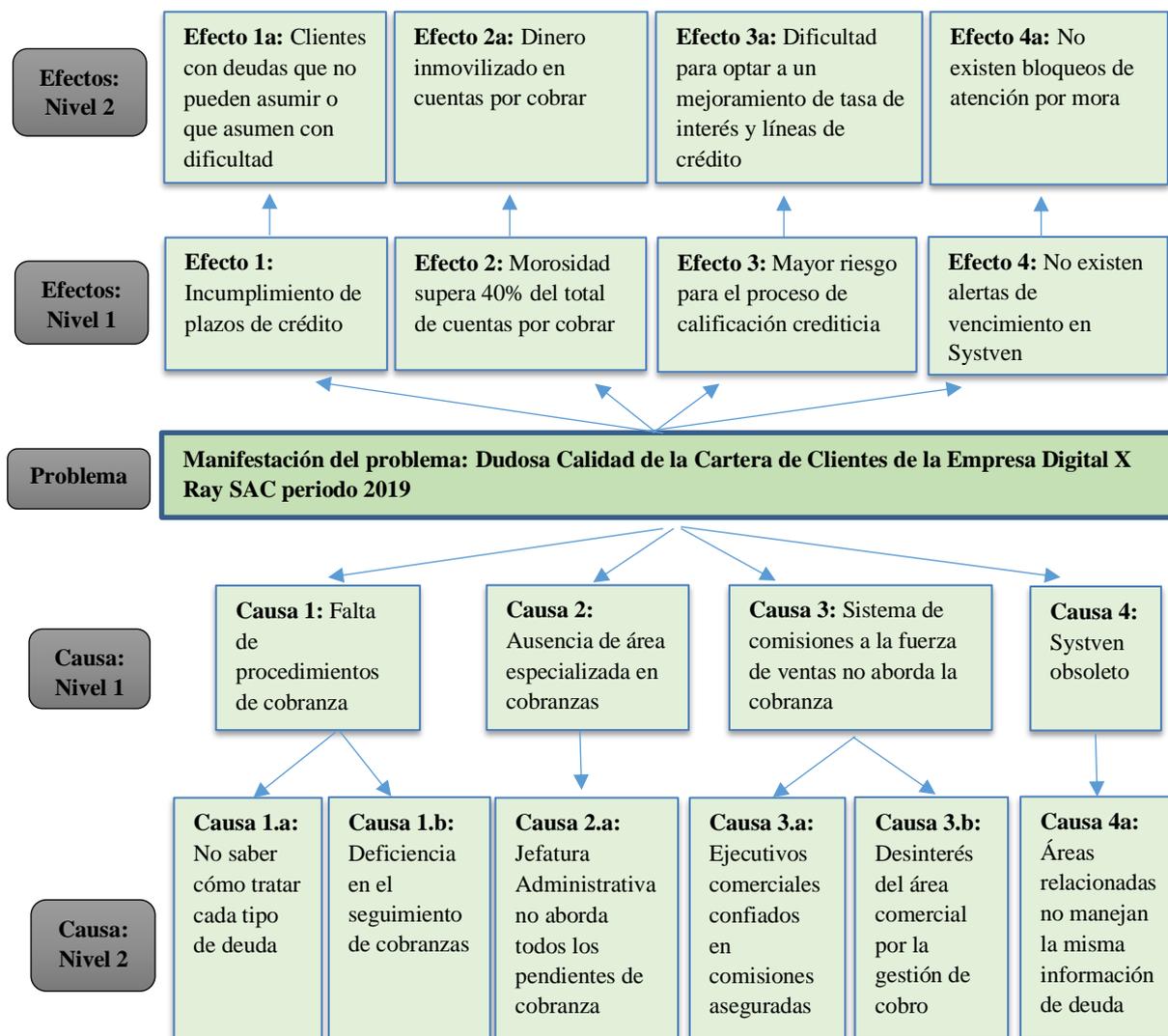
Este desinterés en la gestión de cobro por parte de los Ejecutivos Comerciales podría deberse al sistema de incentivos que Digital X Ray SAC manejaba hasta el año 2019. Este sistema de incentivos se manejaba otorgándoles a los Ejecutivos Comerciales sus comisiones por cada venta efectuada independientemente de que la deuda haya sido cobrada o no.

Otro de los factores que se identificó en la deficiente gestión de cobranzas fue la falta de optimización del Systven en cuanto a los módulos de cobranzas y de ingreso de pedidos. Por un lado, la información que el módulo de cobranzas exportaba del Systven estaba incompleta, por lo que era imposible hacer un cálculo de indicadores de gestión. Sin embargo, esta información podría ser fácilmente incorporada por el Ingeniero encargado del soporte del sistema, tras un análisis previo de las bases de datos proporcionadas por Systven para mejorar la estructura de información requerida. Por otro lado, el módulo de ingreso de pedidos que pertenece al Área Comercial no controlaba ni manejaba alertas para deudas morosas, lo que conllevaba a que se ingresaran pedidos sin ningún filtro, independientemente que el cliente tuviese pendientes de pago o no.

Para poder contextualizar el problema, causas y efectos de esta unidad de trabajo en análisis, se utilizó la técnica Árbol de Problemas, esta técnica tiene origen tras la adaptación de la agencia Cooperación Alemana de la mano del ingeniero japonés Kaoru Ishikawa la cual fue enfocada desde el ámbito empresarial.

Figura 11

Técnica Árbol de Problemas – Gestión de Cobranzas – Digital X Ray SAC



Nota: Elaboración Propia

2.2.2. Formulación del Problema

Con toda la información recabada tras el desarrollo de la técnica Árbol de Problemas, se resuelve que el problema fundamental en la gestión de cobro de la empresa Digital X Ray SAC, es la “Dudosa Calidad de la Cartera de Clientes de la empresa Digital X Ray SAC – periodo 2019”.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Implementar procedimientos de cobranza en la empresa Digital X Ray SAC que permita optimizar y tener control sobre la gestión de cobros y, por consiguiente, mantener controlada la calidad de la cartera de clientes.

2.3.2. Objetivos Específicos

- OE1 Crear un Área de Facturación y Cobranza, cuya principal función será mantener alta la calidad de la cartera de clientes.
- OE2 Determinar los indicadores con los que se medirá el desempeño de la cobranza (productividad, efectividad) y la calidad de la cartera (morosidad).
- OE3 Categorizar las cobranzas precisando sus parámetros y tiempos.
- OE4 Definir las funciones y acciones a tomar para los gestores de cobranza (funcionarios del área de Cobranzas y del equipo Comercial).
- OE5 Establecer las políticas de créditos y de cobranzas.

2.4. Justificación

Toda organización debe tener presente la importancia de gestionar convenientemente su cobranza, ya sea si cuenta con un área especializada o si decide contratar un tercero que se encargue de ella.

Con una planeación eficiente en la gestión de cobranza la cual involucre una serie de pasos, definiciones, roles de gestores de cobro, políticas y que todo esto esté formalizado en un documento oficial de la empresa, la organización buscará que la recuperación de deuda resulte exitosa y beneficie al negocio, entendiendo por exitosa que los márgenes de morosidad se reduzcan al mínimo posible.

En la experiencia de Digital X Ray SAC, que desde el inicio de sus operaciones ha manejado por cuenta propia la gestión de sus cobranzas, se destacaron algunos puntos débiles que fueron clave para la desaceleración en la recuperación de deuda teniendo un resultado de morosidad de 41% en el 2019 y un periodo promedio de cobranza de 105, advirtiendo un incremento de más de medio mes respecto al año anterior.

También se utilizaron otros métodos de análisis para diagnosticar la salud financiera y de cobranzas de la empresa, para ello se calcularon algunos ratios financieros como los ratios de liquidez y algunos ratios de gestión como el Período Promedio de Cobro –mencionado previamente– el Período Promedio de Pago y además del Período Promedio de Inventarios, con lo que posteriormente se definiría el Ciclo Operativo y el Ciclo de Conversión de Efectivo de la Empresa.

Hasta antes de octubre 2019, Digital X Ray SAC no podía conocer el nivel de morosidad de sus cuentas por cobrar de manera concreta, debido a que no contaba con un área que trabajara la información y la proporcionase de manera oportuna. Sin embargo, a pesar de la desordenada información que manejaban, tenían claro que existían cuentas por cobrar complicadas que venían arrastrándose de años atrás, en su mayoría con clientes del Estado.

Por ello y por el análisis y diagnóstico de las cuentas por cobrar realizado, se convino necesario que la empresa cuente con procedimientos de cobranza que sirvan como una guía con pasos estandarizados que pueda ser adoptada y amoldada por cualquier empresa y para que los involucrados en la coordinación y seguimiento de cobranzas sepan cómo accionar en cada situación de cobranza o cada tipo de deuda, pero, sobre todo, que ayude a conocer y mantener controlada la calidad de la cartera. Estos procedimientos fueron aprobados en un documento formal por la Gerencia General en octubre 2019.

En este documento además de los procedimientos, se definieron parámetros-elemento o dato importante desde el que se examina un tema-, políticas, indicadores, funciones y acciones destinadas a la gestión de cobranza que marcaban las pautas tanto para el responsable del área de Cobranzas como por el equipo Comercial.

A inicios del ejercicio 2020, se inició el desarrollo de la pandemia por Covid-19 por lo que algunos de los clientes del sector privado de Digital X Ray SAC como clínicas y centros de imágenes médicas, tuvieron que detener sus operaciones, por consiguiente, las cobranzas se vieron afectadas los primeros meses del año.

Sin embargo, Digital X Ray SAC, es proveedor del sector salud por lo que las operaciones no se detuvieron, eso y la aplicación de los procedimientos incorporados logró mantener resultados de cobranza positivos a pesar de la situación del país, entendiéndose por positivos a que se advertían mejoras en la calidad de la cartera respecto al histórico de cobranzas de años anteriores.

Esta información fue confirmada con el análisis comparativo del estado de cuentas por cobrar al cierre de diciembre 2019 y 2020, en este comparativo se mostró una reducción en la morosidad de 41% a 31% respectivamente.

2.5. Alcances y Limitaciones

2.5.1. Alcances

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se ha enfocado en analizar los resultados de la gestión de cobranza antes y después de la implementación de procedimientos de cobranzas en la empresa Digital X Ray SAC para mejorar la calidad de la cartera de clientes.

Este trabajo ha abarcado información principalmente del Área de Cobranzas, pero también del Área de Contabilidad y del Área Comercial.

2.5.2. Limitaciones

A continuación, se mencionan algunas de las limitantes que se presentaron para el desarrollo del presente trabajo:

El sistema de gestión de clientes Systven que maneja Digital X Ray SAC no está adaptado aún para hacer cortes por períodos determinados que le permita al analista mostrar a detalle en qué estado se encontraban las cuentas por cobrar previo a una actualización de deuda.

Para una mejor comprensión, se explicará con un breve ejemplo: Si durante el último año se registraron pagos en el sistema que cancelaron o redujeron deudas y el analista quisiera saber cómo cerraron las cuentas por cobrar un año antes de los pagos registrados, el sistema no lograría arrojar dicha información ya que la deuda ha sido actualizada y solo le permitiría ver la deuda actual.

Por esta razón, y porque que previo al 2019 el Área de Cobranzas no estaba formalmente estructurada y no contaron con la prevención de guardar un *back up* de los reportes de resultados de cada cierre de año para poder hacer comparativos anuales, en este trabajo no se detallará el estado de la clasificación de las cuentas por cobrar al cierre de año de los ejercicios previos al 2019.

Otra de las limitantes para el desarrollo de este trabajo se centra en parte de la información de la empresa detallada en el Capítulo 1, pues en el momento del desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional Digital X Ray SAC se encontraba actualizando su página Web y estructurando su Plan Estratégico Institucional, donde se encontrarían los

sustentos de esta información. Sin embargo, el Plan Estratégico no fue culminado a tiempo por lo que se ha utilizado el Dossier Corporativo 2021, documento informativo de datos relevantes de la empresa para el mercado.

Capítulo 3: Marco Teórico

En este capítulo se presentarán definiciones clave para el cabal entendimiento de la problemática de cobranza de Digital X Ray SAC, las mismas que han sido recogidas de diversas fuentes de investigación.

3.1. Crédito

Al respecto Brachfield sostiene que:

Una definición de crédito es: “La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro”.

Por consiguiente, el crédito comercial o interempresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro (2009, p. 20).

3.2. Cobranzas

Según Castillo “La cobranza es el mecanismo para hacer cumplir los compromisos asumidos, bien sea en función de un crédito otorgado o simplemente en el pago de facturas. Asimismo, podría actuar como un proceso cancelatorio del crédito” (2021, p. 2).

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

Es importante definir y entender los conceptos de cada tipo de cobranza adaptado a la realidad de la empresa Digital X Ray SAC, ya que con su representación numérica se logra determinar la participación de cada tipo de cobranza dentro de la cobranza general.

- **Cobranza Vigente.** Cobranza recaudada dentro de las fechas pactadas con los clientes.
- **Cobranza Atrasada.** Cobranza recaudada de deuda vencida.
- **Cobranza Anticipada.** Pagos anticipados de deuda vigente con el propósito de asegurar o reservar productos en tránsito.
- **Cobranza General.** Total recaudado, abarca a los tipos de cobranza antes mencionados.

3.3. Morosidad

RedClaimer, empresa de cobranza reconocida internacionalmente, considera que:

La morosidad es la práctica por la cual un deudor, persona física o jurídica, no paga al vencimiento de su obligación. En este caso, dicho deudor es conocido como moroso. Para que exista morosidad debe haber en poder de ambas partes un documento vinculante legalmente reconocido, y ya sean facturas, cheques o contratos en general donde se especifiquen las condiciones y la fecha de vencimiento de la obligación. Por lo tanto, no se puede considerar cualquier impago como morosidad.

Si dicho documento no existiera, la reclamación de deuda tampoco existe legalmente, por lo que lograr el pago de la deuda se complica al no poder proceder contra el deudor de la misma. El hecho de que un deudor sea moroso,

no quiere decir que no vaya a pagar, si no que no ha pagado dentro de las condiciones establecidas (2021).

Por su parte, La Superintendencia de Banca y Seguros y AFP menciona que:

Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos. En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días. En los créditos a pequeñas empresas y microempresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 30 días. En los créditos de consumo, hipotecario para vivienda, arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria, corresponde a las cuotas impagas si el atraso es mayor a 30 días y menor a 90 días y al saldo total del crédito si el atraso supera los 90 días. En el caso de sobregiros en cuenta corriente, se considerará como crédito vencido a partir del día 31 de otorgado el sobregiro (2015).

CaixaBank (2021), grupo financiero líder en innovación y referentes en banca socialmente responsable, menciona que el ratio de morosidad es una medida de calidad crediticia y se calcula con la siguiente formula:

Ratio de morosidad (%) = Crédito dudoso / Crédito total, lo que también podría ser interpretado como Deuda vencida / Deuda total.

3.4. Medición de Desempeño

Acerca de la medición de desempeño, Deloitte considera que:

Los esfuerzos del área de Cobranza cada vez están más enfocados en tener un manejo más preciso de la información relacionada con la medición del desempeño, con el fin de fomentar la implementación de acciones concretas.

Existen una serie de indicadores base, los cuales se tienen que implementar para determinar el nivel de la productividad de la cobranza. Estos indicadores ayudan a descomponer la cobranza de las cuentas asignadas en las diferentes fases, y así determinar la efectividad de cada fase. A través de estos indicadores se pueden determinar áreas de oportunidad en cuanto a personas, proceso o calidad de información; además de que favorece la puesta en marcha de procesos de mejora continua. A su vez, se pueden ligar a un costo y a redefinir la estrategia con base en el resultado (2012, p. 10).

3.5. Periodo Promedio de Cobranza (PPC)

Al respecto Briseño menciona que:

El periodo promedio de cobranza (PPC) es un indicador que nos ayuda a determinar la velocidad con la que se está cobrando a los clientes y observar qué tan congruente es este plazo con el estipulado en las políticas.

Si una empresa tiene una rotación de inventarios larga, debe cobrar más rápido a sus clientes para hacerse de liquidez y cubrir sus obligaciones.

Para calcular el plazo que realmente se les está dando a los clientes, se puede seguir la siguiente formula:

$$PPC = \left[\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\left(\frac{\text{Ventas al Crédito}}{360} \right)} \right]$$

Por cuentas por cobrar se entienden las cuentas de clientes y cuentas por cobrar, y el denominador de la fórmula nos da el promedio de ventas a crédito diarias (2006, p. 43).

Por su parte Andrade explica que “En el caso de las ventas, lo ideal es contar con las ventas realizadas al crédito, pero de no contar con dicha información podemos utilizar el total de ventas asumiendo que el 100% se realizaron al crédito” (2022, p. 54).

$$PPC = \left[\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Total Ventas}} \right] * 360$$

3.6. Período Promedio de Pago (PPP)

Andrade nos explica en su artículo de Ratios y Razones Financiera, que el ratio de PPP ayuda a analizar el manejo y comportamiento de las cuentas por pagar de la empresa, este ratio muestra la relación entre las cuentas por pagar de la empresa frente a las compras al crédito, no obstante se puede asumir el monto total de costo de ventas para hacer el cálculo de no contar con la información de compras requerida. (2022, p. 54, 55).

$$PPP = \left[\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} \right] * 360$$

3.7. Período Promedio de Inventarios (PPI)

En relación con el tema, Andrade menciona que:

Este ratio muestra el resultado de la comparación entre las existencias y el costo de la mercadería vendida por la empresa, a veces es complicado contar con el dato de las compras, se asume el monto de costo de ventas como dicho dato, con la información que nos proporciona este ratio podemos analizar cómo se ha venido administrando las existencias en cada período (política de

compras y existencias), pues la mayor o menor rotación de existencias generará efectivamente mayores o menores ingresos y costos, y por lo tanto impactará en la rentabilidad de la empresa, además recordemos que cuando se venden las existencias se convierten en efectivo o en cuentas por cobrar.

$$PPI = \left[\frac{\text{Existencias}}{\text{Costo de Ventas}} \right] * 360$$

Asumimos un año de 360 días. Por esta relación es que podemos afirmar que, si la rotación de existencias de una empresa es cada 30 días, sería lo mismo decir que los inventarios rotan 12 veces al año, además la rotación de existencias dependerá del mercado al cual pertenece la empresa, pues no es lo mismo la rotación de existencia para una empresa del sector farmacéutico que para una empresa del sector maquinaria de construcción (2022, p. 54).

3.8. Ciclo Operativo (CO)

Según Arroyo, P. Vásquez, R. y Villanueva, A.

El ciclo operativo se define como el período que transcurre desde que adquieren las mercaderías o insumos hasta que la empresa recibe el efectivo producto de las cobranzas a sus clientes. Está formado por la suma de dos componentes: El periodo promedio de inventarios (PPI) y el período promedio de cobranza (PPC) (2020).

3.9. Ciclo de Caja o de Conversión de Efectivo (CCE)

Por otro lado, en el mismo libro de Finanzas Empresariales, Arroyo, P. Vásquez, R. y Villanueva, A. (2020), definen el Ciclo de Conversión de efectivo como:

El período de tiempo que transcurre desde que se realiza el pago de las cuentas por pagar comerciales a los proveedores hasta que la empresa recibe el efectivo producto de las cobranzas a sus clientes. Está formado por dos componentes: El ciclo operativo (CO) y el periodo promedio de pago (PPP). El PPP corresponde al tiempo que pasa desde que se adquieren las mercaderías de los proveedores hasta que la empresa realiza el pago correspondiente.

El ciclo de conversión de efectivo (CCE) se mide en días. A manera de conclusión, se puede afirmar que a mayor ciclo de conversión de efectivo (CCE), la empresa va a requerir un mayor nivel de financiamiento con fondos de terceros de corto plazo, normalmente procedentes de entidades financieras. Este financiamiento implica que la empresa asuma un mayor nivel de gasto financiero para poder realizar sus actividades en forma sostenible. Su representación matemática es como sigue:

$$\text{CCE} = \text{CO} - \text{PPP}$$

3.10. Ratios de Liquidez

Al respecto el Instituto Nacional de Estadística e Informática indica que:

Mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, la capacidad de la empresa para conseguir el dinero en efectivo y responder por sus obligaciones de corto plazo. Estos ratios expresan no solamente el manejo de las finanzas de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo los activos corrientes.

Los ratios de liquidez son: razón corriente y prueba ácida.

- Razón Corriente

Relaciona los activos más líquidos de una empresa con las obligaciones que vencen en el corto plazo. Este ratio mide de forma muy general, la relación entre la disponibilidad de liquidez a corto plazo y la necesidad de tesorería para responder a las deudas a corto plazo. La falta de liquidez puede implicar un freno a la capacidad de maniobra de la empresa.

- Prueba Ácida

Es un indicador más exigente de la razón corriente, ya que resta del activo circulante la partida de existencias que generalmente es la parte menos líquida y difícil de realizar en dinero. Es una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo (2018, p. 81, 82)

Tabla 7

Fórmula de Ratios de Liquidez

Indicadores	Fórmula
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente

Nota: Adaptado de "Fórmulas Financieras para la Toma de Decisiones Empresariales" por Jurado, R. Narváez, S. Revelo, R. Salvador, L. Ruiz, J. 2017, p. 35.

3.11. Sistema General de Cobranza

Sobre el tema, Morales y Morales afirman que:

Lo recomendable es que el sistema incluya un procedimiento de contabilidad que revele las cuentas vencidas de los clientes, un método que permita conocer los motivos por los que la cuenta llegó a ese grado y una bitácora por la cuenta

de cada cliente en que se registren las acciones emprendidas para la cobranza de cada cuenta.

El objetivo primordial de la cobranza es mantener la buena voluntad de todos los deudores, es decir, lograr que paguen los créditos que se les han otorgado, pero que ellos deseen hacerlo de manera espontánea; para ello es necesario tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarlas. El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan los cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respeta un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Un sistema de cobro bien diseñado puede alcanzarse cumpliendo los siguientes puntos:

- Clasificación de los clientes de acuerdo con su respuesta para pagar el crédito otorgado.
 - Creando un sistema que comprenda una serie de actividades que la empresa emprenda para que el cliente pague el crédito, donde las actividades se diseñen de acuerdo con la respuesta espontánea del cliente en el cumplimiento de las cláusulas del contrato de crédito.
- Estas vías se conocen como las etapas de la cobranza. (2014, p. 146, 147).

Con lo anterior descrito se puede concluir que, para que el diseño del sistema de cobranzas sea exitoso, es importante la implementación de procedimientos estandarizados en un documento formal de la empresa, que ayude a optimizar la gestión de cobro y a tener los objetivos del área claros.

En relación con el tema, Deloitte afirma que:

Para hacer más eficiente la labor de cobranza se deben definir iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos, a través de la estandarización, la implementación de indicadores de desempeño y desarrollo de lineamientos y políticas que permitan integrar un enfoque de mejora continua.

La estandarización de procesos, con base en lineamientos y políticas, es un esfuerzo que puede iniciarse a través de su documentación en manuales de cobranza que soporten la operación. Con esto es posible establecer objetivos claros de desempeño y niveles de servicio que permitan identificar y controlar los costos asociados a la operación, resultando en la aplicación de estrategias de cobranza más rentables (2012, p. 7).

3.12. Ciclo PHVA de Mejora Continua

Según ISOTools Excellence (2015) en su Blog de Calidad y Excelencia, el ciclo PHVA es una herramienta de gestión de calidad presentada por el estadístico estadounidense Edward Deming en los años 50 y que aún se encuentra plenamente vigente; ha sido adoptada en muchas empresas e incluido en la familia de normas ISO debido a su comprobada eficacia. Las siglas del método mencionado forman un acrónimo conformado por las iniciales de cuatro palabras cuyos conceptos constituyen cada fase o etapa del ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Tabla 8*Ciclo PHVA de Mejora Continua*

Siglas	Fases	Conceptos
P	Planificar	Se definen los objetivos, los parámetros de medición y se identifican los procesos necesarios para lograr resultados determinados que vayan acorde con las políticas de la empresa.
H	Hacer	Aplicación de los cambios o acciones propuestos para lograr las mejoras planteadas, con el fin de optimizar los procesos y corregir errores, en esta etapa se suele desarrollar un plan piloto a modo de testeo.
V	Verificar	Una vez el piloto fue puesto en marcha, se traza un periodo de prueba para poder medir y valorar la efectividad de los cambios. Esta es una fase de regulación y ajuste.
A	Actuar	Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Nota: Adaptado de “¿En qué consiste el ciclo PHVA de mejora continua?” por ISOTools 2015, Blog Calidad y Excelencia

Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto

4.1. Metodología de Investigación

La metodología utilizada para el desarrollo de este Trabajo de Suficiencia Profesional fue el sistema de gestión denominado Ciclo PHVA de mejora continua; este es uno de los sistemas más usados empresarialmente para probar cambios en procesos o soluciones a problemas. Su enfoque simple e interactivo permitió exponer de forma ordenada todo el paso a paso llevado a cabo para la implementación de los procedimientos en el Área de Facturación y Cobranzas de la empresa Digital X Ray SAC.

4.1.1. Fase 1: Planificar

Luego de recabar la información y de determinar que el problema materia de investigación radicaba en la indeterminada calidad de la cartera –que podría esconder una elevada morosidad–, se continuó con los siguientes pasos de la planificación con una serie de acciones que permitieran mejorar la gestión de cobro y se estableció un período de prueba de seis meses.

Las actividades de planificación fueron desarrolladas entre el Jefe de Administración y la responsable de la flamante Área de Facturación y Cobranza, autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional y quien pasó por una selección interna pues ya se encontraba trabajando en Digital X Ray SAC en otro cargo administrativo, esta selección se realizó previo a la recopilación y análisis de información dando inicio a la primera etapa de todo el proceso.

Figura 12*Actividades de Planificación*

TAREA	RESPONSABLE
Planificación	
Designar al personal a cargo del área de cobranzas	Jefe Adm.
Recabar información del Systven para la revisión del estado de cobranzas	Resp. De Cob.
Identificación del problema en la gestión de Cobro	Resp. De Cob.
Determinar KPI's de medición para la gestión de Cobro	Resp. De Cob.
Primera reunión con la Jefatura Adm. Para la revisión de información	Resp. De Cob. y J. Adm
Trazar los objetivos del área de Cobranzas respecto a la gestión	Resp. De Cob. y J. Adm

Elaboración Propia

Una de las actividades más importantes fue la definición de los indicadores de la gestión de cobranza. En la Figura 13 se muestra la propuesta de indicadores de medición de resultados y los márgenes de desempeño para la implementación de los procedimientos de cobranza.

Figura 13*Indicadores de Efectividad de Cobranzas - Digital X Ray SAC*

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción	Fórmula	Alarma		
				Optimo	Promedio	Deficiente
Cobranzas	Efectividad	Mide % de participación de cobranza vigente	(Cobranza Vigente / Cobranza General)	95% al 100%	85% al 94%	1% - 84%

Nota: Tomado de Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC – Versión N° 1

Con estos indicadores se medirá y clasificará semafóricamente el cumplimiento en la gestión de cobro de cada cartera, según la alarma de desempeño; luego, con esta información se generarían reportes mensuales para la Gerencia General.

Para poder asegurar óptimos resultados de desempeño en la calidad de las cobranzas era necesaria la involucración e interés del Equipo Comercial en su gestión de cobro, lo que había demostrado estar poco presente en la práctica. Para ello, se sugirió a la Jefatura Administrativa y a la Jefatura Comercial considerar un ajuste en el sistema de incentivos de los Ejecutivos Comerciales. En vez de considerar las comisiones por venta realizada, se propuso considerar las comisiones por cobro realizado; de este modo se buscaba incrementar el esfuerzo del Equipo Comercial en el seguimiento de sus cobranzas y al mismo tiempo evitar registrar deudas por períodos prolongados.

Esta primera etapa concluye con la primera reunión entre la encargada de Área de Facturación y Cobranzas y el Jefe de Administración donde se presentaron todos los hallazgos respecto a la gestión de cobranzas, se expusieron las primeras propuestas de mejora –indicadores para el monitoreo de la gestión de cobro– y se trazaron los objetivos del área, mismos que son detallados en el capítulo dos del presente TSP.

4.1.2. Fase 2: Hacer

El objetivo de esta segunda fase fue la implementación de procedimientos de cobranza mediante un documento formal y la estructuración de los reportes mensuales, tanto para la Jefatura Administrativa como para el seguimiento de cobranza del Equipo Comercial.

Figura 14

Actividades de Puesta en Marcha

TAREA	RESPONSABLE
Puesta en Marcha	
Reuniones con Administración, Comercial y Soporte Systven	Resp. De Cob.
Elaboración de conceptos de las áreas relacionadas	Resp. De Cob.
Categorización de Cobranza	Resp. De Cob.
Propuesta de Procedimientos acorde a las políticas de la empresa	Resp. De Cob.
Elaboración del documento formal de los procedimientos de cobranza	Resp. De Cob.
Primera revisión del documento	Jefe Adm.
Ajuste de las observaciones de la Jefatura Adm.	Resp. De Cob.
Aprobación del documento de procedimientos de cobranza	Jefe Adm y Gerente. Gen.

Elaboración Propia

En el documento formal “Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC” se establecieron las áreas relacionadas, se plasmaron los conceptos básicos utilizados frecuentemente entre estas áreas, se determinaron los parámetros pertinentes, se definieron las políticas de crédito y los roles en cada etapa del proceso de los gestores de cobranza.

4.1.2.1. Tipos de Cobranza según Digital X Ray SAC.

A continuación, se muestra la participación de cada tipo de cobranza al cierre de octubre 2019, primer mes del periodo de prueba. Esta segmentación no existía hasta setiembre 2019, por lo que no era posible determinar la efectividad de la cobranza –cobro de cartera vigente respecto del total– ni la calidad de la cartera de clientes –cartera morosa versus cartera total. Sin embargo, teniendo los indicadores trazados y detallados en la figura 13, se advierte un nivel deficiente en la efectividad de cobranza de octubre 2019 a nivel general con un 32% de partición frente al total cobrado.

Tabla 9*Participación de Tipos de Cobranza - Octubre 2019*

Cartera	V1	V2	V3	V4	Total Cobrado	Participación
Cobranza Atrasada	119,125	5,411	377,834	85,200	587,571	61%
Cobranza Vigente	87,341	5,113	124,017	90,979	307,449	32%
Cobranza Anticipada	46,667	0	19,487	6,042	72,197	7%
Cobranza general	253,133	10,525	521,338	182,221	967,217	100%

*Nota: Montos expresados en soles no incluyen IGV. "V" son las carteras de clientes.
Elaboración propia.*

A diferencia de la tabla nueve donde se muestra el desempeño de la gestión de cobro a nivel general, en la figura 15 se muestra la efectividad de la cobranza por cartera, indicador con el que también se mide el desempeño en las cobranzas de cada ejecutivo comercial, esta figura es una muestra fiel del reporte que se extiende a la Administración y a la Gerencia General para su monitoreo constante.

Figura 15*Indicadores de Efectividad de Cobranza – octubre 2019*

Cartera	Cobranza General	Cobranza Vigente	Indicador
V1	253,133	87,341	35%
V2	10,525	5,113	49%
V3	521,338	124,017	24%
V4	182,221	90,979	50%
Total	967,217	307,449	32%



Nota: Adaptado de Digital X Ray SAC

4.1.2.2. Categorización de Cobranza

La categorización de la cartera era necesaria para la determinación de los procedimientos de cobranza, determinados en función a la fecha de vencimiento de la cartera. En la figura 16, se muestra la categorización de cobranza según su representación en tiempos y colores propuestos y ejecutados durante todo el periodo de prueba.

Figura 16

Categorización de Cobranzas por Periodos y Colores Periodo de Prueba

Categoría de Cobranza	Cobranza Pasiva	Cobranza Moderada	Cobranza Intensiva	Cobranza Agresiva
Periodos	Hasta 1 mes	1 – 3 meses	3 – 6 meses	más de 6 meses

Nota: Adaptado de Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC – Versión N° 1

La categorización de cobranza con su coloración asignada y sus parámetros establecidos, ayudan al Ejecutivo Comercial y a la Encargada del Área de Facturación y Cobranzas a identificar más rápido las deudas a las que le debe poner mayor atención; esta información aparece en los reportes de seguimiento de cobranza que la Encargada del área de Facturación y Cobranzas elabora y entrega a inicios de cada mes a cada Ejecutivo Comercial, consignando la deuda que corresponde a cada cartera. En estos reportes se detalla toda la deuda pendiente de pago vencida y los documentos a vencer durante el mes en curso; es decir, en el reporte de enero no aparecerán documentos por vencer en febrero o marzo ya que estos documentos aparecerán en los reportes del mes que corresponda.

Tabla 10*Parámetros según Categorización de Cobranza*

Categoría	Parámetros
Cobranza Pasiva	Las acciones de esta categoría son preventivas para impedir que el cliente incurra en atrasos peligrosos para la empresa, sirve de apoyo en la comunicación para retener al cliente, se gestiona a través del ejecutivo comercial a través de llamadas o correos de consulta.
Cobranza Moderada	Se considera como gestiones de cobro amistoso por Mora Temprana, se busca retener a los buenos clientes ayudándolos mediante recordatorios vía llamadas telefónicas o visitas del ejecutivo comercial. En esta etapa el ejecutivo puede solicitar apoyo del área de cobranzas para el envío de correos de cobro o para validar nuevas fechas de pago.
Cobranza Intensiva	Se considera como gestiones de cobro por mora tardía, el objetivo es identificar clientes que representen mayor riesgo para la empresa por la naturaleza de sus deudas, y negociar con ellos una reprogramación de pagos que asegure la recuperación de la cobranza, en esta categoría se empiezan a enviar cartas de cobranza además de los correos y llamadas tanto por el área de cobranzas como del ejecutivo.
Cobranza Agresiva	En esta gestión se debe buscar cobrar lo más posible, lo antes posible a través de todos los recursos que tengamos, cartas de la empresa, cartas notariales, reportes a central de riesgos, llamadas y correos. Las deudas en esta categoría son tratadas únicamente por el área de cobranzas y la Jefatura Administrativa.

*Nota: Adaptado de Digital X Ray SAC.**Elaboración Propia***4.1.2.3.Procedimientos de Cobranza**

Comprende todas las acciones que los gestores de cobranzas deben ejecutar, de modo que se logre el objetivo de mantener una elevada calidad de cartera. Como se había mencionado antes. debido a que la estructura empresarial de Digital X Ray SAC es pequeña y que el área que gestiona sus cobranzas cuenta solo con una persona, los gestores de cobranza se componen por la Encargada del Área de Facturación y Cobranzas y por los Ejecutivos Comerciales, por ello es importante detallar las responsabilidades de cada uno en cada etapa de las cobranzas.

Tabla 11*Procedimientos de Cobranza*

N°	Procedimiento
1	Cada ejecutivo debe estar en constante comunicación con la responsable del área de cobranzas para las gestiones de cobro de sus diferentes clientes; a su vez, la encargada proporcionará al ejecutivo todo el apoyo que asegure los mejores resultados de cobro, no así que ello que signifique un desentendimiento por parte del Ejecutivo Comercial con su responsabilidad en la etapa de la cobranza.
2	Los clientes serán categorizados mediante una segmentación básica de cobranza, con ello se definirá cuándo una cobranza es pasiva, moderada, intensiva o agresiva.
3	La cobranza se inicia dentro de los cinco días hábiles previos al vencimiento de una factura, esto a modo de recordatorio para el cliente.
4	Las facturas que estén dentro de la categoría pasiva y moderada serán manejadas bajo la gestión del ejecutivo de ventas a cargo, con el seguimiento y apoyo del área de cobranzas; las acciones dentro de estas categorías son a través de llamadas, correos y visitas de coordinación.
5	Para nuestros clientes con deuda dentro de la categoría intensiva, se deberá enviar hasta un máximo de tres cartas de cobranza antes de empezar con las cartas notariales y posteriormente con los avisos previos a reportar la deuda en la central de riesgos, toda la redacción documentaria está a cargo de la Responsable de Facturación y Cobranzas apoyándose en los Ejecutivos para la entregas a los clientes.
6	Se enviará una carta de aviso antes de reportar al cliente en Infocorp a través del proveedor de central de riesgos Equifax; si el cliente no se comunica en los cinco días hábiles de enviada la carta, se procede a reportar su deuda. Estas dos últimas acciones están clasificadas dentro de la categoría agresiva a cargo de la responsable del Área de Facturación y Cobranzas. El cliente podrá comunicarse luego con la empresa para regularizar su deuda y Digital X Ray SAC informará a la central de riesgos cuando la deuda haya sido cancelada.
7	El área de cobranzas enviará un reporte de seguimiento de cobranza a los ejecutivos comerciales a inicios de mes, consignando todas las facturas vencidas y con crédito hasta el mes en curso. Adicionalmente, en el reporte se visualizará la categoría de cobranza de cada factura, si el ejecutivo tiene alguna observación deberá comunicarla al día siguiente de recibir el reporte.
8	A la administración y jefatura comercial se le extenderá un reporte de todos los clientes morosos candidatos a ingresar a una cobranza judicial o cobranza castigada; la decisión dependerá de la Gerencia General.
9	Si la Gerencia General considera que una deuda no merece la pena enviarla a judicial, deberá confirmar al área de Facturación y Cobranzas si la empresa castigará la deuda.
10	El área de Facturación y Cobranzas presentará a la Jefatura Administrativa y Gerencia General a inicios de mes, un reporte del cierre del mes anterior, donde se reflejen los avances o limitaciones que se hayan desarrollado en las gestiones de cobro, y se visualicen los indicadores de medición.

Nota: Adaptado de Digital X Ray SAC.

Elaboración Propia

4.1.2.4. Políticas de Créditos y Cobranza

En octubre del 2019 se adoptaron políticas de crédito, manejos formales para el financiamiento que la empresa otorga a sus clientes; hasta antes de dicho mes, las facilidades crediticias eran otorgadas sin criterio uniforme ni evaluación alguna. El objetivo de estas políticas, contenidas en el documento Procedimiento de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC, ordenaba y estandarizaba este tratamiento, además estas políticas ayudarían a la empresa a reducir el riesgo crediticio que anteriormente ya se había manifestado negativamente dando como resultado clientes no habidos y posteriores deudas castigadas.

Tabla 12

Políticas de Créditos y Cobranzas de la Empresa Digital X Ray SAC

N°	Políticas
1	Los créditos son propuestos por el área de Facturación y Cobranzas previo análisis y autorizados por la Jefatura Administrativa
2	Para otorgar crédito a un cliente, este debe primero llenar el formato de solicitud de crédito y acompañarlo con la documentación que se pide en dicho formato –Ficha RUC, Copia de DNI, Constancia de pago de los 3 últimos PDT–
3	Se debe investigar el historial crediticio del cliente y analizar la información facilitada, a través del proveedor de central de riesgos Equifax –proveedor contratado por la empresa–.
4	Los créditos deben ser otorgados en función del volumen de venta mensual que se proyecta y al riesgo real de la misma.
5	El crédito que se le otorgue a cada cliente debe ser comunicado a la persona encargada de pasar los pedidos con copia al área de Facturación y Cobranzas, Jefatura Administrativa, Jefatura Comercial y al Ejecutivo de Comercial encargado del cliente.
6	Todo cliente que tenga deuda vencida o atrasada estará bloqueado automáticamente en el sistema para cualquier atención, esto evitará que se siga ingresando pedidos de clientes con deuda y levantará una alerta al ejecutivo comercial a cargo para coordinar nuevas fechas de pago. Solo la Encargada del Área de Facturación y Cobranzas podrá desbloquear al cliente para atención bajo el compromiso de estas nuevas fechas, esta acción se realizará con la evaluación y autorización previa de la administración.

Nota: Adaptado de Digital X Ray SAC.

Elaboración Propia

4.1.3. Fase 3: Verificar

Se iniciaron las acciones estipuladas en el documento “Procedimientos de Cobranza para la empresa Digital X Ray SAC” y desde el primer mes de la puesta en marcha, la Encargada del Área de Facturación y Cobranzas se encargó de extraer la información del sistema de gestión de clientes Systven a cada cierre de mes para poder evaluar los cambios.

Esta información es procesada y convertida en reportes dinámicos utilizados en las reuniones mensuales de Gerencia para la medición de resultados por cartera y a nivel general –ejemplos presentados en la tabla nueve y figura quince del presente TSP– de este modo las tomas de decisiones se empezaron a desarrollar de una manera más oportuna para el área de Facturación y Cobranzas.

Todas las acciones aplicadas fueron evaluadas durante un semestre, del 14 de octubre del 2019 al 13 de abril del 2020.

4.1.4. Fase 4: Actuar

Concluido el periodo de prueba se procedió a recopilar la información del sistema Systven para el análisis de los resultados de los últimos meses. Se elaboró un reporte especial con los resultados de gestión de cobro y se plantearon algunas propuestas para afinar el documento de procedimientos.

Figura 17*Actividades de Actuación*

TAREA	RESPONSABLE
Actuar	
Recabar información del Systven para el análisis de la primera revisión	Resp. De Cob.
Elaboración del reporte para la revisión de resultados del periodo de prueba	Resp. De Cob.
Demostración de resultados y propuesta de ajustes al primer documento	Resp. De Cob.
Visto bueno de los ajustes propuestos	Jefe Adm.
Elaboración del documento de procedimientos de cobranza versión N° 2	Resp. De Cob.
Aprobación del documento de procedimientos de cobranza versión N° 2	Jefe Adm. y Gerente General

Elaboración Propia

Un ejemplo de estos ajustes se produjo en la categorización de cobranza, reduciéndose los días de vencimiento para cada tipo de cobranza, con esto se buscaba conseguir alertar con mayor anticipación el vencimiento de una factura.

Figura 18*Categorización de Cobranzas por Periodo y Colores*

Tipo de Cobranza	Cobranza Pasiva	Cobranza Moderada	Cobranza Intensiva	Cobranza Agresiva
Periodos	Hasta 15 días	de 16 a 30 días	de 31 a 90 días	más de 3 meses

Nota: Tomado de Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC – Versión N° 2

También se modificaron los porcentajes de los indicadores de efectividad respecto a la medición de desempeño en la gestión de cobro, sincerándolos y llevándolos a niveles más acordes a las reales posibilidades de cobranza de Digital X Ray SAC.

Figura 19

Indicadores de Efectividad de Cobranzas

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción	Fórmula	Alarma		
				Optimo	Promedio	Deficiente
Cobranzas	Efectividad	Mide % de participación de cobranza vigente	(Cobranza Vigente / Cobranza General)	70% al 100%	41% al 69%	1 % - 40%

Nota: Adaptado de Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC – Versión N° 2

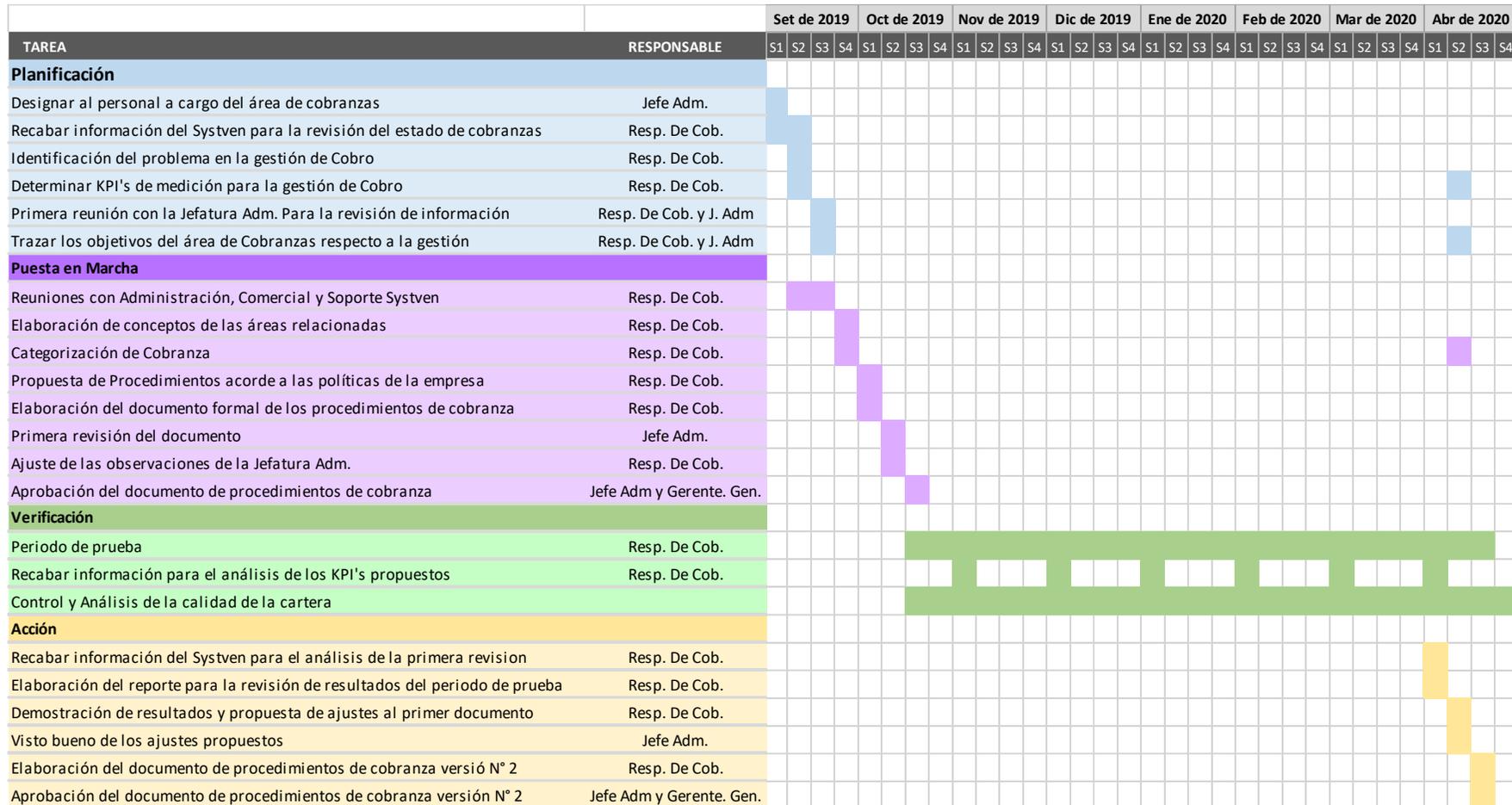
Además, se decidió incorporar a la presentación de gestión del área, una gráfica de la morosidad a cada cierre de mes en las reuniones de Gerencia; esto serviría para los comparativos mensuales y anuales como otro método de evaluación a la gestión de la calidad de cartera de clientes. Para esto se utilizaría la fórmula de morosidad, misma que ha sido detallada en el marco teórico.

Las propuestas de modificación presentadas por el Área de Facturación y Cobranzas fueron aceptadas y aprobadas mediante una versión N°2 del documento “Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC” en abril del 2020.

4.2. Cronograma - Procedimientos de Cobranza

Figura 20

Cronograma para la Implementación de Procedimientos de Cobranza



Nota: Elaboración Propia

4.2.1. Presupuesto Utilizado

El proyecto de mejora de la calidad de la cartera de clientes requirió de una inversión inicial para el arranque del mismo. A partir de ello, solo requirió de gastos propios del área de Facturación y Cobranzas creado.

Tabla 13

Presupuesto del Área de Facturación y Cobranzas

TIPO DE RECURSO	3T	4T 2019	1T	2T	3T	4T 2020
INVERSION						
Instalación	-4,237					
Remodelación	-2,966					
Capacitaciones al Personal	-843					
Optimización Systven	-415					
GASTOS						
Planilla Personal		-10,922	-7,359	-8,672	-9,609	-10,922
Central de Riesgos Equifax		-825	-825	-825	-825	-825
Servicios		-1,281	-1,351	-1,239	-1,269	-1,329
Alquiler		-2,497	-1,944	-1,817	-1,364	-1,616
TOTAL PRESUPUESTO	-8,461	-15,526	-11,480	-12,553	-13,067	-14,692

Nota: Presupuesto expresado en soles, no incluye IGV.

Elaboración Propia

Para la implementación de los procedimientos de cobranza se realizó una selección interna de personal, quien tuviera conocimientos del manejo del sistema de gestión de clientes Systven para ocupar el cargo de Encargado(a) de Facturación y Cobranzas; este directivo recibió una capacitación de un proveedor externo sobre gestión de cobro.

Durante el periodo de recopilación de datos, se hicieron algunos ajustes al Systven estos ajustes fueron facturados como horas hombres y cobrados por única vez.

Capítulo 5: Análisis y Resultados

Con la puesta en marcha del proyecto de mejora de la calidad de la cartera de clientes se obtuvo como resultado una sensible disminución de la cobranza atrasada respecto de los niveles previos. Esto implicó una mejora de la efectividad de la cobranza, variable clave de desempeño para la Administración.

5.1. Efectividad

Se sabe que la calidad de la cartera de clientes se mide a través de la morosidad. Sin embargo, la Administración de Digital X Ray SAC ha decidido medir el desempeño de la gestión de cobranzas a través de la efectividad de cobranza vigente tomando como referencia el histórico de cobranzas del Systven, más no del estado de cuentas por cobrar –el sistema no ejecuta cortes periódicos que permitan hacer un análisis de más años–. Durante el periodo previo a la implementación de procedimientos de cobranza se logra advertir que los niveles de efectividad en su gran mayoría están por debajo del 40% del total cobrado y a partir del tercer trimestre del 2019 logra un ligero incremento.

Figura 21

Cobranza Vigente 2017 – 2020



Nota: Porcentajes expresados trimestralmente

Elaboración propia.

5.2. Otros Indicadores

A través del cálculo de PPC la empresa puede hacer un breve análisis de cuantos días tarda en hacer efectiva su cobranza, este indicador de gestión es muy utilizado por el Administrador al momento de realizar sus análisis financieros pues le permite tener una idea de cómo hacer su proyección de pagos. Sin embargo, no es el único ratio que se tiene en consideración al momento de evaluar el desempeño operativo de la empresa, tal como se hizo al inicio para diagnosticar la salud de la cartera de clientes, en esta ocasión también se realizó un cálculo de los ratios de gestión que le permitirán a la empresa conocer la evolución del Ciclo Operativo y el Ciclo de Conversión de Efectivo a lo largo del tiempo, tomando en cuenta un comparativo de los años 2017 al 2020.

Tabla 14

Ratios de Gestión y Liquidez

	2020	2019	2018	2017
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	2,264,867	3,226,377	2,604,848	3,252,209
Inventarios	1,854,004	3,416,781	2,583,784	2,511,481
Total Activo Corriente	7,796,243	7,925,910	7,234,670	7,586,139
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	1,411,950	2,411,892	3,456,903	2,974,635
Total Pasivo Corriente	2,180,487	4,185,018	3,714,789	4,186,542
Ventas	8,147,056	11,051,082	10,666,400	10,078,192
Costo de Ventas	5,897,843	7,836,367	7,513,198	7,540,893
PPI	113.2	157.0	123.8	119.9
PPC	100.1	105.1	87.9	116.2
CO	213.2	262.1	211.7	236.1
PPP	86.2	110.8	165.6	142.0
CCE	127.1	151.3	46.1	94.1
Razón Corriente	3.6	1.9	1.9	1.8
Prueba Ácida	2.7	1.1	1.3	1.2

Nota: Elaboración Propia

Se puede advertir en el ratio PPC del 2020 que hubo una reducción de cinco días promedio en comparación con el año anterior, esto podría parecer un progreso insignificante, sin embargo, hay que tener en cuenta que el período de pandemia –que afectó la operatividad y ventas de la empresa– se desarrolló durante todo ese año, y en este caso no solo se mantuvo el promedio de días sino que se logró una sensible reducción. No obstante, esta reducción en las ventas afectó notablemente el período promedio de pagos, disminuyendo 25 días del indicador del año anterior. Si bien es cierto, se observa una mejora en el CCE del 2020 respecto al ejercicio anterior –a pesar de ser el ejercicio con menores ventas en los últimos cuatro años–, éste hubiera podido resultar mejor si el PPP no hubiera decrecido como lo hizo. Con lo expuesto se puede observar que la evolución del ratio PPC –indicador que más le interesa mejorar al Área de Facturación y Cobranzas– está obteniendo resultados positivos y que podrían seguir mejorando si se continúa monitoreando y gestionando la cartera de clientes.

Respecto a los ratios de liquidez de los últimos años, se obtuvo un resultado muy positivo al cierre del 2020 en comparación con los años anteriores. Sin embargo, su explicación se sustenta en que, en este último año analizado Digital X Ray SAC recibió dos bonos de Reactiva Perú, lo que incremento su disponibilidad, esta deuda financiada a largo plazo aparece en el Pasivo No Corriente del Estado de Situación Financiera por lo que no afecta la fórmula de los ratios de liquidez pero es un punto que la empresa debe tener claro para no mal interpretar los resultados.

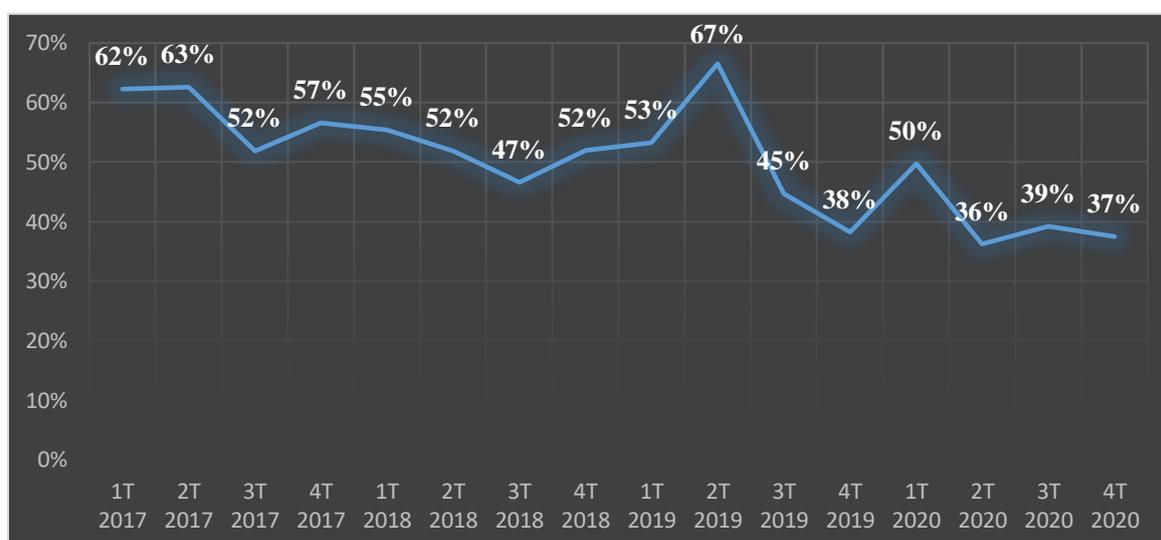
5.3. Morosidad

Si en contraste a la medición de efectividad medimos la morosidad, encontraremos una sensible reducción en la participación de cobranza atrasada entre el total cobrado. Como se puede observar en los resultados de la figura 22, los niveles de morosidad posteriores a la

implementación de cobranzas, presentaron un decrecimiento constante manteniéndose por debajo del 40% y teniendo su único pico de alza en el primer trimestre del 2020 debido al impacto del estado de emergencia sanitaria mundial, lo que advierte una evidente mejora en la calidad de la cartera en comparación con los años anteriores donde la mayoría de los trimestres superan el 50% de morosidad.

Figura 22

Cobranza Atrasada 2017 – 2020



Nota: Porcentajes expresados trimestralmente

Elaboración propia

Figura 23

Comparativo Cierre de Cuentas por Cobrar 2019 - 2020

CXC 2019	Vencidas	Vigentes	Por Vencer	Anticipos no Aplicados y Depósitos no Identificados	Total Cuentas por Cobrar
2017	34,859				
2018	32,405				
2019	1,253,875				
2020		1,541,199			
2021			244,169		
2022			142,482		
Total general	1,321,139	1,541,199	386,651	(-22,611)	3,226,377
Participación	40.9%	47.7%	11.9%		

CXC 2020	Vencidas	Vigentes	Por Vencer	Anticipos no Aplicados y Depósitos no Identificados	Total Cuentas por Cobrar
2017	32,191				
2018	22,244				
2019	53,341				
2020	588,755				
2021		1,255,872			
2022			209,028		
2023			120,987		
2024			20,164		
Total General	696,531	1,255,872	350,179	(-37,715)	2,264,867
Participación	30.7%	55.4%	15.4%		

Nota: Montos expresados en soles

Elaboración propia

5.4. Análisis Financiero

En el flujo de caja del Área de Facturación y Cobranzas se observa como ingresos la Cobranza General. Sin embargo, se toma la Cobranza Atrasada para realizar el cálculo de los flujos de caja trimestrales, esto debido a que la misión inicial del área es mejorar la calidad de la cartera de clientes medida a través de la gestión de cobranza atrasada; la finalidad a mediano y largo plazo es lograr reducir al mínimo posible este tipo de cobranza para luego enfocarse en mantener la efectividad de la cobranza vigente.

Tabla 15*Flujo de Caja - Implementación de Procedimientos de Cobranza*

Tipo de Recurso	3T	4T 2019	1T	2T	3T	4T 2020
Inversión	-8,461					
Instalación	-4,237					
Remodelación	-2,966					
Capacitación	-843					
Optimiz. Software	-415					
<i>Ingresos = Cobranza General</i>		<i>2,937,641</i>	<i>2,053,133</i>	<i>2,827,885</i>	<i>1,637,078</i>	<i>1,478,025</i>
Cobranza Atrasada		1,122,617	1,021,375	1,024,737	642,252	553,376
Cobranza Vigente		1,465,482	936,520	1,680,077	836,449	711,627
Cobranza Anticipada		349,541	95,238	123,071	158,377	213,023
Egresos		-15,526	-11,480	-12,553	-13,067	-14,692
Personal		-10,922	-7,359	-8,672	-9,609	-10,922
Central de Riesgos		-825	-825	-825	-825	-825
Servicios		-1,281	-1,351	-1,239	-1,269	-1,329
Alquiler		-2,497	-1,944	-1,817	-1,364	-1,616
Flujo de Caja	-8,461	1,107,092	1,009,896	1,012,183	629,185	538,684
Taza de Descuento COK	17%					
VAN	3,268,071					
TIR	13,267%					

Nota: Montos expresados en soles no incluyen IGV

Elaboración propia.

Conclusiones

En el presente trabajo de suficiencia profesional se expone cómo Digital X Ray SAC implementó sus procedimientos de cobranza con un total de 10 pautas, misma que son detalladas en la tabla once de este trabajo. Lo más importante de esta implementación fue que le permitió a la empresa tener un control y manejo de su cartera de clientes. Lo que más ayudó a desarrollar esta implementación de cobranzas fue el contar con la información de deuda recopilada tanto del Systven como del Estado de Situación Financiera para poder analizar la calidad de la cartera de clientes previa. Lo más difícil en todo el proceso de la implementación de los procedimientos de cobranzas, fue que no se consiguió información de la clasificación del estado de cuentas por cobrar de periodos anteriores al 2019 que ayudarían a tener un análisis más completo, esto debido a que el Systven es un software que aún no está preparado para hacer ese tipo de cortes contables y a que antes de la implementación de procedimientos Digital X Ray SAC no contaba con un área que trabajara e hiciera un respaldo de la información.

CE1: En el presente trabajo de suficiencia profesional se detalla la creación del Área de Facturación y Cobranza en la empresa Digital X Ray SAC. Con esta incorporación de área en la estructura empresarial, la compañía logró obtener reportes con cifras, generales y específicas, sobre la información de cuentas por cobrar y a su vez monitorear el nivel de desempeño de la gestión de cobro, la cual arrojó resultados positivos advirtiéndose una reducción del 10% de morosidad en el año 2020, no obstante, la crisis sanitaria. Lo que facilitó la creación del área de Facturación y Cobranzas fue el contar con un personal que ya tuviera el know how de la empresa, que conociera el manejo del Systven, y que supiera sobre los casos más sonados de cuentas morosas que la empresa mantenía. La mayor dificultad para Digital X Ray SAC en esta incorporación, es que inicialmente el área de Facturación y

Cobranzas contaría con una sola persona y esto resulta contraproducente pues el área podría quedar desatendida en periodo vacacional, ausencias justificadas, o cese de la relación laboral.

CE2: En el presente trabajo de suficiencia profesional se determinaron los indicadores de cobranzas que se utilizarían, los cuales medían la efectividad –Cobranza Vigente / Cobranza General– y la morosidad –Deuda Vencida / Total Ctas. por Cobrar. Lo más relevante de determinar estos indicadores fue que Digital X Ray SAC logró medir y monitorear la calidad de su cartera de clientes. Lo que más ayudó para determinar los indicadores fue la capacitación en gestión de cobro que recibió el personal asignado al área, ya que en esta capacitación se dieron pautas sobre la medición de indicadores de cobranza que fueron adoptados por la organización. Lo más complicado fue trazar los porcentajes del semáforo de medición de efectividad que serían utilizados para medir el desempeño de la gestión de cobro de cada ejecutivo comercial, pues al ser la primera vez que se incorporaban a la operatividad de la empresa, no se tenía una noción clara de la realidad de las cobranzas por lo que al inicio se marcaron márgenes altos difíciles de alcanzar por el equipo comercial – nivel óptimo de efectividad por encima de 95%– y que posteriormente fueron ajustados según el nuevo histórico de cobranza -nivel óptimo que marca por encima del 70% de efectividad.

CE3: En el presente trabajo de suficiencia profesional se categorizó las cobranzas semaforicamente precisando sus parámetros y tiempos. Lo más importante de desarrollar la categorización fue que permitió lograr un seguimiento de cobranza más efectivo ya que cada categoría representaba un tipo de cobranza con acciones específicas. Lo que más ayudó en la categorización de cobranzas fue la asignación de colores que alertaban oportunamente sobre la gravedad de cada deuda. Por otro lado, lo que causó más dificultad fue definir los rangos de días vencidos para cada categoría, pues era la primera vez que se aplicarían a la

operatividad de la empresa. Sin embargo, tras el análisis del periodo de prueba los rangos de días fueron ajustados – cada categoría tuvo una reducción de días - a las necesidades de la compañía para cumplir con las metas del área de Facturación y Cobranzas.

CE4: En el presente trabajo de suficiencia profesional se definieron las funciones y acciones a tomar por los gestores de cobranza, tanto del responsable del área de Cobranzas como del equipo Comercial. Lo más importante en este punto fue que los gestores de cobranza lograron tener claras las responsabilidades y gestiones que cada etapa de cobranza amerita. Lo más útil para poder definir estas funciones y acciones fueron las reuniones que se dieron entre el equipo Comercial y la responsable del área de Facturación y Cobranzas para compartir información de casos de deuda con el fin de evaluar el modo más efectivo de respuesta. Lo más difícil fue encontrar tiempo para poder convocar a todo el equipo Comercial en una sola reunión ya que debido a sus tiempos invertidos en campo se encuentran muy poco en oficina.

CE5: En el presente trabajo de suficiencia profesional se trazaron las políticas de créditos y de cobranzas. Con esto Digital X Ray SAC logró alinear a gran parte de sus clientes con los créditos otorgados o al menos encaminarlos para no permitir que se atrasen en demasía. Lo más útil para trazar estas políticas fue el análisis de los casos de deuda morosa más engorrosos que se utilizaron como ejemplo para acordar con el Área Comercial lo que la empresa no podía seguir permitiéndole a los clientes. Lo más difícil fue llegar a un acuerdo entre el Área Comercial y la Jefatura Administrativa respecto al bloqueo de atenciones por mora a clientes antiguos que generaban una participación importante en las ventas. Siendo el resultado de la decisión que cada caso –un mínimo de cuatro clientes antiguos con ventas importantes– sería evaluado por la administración para aprobar el desbloqueo de atenciones previo nuevo cronograma de pagos.

Recomendaciones

Se recomienda seguir evaluando y actualizando periódicamente alguno de los procedimientos de cobranza detallados en la Tabla 11 del presente TSP. Cada uno de los diez puntos mencionados en la tabla once son ajustables y moldeables, pero los tres puntos que se detallarán a continuación merecen ser monitoreados con más frecuencia debido a que son los más propensos a sufrir cambios con el transcurso del tiempo y las necesidades reales de la organización, esta evaluación y optimización de procedimientos será responsabilidad del área de Facturación y Cobranzas quien tiene la información de la operatividad de la gestión de cobro a tiempo real, cada modificación propuesta por esta área pasará por el visto bueno de la Administración y finalmente por la aprobación de la Gerencia General.

- Punto N° 3 de la tabla 11: La cobranza se inicia dentro de los cinco días hábiles previos al vencimiento de una factura, esto a modo de recordatorio para el cliente.
- Punto N° 5 de la tabla 11: Para nuestros clientes con deuda dentro de la categoría intensiva, se deberá enviar hasta un máximo de tres cartas de cobranza antes de empezar con las cartas notariales y posteriormente con los avisos previos a reportar la deuda en la central de riesgos, toda la redacción documentaria está a cargo de la Responsable de Facturación y Cobranzas apoyándose en los Ejecutivos para la entrega a los clientes.
- Punto N° 6 de la tabla 11: Se enviará una carta de aviso antes de reportar al cliente en Infocorp a través del proveedor de central de riesgos Equifax; si el cliente no se comunica en los cinco días hábiles de enviada la carta, se procede a reportar su deuda. Estas dos últimas acciones están clasificadas dentro de la categoría agresiva a cargo de la responsable del Área de Facturación y Cobranzas. El cliente podrá comunicarse luego con

la empresa para regularizar su deuda y Digital X Ray SAC informará a la central de riesgos cuando la deuda haya sido cancelada.

RE1: Se recomienda contar como mínimo con dos personas en el área Facturación y Cobranzas, con el fin de asegurar una gestión eficiente y evitar dejar al área desatendida cuando se produzcan periodos vacacionales, ausencias justificadas o cese de la relación laboral.

RE2: Se recomienda optimizar el Systven para lograr hacer cortes del estado de cuentas por cobrar de un período específico, esto permitirá hacer una medición de indicadores de cobranza en cualquier momento sin necesidad de revisar los *resguardos de información* del estado de cuentas por cobrar previamente guardados por el área de Facturación y Cobranzas a cada cierre de mes. Esto ayudaría a sistematizar el proceso para la medición de indicadores. Además, al igual que con los procedimientos de cobranza, los márgenes que definen el semáforo de efectividad deben ser monitoreados y actualizados a la realidad de cobranzas de la empresa, este monitoreo es responsabilidad del área de Facturación y Cobranzas, quien deberá sustentar a la Administración las razones de hacer cualquier modificación, el cambio debe ser aprobado por la Gerencia General.

RE3: Se recomienda evitar que los clientes registren deudas que luego ingresen a la categoría intensiva y agresiva pues estas se convierten en deudas muy complicadas de recuperar y conllevan a gestiones administrativas-legales que producen un gasto adicional a la gestión de cobranza. Esto se puede lograr cumpliendo los procedimientos de cobranzas aprobados por la empresa sin excepciones.

RE4: Se recomienda modificar el orden de acciones de cobranza, primero ajustando el número de cartas físicas de cobranza a enviar, reduciendo el número de tres a una y en caso de no conseguir respuesta del cliente pasar directo a las cartas de aviso de reporte en

Infocorp, si finalmente se llega a reportar al cliente en la central de riesgos y este continúa sin comunicarse, se procedería recién con el envío de una carta Notarial donde se adjuntaría el anexo del reporte de Infocorp. Con ello se estaría pasando para el final del proceso el gasto adicional como parte de las gestiones del área de Cobranzas.

RE5: Se recomienda mayor rigurosidad en la política de créditos y cobranzas al momento de evaluar los desbloques por mora a clientes antiguos con ventas importantes ya que a pesar de ser muy pocos casos, al representar una facturación importante para la empresa también representan una participación de gran valor en el Pareto de clientes morosos.

Referencias

- Agfa (2020). *Annual Rrport 2020* Recuperado de
https://www.agfa.com/movies/annual_report_2020/#p=21
- Andrade, A. (2022) *Ratios o Razones Financieras*. Recuperado de
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622323/Art%C3%A9culo%20de%20ratios2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arroyo, A. Vásquez, R. Villanueva, A. (2020). *Finanzas Empresariales – Enfoque Práctico*.
 Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?id=iXL3DwAAQBAJ&pg=PT146&dq=ciclo+de+conversion+de+efectivo&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwifwpDKk7j1AhUXHbkGHQxcBH0Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false>
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del Créditos y Cobro*. Recuperado de
https://books.google.com.pe/books?id=TRF0kJL8PUEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Briseño, H. (2006). *Indicadores Financieros*. Recuperado de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eZtdxkK74iQC&oi=fnd&pg=PA31&dq=hugo+brise%C3%B1o&ots=MPebDSIMRC&sig=q_WznvHJiuAMAXcIyDwY1_t6NVI#v=onepage&q=hugo%20brise%C3%B1o&f=false
- CaixaBank (2021). *Ratio de Morosidad*. Recuperado de
https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/aula/CB_Fichas-Aula_ratio-morosidad_100_ES.pdf
- Castillo, G. (2021). *Créditos y Cobranzas*. Recuperado de
https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+cobrazas&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwiyht_zscXvAhXbFrkGHRstDfgQ6AEwAXoECA YQAg#v=onepage&q&f=false

Deloitte (2012). *Tendencias de Cobranza y Recuperación de Cartera en el Sector Financiero a partir de la Crisis*. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>

ISOTools Excellence (20 de febrero, 2015) *¿En qué consiste el ciclo PHVA de mejora*

continua? Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>

Instituto Nacional de Estadística e informática (2018). *Encuesta Económica Anual 2018*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1737/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática (2019). *Estructura Empresarial 2018*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1703/1ibro.pdf

Jurado, R. Narváez, S. Revelo, R. Salvador, L. Ruiz, J. (2017). *Fórmulas Financieras para la Toma de Decisiones Empresariales*. Recuperado de [LECTURA INDICADORES.pdf](#)

Morales, A. y Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. Recuperado de

https://www.academia.edu/35810501/Credito_y_cobranza_Jose_Antonio_Morales_Castro_FREELIBROS_ORG

Pimentel, A. (1993). *Prácticas Administrativas y Comerciales*. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=SLDMwkEGPq8C&pg=PA109&dq=cobranza+s+importancia&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwjZhM387MfvAhU4GbkGHf3EDoMQ6wEwBnoECAgQAQ#v=onepage&q=cobranzas%20importancia&f=false>

RedClaimer (13 de Julio, 2021). *¿Qué es la Morosidad?* Recuperado de:

<https://redclaimer.es/que-es-la-morosidad-y-como-se-calcula/>

Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2015) *Glosario de Términos e Indicadores Financieros*. Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>

Waterloo MedTech (2018). *Canadian MedTech: What's Holding us Back?* Recuperado de

<http://www.waterloomedtech.com/waterloo-region-medtech-conference-proceedings-2018.pdf>

Anexos

Anexo A: Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC – Versión 1

	PROCEDIMIENTO	Código: DOR-JAF-CC Documento: P N°: 01
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 1 de 9

"PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA PARA LA EMPRESA DIGITAL X RAY SAC"**1. OBJETIVO**

Definir todas las actividades que apoyen en la gestión de cobranza y recuperación de deudas importantes.

2. ALCANCE

El presente documento debe ser de conocimiento del personal involucrado en el proceso, tales como, el área administrativa, de facturación, el área de cobranzas, comercial y el área técnica. Puesto que son todas estas áreas quienes solicitan, validan y o aprueban el ingreso de un pedido de tangibles o de servicio.

3. RESPONSABLE

Este documento debe ser difundido por el área de Créditos y Cobranzas a todas las áreas mencionadas a continuación para que tengan en cuenta el correcto procedimiento de la gestión.

- Área Comercial
- Área Técnica
- Jefatura Administrativa

4. DEFINICIONES**4.1. Tipos de Créditos**

- 4.1.1. Tipo A: Clientes con cobranza puntual o al contado:** En este grupo se consideran a los clientes que hacen pedidos previo depósito o que no han tenido moras significativas en el cumplimiento de su crédito otorgado, se clasifica dentro de la categoría de cobranza pasiva.
- 4.1.2. Tipo B: Clientes con cobranza liberal:** No se les presiona enérgicamente en el proceso de cobro por alguna razón específica que el área comercial y/o administrativa considere válida. Ejemplo: Entrega de material incompleto por parte de Digital X Ray.
- 4.1.3. Tipo C: Clientes con cobranzas racionales:** Son el grupo de clientes que debido al volumen/importancia de su compra han logrado negociar un cronograma de pago especial el cual es aprobado por Administración y Gerencia General, a estos clientes no se les aplicará el procedimiento con carta infocorp debido a su acuerdo de pagos a menos que incumpla con su compromiso.
- 4.1.4. Tipo D: Clientes con cobranzas restrictivas:** Clientes a los que se les ha dado créditos con tiempos sumamente cortos o incluso se les ha detenido el crédito y la atención, debido a su moroso comportamiento de pago, a estos clientes se les aplicará el procedimiento regular con cartas de nuestra central de riesgo. Se categorizan dentro de la **Cobranza Intensiva y agresiva** dependiendo de sus plazos de vencimiento.

4.2. Créditos que maneja la empresa:

Documento de uso interno sólo para el personal de Digital X Ray SAC

	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CG
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Documento: P Nº:01 Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 2 de 9

4.2.1. Crédito Comercial – son 7 días calendario

4.2.2. Crédito a 15 días

4.2.3. Crédito a 30 días

4.2.4. Crédito a 45 días

4.2.5. Crédito a 60 días

4.2.6. Crédito a 90 días

4.2.7. **Letras comerciales** – Las cuales se otorgan usualmente por ventas de montos importantes.

4.3. **Boucher o Transferencias:** Comprobantes bancarios mediante los cuales el cliente demuestra el pago de sus facturas.

4.4. **Contratos:** Es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre las partes involucradas. Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia. La cláusula que más interesa en este procedimiento es la de "Condiciones de pago" donde se deberán adicionar puntos que especifiquen el procedimiento de cobranza por mora.

4.5. **Cartas de Infocorp:** Son documentos de nuestro proveedor de gestión de cobranza quienes serán nuestra opción de apoyo para clientes difíciles. Se utilizarán estos documentos como avisos previos al reporte de la deuda en Infocorp.

4.6. **Aviso de reporte en Infocorp:** Son documentos de nuestro proveedor de gestión de cobranza, donde se le comunica al cliente que ha sido reportado en Infocorp.

4.7. **Cartas Notariales:** Son documentos oficiales de la empresa, los cuales han sido notariados y a través de ellos se busca continuar con la presión de cobranza, esta es una gestión pre judicial que será únicamente aprobada por la Gerencia General.

	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N°:01 Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 3 de 9
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

4.8. Categorización de la Deuda:

4.8.1. Cobranza Pasiva: Comprende facturas que tienen el vencimiento menor o igual a 30 días de vencida.

4.8.2. Cobranza Moderada: Comprende facturas que tienen el vencimiento menor o igual a 90 días de vencida.

4.8.3. Cobranza Intensiva: Comprende facturas que tienen el vencimiento menor o igual a 180 días.

4.8.4. Cobranza Agresiva: Comprende facturas que tienen el vencimiento mayor a 180 días.

4.9. Indicadores de Efectividad de Cobranzas:

Se calcula entre lo pendiente por cobrar del mes entre lo cobrado realmente, se utiliza para medir la efectividad de cobranza de cada cartera.

5. POLÍTICAS

5.1. Los Créditos:

5.1.1. Los créditos son otorgados únicamente por el área de créditos y cobranzas y autorizados por la Jefatura de Administración.

5.1.2. Para otorgar crédito a un cliente, este debe primero llenar el formato de solicitud de crédito y acompañarlo con la documentación que se pide en dicho formato.

5.1.3. Se debe investigar el historial crediticio del cliente y analizar la información facilitada.

5.1.4. Los créditos deben ser otorgados en función del volumen de venta mensual que se proyecta y al riesgo real de la misma.

5.1.5. El crédito que se le otorgue a cada cliente debe ser comunicado a la persona encargada de pasar los pedidos con copia a Facturación, Jefatura Administrativa y Comercial y al Ejecutivo de ventas encargado del cliente.

5.2. Para los clientes antiguos no se pueden manejar diferentes créditos que no estén especificados en la factura emitida; es decir, el ejecutivo no puede cobrarle al cliente a 30 cuando en la factura dice a 15 días, en todo caso se debe solicitar una re-estructura de crédito al área de créditos y cobranzas.

6. Procedimiento de la Gestión De Cobranza:

6.1. Cada ejecutivo debe estar en constante comunicación con el área de cobranzas para el tratamiento de sus diferentes clientes.

Documento de uso interno sólo para el personal de Digital X Ray SAC

	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N°:01 Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 4 de 9
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

- 6.2. Los clientes serán categorizados mediante una segmentación básica de deuda, con ello se definirá cuando una cobranza deberá ser pasiva, moderada, intensiva o agresiva.
- 6.3. La gestión regular de cobranza consiste en enviar cartas de pre reportado a infocorp a nuestros clientes con deuda dentro de la categoría intensiva y agresiva, si el cliente no se comunica a los 5 días hábiles de enviada la carta, se procede a reportarlos a Infocorp. El cliente podrá comunicarse luego con la empresa para regularizar su deuda y esta será la única manera de retirarlo del reporte.
- 6.4. La cobranza se inicia 5 días hábiles previos al vencimiento de una factura, esto mediante correos de aviso por parte del área de cobranzas.
- 6.5. Las facturas que estén dentro de la categoría pasiva y moderada, serán manejadas bajo la gestión del ejecutivo de ventas a cargo con el seguimiento del área de cobranzas.
- 6.6. El área de cobranzas enviará un reporte semanal de las facturas con pendientes de pago a los ejecutivos de venta donde adicionalmente se visualizará la categoría de deuda de cada factura, lo que significa que la gestión regular se ejecutará durante la semana. Si el ejecutivo tiene alguna observación al respecto deberá comunicarla al día siguiente de recibir el reporte.
- 6.7. El enviar cartas de pre reporte a Infocorp se consideran gestiones pre judiciales, por otro lado, también se consideran gestiones pre judiciales los acuerdos de pago notariados. Esta última estrategia deberá ser aprobada por la gerencia antes de ejecutarse.
- 6.8. A la administración se le extenderá un reporte de todos los clientes morosos candidatos a ingresar a una cobranza judicial, dependerá de la Gerencia la decisión.
- 6.9. Si la gerencia considera que una deuda no merece la pena enviarla a judicial, se entenderá que asume esta deuda como perdida.
- 6.10. Para una adecuada comunicación y seguimiento, se llevarán a cabo comités de cobranza, que incluirá al área comercial, en estas reuniones se les hará de su conocimiento su efectividad en las cobranzas mediante indicadores.

	PROCEDIMIENTO	Código: DXXR-JAF-CC Documento: P N°01 Versión: 01
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 5 de 9

6.11. Indicadores de Efectividad de Cobranzas:

6.11.1. Comité de Cobranza: Para una adecuada comunicación y seguimiento, cada 15 días se llevarán a cabo los comités de cobranza, que incluirá al área comercial, en estas reuniones se les hará de su conocimiento su **efectividad en las cobranzas mediante indicadores.**

6.11.2. Indicadores de Cobranza: del 1 al 84% se considera Efectividad Deficiente; del 85 al 94% se considera Efectividad Promedio; y del 95 al 100% se considera Efectividad Óptima.

6.12. Firma de Contratos y Letras: Estos documentos deben en su preferencia ser firmados por el cliente al momento del despacho del pedido, modo contrario el ejecutivo a cargo de la venta debe asegurarse de que estos documentos estén firmados en un lapso de 7 días luego de la entrega, con esto aseguramos documentos que nos respalden en la cobranza correspondiente.

6.13. Cómo se otorgan los créditos

El cliente debe solicitar vía correo electrónico el crédito que crea adecuado para el tratamiento de sus compras, como respuesta a este correo, la asistente comercial le enviará los formatos que deberá llenar facilitándonos información que luego será utilizada para analizar su comportamiento crediticio. Dependiendo de los resultados de ese reporte, el área de créditos y cobranzas evaluará si se le otorga el crédito solicitado o si se le modifica el plazo.

En el caso el cliente ya cuente con un crédito y solicite uno más amplio, el análisis dependerá de su comportamiento de pago y su nivel de compra.

6.14. Tratamiento de Letras

Las letras tendrán de acuerdo al contrato una fecha de vencimiento específica, la cual debe ser cumplida por el cliente. Estas letras se manejarán en cartera o serán ingresadas al banco. Eso último dependerá del tratamiento que administración le designe.

6.15. Fases de la Cobranza

6.15.1. Gestión Preventiva: Impedir que caiga en atraso, servir y retener al cliente.

6.15.2. Cobro Amistoso Mora Temprana: Retener a los buenos clientes. Ayudarlos a pagar lo antes posible.

6.15.3. Cobro Amistoso Mora Tardía: Identificar clientes que puedan pagar. Aplicar acciones más firmes.

	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N°:01
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 6 de 9

6.15.4. Cobro Pre Judicial: Cobrar lo más posible, lo antes posible a través de todos los recursos que tengamos.

6.15.5. Cobro Judicial: Recuperar lo más posible lo antes posible, recuperar la garantía.

6.15.6. Cobro Fallido: La empresa asume la deuda.

7. Anexos

7.1. Formulario de solicitud de crédito

7.2. Fases de la Cobranza

7.3. Categorización de la deuda

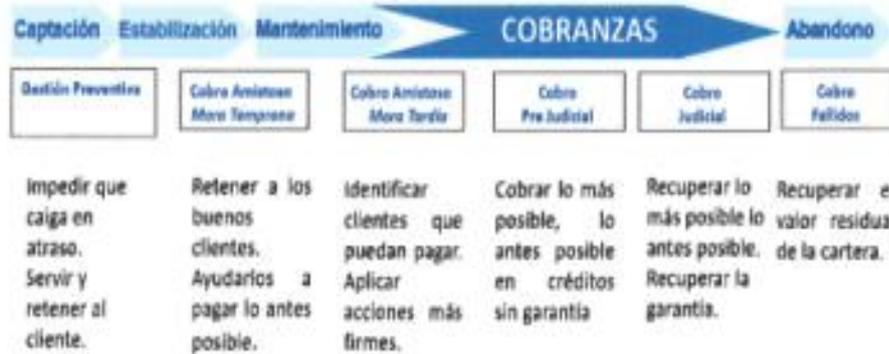
7.4. Flujograma de Procedimiento

7.5. Indicadores de Cobranza

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA
 Kimberly Do Nascimento	 Ecó. Cristian Portugal Jefatura Administrativa	 Dr. Juan Manuel Ramirez Sopraní Gerente General	14/10/2019

	PROCEDIMIENTO	Código: DKR-JAF-CC Documento: P Nº: 01 Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 8 de 9
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

2. Fases de la Cobranza



3. Categorización de Cobranza

Tipo de Cobranza	Cobranza Pasiva	Cobranza Moderada	Cobranza Intensiva	Cobranza Agresiva
Periodos	Hasta 1 mes	1 - 3 meses	3 - 6 meses	más de 6 meses

4. Flujograma de Procedimientos de Cobranza



	PROCEDIMIENTO	Código: DKR-JAF-CG Documento: P Nº:01 Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 14/10/2019 Página: 9 de 9
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

5. Modelo de Indicadores de Efectividad de Cobranza

Nro.	Tipo de Indicador (*)	Indicador	Descripción	Fórmula	Alarma		
					Óptimo	Promedio	Deficiente
1	Cobranzas	Efectividad	Mide el % de recuperación en la deuda vencida	(Cobrado del Mes / Deuda x Cobrar)	95% a 100%	85% a 94%	1% a 84%

		DEUDA X COBRAR		COBRADO		INDICADOR
		SETIEMBRE	V1	S/ 464,675.35	S/ 407,673.99	
	V2	S/ 14,245.55	S/ 10,752.74		75.48%	
	V3	S/ 459,166.58	S/ 313,013.18		68.17%	
	V4	S/ 97,937.49	S/ 26,963.61		27.53%	
		S/ 1,086,024.98	S/ 758,403.52		73.20%	

Anexo B: Procedimientos de Cobranza para la Empresa Digital X Ray SAC – Versión 2

	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

"PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA PARA LA EMPRESA DIGITAL X RAY SAC"

1. OBJETIVO

Definir todas las actividades que apoyen en la gestión de cobranza y recuperación de deudas importantes.

2. ALCANCE

El presente documento debe ser de conocimiento del personal involucrado en el proceso, tales como, el área administrativa, el área de facturación y cobranzas, comercial y el área técnica. Puesto que son todas estas áreas quienes solicitan, validan y o aprueban el ingreso de un pedido de tangibles o de servicio.

3. RESPONSABLE

Este documento debe ser difundido por el área de Facturación y Cobranzas a todas las áreas mencionadas a continuación para que tengan en cuenta el correcto procedimiento de la gestión.

- Área Comercial
- Área Técnica
- Jefatura Administrativa

4. DEFINICIONES

4.1. Tipos de Créditos

4.1.1. Tipo A: Clientes con cobranza puntual o al contado: En este grupo se consideran a los clientes que hacen pedidos previo depósito o que no han tenido moras significativas en el cumplimiento de su crédito otorgado, se clasifica dentro de la categoría de cobranza pasiva.

4.1.2. Tipo B: Clientes con cobranza liberal: No se les presiona enérgicamente en el proceso de cobro por alguna razón específica que el área comercial y/o administrativa considere válida. Ejemplo: Entrega de material incompleto por parte de Digital X Ray.

4.1.3. Tipo C: Clientes con cobranzas racionales: Son el grupo de clientes que debido al volumen/importancia de su compra han logrado negociar un cronograma de pago especial el cual es aprobado por Administración y Gerencia General, a estos clientes

	PROCEDIMIENTOS	Código: DRR-JAF-CC
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020

no se les aplicará el procedimiento con carta infocorp debido a su acuerdo de pagos a menos que incumpla con su nuevo compromiso.

4.1.4. Tipo D: Clientes con cobranzas restrictivas: Clientes a los que se les ha dado créditos con tiempos sumamente cortos o incluso se les ha detenido el crédito y la atención, debido a su moroso comportamiento de pago, a estos clientes se les aplicará el procedimiento regular con cartas de nuestra central de riesgo. Se categorizan dentro de la Cobranza Intensiva y agresiva dependiendo de sus plazos de vencimiento.

4.2. Créditos que maneja la empresa:

4.2.1. Crédito Comercial – son 7 días calendario

4.2.2. Crédito a 15 días

4.2.3. Crédito a 30 días

4.2.4. Crédito a 45 días

4.2.5. Crédito a 60 días

4.2.6. Crédito a 90 días

4.2.7. Letras comerciales – Las cuales se otorgan usualmente por ventas de montos importantes.

4.3. Boucher o Transferencias: Comprobantes bancarios mediante los cuales el cliente demuestra el pago de sus facturas.

4.4. Contratos: Es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre las partes involucradas. Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia. La cláusula que más interesa en este procedimiento es la de 'Condiciones de pago' donde se deberán adicionar puntos que especifiquen el procedimiento de cobranza por mora.

4.5. Cartas de Infocorp: Son documentos de nuestro proveedor de gestión de cobranza EQUIFAX quienes serán nuestra opción de apoyo para clientes difíciles. Se utilizarán estos documentos como avisos previos al reporte de la deuda en Infocorp.

	PROCEDIMIENTOS	Código: DRR-JAF-CC Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

4.6. Aviso de reporte en Infocorp: Son documentos de nuestro proveedor de gestión de cobranza, donde se le comunica al cliente que ha sido reportado en Infocorp.

4.7. Cartas Notariales: Son documentos oficiales de la empresa, los cuales han sido notariados y a través de ellos se busca continuar con la presión de cobranza, esta es una gestión pre judicial que será únicamente aprobada por la Gerencia General.

4.8. Categorización de la Deuda:

4.8.1. Cobranza Pasiva: Comprende facturas que tienen el vencimiento menor o igual a 15 días de vencida. Las gestiones de esta categoría son preventivas de morosidad para impedir que el cliente caiga en atraso, servir de apoyo en la comunicación y retener al cliente.

4.8.2. Cobranza Moderada: Comprende facturas que tienen el vencimiento menor o igual a 30 días de vencida. Se considera como gestiones de cobro amistoso por Mora Temprana, se busca retener a los buenos clientes ayudándolos mediante recordatorios vía correo y llamadas a pagar lo antes posible.

4.8.3. Cobranza Intensiva: Comprende facturas que tienen el vencimiento menor o igual a 90 días. Se considera como gestiones de cobro por mora tardía, el objetivo es identificar clientes que representen mayor riesgo para la empresa por la naturaleza de sus deudas, y negociar con ellos una reprogramación de pagos que asegure la recuperación de la cobranza.

4.8.4. Cobranza Agresiva: Comprende facturas que tienen el vencimiento mayor a 91 días. En esta gestión se debe buscar cobrar lo más posible, lo antes posible a través de todos los recursos que tengamos, cartas de la empresa, cartas notariales, reportes a central de riesgos, llamadas y correos.

Si aún luego de todas las acciones aplicadas no se ha obtenido ningún resultado dentro del periodo de 12 meses, el área de facturación y cobranzas levantará la información a la Jefatura Administrativa y a Gerencia General para tomar decisiones

	PROCEDIMIENTOS	Código: DXR-JAF-CC
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020

con respecto a la deuda en particular, bien sea tomar acciones judiciales o castigar la deuda.

4.9. Indicadores de Efectividad de Cobranzas:

Se calcula de la parte de la cobranza que corresponde al proyectado entre lo proyectado cobrar por mes de acuerdo a los créditos consignados en cada documento, se utiliza para medir la efectividad de cobranza de cada cartera. Los márgenes del 1 al 40% se considera Efectividad Deficiente; del 41 al 69% se considera Efectividad Promedio; y del 70 al 100% se considera Efectividad Óptima.

5. POLÍTICAS

5.1. Los Créditos:

- 5.1.1. Los créditos son propuestos por el área de facturación y cobranzas previo análisis y autorizados por la jefatura administrativa.
- 5.1.2. Para otorgar crédito a un cliente, este debe primero llenar el formato de solicitud de crédito y acompañarlo con la documentación que se pide en dicho formato.
- 5.1.3. Se debe investigar el historial crediticio del cliente y analizar la información facilitada.
- 5.1.4. Los créditos deben ser otorgados en función del volumen de venta mensual que se proyecta y al riesgo real de la misma.
- 5.1.5. El crédito que se le otorgue a cada cliente debe ser comunicado a la persona encargada de pasar los pedidos con copia a Facturación y Cobranzas, Jefatura Administrativa, Jefatura Comercial y al Ejecutivo de ventas encargado del cliente.
- 5.1.6. Si un cliente con crédito registra deuda en el sistema, será bloqueado automáticamente y no se procederá con ninguna atención hasta que cancele o comunique alguna nueva fecha de pago. Con ello se evitará seguir atendiendo a clientes morosos.

5.2. Cómo se otorgan los créditos

El cliente debe solicitar vía correo electrónico el crédito que crea adecuado para el tratamiento de sus compras, como respuesta a este correo, la *asistente comercial* le enviará los formatos que deberá llenar facilitándonos información que luego será utilizada para analizar su

	PROCEDIMIENTOS	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

comportamiento crediticio. Dependiendo de los resultados de ese reporte, el área de facturación y cobranzas evaluará si se le otorga el crédito solicitado o si se le modifica el plazo.

En el caso el cliente ya cuente con un crédito y solicite uno más amplio, el análisis dependerá de su comportamiento de pago y su nivel de compra.

5.3. Firma de Contratos y Letras: Estos documentos deben en su preferencia ser firmados por el cliente al momento del despacho del pedido, modo contrario el ejecutivo a cargo de la venta debe asegurarse que estos documentos estén firmados en un lapso de 7 días luego de la entrega, con esto aseguramos documentos que nos respalden en la cobranza correspondiente.

5.4. Tratamiento de Letras

Las letras tendrán de acuerdo al contrato una fecha de vencimiento específica, la cual debe ser cumplida por el cliente. Estas letras se manejarán en cartera o serán ingresadas al banco. Eso último dependerá del tratamiento que administración le designe.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1. Cada ejecutivo debe estar en constante comunicación con el área de cobranzas para el tratamiento de sus diferentes clientes. El reporte de cobranza para el seguimiento será entregado a cada ejecutivo comercial los primeros días de cada mes y contendrá todos los documentos vencidos y con crédito hasta el mes en curso

6.2. Los clientes serán categorizados mediante una segmentación básica de cobranza, con ello se definirá cuando una cobranza deberá ser pasiva, moderada, intensiva o agresiva.

6.3. La cobranza se inicia 5 días hábiles previos al vencimiento de una factura, esto mediante correos de aviso por parte del área de cobranzas.

6.4. Las facturas que estén dentro de la categoría pasiva y moderada, serán manejadas bajo la gestión del ejecutivo de ventas a cargo, con el seguimiento y apoyo del área de cobranzas. Las acciones dentro de estas categorías son a través de llamadas, correos y visitas de coordinación.

	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

- 6.5. Para nuestros clientes con deuda dentro de la categoria intensiva, La gestión de cobranza será de enviar una carta de aviso antes de reportar al cliente en infocorp a través de nuestra central de riesgos Equifax, si el cliente no se comunica en los 5 días hábiles de enviada la carta, se procede a reportarlos a Infocorp, esta última acción clasifica la deuda del cliente dentro de la categoria agresiva. El cliente podrá comunicarse luego con la empresa para regularizar su deuda y esta será la única manera de retirarlo del reporte.
- 6.6. El área de cobranzas enviará un reporte de cobranza a los ejecutivos de venta los primeros días de cada consignando todas las facturas vencidas y con crédito hasta el mes en curso. Adicionalmente, en el reporte se visualizará la categoría de deuda de cada factura, si el ejecutivo tiene alguna observación al respecto deberá comunicarla al día siguiente de recibir el reporte.
- 6.7. El enviar cartas de pre reporte a Infocorp se consideran gestiones pre judiciales, por otro lado, también se consideran gestiones pre judiciales los acuerdos de pago notariados. Esta última estrategia deberá ser aprobada por la gerencia antes de ejecutarse.
- 6.8. A la administración se le extenderá un reporte de todos los clientes morosos candidatos a ingresar a una cobranza judicial, dependerá de la Gerencia la decisión.
- 6.9. Si la gerencia considera que una deuda no merece la pena enviarla a judicial, deberá confirmar al área de facturación y cobranzas si la empresa castigará la deuda.
- 6.10. Para una adecuada comunicación y seguimiento, la Encargada del Área de Facturación y Cobranzas, estará en constante comunicación telefónica con los Ejecutivos de Ventas para el monitoreo correspondiente.
- 6.11. El área de facturación y cobranzas reportará a la administración y gerencia general, la medición de efectividad y morosidad a cada cierre de mes y al finalizar cada año el estado de cuentas por cobrar para hacer los comparativos con periodos anteriores. Esta información será recopilada del Systven guardada como back up y consolidada con la información del Estado de Situación Financiera de cierre de año.

	PROCEDIMIENTOS	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobada: GG Fecha: 14/04/2020
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

7. Anexos

- 7.1. Formulario de solicitud de crédito
- 7.2. Fases de la Cobranza
- 7.3. Categorización de la deuda
- 7.4. Flujograma de Procedimiento
- 7.5. Modelo de Indicadores de Cobranza

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FECHA
 KIMBERLY DO NASCIMENTO V. Facturación y Cobranzas DIGITAL X RAY S.A.C. Bane Kimberly Do Nascimento Encargada del Área de Facturación y Cobranzas	 JUAN MANUEL RODRÍGUEZ SOPRANI Jefe de Administración DIGITAL X RAY S.A.C. Jefatura Administrativa	 Dr. Juan Manuel Rodríguez Soprani Gerente General Dr. Juan Manuel Rodríguez Soprani Gerente General	14/04/2020

	PROCEDIMIENTOS	Código: DXR-JAF-CC
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020

SOLICITUD DE CREDITO



RAZON SOCIAL _____
 RUC _____
 GIRO DE LA EMPRESA _____
 REPRESENTANTE LEGAL _____
 DIRECCION LEGAL _____
 DIRECCION COMERCIAL _____
 NOMBRE DE RESPONSABLE DE PAGOS _____
 NUMEROS DE CONTACTO _____
 CORREO ELECTRONICO _____
 CREDITO SOLICITADO días _____
 JEFE DE COMPRAS _____

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO	N° CTA. CTE.	TELEFONOS	NOMBRE DEL SECTORISTA

PRINCIPALES PROVEEDORES

RAZON SOCIAL	NOMBRE CONTACTO	TELEFONOS

El solicitante declara que todos los suportes en la presente solicitud son ciertos, correctos y reconoce que la veracidad de los mismos es una condición esencial para la concesión del crédito solicitado. El solicitante también otorga de manera formal su consentimiento para que Digital X Ray S.A.C., pueda investigar, solicitar, intercambiar así como cualquier información de su historial de crédito con las Agencias de Información de datos o Agencias Económicas con las que Digital X Ray vea conveniente trabajar, en cualquier momento y a su entera discreción, en necesidad de la autorización expresa del suscrito, todo vez que sea necesario la obtención de dichas referencias. Del mismo modo, otorga a Digital X Ray de cualquier responsabilidad que pueda suscitarse por la recopilación y/o transmisión de toda y cada uno de los datos referidos a su historial y valoración de crédito, en virtud de la manifestación de consentimiento.

Firma del solicitante _____ Fecha _____

LAS SOLICITUDES DE CREDITO NO SERAN PROCESADAS SIN LA PRESENTACION DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

Ficha Ruc de la empresa
 Copia del DNI del Representante Legal
 Copia del pago de los últimos 3 PDT 621

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS	
TRAMITADA POR _____	INVESTIGADA POR _____
CREDITO APROBADO <input type="checkbox"/> CREDITO NO APROBADO <input type="checkbox"/>	N° DE DÍAS <input type="text"/> LIMITE MÁXIMO <input type="text"/> DOL. SOL.
_____ FIRMA AUTORIZADA	OBSERVACIONES _____ _____ _____
FECHA _____	_____ _____

	PROCEDIMIENTOS	Código: DXR-JAF-CC
	GESTIÓN DE COBRANZAS	Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020

1. Fases de la Cobranza



2. Categorización de Cobranza

Tipo de Cobranza	Cobranza Pasiva	Cobranza Moderada	Cobranza Intensiva	Cobranza Agresiva
Periodos	Hasta 15 días	de 16 a 30 días	de 31 a 90 días	más de 3 meses

3. Flujograma de Procedimientos de Cobranza



	PROCEDIMIENTO	Código: DXR-JAF-CC Documento: P N° 2 Versión: 02 Aprobado: GG Fecha: 14/04/2020
	GESTIÓN DE COBRANZAS	

4. Modelo de Indicadores de Efectividad de Cobranza

Tipo de Indicador (*)	Indicador	Descripción	Fórmula	Alarma		
				Optimo	Promedio	Deficiente
Cobranzas	Efectividad	Mide % de participación de cobranza vigente	(Cobranza vigente / Cobranza General)	70% al 100%	41% al 69%	1% - 40%

Cartera	Cobranza General	Vigente	INDICADOR
V1	97,274.35	67,590.93	69%
V2	82,094.12	68,871.50	84%
V3	299,251.75	118,799.20	40%
Total general	478,620.22	255,261.62	53%

Anexo C: Dossier Corporativo 2021

	DOCUMENTO	Documento
	DOSSIER CORPORATIVO	Versión: 01 Aprobado: GG Fecha: 29/09/2021

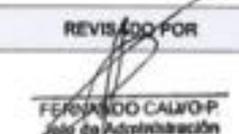
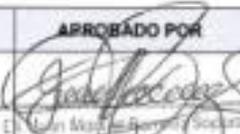
"DOSSIER CORPORATIVO 2021 – DIGITAL X RAY SAC"

1. OBJETIVO

Recopilar en un solo documento la información más relevante de Digital X Ray SAC, otorgando al lector una visión más amplia de la existencia y razón de ser de la empresa, a través de un contenido de calidad y diseño atractivo que pueda ser utilizado para presentaciones administrativas y comerciales.

2. ALCANCE

El presente documento debe ser de conocimiento público, principalmente para nuestro equipo de trabajo que, como extensión de la empresa, deberá conocer lo más característico de ella para su correcta difusión al público en general.

ELABORADO POR	REVISADO POR	ARROBADO POR	FECHA
 KIMBERLY DO NACIMENTO V Facturación y Cobranzas DIGITAL X RAY S.A.C. Bach. Kimberly Do Nascimento Encargada del Área de Facturación y Cobranzas	 FERNANDO CALVO-P Jefe de Administración DIGITAL X RAY S.A.C. Bach. J. Fernando Calvo Jefe de Administración	 El Dr. Juan Manuel Ramirez Soprani Gerente General Digital X Ray SAC Dr. Juan Manuel Ramirez Soprani Gerente General	29/09/2021



Dossier Corporativo 2021

Tabla de Contenido

1

Presentación de la Empresa

- Quiénes Somos
- Logo
- Reseña Histórica
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama

2

Presentación de Marcas con las que Trabajamos

- Agfa
- DRGEM
- SG HealthCare

3

Presentación de Productos y Servicios

- Nuestros Productos
- Nuestros Servicios

4

Presentación de Clientes Principales

- Clientes Sector Público
- Clientes Sector Privado

5

Datos de Contacto

- Central telefónica
- Página Web
- WhtasApp
- Redes Sociales
- Ubicación

1. Presentación de la Empresa

Quiénes Somos

Somos una empresa de capital peruano fundada hace más de 16 años, contamos con amplia experiencia en la distribución de equipos e insumos para el diagnóstico por imagen de la mundialmente reconocida marca AGFA, de la que en su extenso portafolio de servicios y equipos somos distribuidores oficiales; ventaja que nos permite posicionarnos en el mercado como líder en soluciones integrales de nuestro segmento.

Nuestro Logo



Nuestra Historia

Somos una empresa peruana que inicia operaciones el 05 de julio del 2005. Los socios fundadores fueron el Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani, el Sr. José Enrique Naranjo Mendiguren y la Sra. Gloria Miroslava Falcón Sánchez.

Luego, el 06 enero del 2012, la Sra. Gloria Miroslava Falcón Sánchez se retira de la sociedad quedando como únicos accionistas el Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani y el Sr. José Naranjo en partes iguales.

Posteriormente el 01 de enero del 2013, el Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani cede el 100% de sus acciones a la Srta. Carla Sophía Ramírez Murguía.

Sin embargo, desde sus inicios y hasta la fecha, Digital X Ray opera bajo el liderazgo del Dr. Juan Manuel Ramírez Sopprani, quien ocupa la Gerencia General con facultades de Representante Legal de la empresa, mientras que la Srta. Carla Ramírez y el Sr. José Naranjo conforman la Junta de Accionistas; este último ocupa el cargo de Jefe del Área Comercial.

Digital X Ray nace a raíz de la demanda creciente en el sector salud de Perú con respecto a la adquisición de equipos, sistemas de digitalización de imágenes e insumos asociados, así como de los servicios derivados de estos en el área de diagnóstico por imágenes.

Con el transcurso de los años, Digital X Ray se ha hecho de un nombre y prestigio en el mercado local tanto público como privado, gracias a sus elevados estándares de calidad en los productos de su catálogo de ventas, así como del servicio de post venta que ofrece. Además, la empresa es conocida como distribuidor autorizado de la compañía Agfa-Gevaert en Perú, por lo que cuenta con el respaldo de esta compañía transnacional de la mano de su organización presencial regional en Latinoamérica. Estas características le han permitido a Digital X Ray competir con otras prestigiosas empresas del mismo rubro en diferentes licitaciones.

Misión

Promover el comportamiento responsable de la empresa mediante el balance entre las metas del negocio con las expectativas sociales y de salud pública, brindando soluciones en tecnología para el diagnóstico de imágenes y velando porque el compromiso y los objetivos de la compañía se conduzcan de forma ética y responsable, contribuyendo así al crecimiento sostenible.

Visión

Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo y convertirse en un referente a nivel nacional en cuanto a soluciones para el diagnóstico de imágenes, mejorando la satisfacción de todos los grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general.

Valores

- **Respeto:** a los clientes, proveedores y colaboradores.
- **Honestidad:** no hacer nunca un mal uso de la confianza otorgada por la empresa y compañeros de trabajo.
- **Integridad:** ser consecuentes con lo que decimos y hacemos. Ofrecemos lo que podemos cumplir y cumplimos lo que ofrecemos.





2. Presentación de Marcas con las que Trabajamos

Nuestro principal proveedor el Grupo Agfa-Gevaert es una compañía transnacional alemana que fabrica y distribuye productos y sistemas convencionales y digitales de producción de imágenes las cuales son utilizadas principalmente para la industria de impresiones gráficas y para el sector salud. La marca AGFA es mundialmente reconocida en el mercado de diagnóstico e impresión de imágenes desde el siglo XIX y actualmente cuenta con 4 divisiones comerciales: Soluciones Offset, impresión digital y productos químicos, soluciones de radiología y por último HealthCare IT. Digital X Ray está altamente relacionado comercialmente con estas 2 últimas divisiones.

En Digital X Ray, contamos con productos de la más alta calidad y prestigio en el mercado, todos relacionados a la visualización y diagnóstico de imágenes médicas. Además contamos con los mejores profesionales en el área de Servicio Técnico y Servicio de TI para atender cualquier requerimiento relacionado.

3. Presentación de Productos y Servicios

Nuestros Productos

Equipos – CR's e Impresoras

AGFA 



Equipos de Alta Gama – DR's

AGFA *Agfa*


Películas e Insumos Químicos

AGFA *Agfa*

Digitales



Convencionales



Revelador - Fijador



Nuestros Servicios



Cesión de Uso

Innovadora modalidad de dejar una impresora en cesión en uso (sin costo), por el consumo de películas Digitales.



Contrato de Mantenimiento

Contrato anual que garantiza el correcto funcionamiento de sus equipos AGFA por un periodo determinado de tiempo. Realizado por Ingenieros certificados por casa matriz en los equipos a realizar el mantenimiento.



Servicio Técnico General

Nuestra empresa cuenta con Ingenieros certificados por la casa matriz, en cada uno de los equipos que comercializamos, asegurando así la calidad de nuestros trabajos de Servicio Técnico. Seguimos todos los protocolos de mantenimiento indicados en los manuales de servicio técnico de cada equipo.

4. Presentación de Clientes Principales

Clientes Sector Público



Cientes Sector Privado








5. Datos de Contacto

Página Web: <https://digitalxray.pe/>

Central Telefónica: (01)680-4488 / (01)436-4528



982708258



<https://instagram.com/digitalxray.peru>



<https://www.facebook.com/Digital-X-Ray->



<https://www.linkedin.com/in/digital-x-ray-34a9a920b/>

- Ubicación Oficina Principal: Calle Boulevard N° 162 Of. 401 - Surco
- Ubicación Almacén: Av. Pedro Miotta N° 830 - SJM



Anexo D: Carta de Autorización de la Empresa Digital X Ray SAC



Lima, 04 de Octubre 2021

Dr. Justo Fernando Balmaceda Quiros
Vicerrector Académico
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la empresa DIGITAL X RAY SAC con RUC: 20511122458 para autorizar el uso de datos e información de la empresa DIGITAL X RAY SAC.

Además, a través de este medio autorizo a la Universidad San Ignacio de Loyola publicar las versiones impresa y digital del presente trabajo en la Biblioteca y en el repositorio de la página web de la Universidad, con toda la información recopilada por la Srta. Lissy Kimberly Do Nascimento Villegas, donde se mencionan los resultados del Informe Profesional de la Empresa DIGITAL X RAY SAC, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Informe Profesional presentado por la Bachiller Lissy Kimberly Do Nascimento Villegas, con DNI: 47544961.

Sin otro particular me despido,

Dr. Juan Manuel Ramirez Sopranzi
Gerente General
Digita X Ray SAC

DNI: 06605600

