



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Contabilidad

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA ESTABLECER
LAS POLÍTICAS Y CONTROL DE COBRANZA EN
LA EMPRESA JOTA TRANSPORTES EIRL –
2020”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Contador Público**

**RENZO HUACHACA ZAPATA
(0000-0001-8299-7761)**

Asesor:

**Celfa Monica Samaniego Montoya
(0000-0002-7123-9751)**

Lima – Perú

2021

DEDICATORIA

El trabajo a desarrollar se lo dedico a mis padres, quienes me respaldan todos los días, decirles que mis logros son de ellos también.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	X
Abstract.....	XI
Introducción	1
Capítulo 1: Generalidades de la empresa	2
1.1 Datos generales.....	2
1.2 Nombre o razón social.....	2
1.3 Ubicación de la empresa	2
1.4 Giro de la empresa	3
1.5 Tamaño de la empresa.....	4
1.6 Breve reseña histórica	5
1.7 Organigrama de la empresa.....	5
1.8 Misión, visión y política	7
1.9 Productos y clientes	8
1.10 Premios y certificaciones	9
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	11
Capítulo 2: Planteamiento del problema	12
2.1 Caracterización del área	12
2.1.1 Objetivos del área	16
2.2 Contextualización y definición del problema	17
2.2.1 Contextualización del problema	17
2.2.2 Definición del problema.....	40
2.3 Objetivos	41
2.3.1 Objetivo general	41
2.3.2 Objetivos específicos.....	41

2.4 Justificación	41
2.5 Alcances y limitaciones.....	43
2.5.1 Alcances.....	43
2.5.2 Limitaciones.....	43
Capítulo 3: Marco teórico.....	45
3.1 Antecedentes	45
3.1.1. A nivel internacional	45
3.1.2. A nivel nacional.....	48
3.2 Definiciones relacionadas al TSP	51
3.2.1 Normal Legal	51
3.2.2 Normas contables	51
3.2.3 Políticas de Créditos y Cobranzas.....	53
3.2.4 Control	54
3.2.5 Cobranza	55
3.2.6 Tesorería	56
3.2.7 Área de Tesorería	57
3.2.8 Matriz FODA.....	57
3.2.9 Árbol de Problemas.....	59
3.2.10 Estrategias.....	60
3.2.11 Crédito.....	60
3.2.12 Cuentas por cobrar	60
3.2.13 Rentabilidad.....	60
3.2.14 Solvencia.....	61
Capítulo 4: Desarrollo del proyecto.....	62
4.1 Alternativas de solución.....	62

4.1.1 Alternativa 1: Mejora del proceso de cobranza y contratación de nuevo personal para el control de políticas de créditos y cobranza	63
4.1.2 Alternativa 2: Tercerización del proceso de control de cobranzas de la empresa Jota Transportes	74
4.2 Evaluación de alternativas de solución	79
4.2.1 Alternativa 1: Mejora del proceso de cobranza y contratación de nuevo personal para el control de políticas de créditos y cobranza	79
4.2.2 Alternativa 2: Tercerización del proceso de control de cobranzas de la empresa Jota Transportes	95
4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida	105
4.3.1. Criterios cuantitativos	106
4.3.2. Criterios cualitativos	107
4.3.3. Elección de alternativa	108
Capítulo 5: Implementación de la propuesta.....	110
5.1 Implementación de la propuesta de solución.....	110
5.2 Cronograma.....	111
5.3 Presupuesto	112
Conclusiones y recomendaciones	115
Referencias Bibliográficas	117
Anexos.....	125
Anexo 1 – Propuesta de Manual de Organización y Funciones (MOF).....	125
Anexo 2 – Deuda histórica y proyectada.....	142

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales clientes.....	9
Tabla 2 Perfil del alumno	16
Tabla 3 Número de Cierres de Obras Intempestivo (2016-2020).....	18
Tabla 4 Cantidad de retrasos anuales (2016-2020).....	19
Tabla 5 Número de Siniestros (2016-2020).....	20
Tabla 6 Cantidad de horas promedio de capacitación (2016-2020)	21
Tabla 7 Cantidad de trabajadores e incidencias internos (2016-2020).....	21
Tabla 8 Porcentaje de Incumplimiento de Pago a Proveedores (2016-2020).....	25
Tabla 9 Porcentaje de morosidad (2016-2020).....	25
Tabla 10 Número de veces de sobregiros (2016-2020).....	26
Tabla 11 Estados de Ganancias y Pérdidas	27
Tabla 12 Empresas especializadas en cobranzas	33
Tabla 13 Matriz de FODA Cruzada.....	39
Tabla 14 Intereses incurridos (2016-2020)	42
Tabla 15 Intereses incurridos proyectados	42
Tabla 16 Matriz FODA	58
Tabla 17 Comparativo de características de Servicio de Outsourcing	78
Tabla 18 Elaboración de manual para el área	80
Tabla 19 Reclutamiento y selección de nuevo personal para el área	80
Tabla 20 Adquisición de softwares/programas para optimización de procesos	81
Tabla 21 Equipo para nuevo personal	81
Tabla 22 Capacitación a nuevo personal.....	82
Tabla 23 Capacitación sobre uso de nuevos softwares	82
Tabla 24 Resumen de inversión de la alternativa 1	83

Tabla 25 Planilla de nuevos trabajadores	84
Tabla 26 Mantenimiento y renovación de softwares.....	84
Tabla 27 Capacitación a trabajadores del área.....	85
Tabla 28 Cantidad de traslado y cartas notariales a enviar	86
Tabla 29 Costos adicionales de cobranza según escenario	87
Tabla 30 Resumen Gastos Operativos - Escenario Optimista	88
Tabla 31 Resumen Gastos Operativos - Escenario Moderado.....	88
Tabla 32 Resumen Gastos Operativos - Escenario Pesimista.....	89
Tabla 33 Sobregiros bancarios y Monto total - Histórico	89
Tabla 34 TCEA promedio utilizado e intereses anuales por sobregiros	90
Tabla 35 Monto total por sobre giros - Proyectado	90
Tabla 36 Monto total por sobre giros - Proyectado	90
Tabla 37 Escenarios de Beneficios – Alternativa 1	91
Tabla 38 Flujo de caja Alternativa 1 – Escenario Optimista	92
Tabla 39 Flujo de caja Alternativa 1 – Escenario Moderado.....	92
Tabla 40 Flujo de caja Alternativa 1 – Escenario Pesimista	93
Tabla 41 Datos para hallar tasa de descuento	94
Tabla 42 Indicadores financieros - Alternativa 1.....	95
Tabla 43 Revisión y elaboración de manual para alternativa 2	96
Tabla 44 Selección de proveedor.....	96
Tabla 45 Capacitación a trabajadores - Alternativa 2.....	97
Tabla 46 Resumen de inversión - Alternativa 2.....	97
Tabla 47 Gasto de capacitación anual - Alternativa 2	98
Tabla 48 Monto de deuda no cobrada proyectada	99
Tabla 49 Gastos de comisión por outsourcing según escenarios.....	100

Tabla 50 Resumen Gastos Operativos - Escenario Optimista de la Alternativa 2	101
Tabla 51 Resumen Gastos Operativos - Escenario Moderado de la Alternativa 2	101
Tabla 52 Resumen Gastos Operativos - Escenario Pesimista de la Alternativa 2	102
Tabla 53 Escenarios de Beneficios – Alternativa 2	102
Tabla 54 Flujo de caja Alternativa 2 – Escenario Optimista	103
Tabla 55 Flujo de caja Alternativa 2 – Escenario Moderado.....	104
Tabla 56 Flujo de caja Alternativa 2 – Escenario Pesimista	104
Tabla 57 Indicadores financieros - Alternativa 2.....	105
Tabla 58 Comparación de Inversión.....	106
Tabla 59 Comparación de gastos operativos.....	106
Tabla 60 Comparación de Indicadores económicos	107
Tabla 61 Comparación de Beneficios cualitativos	108
Tabla 62 Matriz de elección de alternativa	109
Tabla 63 Cronograma implementación	111
Tabla 64 Resumen de inversión de la alternativa 1	112
Tabla 65 Resumen Gastos Operativos - Escenario Optimista	112
Tabla 66 Resumen Gastos Operativos - Escenario Moderado.....	113
Tabla 67 Resumen Gastos Operativos - Escenario Pesimista.....	113
Tabla 68 Escenarios de Beneficios – Alternativa 1	114

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la Empresa Jota Transportes E.I.R.L.	3
Figura 2 Organigrama de la Empresa Jota Transportes E.I.R.L.	6
Figura 3 Organigrama del área de Tesorería y Cobranzas	17
Figura 4 Árbol de problemas del área de Tesorería y Cobranzas.....	24
Figura 5 Diagrama de Ishikawa	28
Figura 6 Importación de vehículos pesados (Enero 2020 - Febrero 2021) – en unidades	34
Figura 7 Beneficios de la tercerización del proceso de cobranza	56
Figura 8 Modelo de árbol de problemas.....	59
Figura 9 Macroproceso Actual de Cobranzas Jota Transportas.....	66
Figura 10 Macroproceso de cobranza propuesto – Jota Transportes.....	68
Figura 11 Proceso de cobranza actual de Jota Transportes	70
Figura 12 Proceso de Cobranza Propuesto – Jota Transportes	72
Figura 13 Software de cobranza Collect	74
Figura 14 Logo de RSM – empresa especializada en cobranzas.....	76
Figura 15 Logo de MDY– empresa especializada en cobranzas	77
Figura 16 Logo de Inteligenta– empresa especializada en cobranzas	77

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal establecer políticas de control para el área de tesorería y cobranzas de la empresa Jota Transportes E.I.R.L., empresa peruana con más de 24 años en el rubro de transporte y logística de carga.

Para el desarrollo del trabajo se identificó factores internos y externos que han afectado el rendimiento del área y en consecuencia el de la empresa. Es así como en el capítulo 2 se realiza el planteamiento del problema, concluyendo como problema central, la falta de políticas y control en el área de estudio.

Posteriormente, en el capítulo 3: Marco Teórico, se presenta antecedentes relacionados a las políticas de créditos y cobranzas, así como el control de los mismos. De igual modo, se presenta los conceptos que ayudaron al desarrollo de la evaluación y planteamiento de alternativas de solución.

Se proponen dos alternativas de solución, la primera cuando la mejora del proceso de cobranza se realiza internamente mediante contratación de nuevo personal, y la segunda cuando se terceriza el proceso de control de cobranzas. Dichas alternativas son evaluadas en el capítulo 4 para finalmente seleccionar la más conveniente para la empresa.

En el capítulo 5 se presenta la implementación de la alternativa seleccionada, la cual para el presente trabajo es la alternativa 1 “Mejora del proceso de cobranza y contratación de nuevo personal para el control de políticas de créditos y cobranza”.

Por último, el trabajo presenta las conclusiones y recomendaciones alineadas a los objetivos del presente documento.

Abstract

The main purpose of this work is to set up policies and control for the treasury and collections area of the company Jota Transportes E.I.R.L., a Peruvian company with more than 24 years in the field of transport and logistics.

For the development of the work, internal and external factors were identified that have affected the performance of the area and consequently that of the company. This is how in chapter 2 the problem statement is made, finding as a central problem the lack of policies and control in the study area.

Subsequently, in Chapter 3, background information related to credit and collection policies, as well as their control, is presented. Similarly, the concepts that helped in the development of the evaluation and proposal of alternative solutions are presented.

Two solution alternatives are proposed, the first when the improvement of the collection process is carried out internally by hiring new personnel, and the second when the collection control process is outsourced. These alternatives are evaluated in Chapter 4 to finally select the most convenient for the company.

Chapter 5 presents the implementation of the selected alternative, which for the present work is alternative 1 "Improving the collection process and hiring new personnel to control credit and collection policies".

Finally, the work presents the conclusions and recommendations aligned with the objectives of this document.

Introducción

El área de tesorería y cobranza, o también denominado en otras entidades como créditos y cobranza, es un área vital para toda empresa, pues afecta el rendimiento financiero de la empresa (EALDE Business School, 2020).

De igual modo, gestionar eficientemente los créditos y cobranzas en una empresa es importante y de no realizarse adecuadamente ocasiona problemas financieros para la empresa, los cuales pueden ocasionar el quiebre en casos extremos (Bustios y Chacón, 2018).

Por otro lado, debido a las restricciones impuestas en el país y el mundo para evitar la propagación del covid-19, muchas actividades económicas fueron suspendidas, lo cual perjudicó a varias empresas en el 2020.

Entre los sectores más afectados por la pandemia está el sector transporte y almacenamiento con una caída de 26% y el sector construcción con una caída de 14% (ESAN, 2021).

Considerando que la empresa del presente trabajo se encuentra en el rubro transporte y que varios de sus clientes están en el rubro de construcción, la empresa Jota Transportes tuvo problemas financieros que evidenciaron debilidades en el área de tesorería y cobranza que han afectado la rentabilidad de la empresa.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

Jota transportes E.I.R.L. brinda servicios de carga de transporte terrestre a nivel nacional para proyectos de ingeniería, construcción vial, Minería y otros sectores, tiene cerca de 26 años atendiendo a sus clientes de todo el país.

1.2 Nombre o razón social

- Razón Social: Jota Transportes E.I.R.L.
- RUC: 20261015065
- Tipo de empresa: E.I.R.L.
- Condición: Activo /habido
- Fecha de Inicio de la Actividad: 01/01/1995
- Actividad: Transporte de carga por carretera

1.3 Ubicación de la empresa

Dirección de la Empresa: Mz. A Lote 8. Sector la Concordia (Altura Km 17.5 Panamericana Sur).

Distrito / Ciudad: Lima / Villa el Salvador

Departamento: Lima /Lima

Teléfono: 292-9341

Cel.: 999046430.

El mapa de ubicación de la empresa es la Figura 1.

Figura 1

Ubicación de la Empresa Jota Transportes E.I.R.L.



Nota: Mapa de ubicación de la Empresa Jota Transportes EIRL

1.4 Giro de la empresa

El presente código CIIU 4923, hace referencia a la actividad económica transporte de carga por carretera.

En tal sentido, “Jota Transportes E.I.R.L.” es una empresa que brinda servicios de transporte de carga líquida y seca, en camiones y cisternas para el transporte de asfalto no mayor a 8 años de antigüedad, recubiertas con material térmico de alta calidad y válvulas de descarga de acorde a las dimensiones de sus tanques de almacenamiento, lo que permite que el producto mantenga su nivel de temperatura hasta llegar al lugar de destino, el mismo que en el momento de que el cliente realiza la descarga le facilite y le tome menor tiempo operativo.

Las unidades cuentan con el equipamiento requerido para este tipo de transporte como son: GPS (Sistema de posición global) para la ubicación y monitoreo de las unidades y de la carga en tiempo real y cuando el cliente lo solicite.

El servicio tiene las siguientes características:

- Servicios de comunicación a través de Rpm, Rpc.
- Pólizas de responsabilidad civil por un monto de US\$ 1, 000,000
- pólizas de transporte por un monto de US\$ 1, 000,000
- Pólizas Vehiculares por un monto de US\$ 150,000

Cuenta con personal calificado y capacitado en el transporte de materiales peligrosos, así como en el manejo de riesgos y emergencias. La empresa brinda los siguientes servicios:

- Transporte de combustibles y residuales para industria.
- Transporte de asfaltos, alquitranes y emulsión.
- Transporte nacional de lubricantes a granel.
- Transporte de carga seca en plataformas y cama bajas.
- Alquiler de camionetas escoltas equipadas.
- Evaluaciones de riesgo en rutas y sitios de entrega.
- Elaboración de planes de contingencia para el transporte.

1.5 Tamaño de la empresa

De acuerdo con el artículo 5 del Decreto Supremo N° 007-2008-TR, precisa que la mediana empresa será la empresa tenga ventas anuales superiores a 1,700 UIT y hasta un monto máximo de 2,300 UIT. A partir de ahí es gran empresa.

En 2019, Jota Transportes E.I.R.L, tuvo ventas por S/ 17 963 902 soles y en 2020 aproximadamente 11 millones. Por lo tanto, califica como gran empresa.

1.6 Breve reseña histórica

Nuestra organización es el resultado de más veintiséis (26) años de experiencia en el rubro de transporte y logística de carga.

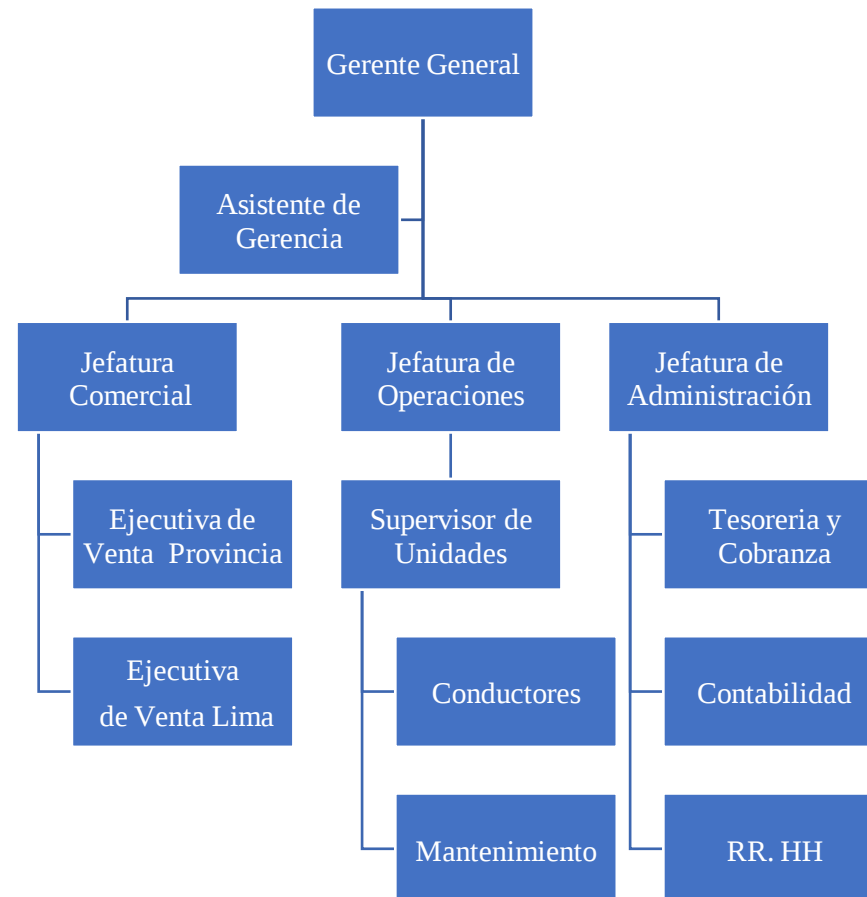
La empresa inició sus operaciones en el año 1995, con el objetivo de brindar el mejor servicio de venta, transportes de hidrocarburos, maquinarias pesadas y carga en general a nivel nacional e internacional por carretera; el dinamismo, profesionalismo logístico de nuestros servicios nos han convertido en una opción completa en el transporte, integrándonos a las actividades a los grandes proyectos mineras, construcciones civiles, viales, empresas petroleras, pesqueras, y aeropuertos.

1.7 Organigrama de la empresa

Jota Transportes E.I.R.L. cuenta con tres jefaturas: Jefatura Comercial, Jefatura de Operaciones y Jefatura de ventas para alcanzar los objetivos de la empresa. A continuación, la Figura 2 presenta el organigrama de la empresa:

Figura 2

Organigrama de la Empresa Jota Transportes E.I.R.L.



Nota: Elaboración propia

1.8 Misión, visión y política

1.8.1 Misión

Brindamos servicio de transporte de carga terrestre a nivel nacional, satisfaciendo plenamente en tiempo y forma los requerimientos de nuestros clientes, garantizando un servicio que destaque por la seguridad, puntualidad y calidad, con respaldo de tecnología adecuada, personal calificado y competitivo, quienes cuentan con nuestro apoyo para su formación ética y profesional; respetando el medio ambiente de las comunidades por donde operamos.

1.8.2 Visión

Ser la empresa LIDER en el transporte de carga terrestre peruana, consolidamos como una empresa de calidad que brinda sus servicios con excelencia, eficiencia y seguridad.

1.8.3 Política

JOTA TRANSPORTES E.I.R.L. es una empresa privada dedicada a transporte de carga líquida y seca, en camiones y cisternas para el transporte de asfalto no mayor a 8 años de antigüedad, recubiertas con material térmico de alta calidad y válvulas de descarga de acorde a las dimensiones de sus tanques de almacenamiento, lo que permite que el producto mantenga su nivel de temperatura hasta llegar al lugar de destino. Es consciente de su responsabilidad social, laboral y ambiental como empresa, así como de su compromiso con la satisfacción de nuestros clientes, con la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y el cuidado del ambiente; con este fin nos comprometemos a:

- Aplicar eficazmente nuestros estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y respeto de las comunidades como parte integral del negocio, tanto en las labores diarias como en las decisiones técnicas y comerciales que permitan asegurar la mejora continua del desempeño del Sistema Integrado de Gestión, así como la optimización de los procesos que permitan incrementar la satisfacción de nuestros clientes, reducir los incidentes tanto en seguridad y salud ocupacional, proteger el ambiente, prevenir la contaminación y promover el respeto de las comunidades.
- Cumplir las leyes y reglamentos vigentes, normas y regulaciones aplicables al objeto de nuestros servicios, así como cumplir con los requisitos del cliente y otras partes interesadas pertinentes.
- Proteger la seguridad y salud de todos los miembros de la organización mediante la prevención de lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes ocupacionales; y la promoción de la consulta y participación de los colaboradores y sus representantes, clientes y proveedores, en la gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional.
- Promover el desarrollo profesional de los colaboradores tomando acciones para mejorar sus competencias; así como, asegurar la toma de conciencia en materia de calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y respeto de las comunidades.
- Respetar la cultura, valores y costumbres de las diversas comunidades regionales y nacionales en donde se realizan nuestras operaciones.

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Productos (Servicios)

Los servicios que brinda Jota Transportes E.I.R.L. son los siguientes:

- i. Transporte de combustibles y residuales para industria.
- ii. Transporte de asfaltos, alquitranes y emulsión.
- iii. Transporte nacional de lubricantes a granel.
- iv. Transporte de carga seca en plataformas y cama bajas.
- v. Alquiler de camionetas escoltas equipadas.
- vi. Evaluaciones de riesgo en rutas y sitios de entrega.
- vii. Elaboración de planes de contingencia para el transporte.

1.9.2 Clientes

Los principales clientes de Jota Transportes E.I.R.L. se encuentran en el rubro construcción, proyectos de ingeniería, minería, seguido por las empresas petroleras, hidrocarburos, servicios ingeniería.

Tabla 1

Principales clientes

RUC	CLIENTES
20109565017	Construcción y administración S.A
20501439020	Obras de ingeniería S.A
20514831620	TDM asfaltos S.A.C
20102502001	Energoprojekt Niskogradnja S.A.
20513320753	Repsol marketing S.A.C
20100128218	Petroperú S.A.
20475262647	Neptuno contratistas generales S.A.C
20100114187	Ingenieros civiles y contratistas generales S.A.
20503840121	Repsol comercial S.A.C
20102297581	Constructora Málaga hnos. S.A

Nota: Adaptado de Jefatura Comercial de la Empresa

1.10 Premios y certificaciones

1.10.1 Premios

No se evidencia los premios recibidos de la empresa.

1.10.2 Certificaciones

JOTA TRANSPORTES E.I.R.L. se dedica al transporte de hidrocarburos y maquinaria de carga pesadas a nivel nacional e internacional por carretera. Asimismo, posee una política integrada de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, bajo los lineamientos de la norma OHSAS 18001 de Seguridad y Salud Ocupacional e ISO 14001 de Gestión Ambiental, documentada por escrito, firmada por la máxima autoridad de la organización, destinada a conducir las actividades promoviendo el trabajo seguro y saludable optimizando la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones y del ambiente de trabajo y en armonía con el ambiente.

De acuerdo a lo anterior, el compromiso de JOTA TRANSPORTES EIRL busca:

- Considerar la Seguridad y Salud Ocupacional como parte integral de los procesos operativos y administrativos desarrollados dentro de nuestra actividad del transporte.
- Contar con un sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional basado en la identificación de peligros y evaluación de riesgos.
- Asegurar la existencia de controles para las actividades de alto riesgo.
- Asegurar la existencia de controles de salud ocupacional, especialmente para la exposición a polvo y ruido.
- Asegurar que todos los trabajadores y supervisores reciban la capacitación adecuada que les permita cumplir con sus obligaciones y responsabilidades en Seguridad y Salud Ocupacional.

- Mantener un proceso de mejora continua del sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, por medio de la participación de los trabajadores y supervisores.
- Cumplir con los requerimientos legales nacionales y otros requisitos aplicables a la Seguridad y Salud Ocupacional.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

JOTA TRANSPORTES E.I.R.L. mantendrá canales de comunicación con los grupos de interés, trabajará conjuntamente con la sociedad aportando su conocimiento e informando de manera fiable y transparente sobre su desempeño y el efecto que sus actividades y productos causan sobre las personas y el entorno.

Sea cual sea el puesto o ubicación geográfica, todos los empleados son responsables de su propia seguridad, así como de contribuir a la seguridad, salud y desempeño ambiental individual y colectivo.

JOTA TRANSPORTES E.I.R.L. considera que “cumplir y hacer cumplir esta política” es responsabilidad de todas las personas que participan en sus actividades.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

2.1 Caracterización del área

Durante el estudio del presente proyecto realizado se constató que la empresa no cuenta con políticas y control de cobranzas establecidos, lo cual genera problemas en el área y empresa en general.

En tal sentido, el presente proyecto tiene como finalidad proponer mejoras para el área de tesorería y cobranzas de la empresa Jota Transportes E.I.R.L. en términos de políticas y procesos de control para el área en estudio.

El área de cobranzas y tesorería es el área encargada de gestionar los cobros a los clientes que tienen créditos y la gestión de diversos pagos, como son los servicios públicos, pago al personal, pago a proveedores, etc.

Asimismo, en el área laboran cinco personas de los cuales uno es el jefe, dos personas se encargan de la cobranza y otros dos de la tesorería.

A continuación, se presenta las principales funciones que realiza cada colaborador:

Cargo: Jefe de Cobranzas y Tesorería

Nombre del trabajador: Tatiana Carlos Sixto

Edad: 32 años

Principales funciones:

- Responsable del área de cobranzas y tesorería
- Administrar y llevar control de las cuentas bancarias de la empresa.
- Realizar la evaluación de crédito y gestión de cartera de cobranza de los clientes a crédito.

- Llevar la actualización del flujo de caja, realizar las proyecciones y conciliaciones bancarias tanto de ingreso como de egresos de la empresa.
- Atender los requerimientos de los clientes internos
- Manejo de relaciones con los proveedores y programar su respectivo pago.
- Negociación con los bancos para el financiamiento externo.
- Emisión de cheques, vouchers, conciliaciones bancarias diarias.
- Seguimiento y control de gestión de cobranza de las cuentas por cobrar.
- Elaboración de reportes para gerencia: Cuentas por cobrar, línea de crédito y la estructura de financiamientos.
- Emisión de cheque, conciliaciones diarias.
- Realizar pagos tanto externo e interno.
- Preparación y programación de pagos.
- Asegurar la disponibilidad de fondos.
- Realizar y retroalimentar el flujo de caja real y proyectados.

Cargo: Asistente de Cobranzas (2)

Nombre del trabajador 1: Renzo Huachaca Zapata (Edad: 32 años)

Nombre del trabajador 2: Katia Basilio delgado (Edad: 27 años)

Principales funciones:

- Evaluar crediticiamente a los potenciales clientes
- Realizar la gestión de cobranzas.
- Responsable de liquidar cobranzas, letras, detracciones y varias para mantener actualizados los estados de cuenta de los clientes
- Responsable de registrar en el sistema las cobranzas realizadas a fin de mantener la información actualizada para la toma de decisiones

- Responsable de gestionar la cobranza de la cartera asignada y hacer seguimiento a los clientes con la finalidad de ayudar a que la gestión de la cobranza sea eficiente
- Responsable de ejecutar el proceso de conciliación de cuentas de clientes para asegurar que las cuentas asignadas estén correctamente conciliadas
- Responsable en la aprobación de pedidos al contado y apoyo en la aprobación de pedidos al crédito dentro de límites de autoridad a fin de cerrar el ciclo de venta
- Responsable de preparar reportes de cobranza de la cartera asignada a solicitud del cliente
- Responsable de emitir notas de crédito de cliente contado según aprobación del Gerente General
- Responsable de identificar partidas pendientes de conciliar
- Reporta al Jefe de Cobranzas y Tesorería
- Cumplir con otras Responsabilidades Inherentes al Cargo.

Cargo: Asistente de Tesorería (2)

Nombre del trabajador 1: Melisa Carlos valer (Edad: 28 años)

Nombre del trabajador 2: Yeny Castillo Galván (Edad: 45 años)

Principales funciones:

- Gestión de pago a proveedores
- Banca electrónica
- Conciliación bancaria ingresos y egresos
- Control de seguros y movimientos bancarios, etc.
- Revisar movimientos de las cuentas bancarias y cheques en forma diaria.

- Elaborar el Reporte de Saldos Bancario y Real.
- Recepcionar documentos de cuentas por pagar.
- Elaborar el Reporte semanal de cuentas por pagar.
- Emitir Cheques para programación de pago.
- Emitir transferencias.
- Emitir instrucciones bancarias al exterior.
- Otras que le sean asignadas por la jefatura inmediata superior.
- El área presenta las siguientes características de trabajo:

El área cuenta con cinco (05) colaboradores un jefe que es subordinado de la Jefatura de Administración que a su vez este depende de la Gerencia General. Asimismo, cuenta dos asistentes de cobranzas y dos asistentes de tesorería.

- Los asistentes no reciben capacitación, por lo que su labor es deficiente ya que no son especialista en materia.
- Existe comunicación horizontal entre el responsable del área y los asistentes de cobranza y tesorería
- No cuenta con un plan de políticas de crédito y cobranzas.
- Tiene un tipo de liderazgo autocrático, todo depende de lo que diga el superior inmediato.

Rol de Alumno en la Empresa

Dentro del área de Tesorería y Cobranza el nivel de mando es horizontal, dando libertad para proponer lineamientos o mejoras para el área. A continuación, se presenta el perfil del autor del presente trabajo:

Tabla 2*Perfil del alumno*

Nombre	Renzo Huachaca Zapata
Edad	32 años
Área	Tesorería y Cobranza
Cargo	Asistente de cobranzas
Fecha de ingreso	Junio del 2016
Carrera	Contabilidad
Nivel de estudios	Bachiller universitario
Capacitaciones	
Competencias	Capacidad de análisis Organización Compromiso Honestidad Orientación a resultados Trabajo en equipo Trabajo bajo presión
Funciones	Realizar seguimiento mediante llamadas email, y cartas según el caso. Preparar información gerencial sobre la facturación y detalle de cada cliente. Llevar control de la relación de los abonos realizado con detalle de pagos. Análisis cuenta clientes con depósitos cuenta banco Nación SUNAT. Analizar reportes ventas al cierre de cada mes para los análisis respectivos de impuestos.

Nota: Elaboración propia.

2.1.1 Objetivos del área

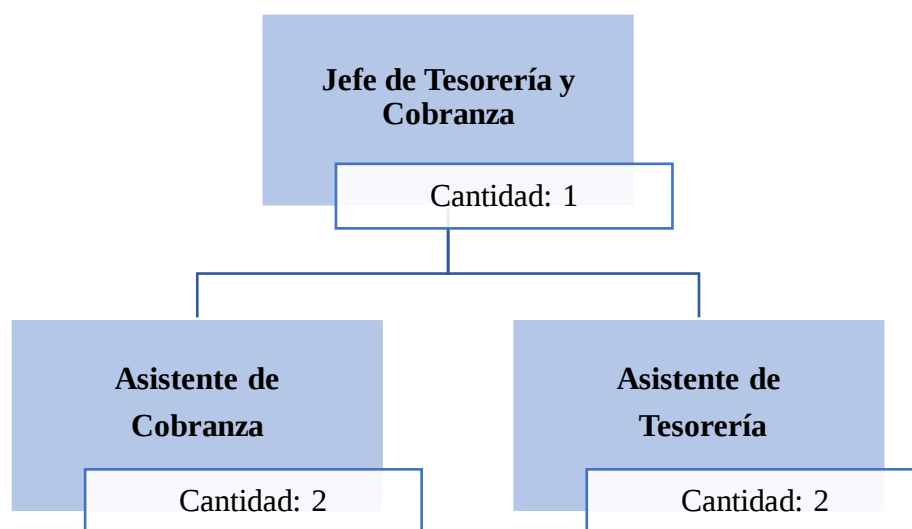
- Mejorar el proceso de cobranza, disminuyendo los tiempos requeridos de cobranza.
- Disminuir el monto total de incobrables en un 20%, con respecto al año anterior.
- Capacitar al personal asistente de cobranza y tesorería en temas relacionados con su posición
- Reducir en 10% los clientes morosos con la implementación del plan de política de créditos y cobranzas, ya que permitirá un mejor análisis al cliente ante de acceder al crédito.

- Mejorar el flujo de liquidez en un 10% con respecto al año anterior con el propósito de cumplir con las obligaciones de pago a proveedores.

A continuación, se presenta organigrama del área de tesorería y cobranza:

Figura 3

Organigrama del área de Tesorería y Cobranzas



Nota: Adaptado de Jefatura Cobranza y Tesorería.

2.2 Contextualización y definición del problema

2.2.1 Contextualización del problema

La empresa Jota Transportes E.I.R.L. presenta un conjunto de problemas relacionadas a la falta de políticas y control de créditos y cobranzas desarrolladas en el área en estudio y que tienen un efecto en todas las áreas de la empresa.

Por otro lado, dentro de los problemas internos que presenta la empresa también existen factores externos que han evidenciado los problemas internos tales como el cierre intempestivo y termino de obras, lo cual ha generado la cancelación de obras de los clientes por permisos denegados, accidentes, falta de fondos, entre otros, afectando el volumen de ventas de la empresa y representando órdenes de servicios cancelados.

Tabla 3*Número de Cierres de Obras Intempestivo (2016-2020)*

Año	2016	2017	2018	2019	2020
N° de Cierre de Obras Intempestivo	8	10	12	14	16

Nota: Elaboración propia

De igual modo, la crisis económica y sanitaria que afecta al país y en general al mundo ha ocasiona que varias obras y proyectos cierran de forma abrupta, lo cual afecta a la empresa en estudio dado que los contratos son cancelados o no se llegan a concretar. Del mismo modo, varias empresas se han visto afectadas a nivel de rentabilidad, ocasionando baja demanda de los servicios de transporte.

Considerando la situación externa a la empresa, se analizan los siguientes problemas internos, los cuales se relacionan a la falta de políticas y control del área en estudio.

A. Falta de políticas de crédito y cobranzas.

A.1. No existe un plan (políticas) de tesorería.

Un plan de tesorería es necesario para la eficiente administración del dinero, ya que un plan debe reflejar las salidas (pagos) y entradas (cobros) de dinero, basado en las operaciones que estima la empresa realizar durante un determinado tiempo. De dicha forma se puede controlar y mejorar a través de un cronograma que ayude visualizar los montos que se deberían de cobrarse y pagar. Sin embargo, al no existir políticas que señalen y controlen el uso de un plan para el área, dicha función no se realiza.

A.2. Decisiones centralizadas.

La empresa ejerce una administración centralizada (Liderazgo autocrático). Por lo tanto, las decisiones organizacionales son tomadas en su

mayoría por el Gerente General, esto ocasiona alta dependencia de las demás jefaturas que no pueden avanzar sin el visto bueno o aprobación del GG.

A.3. Deficiente evaluación del cliente (nivel de riesgo).

Inadecuado planteamiento e implementación de políticas comerciales; por ejemplo, no existen contratos formales para el otorgamiento de créditos a los posibles clientes que respalden a la empresa ante los posibles incumplimientos esto genera mayor riesgo para la organización.

De igual modo, no analizan los riesgos que implica no cobrar a tiempo a los clientes, como el tener que incurrir en sobregiros o prestamos de corto plazo. De la misma manera los impactos de no contar con la liquidez necesaria para el pago de personal u otros relacionados con la operación del negocio.

A.4. Bajo nivel de coordinación con el área operativa.

Ineficiencia en la coordinación por parte de los responsables para el envío de la aprobación del servicio (ingenieros residentes o responsables de obra).

Tabla 4

Cantidad de retrasos anuales (2016-2020)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Movimientos	1618	1862	1400	1500	1488
Retrasos de aprobación	70	110	98	115	112

Nota. Elaboración propia

*Proyectado

Por otro lado, el bajo nivel de coordinación del área operativas también genera que no exista un plan de contingencia para costear accidentes tales como; salida de la vía, colisión lateral y frontal, atropello a peatón, colisión frontal, colisión trasera y múltiple, vuelco y otro tipo de accidente, que afecte el flujo de efectivo.

Tabla 5

Número de Siniestros (2016-2020)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Movimientos	1618	1862	1400	1500	1488
N° de Siniestros	14	16	18	20	16
Monto gastado Soles	88 000	110 000	95 000	110 000	95 600

Nota. Elaboración propia

B. Falta de control de créditos y cobranzas.

B.1. Bajo nivel de especialización en cobranzas.

El personal del área de tesorería y cobranza, así como de otras áreas de la empresa tienen un bajo nivel de especialización debido a que no existen capacitaciones que empoderen las competencias de cada colaborador. Dicha situación es uno de los aspectos por el cual la atención y los procesos de cobranza que se aplican son deficientes.

Tabla 6*Cantidad de horas promedio de capacitación (2016-2020)*

Período	Nro. De trabajadores	Horas promedio capacitación
2016	60	20
2017	63	22
2018	68	16
2019	63	10
2020	55	8

Nota. Elaboración propia**B.2. Deficiente comunicación con el cliente deudor.**

El personal encargado de contactar al cliente deudor no ha sabido mantener comunicaciones eficientes que logren el objetivo de coordinar con el cliente los términos de pagos, generando que el tiempo de las cuentas por cobrar se extiendan.

B.3. Bajo nivel de coordinación con el área comercial y operativa.

Bajo nivel de sinergia entre las áreas de Administración, Cobranzas y Tesorería para coordinar y dirigir las diversas acciones inherentes a la actividad de la empresa, incluyendo la actividad y cobranza.

Tabla 7*Cantidad de trabajadores e incidencias internos (2016-2020)*

Período	Nro. De trabajadores	Incidentes o reclamos internos
2016	60	16
2017	63	22
2018	68	28
2019	63	30
2020	55	25

Nota. Elaboración propia

B.4. Demora en el proceso de facturación.

La deficiente gestión estratégica o planteamiento de todo el proceso desde que genera la venta, la emisión y aprobación de la guía de reemisión, hasta la elaboración de la factura, hace que se retrase el envío de la factura final al cliente.

B.5. Deficiente seguimiento a las cuentas por cobrar.

Deficiente seguimiento a las cuentas por cobrar, debido a que no existe estrategias de cobranza adecuada para la gestión de los mismo en su debido periodo.

B.6. Procesos no documentados.

Procesos no definidos con claridad para el seguimiento y gestión de cobranzas, personal poco calificado, funciones no definidas. Todos pueden llamar, escribir, visitar y cobrar.

B.7. Base de datos desactualizada.

Deficiente gestión de la base de datos, al no estar actualizada en el momento de cierre de ventas dificulta la operación.

B.8. Acuerdos comerciales deficientes e informales.

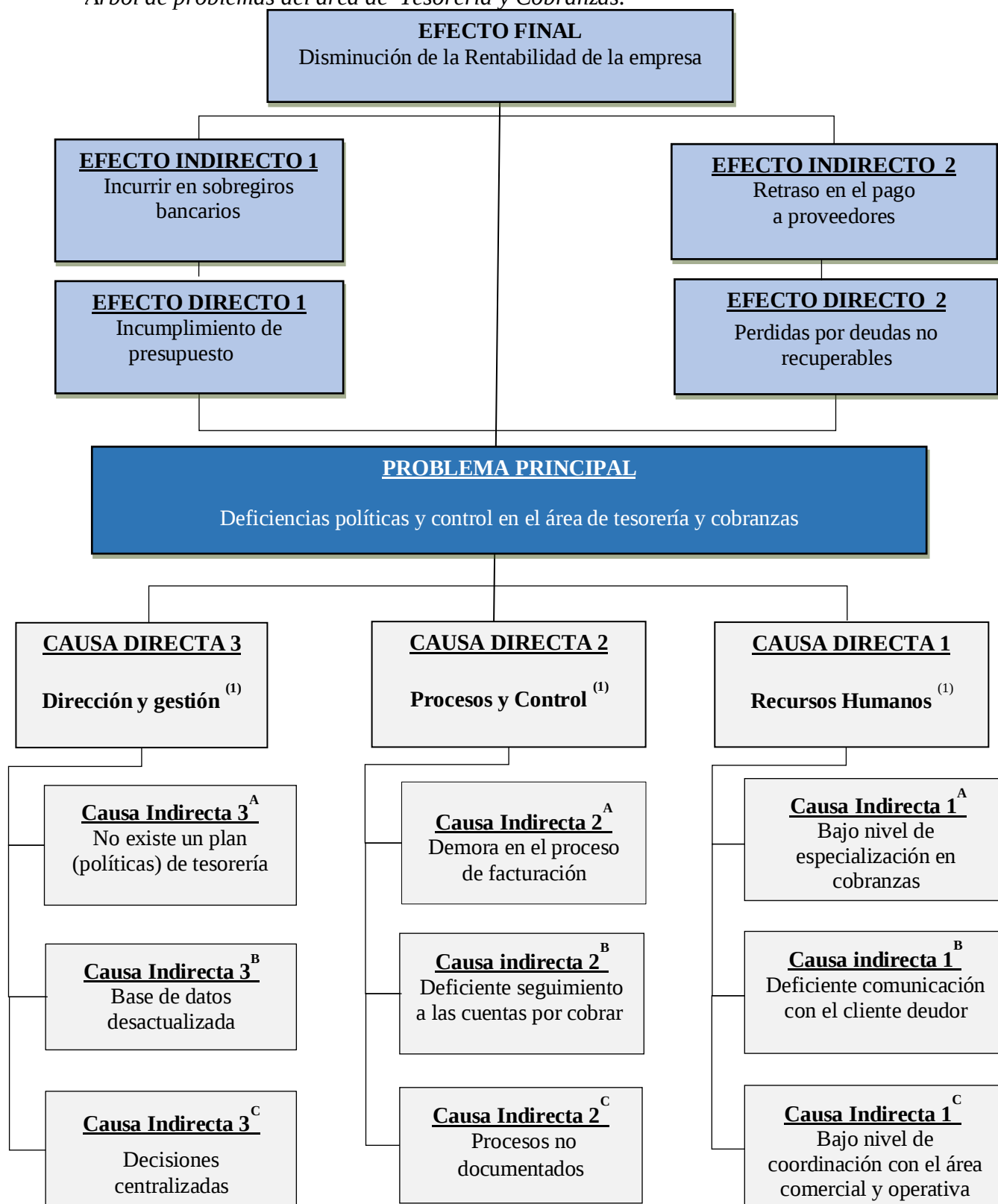
Se ha presentado ocasiones donde no hay contrato firmado con los clientes, principalmente debido a la antigüedad del cliente se da ciertos beneficios; sin embargo, ello conlleva una informalidad contractual y deficiencia en los acuerdos. Además, dada dicha situación, no existe una adecuada programación de pagos ni cronograma de entregas.

Considerando los problemas descritos anteriormente, se presenta un árbol de problemas en la Figura 4, el cual sintetiza las causas y efectos del área de tesorería y cobranza.

En base a lo mostrado en el árbol de problemas, el problema central del área de tesorería y cobranza es la inexistencia de políticas en el área de tesorería y cobranzas, el cual se deriva de problemas asociados a los recursos humanos, procesos, dirección y gestión del área. De dicho problema se observan que los efectos son el incumplimiento de presupuesto, sobregiros bancarios, clientes morosos, deudas no recuperables, bajo nivel de liquidez y retraso en pago de proveedores, todo ello ocasiona como efecto final una disminución de la rentabilidad de la empresa.

Figura 4

Árbol de problemas del área de Tesorería y Cobranzas.



Nota: Adaptado de análisis y contextualización del problema del área en estudio.

⁽¹⁾ Área de Tesorería y Cobranza.

A continuación, y de acuerdo con el árbol de problemas presentado, se describe los efectos que los problemas identificados ocasionan a la empresa.

a) Retraso en el pago a proveedores

Debido a la ineficiente gestión en la cobranza a los clientes, se tiene como resultado un bajo nivel de liquidez. Por lo tanto, no se puede cumplir con los pagos a proveedores, dichos incumplimientos (pagos retrasados), se tienen registrados y se ha registrado de la siguiente manera en los últimos años:

Tabla 8

Porcentaje de Incumplimiento de Pago a Proveedores (2016-2020)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Proveedores	150	180	220	225	235
Órdenes de servicio	1100	1200	1050	1250	1350
Incumplimientos	3.5%	5%	5.5%	6%	7%

Nota: Adaptado de información del área de tesorería y cobranza.

b) Pérdidas por deudas no recuperables

Existencia de deudas no cobradas generada por clientes morosos. Esto ocurre por ineficientes acuerdos comerciales que no evalúan de manera adecuada a los posibles clientes previos al otorgamiento de créditos. Por tanto, se hace muy difícil realizar el proceso de cobranza.

Tabla 9

Porcentaje de morosidad (2016-2020)

Año	Ventas	% Morosidad	Monto
2016	S/13,742,731	4.0%	S/549,709
2017	S/19,620,230	4.5%	S/882,910
2018	S/16,330,820	5.5%	S/898,195
2019	S/17,963,902	6.5%	S/1,167,654
2020	S/9,307,046	5.2%	S/480,864

Nota: Adaptado de información del área de tesorería y cobranza.

c) Incumplimiento de presupuesto de ingresos

Debido a los retrasos en las cobranzas, así como en deudas no incobrables, el presupuesto estimado de ingresos es menor a lo esperado.

d) Incurrir en sobregiros bancarios

Al no contar con efectivo para el cumplimiento de las obligaciones comerciales se incurre en los sobregiros bancarios para pagar parte de las deudas. Produciendo mayores gastos financieros los mismos que disminuyen la rentabilidad de la organización.

Tabla 10

Número de veces de sobregiros (2016-2020)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Nº veces de Sobregiros	5	7	11	13	8
Monto total de los sobregiros	S/165,000	S/220,000	S/280,000	S/410,000	S/243,000

Nota: Adaptado de información del área de tesorería y cobranza.

e) Disminución de la Rentabilidad de la empresa

Todos los problemas presentados anteriormente tienen un impacto en la rentabilidad de la empresa, afectando los beneficios obtenidos año a año.

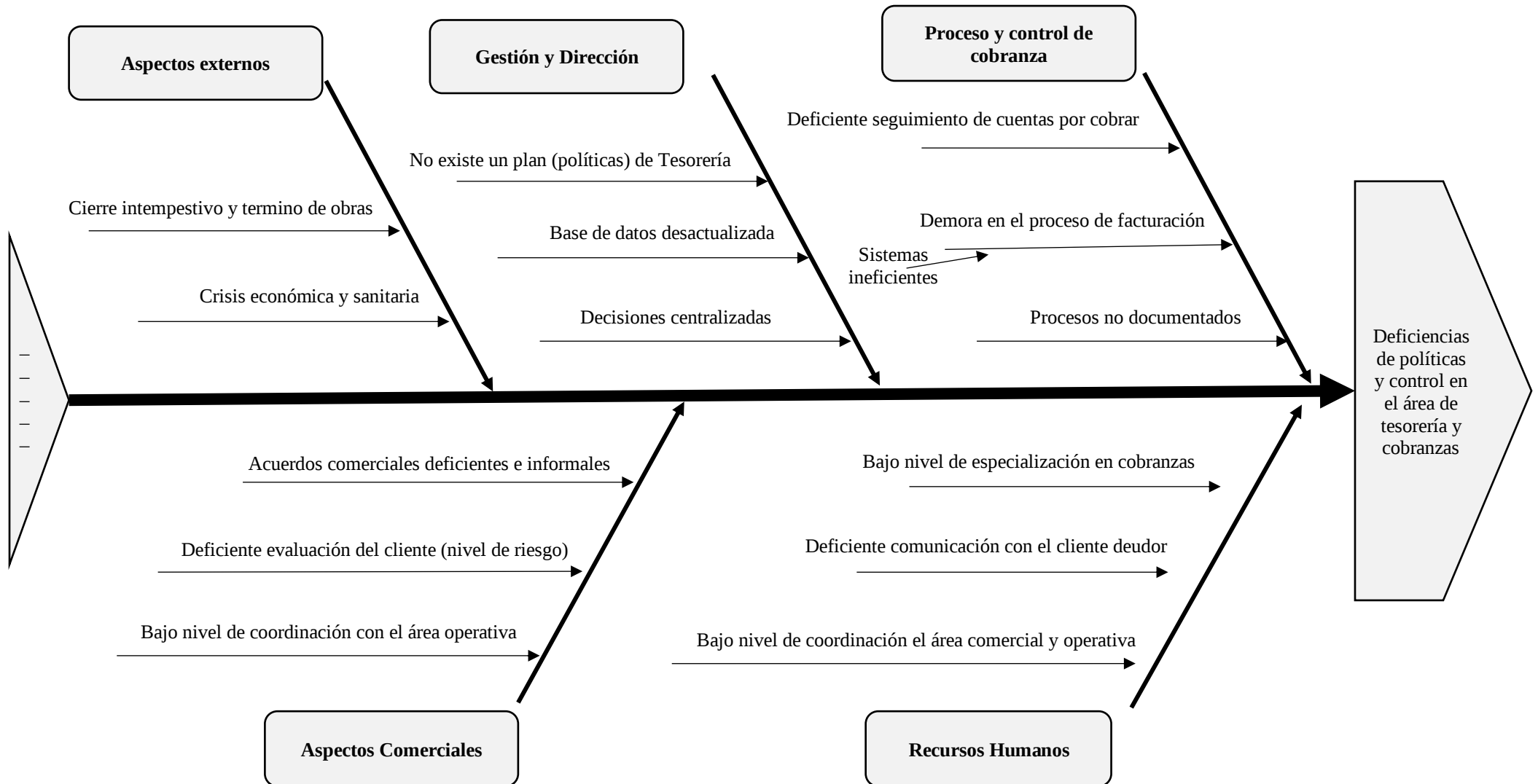
Tabla 11*Estados de Ganancias y Pérdidas*

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	S/13,742,731	S/19,620,230	S/16,330,820	S/17,963,902	S/9,307,046
Costo de Venta	S/4,122,819	S/5,886,069	S/4,899,246	S/5,389,171	S/2,792,114
Utilidad bruta	S/9,619,911	S/13,734,161	S/11,431,574	S/12,574,732	S/6,514,932
Gastos administrativos	S/2,759,387	S/3,936,521	S/3,275,544	S/3,602,830	S/1,871,459
Gastos de venta	S/687,137	S/981,012	S/816,541	S/898,195	S/465,352
Costos indirectos	S/2,061,410	S/2,943,035	S/3,674,435	S/4,580,795	S/2,512,902
Utilidad Operativa	S/4,111,979	S/5,873,594	S/3,665,055	S/3,492,911	S/1,665,218
Gastos financieros (sobregiros)	S/165,000	S/220,000	S/280,000	S/410,000	S/243,000
Utilidad antes de impuesto	S/3,946,979	S/5,653,594	S/3,385,055	S/3,082,911	S/1,422,218
Impuesto a la renta	S/1,105,154	S/1,667,810	S/998,591	S/909,459	S/419,554
Utilidad neta	S/2,841,825	S/3,985,783	S/2,386,463	S/2,173,452	S/1,002,664
Rentabilidad neta (%)	21%	20%	15%	12%	11%

Nota: Adaptado de información del área de tesorería y cobranza.

Por otro lado, considerando los problemas descritos anteriormente en el árbol de problemas, se ha planteado un diagrama de Ishikawa en la Figura 5, el cual incluye causas internas como externas que afecta al área y empresa en estudio. Entre las causas presentadas en el diagrama están aspectos comerciales, gestión y aspectos externos, proceso de cobranza y recursos humanos del área de tesorería.

Como se presenta en el diagrama, las causas identificadas evidencian la “Inexistencia de políticas y control en el área de tesorería y cobranzas”, lo cual trae consecuencia una disminución de la rentabilidad, tal como se mostró en el árbol de problemas.

Figura 5*Diagrama de Ishikawa*

Por último, en la Tabla 13, se observa las fortalezas y debilidades del área en estudio. De igual forma, se muestra las oportunidades y amenazas que afectan al área y la empresa. A continuación, se explica brevemente los factores del FODA:

Fortalezas.

1. Más de 20 años de experiencia

La empresa inició operaciones en 1995, desde entonces no ha parado de crecer y convertirse en una gran empresa (ventas superiores a 2300 UIT). Dicha experiencia le ha permitido especializarse, afianzar clientes y alianzas estratégicas que otros competidores con menos años no podrían lograr.

2. Buena infraestructura y capacidad operativa.

La empresa cuenta, con espacios acondicionados para cada área, siendo una de ellas el área de cobranza y tesorería que cuenta con cinco trabajadores. Todas las oficinas cuentan el equipo y mobiliario necesario para que los trabajadores cumplan sus labores adecuadamente.

3. Especialistas en transporte de productos de construcción, petróleo y carga pesada

A través de los años, la empresa ha logrado especializarse en el rubro de carga pesada en sectores industriales como construcción y combustible.

4. Equipo comprometido e integrado.

Los trabajadores en todas las áreas de la empresa cuentan con un alto nivel de identificación e integración, lo que permite ejecutar cambios de manera fluida.

5. Clientes fidelizados.

La empresa cuenta con clientes con más de cinco años trabajando con la empresa, a los cuales se les da condiciones comerciales favorables y preferencias en contratos.

6. Marca reconocida en su segmento.

La empresa cuenta con el reconocimiento de sus clientes, los cuales los recomiendan y traen más clientes para la empresa, posicionándose en el segmento de carga pesada industrial.

Debilidades.

1. Proceso de cobranza deficiente

Por medio del árbol de problemas, observa un proceso deficiente de las cobranzas, desde el seguimiento a los clientes, contacto y facturación de los mismos. Además, de no contar con políticas de cobranzas que guíen los procesos y aseguro un buen rendimiento del área.

2. Bajo nivel de liquidez

Debido a los problemas del proceso de cobranza, la liquidez de la empresa es baja; es decir, la empresa no cuenta con dinero para subsanar sus deudas a corto plazo, lo que hace que se endeude para poder realizar los pagos pertinentes.

3. Personal poco capacitado en temas contractuales y comerciales

El personal de la empresa no tiene un perfil y/o capacidades para la elaboración de contratos, lo cual hace que los contratos no sean eficientes.

4. Deficiente elaboración de contratos

Además de no contar con personal adecuado para la elaboración de contrato ni con un contrato modelo adecuado, se observa que varios de los contratos son dados informalmente, dicho es el caso de clientes antiguos que por darles preferencias muchas se da el servicio antes de tener el contrato firmado o se realiza un contrato simple que a la larga perjudica a la empresa.

5. Deficiente evaluación del cliente

Dada la cantidad de clientes morosos y deudas consideradas como incobrables, se concluye que existe un proceso de evaluación deficiente del cliente. Dicho proceso no evaluada adecuadamente el nivel de riesgo de un cliente antes de darle un servicio.

6. Bajo nivel de automatización

La empresa no cuenta con programas o softwares que agilicen los procesos de las diferentes áreas. Existe demoras en procesos como facturación o deficiencia en seguimientos a clientes que podrían automatizarse y ser más eficientes.

Oportunidades.

1. Inversión en infraestructura para transporte por parte del gobierno

La inversión en la infraestructura de transporte ha permitido mejorar las vías terrestres del Perú, permitiendo una mayor facilidad y seguridad para el tránsito de vehículos.

Una de dichas inversiones fue de 428 millones de soles destinados para el mejoramiento de 13,817 km de vías en el Perú, “construir cinco puentes, liberar 566 predios en el país, así como desarrollar proyectos de internet de alta velocidad en cinco regiones” (El Peruano, 2021, 07 de marzo). Por otra parte, en abril del 2021 se firmaría contrato para construcción de nueva Carretera Central; además, se tiene once proyectos de modernización portuarias para infraestructura y equipos (El Peruano, 2021, 12 de marzo).

A nivel regional, el gobierno está invirtiendo en proyectos de transporte y comunicaciones, como el caso de La Libertad, en el cual se ha destinado 8,250 millones de soles para la construcción, rehabilitación y mantenimiento de carreteras y caminos, así como para la construcción de puentes y mejora al acceso a internet de alta velocidad (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2021, 15 de marzo). De igual modo, se ha destinado 2,500 millones de soles para inversión en infraestructura vial y de telecomunicaciones en Moquegua (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2021, 15 de marzo).

2. Existencia de variedad de empresas especializadas en cobranzas

Existen varias empresas especializadas en cobranza en el Perú. De acuerdo con las empresas registradas en Google Maps, en Lima hay aproximadamente 80 empresas dedicadas a las cobranzas.

Entre las empresas con una clasificación de 4 estrellas a más en Google Maps se encuentran 19 empresas especializadas en cobranza, las cuales se ubican en diferentes distritos de Lima como San Isidro, Cercado, Los Olivos y otros, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12*Empresas especializadas en cobranzas*

N°	Nombre	Estado	Ubicación	Clasificación en Google Maps
1	PCR Cobranzas y Recuperaciones Judiciales SRL	Abierto	San Martín de Porres	5.0
2	ISOLUCIONES INTEGRALES S.A.C.	Abierto	Cercado de Lima	4.2
3	Cobranzas Perú	Abierto	San Isidro	4.5
4	COBRANZAS RAPIDAS - WORLD ASSOCIATED	Abierto	San Isidro	5.0
5	Normaliza	Abierto	San Isidro	5.0
6	CONECTA CMS S.A.	Abierto	San Isidro	4.5
7	AUDICOB S.A.C.	Abierto	Los Olivos	5.0
8	ABOGADOS & CONSULTORES	Abierto	San Luis	5.0
9	Aegis Perú	Abierto	Cercado de Lima	4.4
10	FT Capital	Abierto	San Isidro	4.3
11	SOLECO	Abierto	Magdalena del Mar	5.0
12	Innovaxion Empresarial Abogados de Lima Sur -	Abierto	San Miguel	5.0
13	Inmobiliario, Civil y Penal 24horas	Abierto	Chorrillos	4.7
14	A&a Consultores	Abierto	Miraflores	4.0
15	eXpressnet	Abierto	San Isidro	5.0
16	Estudio Alegria Abogados	Abierto	Los Olivos	5.0
17	Konecta Peru, Lima Cargo City	Abierto	Callao	4.1
18	NetSolution	Abierto	Cercado de Lima	4.5
19	Estudio Muñiz	Abierto	Cercado de Lima	4.4

Nota: Adaptado de "empresas de servicio de cobranza, lima Perú" de 4,0 y clasificaciones superiores en Google Más,

3. Alta oferta de asesores legales y consultorías jurídicas.

De acuerdo con Meza (2020, 2 de abril), en el Perú existen más de 130 mil abogados colegiados. Dicha cantidad asegura una alta oferta de asesoría legales por parte de profesionales capacitados. Asimismo, también existen empresas consultoras jurídicas que brindan el servicio de elaboración de contratos y otros temas legales.

4. Variedad de oferta de capacitación en temas de cobranzas, gestión comercial, elaboración de contrato

La oferta en cursos y diplomados en temas de cobranza, gestión comercial, contratos y otros, facilita capacitar a los empleados sin necesidad de que la empresa se especialista en el tema. Algunas instituciones en el Perú

ofrecen dichos cursos y temas parecidos son Cibertec, ESAN, Cámara de negocios, Certus, Cámara de Comercio de Lima, UPC, PUCP, entre otras.

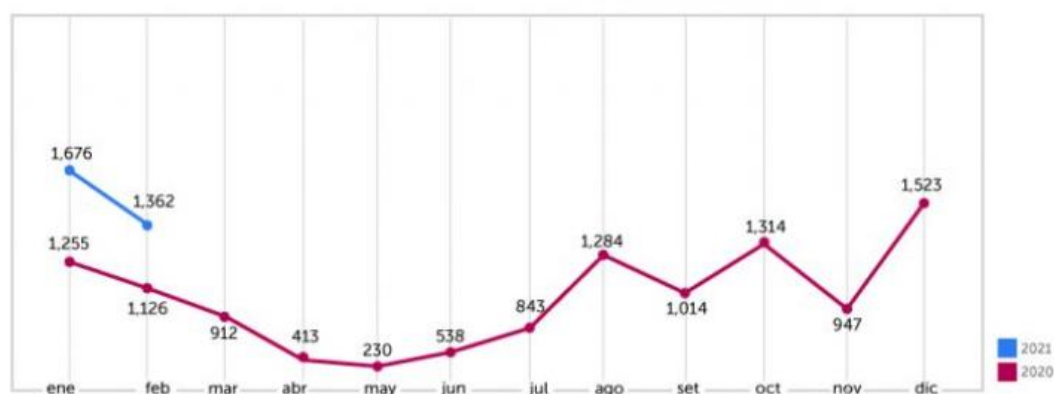
5. Incremento en la importación de vehículos pesados

El crecimiento de vehículos pesados hace que exista una mayor oferta de vehículos de carga pesada, por lo que facilita que las empresas transportistas adquieran nuevas unidades de transporte.

De acuerdo con Asociación Automotriz del Perú (s.f.), las importaciones de vehículos pesados habrían presentado un crecimiento desde mayo del 2020, con ciertos picos y descensos, aumentando de diciembre del 2020 (1,523 unidades) a Enero 2021 (1,676 unidades) para luego bajar en Febrero 2021, tal como se muestra en la Figura 6,

Figura 6

Importación de vehículos pesados (Enero 2020 - Febrero 2021) – en unidades



Nota: Recuperado de Asociación Automotriz del Perú (s.f.). Importación de Vehículos Nuevos 2021 [aap.org.pe]

6. Amplia oferta de entidades bancarias para el financiamiento de corto plazo y mediano plazo.

La crisis del 2020 afectó significativamente la economía del país; sin embargo, también facilitó la adquisición de créditos a corto y largo plazo,

permitiendo a las empresas contar con la liquidez e inversión necesaria para realizar sus operaciones.

De acuerdo con León (2021, 29 de enero), una opción de financiamiento a tasas subsidiadas es la ofrecida por Perúcomex diseñado para PYMES peruanas; por otra parte, las mejores tasas de préstamos de Capital de trabajo son las ofrecidas por EDPYME PROGRESO S.A., CMAC AREQUIPA, CMAC CUSCO, PERUANA SOLUCIONES y FINANCIERA QAPAQ. De igual forma, el autor señala otros financiamientos como el Fondo Crecer, Fondo Mipyme y Programa de Seguro de Crédito de Exportación (SEPYMEX) para empresas exportadoras; Préstamos Cofide para Mypes; Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI); Crédito Multipropósito Banco de Crédito del Perú; Programa Reactiva Perú; y el Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPE) del Banco de la Nación.

Amenazas.

1. Cierre intempestivo de obras

La presente amenaza ocasiona que varios de los contratos que tiene la empresa no se cumplan en los plazos previstos, dilatando el tiempo de los servicios ofrecidos en la empresa y ocasionando gastos operativos no previstos. Además, los clientes demoran en el pago de los servicios, lo cual dificulta la liquidez de la empresa.

2. Carreteras y pistas en mal estado

Dicha amenaza ocasiona que la seguridad en la carreta sea baja, lo cual es uno de los motivos de los accidentes y otros siniestros presentados durante las operaciones de la empresa, lo cual incurre en costos no previstos.

Dicha amenaza es un problema que afecta al país por varios años, si uno revisa los diferentes portales de noticia, encontrará artículos como “Pistas sin refaccionar perjudican a conductores en Lima” (hace 5 años), “VMT: pistas en mal estado perjudica a vecinos” (hace 5 años), “Camión se vuelca por hundimiento de pista en Tacna” (hace 5 años), “WhatsApp: microbús cae en hueco tras rotura de tubería” (hace 6 años), “Pista sin parchar perjudica a automovilistas en Pueblo Libre” (hace 6 años) y muchas otras (RPP Noticias, s.f.).

Según ALD Automotive Perú (2020, 03 de diciembre), el estado de una carretera afecta a la seguridad en el vehículo, por lo que algún desperfecto en la pista aumenta el riesgo de sufrir algún siniestro.

3. Alza del precio de combustible

Considerando que uno de los principales insumos para la empresa es el combustible, el alza e inestabilidad en el precio del combustible ocasiona excedentes en los gastos operativos.

De acuerdo con el diario Gestión (2021, 22 de enero), las empresas petroleras Petroperú y Repsol alzaron sus precios de gas y diésel hasta en más de 79% por galón, incluido impuesto, respecto a la variación de referencia internacional; además, el artículo indica que la petrolera estatal aumentó el precio del GLP en 2.6% por kilo.

4. Inestabilidad económica y política

Dicho problema afecta al país en general, disminuyendo las ventas y demanda de los servicios.

De acuerdo con BBC News Mundo (2020, 12 de noviembre), Perú vive una crisis política desde hace varios años, cambiando de presidente hasta en tres

ocasiones en los últimos cuatro años, sin tomar en cuenta la crisis económica y sanitaria del país, y con los últimos seis mandatarios acusados de corrupción.

De igual modo, el artículo de Gestión (2020, 02 de diciembre) señala que la clasificadora de riesgo Moody's indica que el Perú tiene el riesgo de que la inestabilidad política y las secuelas de la pandemia agraven la crisis económica del país.

5. Caída del sector construcción

Ante el paro obligatorio como medida de restricción por la pandemia covid-19, muchas obras de construcción se detuvieron, lo cual ocasionó la cancelación de contratos y demanda del servicio de empresas transportistas de carga.

En tal sentido, la Revista Capeco (2021, 26 de enero) indicó que en el 2020 el sector construcción cayó 16.7%, a pesar del crecimiento observado en el consumo de cemento y obra pública. Asimismo, de acuerdo al artículo, la mejora del sector dependerá del control de la pandemia y estabilidad política del país.

6. Paro de transportistas

Dicho problema amenaza los tiempos de entrega del servicio y la seguridad durante el traslado de la carga.

Acuña (2021, 19 de marzo), en su artículo para el portal El Comercio, señala que no se ha podido llegar a un acuerdo con los transportistas de carga

pesada tras meses de dialogo y huelgas, por lo cual dichos transportistas han acatado un paro nacional que implica el bloqueo de carreteras y avenidas.

De igual modo, el diario Gestión (2021, 07 de abril) indica que un grupo de empresas de transportes realizó un paro de 24 horas, que representó la suspensión aproximada del 70% del servicio en Lima y Callao.

Tabla 13

Matriz de FODA Cruzada

FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Más de 20 años de experiencia	D1 Proceso de cobranza deficiente
		F2 Buena infraestructura y capacidad operativa	D2 Bajo nivel de liquidez
		F3 Especialistas en transporte de productos de construcción, petróleo y carga pesada	D3 Personal poco capacitado en temas contractuales y comerciales
		F4 Equipo comprometido e integrado.	D4 Deficiente elaboración de contratos
		F5 Clientes fidelizados.	D5 Deficiente evaluación del cliente
		F6 Marca reconocida en su segmento	D6 Bajo nivel de automatización
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Inversión en infraestructura para transporte por parte del gobierno	(F2; O3;O4) Contratación de Servicio legal y especialista en Gestión y seguimiento a las cobranzas	(D1;O2) Tercerización del servicio de cobranza
O2	Variedad de empresas especializadas en cobranzas		(D1;D3; O4) Crear un programa de capacitación de personal
O3	Alta oferta de asesores legales y consultorías jurídicas	(F4; O2;O3) Reestructuración de proceso operativo de cobranza	
O4	Variedad de oferta en temas de cobranzas, gestión comercial, elaboración de contratos...		(D6;O6) Adquirir un software o programa para gestión de cobranzas
O5	Incremento en la importación de vehículos pesados		
O6	Amplia oferta de entidades bancarias para el financiamiento de corto plazo y mediano plazo.		(D1;O2) Contratación de una consultaría para elaboración de políticas de cobranza
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Cierre intempestivo de obras	(F1; A2; A6) Contratar un seguro de contra accidentes o asignar un presupuesto mensual para cubrir daños por siniestros durante las operaciones (transporte de carga)	
A2	Carreteras y pistas en mal estado		(D2;D4;A1) Contratar a un asesor legal o profesional en derecho contractual para la elaboración de contratos que incluya condiciones en caso "siniestros" e "imprevistos"
A3	Alza del precio de combustible		
A4	Inestabilidad económica y política		
A5	Caída del sector construcción	(F5; A1; A5) Desarrollo e implementación de políticas de cobranza	
A6	Paro de transportistas		

Nota: Adaptado de experiencia en la empresa y fuentes secundarias como El Peruano (2021, 12 de marzo), Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (2021, 15 de marzo), Google Maps (s.f.), Meza, A. (2020, 2 de abril), Asociación Automotriz del Perú (s.f.), León, J. (2021, 29 de enero), Del Castillo, A. (2020, 27 de mayo), ALD Automotive Perú, Gestión (2021, 22 de enero), BBC News Mundo (2020, 12 de noviembre), Gestión (2020, 02 de diciembre), Revista Capeco (2021, 26 de enero), Acuña, J. (2021, 19 de marzo).

2.2.2 Definición del problema

Se puede concluir que los problemas son:

2.2.2.1 Problema principal.

El problema principal identificado es:

Deficiencias de políticas y control en el área de tesorería y cobranzas de la empresa Jota transportes

Con lo cual existe una ineficacia en las cobranzas, lo cual impacta en la liquidez, trayendo problemas de pagos para los proveedores, trabajadores y otros. Lo anterior hace que la empresa necesite solicitar préstamos no planificados e incurra en sobregiros bancarios, con lo cual tiene que pagar gastos financieros

2.2.2.2 Problemas Secundarios.

- i. Personal poco especializado y sin conocimiento en temas legales y contractuales.
- ii. Bajo nivel de control y efectividad en las cobranzas
- iii. Bajo nivel de coordinación entre el personal del área de tesorería y las áreas implicadas en el proceso de otorgamiento de créditos
- iv. Deficiente manejo de base de datos y software de cobranzas.
- v. Procesos informales y documentación no estructurada (sin formato).

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Mejorar las políticas en el área de tesorería y cobranzas de la empresa Jota transportes EIRL – 2020.

2.3.2 Objetivos específicos

- i. Capacitar al personal en técnicas de cobranza, temas legales y contractuales.
- ii. Mejorar el nivel de control y eficiencia en las cobranzas.
- iii. Mejorar la comunicación y coordinación del personal implicado en el proceso de otorgamiento créditos.
- iv. Mejorar la gestión de base de datos y uso de software de cobranza.
- v. Desarrollar procesos formales y documentados del área (Manual de Organización y Funciones).

2.4 Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad determinar en qué medida la gestión de cobranzas incide en la liquidez de la empresa en un periodo o ejercicio, el cual se realiza para así cumplir con las diversas operaciones que se generan en la empresa; para ello se profundizó los diversos conceptos teóricos sobre la gestión de cobranza y liquidez. A través del proyecto de investigación se proporcionará a la gerencia un análisis que permita detectar y proponer cambios en las políticas de gestión de cobranzas que ayudarán a mejorar significativamente la liquidez de la empresa, proponiendo nuevos procedimientos y políticas. Por consiguiente, el Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente de acuerdo a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus

activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables que tiene como finalidad presentar información contable y financiera para la toma decisiones.

Las alternativas de solución buscarán revertir la necesidad de incurrir en préstamos de corto plazo como los sobregiros bancarios en los cuales incurre la empresa y que los ha llevado a incurrir en los siguientes gastos financieros presentados en la Tabla 14.

Tabla 14

Intereses incurridos (2016-2020)

Año	Ventas	% Morosidad	Monto	Sobregiros Bancarios	Intereses incurridos
2016	S/13,742,731	4.00%	S/549,709	S/. 140 000	S/. 29 400
2017	S/19,620,230	4.50%	S/882,910	S/. 165 000	S/. 37 950
2018	S/16,330,820	5.50%	S/898,195	S/. 220 000	S/. 37 400
2019	S/17,963,902	6.50%	S/1,167,654	S/. 280 000	S/. 45 640
2020	S/9,307,046	5.20%	S/480,864	S/. 410 000	S/. 60 680

Nota: Adaptado de información del área de tesorería y cobranza.

Considerando el crecimiento de los sobregiros y la tasa promedio de financiamiento de corto plazo, se puede determinar los gastos financieros a incurrir en el futuro por Jota Transportes, debido a dichos sobregiros.

Tabla 15

Intereses incurridos proyectados

(2020 - 2024)

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Monto total de los sobregiros	S/.545,211	S/.725,013	S/.964,110	S/.1,282,058	S/.1,704,860
Tasa promedio de Sobregiro utilizada	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%
Intereses Por desembolsar	S/.100,046	S/.133,040	S/.176,914	S/.235,258	S/.312,842

Nota: Elaboración propia

Se espera revertir dichos montos en diferentes medidas (escenarios), con las alternativas a plantear.

2.5 Alcances y limitaciones

2.5.1 Alcances

El presente documento se realiza en 2020, desde la perspectiva del área de Tesorería y cobranzas. Si bien el diagnóstico esta realizado desde la mirada, experiencia y conocimiento del personal del área indicada, de la misma manera el planteamiento de alternativas de solución. Al ser el proceso de cobranza, un proceso que se inicia en la jefatura comercial y que involucra también acciones del área de operaciones, tanto el diagnóstico, listado de problemas, lista de causas y efectos, y planteamiento de alternativas de solución involucran a toda la organización en general. De la misma manera que la falta de liquidez perjudica a toda la empresa J Transportes, la solución también la beneficia en su conjunto.

2.5.2 Limitaciones

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones:

- Información limitada de algunas áreas como operaciones. Asimismo, de tiempos y de índole cualitativo.
- Información tomada en un momento específico, lo cual puede tener cierto sesgo al momento de realizar un pronóstico.
- Recelo por la información entregada, si bien hay la “orden” de colaborar con la investigación, siempre queda la sensación que los encargados se guardan alguna información cuantitativa o cualitativa.

- Actividades poco coordinadas entre áreas, lo cual no permite relacionar con claridad, ni tener una idea contundente de los procesos transversales como las cobranzas, las operaciones, entre otros.

Capítulo 3: Marco teórico

En este capítulo se presentan las investigaciones previas relacionadas a las variables de estudio y a temas relacionados. Asimismo, las teorías y conceptos necesarios para comprender el presente trabajo y así se pueda tener claridad sobre su desarrollo.

3.1 Antecedentes

3.1.1. A nivel internacional

Políticas de créditos y cobranzas.

Velarde (2017) en su tesis titulada “*Diseño de manual de créditos y cobranza para la empresa Ángel Aguilar*” para la Universidad de Guayaquil, Ecuador, tuvo como objetivo diseñar un manual de créditos y cobranzas en base a procesos y políticas para un control eficiente del otorgamiento y recuperación de créditos de la empresa Ángel Aguilar, empresa dedicada a la compraventa de llantas y baterías. La investigación fue del tipo descriptivo y tuvo como principal fuente de información el estudio de campo al personal involucrado en el área de créditos y cobranza de la empresa. El instrumento de investigación fue una encuesta a 14 empleados de la empresa, cuyas respuestas sirvieron para crear el manual propuesto en la investigación. El cual contiene los puestos, funciones y otros aspectos administrativos; y como principal aporte los procesos, políticas de créditos y cobranza y normas para el procesamiento contable.

Tirado (2015), en su tesis de grado “*Las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado Fadicalza*” para la Universidad

Técnica de Ambato. Ecuador, tenía como objetivo general determinar la incidencia de las políticas de crédito y cobranza en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA para incrementar la eficiencia en la gestión crediticia. Para la presente investigación no necesitaron determinar una muestra, pues se tomó a toda la población y por tanto se hizo un censo. Se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. En este aspecto luego de un análisis exhaustivo se puede concluir, que la empresa no basa sus operaciones crediticias en políticas de crédito o cobranza, sino lo hace a través de procedimientos empíricos desarrollados por los encargados del manejo administrativo y es precisamente esta situación lo que ha ocasionado inconvenientes en las cuentas por cobrar de la empresa.
2. Deficiente control en las cuentas por cobrar, es decir no se realiza un seguimiento a los clientes que tienen créditos con la empresa y mucho menos una actualización de datos, lo que ha generado que las cuentas por cobrar se vuelvan cuentas incobrables al no poseer un documento de respaldo que facilite el cobro.
3. La liquidez se puede concluir que no es un problema que concierne solo al área financiera, sino a toda la empresa; si bien todos los departamentos de una empresa están interrelacionados, existen actividades que gozan de autonomía, entre ellas las actividades financieras, en Fadicalza al constatar que existe un reducido nivel de liquidez se identificaron problemas en todos los departamentos y uno de ellos es el área operativa, donde al no haber liquidez los proveedores de materia prima dejaron de enviar mercancía, lo cual generó atrasos en la producción en el periodo de análisis.

Finalmente, en la investigación de campo se pudo concluir que un manual de políticas de crédito y cobranza es la mejor alternativa para solucionar los problemas

antes descritos. A partir del establecimiento de políticas a seguir dentro del manual, se puede definir actividades específicas para la toma de decisiones administrativas que se vea reflejado en el aspecto financiero de la empresa. El manual para el área contable es una herramienta que permite a través de las pautas, una disminución de la morosidad por parte de los clientes que no realizan de forma puntual sus pagos.

Control de créditos y cobranzas.

Tomalá (2019) en su tesis titulada “*Herramientas de control para el área de créditos y cobranzas en la empresa IMPUBLIT*” para la Universidad de Guayaquil, Ecuador, tuvo como principal objetivo de investigación proponer una guía para llevar de mejor manera los procesos de créditos y cobranzas de la empresa IMPUBLIT, empresa que brinda servicios de impresión y soluciones gráficas. Del análisis de la empresa se identificó la ausencia de controles y lineamientos en el área. La propuesta final fue la elaboración de un “manual de procedimientos para el manejo de cuentas por cobrar”, el cual incluye la descripción de puesto y funciones, así como los procesos para el área. Además, la propuesta incluye capacitación para los trabajadores del área.

Rivero (2014), en su estudio “*Propuesta de Estrategia Financiera para el Departamento de Crédito y Cobranzas para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranzas*”, tuvo como meta disponer tácticas financieras en el departamento de créditos y cobranzas; se fundamenta en un proyecto de campo, donde la información se recoge de los departamentos de la empresa. La investigación es de tipo descriptiva y su diseño es no experimental. Se estudiaron los procesos para el seguimiento de créditos a los clientes, detectando imperfecciones de gestión; se concluyó que *Venezolana del Vidrio, C.A.*, en el área de Créditos y Cobranzas no cuenta con un

reporte de antigüedad, de la cartera de clientes, y que es necesario que implementen diferentes acciones de mejora como; implementación de un sistema de registro de clientes y su clasificación, desarrollo e implementación de sistemas de control de cobranza, y que se tengan políticas claras que seguir antes incumplimientos y situaciones de morosidad.

3.1.2. A nivel nacional

Políticas de créditos y cobranzas.

Medina (2018), en su tesis “Diseño de políticas de crédito y cobranzas para una comercializadora de arroz” de la Universidad Peruana Unión. Tarapoto. San Martín. Tenía como objetivo de investigación: diseñar las políticas de crédito y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C. Asimismo, se usó el método de observación directa y se tuvo la muestra de 5 especialistas. Las conclusiones del estudio son los siguientes:

- La elaboración de la propuesta del diseño de políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C están estructuradas de acuerdo a sus objetivos y al enfoque organizacional como también los procedimientos que realiza el área estructurada en cuatro etapas que son análisis y evaluación del crédito (1), otorgamiento del crédito (2), recuperación de la cartera con morosidad (3) y cobro judicial (4).
- Por otro lado, para que las políticas de créditos y cobranza sean efectivas y exitosas se diseñaron formatos como solicitud de crédito, notificaciones de cobranza, contrato de pago y un cronograma de cobranza desarrollado en Excel
- Finalmente, al ofrecer un producto muy reconocido e infaltable que es el arroz tiene oportunidades de crecer en el mercado generando un buen potencial de

ingresos. Para eso tendrá que someterse a la implementación de un diseño de políticas de créditos y cobranza para tener una gestión contable y financiera saludable.

Oré (2018) en su tesis titulada “Política de Créditos - Cobranzas y la Rentabilidad en la Empresa Pure Biofuels del Perú SAC 2017”, de la Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú, tuvo como objetivo de investigación determinar de qué forma la política de créditos impactó en la rentabilidad de la empresa Pure Biofuels del Perú SAC (PBF). La investigación fue del tipo descriptivo, de diseño no experimental y transversal. La muestra se conformó por 10 empleados de la empresa que intervienen directamente en la solicitud, evaluación y otorgamiento de líneas de crédito. El instrumento para recolectar datos fue el cuestionario y se procesó los datos en el software SPSS. Entre los resultados encontrados, a través de la correlación de Spearman, se encontró que la política de créditos y cobranzas tiene una relación positiva débil con la rentabilidad de la empresa en estudio, también se demostró relación con la liquidez y la solvencia de la empresa, aunque también se concluyó que no tiene relación con el patrimonio de la empresa.

Aguirre y Herrera (2019) en su tesis de grado “Políticas de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la Situación Económica Financiera de CMAC Piura SAC, Periodo 2018” de la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, tuvieron como objetivo determinar situaciones de la política de créditos y cobranzas en la situación económica financiera de la Caja Municipal Piura. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal y la recolección de información fue a través de documentos obtenidos de la empresa del año 2018. A través de los indicadores financieros y la

correlación de Pearson, se acepta la hipótesis “las políticas de crédito y cobranza inciden de forma positiva en la situación Económica y financiera de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura SAC”. Además, como conclusión final se tiene que “con una correcta aplicación de las políticas de créditos y cobranzas, la compañía aumentará la rentabilidad”.

Control de créditos y cobranzas.

Gonzales y Sanabria (2016) en su tesis “Gestión de cuentas por cobrar y sus efectos en la liquidez de una Universidad Particular, Lima, 2010-2015 ” (Tesis pregrado) de la Universidad Peruana Unión. Lima. Perú. Tuvo como objetivo general determinar cuáles son los efectos de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez en la facultad de una universidad particular. La muestra estuvo conformada por los datos del informe financiero contable, cuya elección se realizó de manera no probabilística. Entre las principales conclusiones de la investigación está que la gestión de las cuentas por cobrar tiene un efecto sobre la liquidez (1); es decir, cada una de las dimensiones de procedimientos de crédito, procedimiento de cobranzas, ratios de actividad y morosidad tiene una participación en la liquidez reflejado en los ratios de liquidez; (2) respecto a la morosidad, existe un efecto mayor en el capital de trabajo sobre el total de activo a largo plazo.

Becerra, Biamonte y Palacios (2017) en su tesis “Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa “Ademinsa S.A.C.” para la Universidad Peruana de Las Américas, Lima, Perú, tuvo como objetivo principal velar el cumplimiento y la mejora de las políticas según el comportamiento crediticio de los clientes. Las principales conclusiones son: (1) la empresa se perjudica por el incumplimiento del

pago oportuno acordado en el documento, afectando el cumplimiento de las obligaciones corrientes; y (2) las políticas de crédito y cobranzas afectan a la liquidez. En tal sentido, la investigación demuestra la importancia de las políticas de créditos y cobranzas y el control para cumplir dichas políticas, pues en caso contrario la empresa se ve afectada.

Guizado et al. (2019) en su trabajo de suficiencia profesional titulado “Mejoramiento del control interno en los procesos de créditos y cobranzas en la empresa Autollantas del Perú S.A.C., ubicado en el distrito de San Luis, 2016”, de la Universidad Peruana de Las Américas, Lima, Perú, tuvieron como propósito principal mejorar el control interno de los procesos de créditos y cobranzas de una empresa del sector automotriz. Entre las principales conclusiones esta que: (1) el control interno es decisivo para la fluidez de la empresa; (2) el diseño, publicación y evaluación favorece a las cuentas por cobrar y garantiza la liquidez, así como la rentabilidad de la rotación de capital; y (3) se demuestra que el cambio en procedimientos es necesario para la dinámica de la empresa, los procesos operativos y el buen servicio al cliente.

3.2 Definiciones relacionadas al TSP

3.2.1 Normal Legal

Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros: Ley N° 26702.

3.2.2 Normas contables

NIC 1 Presentación de Estados Financieros: “Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad

correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido”.

Instrumentos Financieros:

NIC 32 : Los principios de esta Norma complementan los principios de reconocimiento y medición de los activos financieros y pasivos financieros, de la NIIF 9 Instrumentos Financieros y la NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar.

NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición,, esta norma se aplicará por las entidades a todos los instrumentos financieros dentro del alcance de la NIIF 9 Instrumentos Financieros.

NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar “El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar: (a) la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y (b) la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo y lo esté al final del periodo sobre el que se informa, así como la forma de gestionar dichos riesgos.”

NIIF 9 Instrumentos Financieros: “El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivo financieros de forma que presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.”

3.2.3 Políticas de Créditos y Cobranzas

De acuerdo con Branchfield (2015), la política de créditos y cobranza son normas de acción brindadas por la gerencia y derivan en la estrategia de riesgos que asume la empresa (como se citó en Suárez, 2018).

En tal sentido, De la Cruz (2011, como se citó en Suárez, 2018), indica las empresas deben tomar en cuenta las siguientes políticas:

- Plazo de pago diferido. Se refiere a establecer plazos máximos, los plazos más comunes son a 30, 60 o 90 días.
- Crédito. Se debe tener normas claras que establezcan los plazos de crédito por cliente, así como un proceso adecuado de evaluación de cliente.
- Cobro. Se debe tener normas para la gestión de las cobranzas para que en caso de impagos se pueda aplicar diferentes procesos para garantizar que el proceso sea exitoso.
- Descuento. Se debe incluir políticas o normas de descuento en los casos que el cliente cancele anticipadamente o por pago al contado.

Por otro lado, el portal web Conexiones ESAN (2014) indica que las políticas de crédito “son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa” e incluyen parámetros para seleccionar el crédito, normas del mismo y condiciones.

En cuanto a las políticas de cobranza, Morales et al. (2014) señalan que dichas políticas se usan para la gestión del cumplimiento de pagos de los clientes (como se citó en Suárez, 2018). Es así como los autores indican las siguientes estrategias para cobranzas:

- Cobranza normal. Aquella cobranza que se hace al informar al cliente de su estado de cuenta.
- Cobranza preventiva. Es cuando se le comunica al cliente de la fecha de vencimiento de su deuda días previos a que llegue el plazo.
- Cobranza administrativa. Se aplica a la cartera vencida de clientes de 1 a 15 días.
- Cobranza domiciliaria. Se realiza luego de 15 a 30 días de que el cliente no pague su deuda; además, se recomienda que se realice según el grado de atraso.
- Cobranza extrajudicial. Se realiza cuando el proceso de cobranza no ha tenido éxito y normalmente se aplica a la cartera morosa de 31 a 50 días. Dicho tipo de cobranza se realiza al comunicar al cliente de que de no pagar el monto acordado la empresa iniciará un proceso legal contra él.
- Cobranza prejudicial. Se aplica a más de 50 días y puede ser realizada por empresas especializadas o entidades financieras. Dicho tipo de estrategia consiste en persuadir al cliente para que cumpla con el compromiso adquirido (deuda) con el fin de no iniciar un proceso judicial.
- Cobranza judicial. Cuando el cliente presente una morosidad de más de 90 días y es uno de los últimos recursos a utilizar, puesto que la empresa incurre en gastos adicionales.

3.2.4 Control

De acuerdo a Chiavenato (2001) la palabra “control” tiene muchas definiciones y depende de la función o área donde se aplica. Entre dichas definiciones se encuentra:

- Parte de la función administrativa, junto a la planeación, organización y dirección.
- Medio de regulación utilizada por un individuo o empresa, que incluye tareas reguladoras para guía y garantizar el desempeño y orientar decisiones.
- Función restrictiva de un sistema con el fin de mantener ciertos patrones y evitar desvío.
- Otras connotaciones son: verificar, regular, comparar patrón, ejercer autoridad, frenar o impedir.

Para el presente proyecto, el control será asumido bajo el concepto de “regulación” y es un complemento a las políticas de créditos y cobranza con el fin de que dicha propuesta puedan guiar los procesos y funciones del área.

3.2.5 Cobranza

Es la acción destinada a recuperar una deuda, por que dicha acción debe ser efectiva y enfocada a “no perder la fidelidad del cliente” (Suárez, 2018, p. 23).

De igual modo, Westreicher (2020) señala que la cobranza es el proceso por el cual se obtiene el pago por la contraprestación del bien o servicio y puede darse antes o después de entregar el bien o servicio al cliente.

Considerando que la cobranza debe realizarse de forma efectiva para recuperar el monto que una empresa presta, Timothy (2020) menciona las 5C's del crédito es un concepto tradicional a la hora de evaluar otorgar un préstamo, aunque puede variar de acuerdo a los criterios del prestamista.

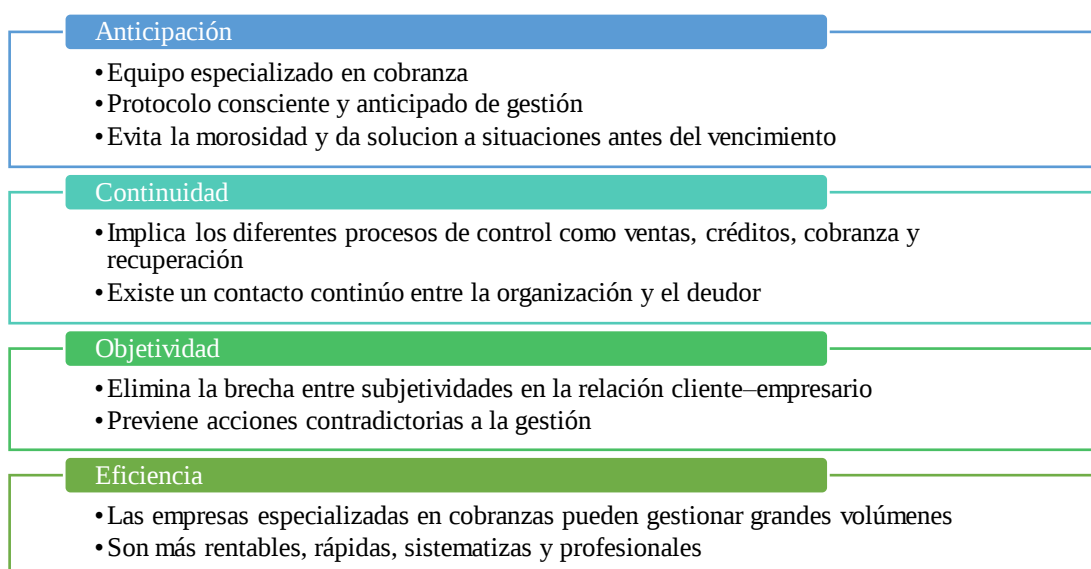
Por otro lado, Suárez (2018) indica que el método de las 5C's ayuda a evaluar y determinar el riesgo que representa un solicitante a través de la Conducta, Capacidad de

pago histórica, Capacidad de endeudamiento, Condiciones macroeconómicas, y Capacidad de pago proyectada.

De acuerdo con Armesto (2020), “la gestión de cobranza es uno de los servicios más habituales del outsourcing calificado, debido a los beneficios que reporta tercerizar la cobranza”. En la Figura 7 se presenta algunos beneficios de la tercerización de la cobranza.

Figura 7

Beneficios de la tercerización del proceso de cobranza



Nota: Adaptado de “¿Por qué tercerizar la cobranza beneficia a las empresas?” por Armesto, 2020, publicado en LinkedIn.

3.2.6 Tesorería

Representa el monto en dinero líquido que tiene la empresa, sea en efectivo o cuenta bancaria, del cual puede disponer en el momento que desee; en tal sentido, la tesorería se encarga de gestionar la liquidez de la empresa (Calderón et al., 2018).

De igual modo, López y Soriano (2014) indican que la gestión de la tesorería es la gestión de “liquidez inmediata” y tiene los siguientes conceptos básicos:

- El dinero tiene un costo alternativo en el tiempo

- Las transacciones bancarias devengan intereses desde su fecha de valor
- Concepto de float (desfase), periodo entre un cobro y disposición de los fondos.
- La tesorería es cuestión de toda la empresa, no de los financieros.
- Idea de “disponible cero” como filosofía de gestión de la tesorería

3.2.7 Área de Tesorería

Pedrosa (2015) indica que la tesorería “son todos aquellos procedimientos y acciones destinada a la administración y gestión del dinero en una organización”. En tal sentido, el autor señala que la operatividad del área de tesorería está en función al ámbito financiero y monetario, desde los cobros hasta los pagos a acreedores, así como manejo de ingresos, gastos y caja chica.

De acuerdo con el portal web de EALDE Business School (2020), las funciones principales del área son:

- Control y planificación de liquidez
- Gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo
- Negociación con bancos
- Gestión del riesgo
- Control de la gestión, a través de informes, custodia del efectivo de caja y documentación
- Relación con otros departamentos

3.2.8 Matriz FODA

Según con David (2013), la matriz FODA ayuda a los gerentes a determinar cuatro tipos de estrategias: estrategias de FO (fuerzas-oportunidades), estrategia de DO (debilidades-oportunidades), estrategias de FA (fuerzas-amenazas), y estrategias de

debilidades-amenazas (DA). Asimismo, el autor señala que para realizar la matriz se necesita buen sentido común para desarrollar las estrategias.

En cuanto a su elaboración, D'Alessio (2014) indica que las oportunidades y amenazas provienen directamente de la matriz MEFE mientras que las fortalezas y debilidades de la matriz MEFI. Al cruzar dichos factores internos y externos se crean cuatro cuadrantes de estrategias como se observa en la Tabla 16.

Tabla 16

Matriz FODA

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
	OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi
		ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
	AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini
		ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Nota: Adaptado de Planeación Estratégica por D'Alessio (2014),

Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta que ayuda a identificar las diferentes causas de un problema, seleccionando y jerarquizando dichas causas (Calderón, F., 2014).

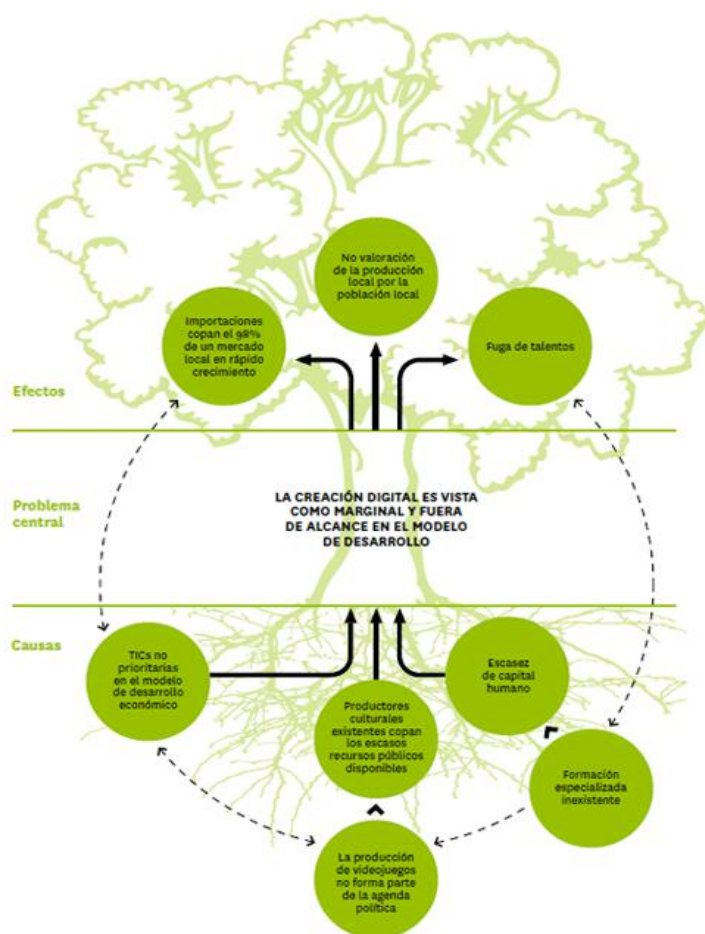
De igual forma, Viera, D. (2019) señala que el diagrama de Ishikawa facilita resolver un problema en el ambiente empresarial, ya que ayuda a identificar las causas de un problema.

3.2.9 Árbol de Problemas

De acuerdo con la UNESCO (s.f.), el árbol de problemas es “es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto”.

Figura 8

Modelo de árbol de problemas



Nota: Recuperado de “Árbol de problemas” por portal web de UNESCO disponible en www.unesco.org.

De igual modo, Hernández y Gamica (2015) indican que en el árbol de problemas el “problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento” (p.40).

3.2.10 Estrategias

Westreicher (2020) define a la estrategia como el proceso para tomar decisiones y/o acciones ante un escenario en específico para lograr determinados objetivos. De igual modo, el autor señala a la estrategia como un plan para alcanzar una meta.

Es así como Westreicher (2020) indica algunos tipos de estrategia como la empresarial, de negocio, marketing, de inversión.

3.2.11 Crédito

Suárez (2018) define al crédito como una “operación financiera en la que una persona realiza un préstamo por una cantidad determinada, y a la vez se compromete a efectuar el pago, al plazo determinado por el prestamista o entidad financiera” (p.19), además dicha operación tiene que establecerse mediante un contrato donde se indiquen las condiciones del crédito como intereses, seguros y otros términos.

3.2.12 Cuentas por cobrar

De acuerdo con Stevens (2019), las cuentas por cobrar son un activo líquido y el más importante de una empresa, pues representan la recuperación de dinero en montos parciales por otorgar un bien o servicio.

Por otro lado, Marco (2017) menciona que la cuenta por cobrar es un saldo deudor dentro del balance general y representa un derecho a favor de la empresa.

3.2.13 Rentabilidad

Se define como una relación porcentual que representa la ganancia obtenida de una inversión; además, expresa la relación entre los ingresos y egresos (Córdova,

2012).

De igual modo, Sevilla (2015) define a la rentabilidad como lo que se ha obtenido o puede obtenerse de una inversión. En el mismo sentido, Zamora (2008) indica que la rentabilidad es uno de los indicadores más importantes usados para medir el éxito de un sector o negocio.

3.2.14 Solvencia

Caballero (2015) define a la solvencia como la capacidad de poder afrontar las obligaciones financieras que tiene una persona o empresa.

De igual modo, según el diccionario de la Real Academia Española (s.f.), según la definición cuatro, la solvencia es la “capacidad de satisfacer deudas”.

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto

4.1 Alternativas de solución

En el presente capítulo se desarrollan las alternativas que se pueden tomar en cuenta para la implementación de las políticas y control para el área de créditos y cobranzas, las cuales ha sido presentadas a la gerencia de la empresa para su posterior evaluación y selección.

Desde una visión interna del área de créditos y cobranza propone las siguientes políticas:

1. Todos los créditos deben ser otorgados luego de un proceso de evaluación y plasmados formalmente en un contrato escrito.
2. No se puede otorgar un crédito por más de 30 días ni por un monto mayor a 1,500 soles a un cliente nuevo.
3. No otorgar crédito a empresas sin historial crediticio, aunque tengan estados financieros positivos.
4. Realizar una cobranza preventiva a los 5 días previos al vencimiento de la fecha de pago; es decir, a través de correo electrónico y mensaje de texto al cliente.
5. Contactar al cliente por teléfono y de ser necesario realizar visitas domiciliarias de los 15 y 30 días de morosidad.
6. Fijar una tasa de interés por cada día de retraso después de los 30 días de morosidad
7. Realizar cobranza extrajudicial a los clientes con más de 60 días de morosidad.

8. El cliente que tenga una cuenta en morosidad (retraso de 15 a 30 días), no puede ser sujeto de nuevo crédito
9. Ofrecer al cliente un descuento por el pago anticipado del total de su deuda.
10. Registrar y documentar todo el proceso de cobranza.

Con base en las políticas propuestas y análisis del área de créditos y cobranza de la empresa se proponen las siguientes alternativas de solución para el control:

4.1.1 Alternativa 1: Mejora del proceso de cobranza y contratación de nuevo personal para el control de políticas de créditos y cobranza.

Objetivos de la Propuesta de Alternativa 1.

- Desarrollar las políticas de cobranzas
- Mejorar la gestión del proceso de cobranzas.
- Contar con personal especializado
- Mejorar la comunicación con las demás áreas.
- Incrementar el nivel de coordinación entre el personal del área

Descripción de la alternativa.

La alternativa 1 propone mejorar el proceso de cobranza a través de una evaluación, creación de un manual, incorporación de nuevo personal, así como la adquisición de softwares y programas para optimizar los procesos de comunicación y cobranza. A continuación, se describe los principales puntos de la alternativa 1:

A. Evaluación y Manual.

En primer lugar, la evaluación del proceso de cobranzas y la elaboración del manual de organización y funciones (MOF), el cual se enfoca en el área de tesorería y cobranza, estará a cargo del jefe de administración y jefe del área antes mencionada, además de contar con la supervisión del gerente general y un consultor experto.

B. Nuevo Personal.

En el caso de nuevo personal a contratar se ha considerado dos puestos: Especialista en Gestión y Seguimiento de Cobranzas; y Especialista Legal. En ambos casos se va a incorporar al personal en planilla de la empresa.

Para el puesto de Especialista en Seguimiento de Cobranzas se ha considerado el siguiente perfil:

- Bachiller o título profesional en contabilidad, finanzas, administración o afines.
- Experiencia mínima de 4 años en un puesto similar.
- Conocimiento de Finanzas, tesorería, cobranzas y atención al cliente
- Capacidad de trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

Para el puesto de Especialista Legal se ha considerado el siguiente perfil:

- Titulado o colegiado en derecho.
- Experiencia mínima de 03 años en puestos similares.
- Competencias: comunicación asertiva, trabajo en equipo, buen nivel de redacción.
- Conocimiento de Microsoft Office a nivel intermedio.
- Conocimiento de elaboración de contratos con empresas de construcción (no excluyente).

En ambos casos el sueldo es 2000 soles y tiene todos los derechos según ley, pues se incorporarán a planilla desde el primer día laborable.

C. Proceso de Cobranza.

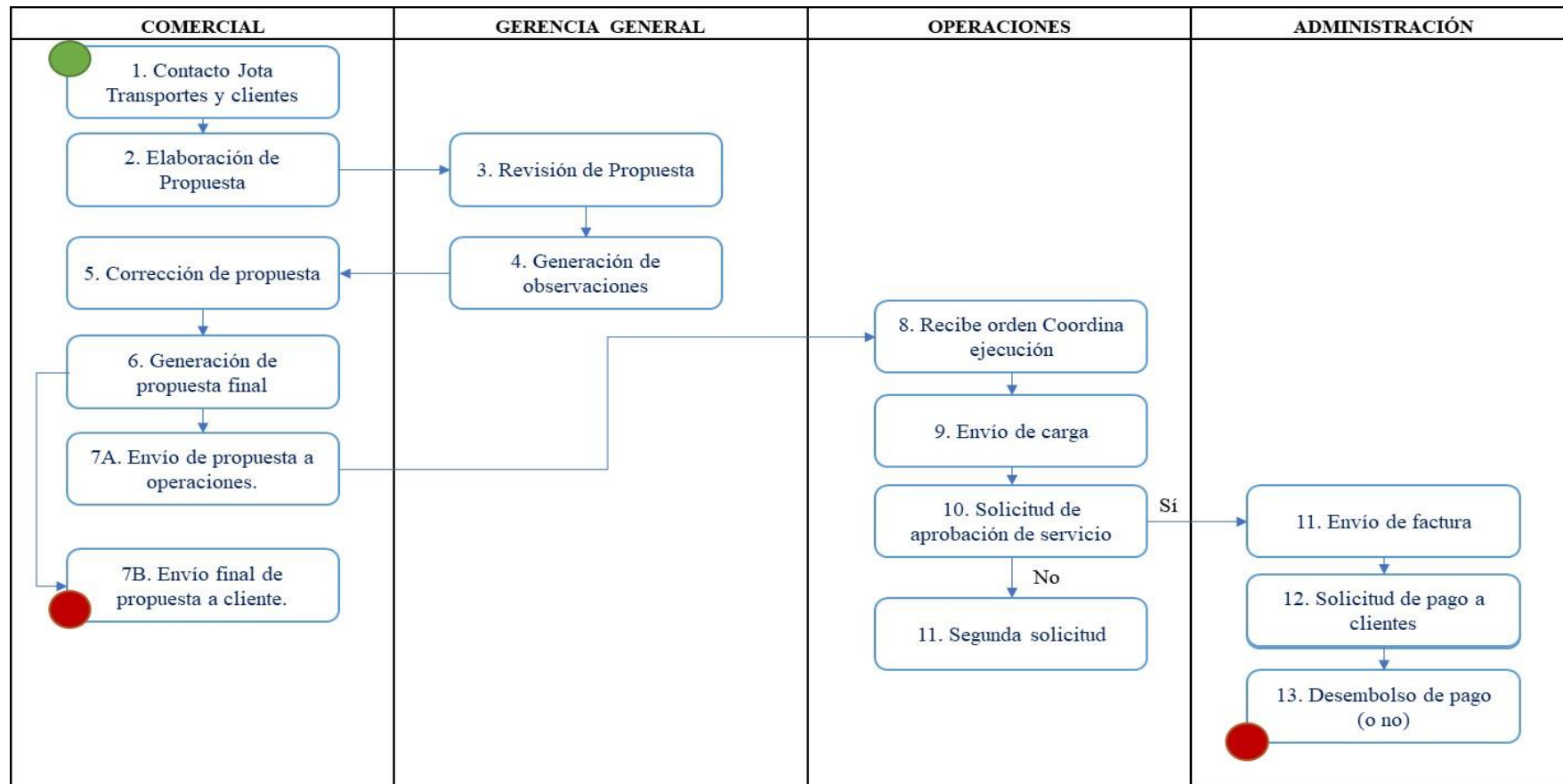
C.1. Macroproceso Actual.

Desde un enfoque general el proceso de cobranza inicia en el área comercial donde el representante contacta e interactúa con el cliente, elaborando una propuesta comercial para su aprobación, tanto por el cliente como por la gerencia general. Dicha propuesta si bien acuerda plazos y formas de pago, no es respaldada por un contrato o documento vinculante entre ambas partes.

Una vez que es aprobada la propuesta, se concreta la venta y se convierte en una orden de servicio

Dicha orden va al área de operaciones para atención. Se ejecuta la orden de servicio, y una vez que se realiza se espera la aprobación del mismo de parte del cliente, para poder hacer la emisión de la factura y posterior cobro. Dicha aprobación a veces se retrasa dado que no se hace un seguimiento cercano.

El área de administración emite la factura y hace seguimiento a través de llamadas, email y mensajes. No existe un procedimiento específico de cobranza. Finalmente, se empieza realizar el seguimiento a la cuenta hasta concretar el cobro, dicho proceso puede demorar varios meses y no se realiza formalmente más que una carta de la empresa sin soporte legal. Se puede observar el paso a paso a continuación:

Figura 9*Macroproceso Actual de Cobranzas Jota Transportas**Nota: Elaboración Propia*

C.2. Maproceso de cobranza propuesto.

La propuesta del macroproceso de cobranza inicia en el área comercial donde el representante contacta e interactúa con el cliente, elaborando una propuesta comercial para su aprobación, tanto por el cliente como por la gerencia general. Dicha propuesta acuerda plazos y formas de pago y será respaldada por un contrato o documento vinculante entre ambas partes, que será emitida por el especialista legal que será parte del área de tesorería y cobranzas.

Una vez que es aprobada la propuesta, se concreta la venta y se convierte en una orden de servicio

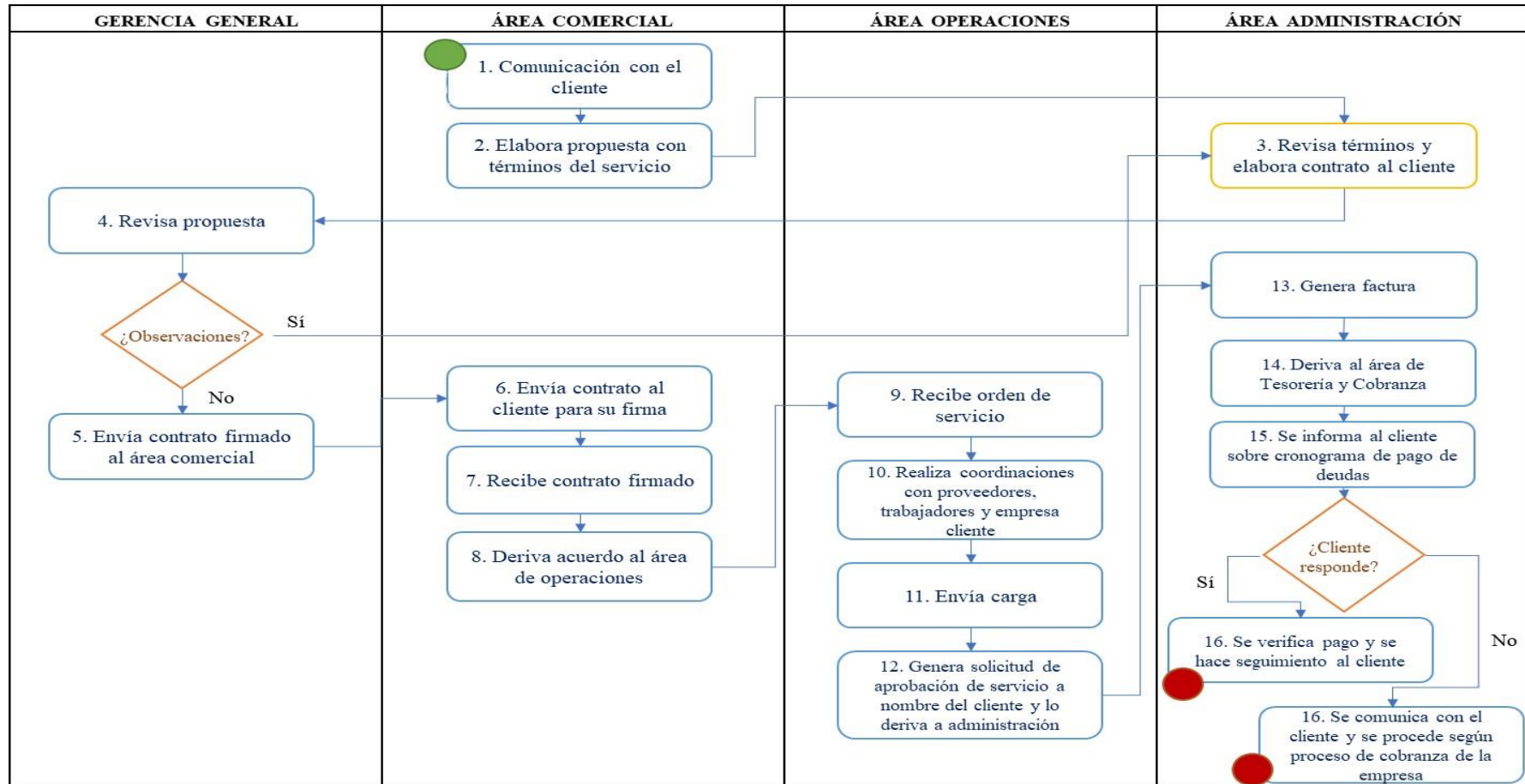
Dicha orden va al área de operaciones para atención. Se ejecuta la orden de servicio, y una vez que se realiza se espera la aprobación del mismo de parte del cliente, para poder hacer la emisión de la factura y posterior cobro. Dicha aprobación es seguida por el especialista en cobranzas que se va a contratar en el área.

El área de administración emite la factura y hace seguimiento a través de llamadas, email y mensajes a través del asistente de cobranzas. Si existe un retraso de más de 30 días, el especialista en cobranzas toma conocimiento y procede a enviar una carta notarial elaborada con el especialista legal. Finalmente, se empieza a realizar el seguimiento a la cuenta por cobrar hasta concretar el cobro, dicho proceso puede demorar varias semanas.

Se puede observar el proceso planteado con las actividades nuevas en amarillo:

Figura 10

Macroproceso de cobranza propuesto – Jota Transportes



Nota: Elaboración propia.

C.3. Proceso de cobranza actual.

En el proceso actual, la gestión de cobranza comienza con la obtención de parte del asistente, del estado de cuenta por cobrar, donde se obtiene el listado de los clientes que tienen deudas pendientes, los montos, la fecha, concepto, fecha de vencimiento, entre otras características.

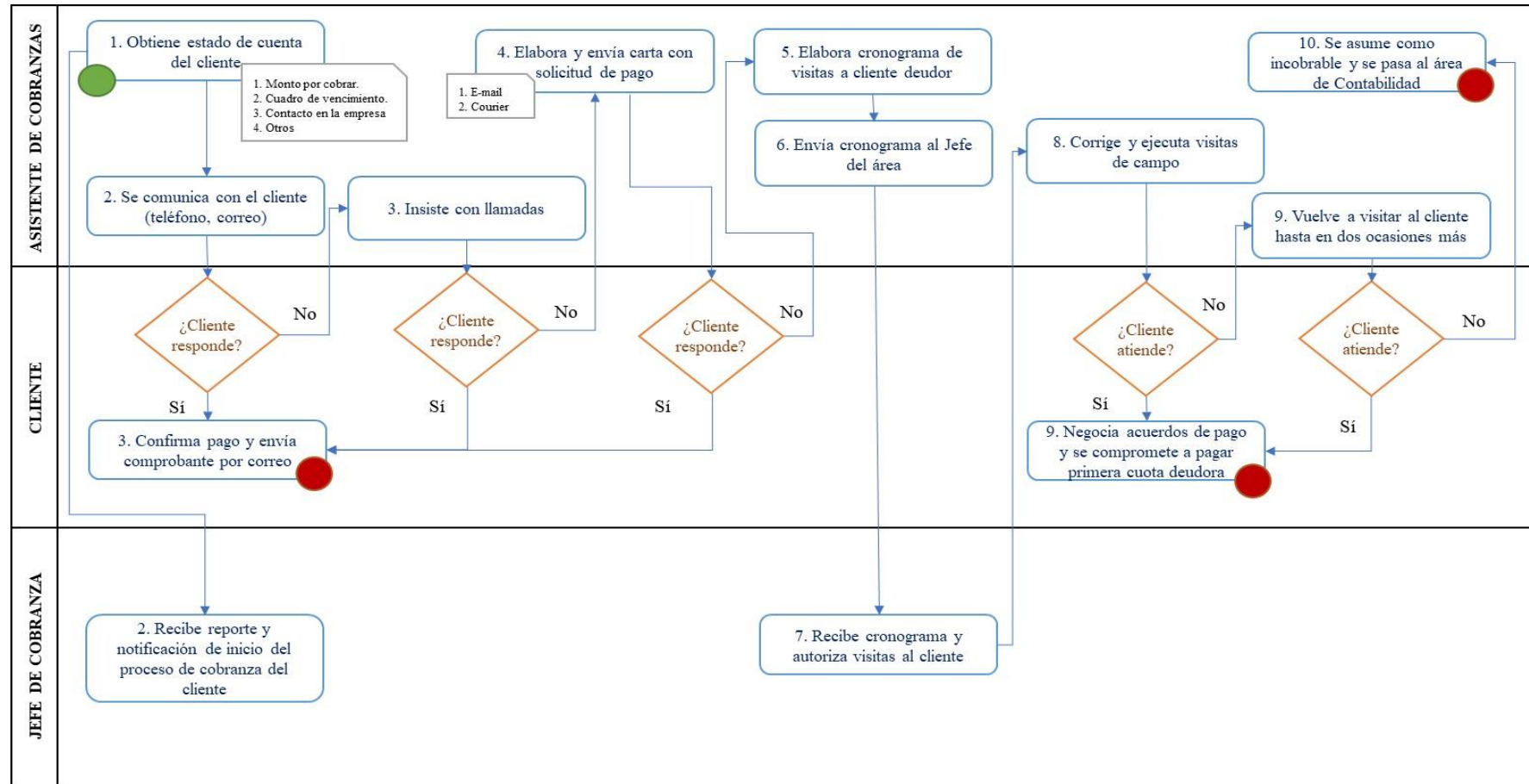
Luego existe la comunicación telefónica con cada cliente para gestionar el pago acompañada de un primer correo que es un recordatorio de fecha de pago.

De no existir respuesta, el asistente insiste con varias llamadas adicionales, si el cliente confirma el pago en alguna de ellas, se espera al plazo acordado y se cancela el servicio. Si no lo hace se vuelve a insistir y se envía una carta de la empresa con una conminación y solicitud de pago.

Finalmente, si no existe pago dentro de 90 días posteriores al vencimiento de fecha pactada inicialmente, se plantea un cronograma de visitas (a nivel nacional), para poder ir, negociar y conseguir el pago de los servicios. Dicho cronograma se elabora en el marco de un plan de cobranzas y normalmente se hace de manera mensual de parte del asistente de cobranzas. Esta es la última etapa de cobranza con la que se logra o se sigue esperando, en muchos casos, pasa a ser incobrable, después de 180 días de no pago.

Figura 11

Proceso de cobranza actual de Jota Transportes



Nota: Elaboración propia.

C.4. Proceso de cobranza Propuesto.

La gestión de cobranza, comienza con la obtención de parte del especialista, del estado de cuenta por cobrar, donde se obtiene el listado de los clientes que tienen deudas pendientes, los montos, la fecha, concepto, fecha de vencimiento, entre otras características. El reporte separa a los deudores con cuenta por vencer y con cuentas vencidas a 15, 30 y 45 días o más. Dicho reporte de deudores mayores a 30 días las gestiona el especialista en cobranza (en amarillo en el flujo a continuación). Y las que son de menor tiempo las cobra y coordina el asistente cobranzas.

Posterior a la revisión y análisis de la cuenta del cliente, existe la comunicación telefónica con cada uno de ellos para gestionar el pago, acompañada de un primer correo y segundo correo.

De no existir respuesta, el especialista en cobranza coordina con el especialista legal, quien envía una carta notarial, solicitando el pago a un máximo de 7 días.

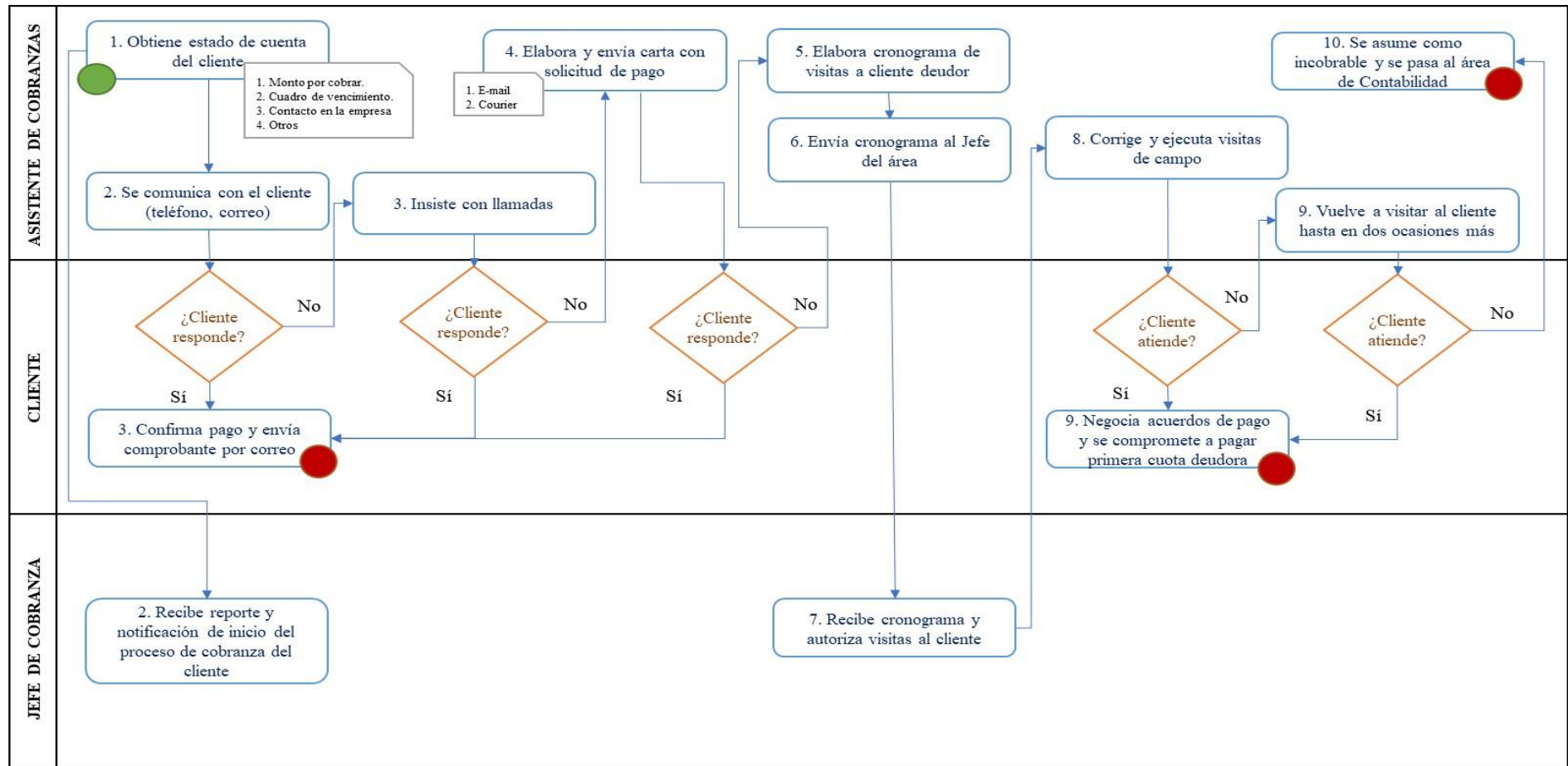
De no haber una respuesta se coordina la fecha de visita para poder realizar una negociación de manera directa y personal.

Dichas visitas son de manera regular y constante, no depende de un plazo específico, sino se da apenas el cliente incumple el pago y no ha respondido de manera oportuna a las comunicaciones previas que le ha requerido el asistente.

Las visitas son aprobadas por el jefe del área, asimismo el especialista al ser representante de la empresa, está informado y tiene las pautas detalladas del contrato. Asimismo sabe hasta donde puede “ceder” o ampliar las exigencias hacia el cliente a nivel de montos y plazos.

Figura 12

Proceso de Cobranza Propuesto – Jota Transportes



Nota: Elaboración propia

D. Software de cobranza.

El software de cobranza considerado es “Collect”, el cual tiene un precio mensual de USD 49.00 y es un software especializado que es altamente personalizable y automatizable, por lo que mejora la gestión de cuentas por cobrar, el rendimiento del trabajador y rentabilidad en general (Capterra, s.f.).

Los principales atributos del software de cobranza son la facilidad de uso, la personalización a través de su integración con otras aplicaciones, opción de ampliar funcionalidad sin migrar datos, y las características de automatización (Collect, s.f.).

Entre las características del software “Collect” están las siguientes:

- Importación y exportación de datos.
- Informes y cartas estándar.
- Genera informes.
- Permite archivos adjuntos.
- Portal web del cliente.
- Seguridad en la transferencia de datos.
- Computación de 64 bits.
- Base de datos.
- Opciones de lenguaje.
- Mesa de ayuda en vivo.
- Soporte técnico interno.
- Cifrado.
- Alojamiento en la nube (cloud) y premise (alojamiento en el equipo y/o servidor).
- Opción de módulos adicionales.

Figura 13*Software de cobranza Collect*

Nota: Adaptado de “Collect” por Capterra, s.f.

4.1.2 Alternativa 2: Tercerización del proceso de control de cobranzas de la empresa Jota

Transportes

Al igual que en la alternativa 1, inicialmente se propondrá las siguientes políticas:

1. Todos los créditos deben ser otorgados luego de un proceso de evaluación y plasmados formalmente en un contrato escrito.
2. No se puede otorgar un crédito por más de 30 días ni por un monto mayor a 1,500 soles a un cliente nuevo.
3. No otorgar crédito a empresas sin historial crediticio, aunque tengan estados financieros positivos.
4. Realizar una cobranza preventiva a los 5 días previos al vencimiento de la fecha de pago; es decir, a través de correo electrónico y mensaje de texto al cliente.
5. Contactar al cliente por teléfono y de ser necesario realizar visitas domiciliarias de los 15 y 30 días de morosidad.
6. Fijar una tasa de interés por cada día de retraso después de los 30 días de morosidad.
7. Realizar cobranza extrajudicial a los clientes con más de 60 días de morosidad.

8. El cliente que tenga una cuenta en morosidad (retraso de 15 a 30 días), no puede ser sujeto de nuevo crédito
9. Ofrecer al cliente un descuento por el pago anticipado del total de su deuda.
10. Registrar y documentar todo el proceso de cobranza.

Con base en las políticas propuestas y análisis del área de créditos y cobranza de la empresa se proponen los objetivos de la alternativa 2:

Objetivos de la Propuesta de Alternativa 2.

- Contratar a una empresa especializada de cobranza.
- Mejorar la gestión del proceso de cobranzas.
- Mejorar el control de cobranzas de la empresa.

Descripción de la alternativa.

Para la segunda alternativa se va a tercerizar el proceso de cobranza, puesto que se va a contratar los servicios de un proveedor externo para que la empresa pueda enfocar los esfuerzos en aquellas actividades centrales o que agregan mayor valor a la empresa.

A continuación, se describe las principales actividades de la alternativa 2:

A. Revisión del Manual del Área de tesorería y cobranza (actualización)

A pesar de que la presente alternativa considera tercerizar el proceso de cobranza, también se está considerando una evaluación de los procesos del área de tesorería y cobranza, así como determinación de puesto y funciones que sirva para un mejor desempeño del área. Es así como se elaborará un manual de organización y funciones (MOF), el cual se enfoca en el área de tesorería y cobranza, y estará a cargo del jefe de administración y jefe del área en estudio, además de contar con la supervisión del gerente general y un consultor experto.

B. Selección de proveedor (empresa de cobranza).

Para la presente alternativa se ha considerado tres empresas que prestan el servicio de outsourcing de gestión de cobranzas:

1. RSM Perú

Una organización con experiencia de más de 52 años, especializada en la prestación de servicios externos de auditoría, impuestos, outsourcing y consultoría de negocios.

Figura 14

Logo de RSM – empresa especializada en cobranzas



Nota: Recuperado de página web de la empresa.

El cual consiste en la gestión de procesos de cobranzas de manera eficiente y flexibles.

El servicio incluye:

- Revisión de cobranzas en línea
- Recuperación de las cuentas morosas
- Envío de estados de cuenta – comunicaciones
- Envío de carta digital
- Gestión telefónica

2. MDY – BPO & Contact Center

La empresa brinda el servicio al cliente, servicio de telemarketing, soporte técnico, servicio de cobranza, servicios digitales y otros servicios.

En cuanto al servicio de cobranza se incluye:

- Cobranzas preventivas
- Cobranza extrajudicial
- Cobranza telefónica
- Cobranza tardía
- Cobranza 30, 60 o 90 días

Figura 15

Logo de MDY– empresa especializada en cobranzas



Nota: Recuperado de página web de la empresa.

3. Inteligenta Outsourcing SRL

Es una empresa que brinda servicios de cobranzas como gestión de las cuentas por cobrar, recaudación de deudas y gestión de las cuentas corrientes. Entre los beneficios que indica Inteligenta (s.f.) están:

- Mayor cantidad de clientes al focalizar las funciones de la empresa.
- Disminuir costos al pasar de costos fijos a variables.
- El cliente siente que recibe un servicio adicional.

Figura 16

Logo de Inteligenta– empresa especializada en cobranzas



Nota: Recuperado de página web de la empresa.

En base a las características de las empresas antes mencionadas se ha presenta la Tabla 17, que permite comparar las opciones de empresas para realizar el outsourcing de cobranzas.

Tabla 17

Comparativo de características de Servicio de Outsourcing

Características	RSM Perú	MDY	Inteligenta
Comunicación digital	✓	✓	✓
Soporte técnico	✓	✓	✓
Experiencia	10 años	5 años	3 años
Gastos operativos	Lo asume la empresa	Costo variable adicional	Lo asume la empresa
Soporte legal	Lo asume la empresa	Costo adicional	Lo asume la empresa

Nota: Adaptado de páginas web de las empresas y contacto directos.

Considerando la información sintetizada de la Tabla 17 ***se ha elegido a la empresa RSM Perú*** para que realice el servicio de outsourcing para la cobranza de las cuentas morosas, retrasadas e incobrables de la empresa Jota Transportes.

C. Capacitación a trabajadores del área.

Otro problema que se visualizó en el árbol de problemas presentado en la Figura 4 fue el bajo nivel de especialización de los trabajadores del área. Por tal motivo se ha considerado capacitar a los trabajadores en temas relacionados a negociación, gestión de tesorería, riesgos y otros temas vinculados al área.

En tal sentido, se ha considerado los cursos cortos que ofrece ISIL Educación Ejecutiva, los cuales tienen en general un costo de 680 soles y una duración de dos semanas aproximadamente, lo cual permite capacitar al personal de forma rápida.

Por último, se ha considerado temas de cobranza debido a que a pesar de que se vaya a tercerizar dicha actividad, no quiere decir que se pierda total contacto con el cliente, además

es necesario que el personal del área de la empresa tenga el conocimiento para poder revisar y evaluar los informes que remita la empresa que tercerice el servicio.

4.2 Evaluación de alternativas de solución

Para la evaluación se va a comprar indicadores económicos como el Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el ratio beneficio – costo (B/C).

Para obtener dichos indicadores, se van armar los flujos de caja de cada alternativa

4.2.1 Alternativa 1: Mejora del proceso de cobranza y contratación de nuevo personal para el control de políticas de créditos y cobranza.

4.2.1.1. Inversión.

La inversión de la alternativa 1 considera las actividades antes descritas en el punto 4.1, así como otras actividades complementarias. A continuación, se presentan las actividades consideradas como costo de inversión:

1. Elaboración de Manual para el área de créditos y cobranza

La presente actividad está a cargo del jefe de tesorería y cobranza junto al jefe de administración, quienes con el gerente general y un asesor externo evaluarán las funciones y procesos del área en estudio (tesorería y cobranza) para posteriormente elaborar un manual.

Por otro lado, considerando que las reuniones serán fuera del horario de oficina para no interrumpir las actividades laborales, se ha considerado el pago por hora de los responsables de la presente actividad, lo cual asciende a un monto de 7,500 soles por las horas invertidas durante un mes.

Tabla 18*Elaboración de manual para el área*

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Gerente General	S/50	20	hora	S/1,000
Jefe de Administración	S/40	50	hora	S/2,000
Jefe de Tesorería y Cobranza	S/30	50	hora	S/1,500
Consultor experto	S/60	50	hora	S/3,000
Total				S/7,500

Nota: Elaboración propia.

2. Reclutamiento y selección de nuevo personal

Considerando que la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos, la actividad de reclutamiento y selección de nuevo personal será realizada por la misma empresa Jota Transporte. Es así como la inversión en la presente actividad involucra costos de la publicación de los anuncios de puestos.

Tabla 19*Reclutamiento y selección de nuevo personal para el área*

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Elaboración de perfil de candidato ^a	S/50	2	perfil	S/100
Anuncio en LinkedIn	S/300	6	semana	S/1,800
Publicación en Búmeran - Aviso simple	S/273	2	mes	S/546
Selección de candidato ^a	S/40	15	día	S/600
Comunicación con los seleccionados ^a	S/30	1	día	S/30
Firma de contratos ^a	S/30	15	día	S/450
Total sin IGV				S/3,526
IGV				S/422
Total con IGV				S/3,948

Nota: Elaboración propia.

^a Realizado por el área de RRHH de la empresa.

3. Adquisición de softwares/programas para optimización de procesos

En base a lo observado en el árbol de problemas, se ha decidido incluir softwares y programas que optimicen el proceso de cobranza, la comunicación

interna y con el cliente, así como el envío y acceso a la información de manera remota. Por tal motivo se ha considerado el software de cobranza Collect, un plan zoom para reuniones con los trabajadores y clientes, y el programa Glip Pro+ para comunicación entre los trabajadores y compartir información.

Tabla 20

Adquisición de softwares/programas para optimización de procesos

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Software de cobranza - Collect	S/1,875	1	Plan anual	S/1,875
Plan Zoom Pro	S/478	1	Plan anual	S/478
Programa de comunicación interna - Glip Pro+	S/38	4	usuario al mes	S/153
Total sin IGV				S/2,506
IGV				S/451
Total con IGV				S/2,957

Nota: Adaptado de página web de Collect, Zoom y Glip.

4. Compra de equipo para nuevo personal

Dado que se va a incorporar dos nuevos trabajadores al área de tesorería y cobranza, se ha considerado el equipo principal para que puedan realizar sus labores.

Tabla 21

Equipo para nuevo personal

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Laptops	S/1,948	2	unidad	S/3,897
Escritorio	S/762	2	unidad	S/1,524
Silla de oficina	S/483	2	unidad	S/966
Total sin IGV				S/6,386
IGV				S/1,150
Total con IGV				S/7,536

Nota: Adaptado de página web de Ripley Perú.

5. Capacitación inicial para nuevo personal

El personal que se incorporará en la empresa debe recibir una capacitación sobre las funciones que requiere el puesto, así como capacitación sobre la empresa, su historia, organización y valores. Dicha función estará a cargo del jefe del área de tesorería y cobranza, quien debido

Tabla 22

Capacitación a nuevo personal

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Material impreso (Empresa, organigrama, funciones, etc.)	S/3	2	juego de 25 hojas	S/5
Entrega de fotocheck	S/15	2	unidad	S/30
Capacitador - Jefe de área de tesorería y cobranza	S/30	6	hora	S/180
Total sin IGV				S/215
IGV				S/6
Total con IGV				S/221

Nota: Elaboración propia.

6. Capacitación sobre uso de nuevo softwares y programas

Dado que se ha a adquirir tres programas, uno para cobranzas (Collect), otro de reuniones virtuales (zoom) y otro de comunicación interna (Glip), se deba capacitar sobre el adecuado uso de dichos programas para que el proceso de adaptación sea más orgánico y eficiente.

Tabla 23

Capacitación sobre uso de nuevos softwares

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Elaboración de guía rápida de uso de softwares e instrucciones de uso correcto (jefe de administración)	S/40	15	hora	S/600
Material impreso	S/3	55	trabajador	S/165
Capacitador - Jefe de RRHH	S/60	4	hora	S/240
Total sin IGV				S/1,005
IGV				S/30
Total con IGV				S/1,035

Nota: Elaboración propia.

^a El jefe de administración se encargará de dicha actividad fuera del horario de trabajo, por tal motivo se le pagará por hora.

^b El jefe de RRHH hará la capacitación dentro del horario de trabajo, explicando brevemente lo de la guía rápida y entregando el material impreso a los trabajadores.

^c Considerando que a la fecha (2021), la empresa tiene declarado ante SUNAT a 51 trabajadores y 4 prestadores de servicios.

Considerando las actividades de inversión antes descritas para la alternativa 1 el costo de inversión total asciende a 16,717 soles incluido IGV.

Tabla 24

Resumen de inversión de la alternativa 1

Concepto	Total sin IGV	IGV	Total con IGV
Revisión y elaboración de Manual para el área de tesorería y cobranza	S/7,500	S/0	S/7,500
Reclutamiento y selección de nuevo personal ^a	S/3,526	S/422	S/3,948
Adquisición de softwares/programas para optimización de procesos ^b	S/2,506	S/451	S/2,957
Compra de equipo para nuevo personal	S/6,386	S/1,150	S/7,536
Capacitación inicial para nuevo personal	S/215	S/6	S/221
Capacitación sobre uso de nuevo softwares y programas	S/1,005	S/30	S/1,035
Total	S/21,138	S/2,059	S/23,197

Nota: Elaboración propia.

^a Nuevo personal: especialista legal y especialista en gestión y seguimiento de cobranza

^b Softwares para cobranza, gestión de clientes y de comunicación

4.2.1.2. Gastos Operativos.

Los gastos operativos de la alternativa 1 incluye el gasto de planilla del nuevo personal, el pago de los softwares y programas adquiridos, capacitación anual y costos de cobranzas adicionales. A continuación, se describe las actividades consideradas como gastos operativos de la alternativa:

1. Planilla de nuevos trabajadores

Se incorporará a un Especialista en Seguimiento de Cobranzas y un Especialista Legal, ambos con un sueldo mensual de 2,000 soles, lo cual incluyen todos los derechos laborales de estar en planilla asciende a un gasto anual de 69,646 soles, tal como se muestra en la

Tabla 25

Planilla de nuevos trabajadores

Concepto	Especialista en Seguimiento de Cobranzas	Especialista legal	Total
Cantidad de trabajadores	1	1	2
Sueldo básico Mensual	S/2,000	S/2,000	S/4,000
Asignación Laboral - 10% de RMV	S/93	S/93	S/186
Sueldo básico anual	S/25,116	S/25,116	S/50,232
Gratificaciones al año	S/4,186	S/4,186	S/8,372
Essalud 9% al año	S/3,267	S/2,889	S/6,156
CTS al año	S/2,593	S/2,293	S/4,886
Total	S/35,162	S/34,484	S/69,646

Nota: Elaboración propia.

2. Mantenimiento y renovación de softwares

Para continuar con el uso de los programas y softwares adquiridos se debe realizar el pago correspondiente, lo cual implica un gasto de 2,957 soles incluido IGV.

Tabla 26

Mantenimiento y renovación de softwares

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Software de cobranza – Collect	S/1,875	1	Plan anual	S/1,875
Plan Zoom Pro	S/478	1	Plan anual	S/478
Programa de comunicación interna - Glip Pro+	S/38	4	usuario al mes	S/153
Total sin IGV				S/2,506
IGV				S/451
Total con IGV				S/2,957

Nota: Elaboración propia.

3. Capacitación a trabajadores del área

Considerando lo observado en el árbol de problemas, la presente alternativa pretende mejorar el perfil y capacidades de los trabajadores, por lo que ha incluido capacitación anual para el área de tesorería y cobranza.

Tabla 27

Capacitación a trabajadores del área

Curso	Costo	Cantidad	UM	Total
Año 1				
Negociación y Resolución de Conflictos	S/551	4	trabajador	S/2,203
Gestión de cobranzas, recaudaciones y recuperos judiciales	S/1,653	7	trabajador	S/11,568
Total Año 1 - Sin IGV				S/13,771
Total Año 1 - Con IGV				S/16,250
Año 2				
Desarrollo de equipos de alto impacto	S/551	1	trabajador	S/551
Prospección y Gestión de Cartera de Clientes	S/551	3	trabajador	S/1,653
Total Año 2 - Sin IGV				S/2,203
Total Año 2 - Con IGV				S/2,600
Año 3				
Gestión de Tesorería	S/551	2	trabajador	S/1,102
Análisis Financiero para la Toma de Decisiones	S/551	1	trabajador	S/551
Total Año 3 - Sin IGV				S/1,653
Total Año 3 - Con IGV				S/1,950
Año 4				
Especialización en créditos y cobranzas	S/1,356	3	trabajador	S/4,068
Total Año 4 - Sin IGV				S/4,068
Total Año 4 - Con IGV				S/4,800
Año 5				
Planeamiento y Control Financiero	S/551	7	trabajador	S/3,856
Total Año 5 - Sin IGV				S/3,856
Total Año 5 - Con IGV				S/4,550

Nota: Adaptado de cursos cortos de ISIL, Pacífico Business School y de Centro de Capacitación Empresarial de la CCL.

4. Costos adicionales de cobranza

Implica el costo del envío de cartas notariales, así como los traslados para las reuniones con los clientes que tenga que realizar el especialista legal.

En tal sentido, se ha considerado la cantidad proyectada de contratos morosos y un porcentaje según escenario:

- Optimista: Solo al 50% de los contratos morosos se les envía carta notarial y es necesario reuniones presenciales con el cliente para coordinaciones.
- Moderado: Solo al 75% de los contratos morosos se les envía carta notarial y es necesario reuniones presenciales con el cliente para coordinaciones.
- Pesimista: A todos los contratos morosos se les envía una carta notarial y se realiza reuniones presenciales (especialista legal y cliente moroso).

Es así como en base a los contratos morosos proyectados se haya las siguientes cantidades correspondiente a traslados y cartas notariales a enviar.

Tabla 28

Cantidad de traslado y cartas notariales a enviar

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Contratos morosos proyectados	32	35	38	41	44
Escenario Optimista - 50%	16	17	19	20	22
Escenario Moderado - 75%	24	26	28	31	33
Escenario Pesimista - 100%	32	35	38	41	44

Nota: Elaboración propia.

Considerando la Tabla 28, se procede a calcular los costos adicionales de cobranza según escenario, los cuales se muestran en la Tabla 29.

Tabla 29*Costos adicionales de cobranza según escenario*

Escenario Optimista							
Concepto	Costo	UM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Traslados*	S/30	traslado	S/480	S/510	S/570	S/600	S/660
Envío de carta notarial	S/25	servicio courier	S/400	S/425	S/475	S/500	S/550
Total sin IGV			S/880	S/935	S/1,045	S/1,100	S/1,210
IGV			S/158	S/168	S/188	S/198	S/218
Total con IGV			S/1,038	S/1,103	S/1,233	S/1,298	S/1,428
Escenario Moderado							
Concepto	Costo	UM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Traslados	S/30	traslado	S/720	S/780	S/840	S/930	S/990
Envío de carta notarial	S/25	servicio courier	S/600	S/650	S/700	S/775	S/825
Total sin IGV			S/1,320	S/1,430	S/1,540	S/1,705	S/1,815
IGV			S/238	S/257	S/277	S/307	S/327
Total con IGV			S/1,558	S/1,687	S/1,817	S/2,012	S/2,142
Escenario Pesimista							
Concepto	Costo	UM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Traslados	S/30	traslado	S/960	S/1,050	S/1,140	S/1,230	S/1,320
Envío de carta notarial	S/25	servicio courier	S/800	S/875	S/950	S/1,025	S/1,100
Total sin IGV			S/1,760	S/1,925	S/2,090	S/2,255	S/2,420
IGV			S/317	S/347	S/376	S/406	S/436
Total con IGV			S/2,077	S/2,272	S/2,466	S/2,661	S/2,856

Nota: Elaboración propia.

Con base en los gastos operativos descritos anteriormente, se resume dichos gastos de la alternativa 1 por escenario. En el escenario optimista los gastos operativos ascienden a más de 86 mil soles (incluido IGV) en el primer año y llega a más de 78 mil soles en el quinto año de evaluación.

Tabla 30*Resumen Gastos Operativos - Escenario Optimista*

Nº	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Planilla de nuevos trabajadores	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
2	Mantenimiento y renovación de softwares ^a	S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
3	Capacitación a trabajadores del área	S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
4	Costos adicionales de cobranza	S/1,038	S/1,103	S/1,233	S/1,298	S/1,428
Total		S/86,935	S/76,307	S/75,787	S/78,702	S/78,581

Nota: Elaboración propia.

^a Año 1 cubierto en inversión

^b Los gastos operativos de la alternativa 1 solo varían los costos adicionales de cobranza por escenario, los demás costos son constantes

En el escenario moderado lo gastos asciende a más de 87 mil soles en el primer año y llega a más de 79 mil soles en el quinto año.

Tabla 31*Resumen Gastos Operativos - Escenario Moderado*

Nº	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Planilla de nuevos trabajadores	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
2	Mantenimiento y renovación de softwares*	S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
3	Capacitación a trabajadores del área	S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
4	Costos adicionales de cobranza	S/1,558	S/1,687	S/1,817	S/2,012	S/2,142
Total		S/87,454	S/76,891	S/76,371	S/79,415	S/79,295

Nota: Elaboración propia.

^a Año 1 cubierto en inversión

^b Los gastos operativos de la alternativa 1 solo varían los costos adicionales de cobranza por escenario, los demás costos son constantes

Por último, en el escenario pesimista los gastos del primer año son casi 88 mil soles y al quinto año son poco más de 80 mil soles.

Tabla 32*Resumen Gastos Operativos - Escenario Pesimista*

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Planilla de nuevos trabajadores	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
2	Mantenimiento y renovación de softwares*	S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
3	Capacitación a trabajadores del área	S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
4	Costos adicionales de cobranza	S/2,077	S/2,272	S/2,466	S/2,661	S/2,856
Total		S/87,973	S/77,475	S/77,020	S/80,064	S/80,009

Nota: Elaboración propia.

^a Año 1 cubierto en inversión

^b Los gastos operativos de la alternativa 1 solo varían los costos adicionales de cobranza por escenario, los demás costos son constantes.

4.2.1.3. Beneficios – Ingresos.

Se va a calcular los beneficios de la alternativa considerando los montos por sobregiros de la empresa en los últimos años, se puede ver el detalle en la Tabla 33.

Tabla 33*Sobregiros bancarios y Monto total - Histórico*

Año	2016	2017	2018	2019
N° de veces de Sobregiros	5	7	11	13
Crecimiento	66.7%	40.0%	57.1%	18.2%
Monto total de los sobregiros	S/.165,000	S/.220,000	S/.280,000	S/.410,000
Crecimiento	17.9%	33.3%	27.3%	46.4%

Nota: Elaboración propia

Para poder determinar el costo financiero de dichos sobregiros, se muestra el histórico de la tasa de costo efectivo anual (TCEA), al cual se ha accedido en la empresa en los últimos años. Se puede observar que ha ido en incremento, siendo 37 950 soles en 2016 y más de 60 680 soles en 2019.

Tabla 34*TCEA promedio utilizado e intereses anuales por sobregiros*

Año	2016	2017	2018	2019
TCEA de sobregiro utilizada	23.0%	17.0%	16.3%	14.8%
Intereses desembolsados	S/.37,950	S/.37,400	S/.45,640	S/.60,680

Nota: Elaboración propia

Con lo anterior se ha obtenido la tasa promedio de crecimiento de los sobregiros (32.98%), con lo que se proyecta a futuro. Se puede observar que serían de 545,211 soles en 2020 y más de 1.7 millones al 2024.

Tabla 35*Monto total por sobre giros - Proyectado*

Año	2020	2021	2022	2023	2024
N° de veces de Sobregiros	18	24	33	45	61
Crecimiento %		36.4%	36.4%	36.4%	36.4%
Monto total de los sobregiros	S/.545,211	S/.725,013	S/.964,110	S/.1,282,058	S/.1,704,860
Crecimiento %		32.98%	32.98%	32.98%	32.98%

Nota: Elaboración propia

De la misma manera considerando la Tabla 34, donde se muestra las tasas de interés a los que accedió la empresa en los últimos años, se obtiene una TCEA promedio de 18.4%, con lo cual los intereses a pagar por los sobregiros indicados serían de 100,046 soles en el primer año evaluado y de 312,842 en último año.

Tabla 36*Monto total por sobre giros - Proyectado*

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa promedio de Sobregiro utilizada	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%	18.4%
Intereses por desembolsar = Beneficios de la alternativa	S/.100,046	S/.133,040	S/.176,914	S/.235,258	S/.312,842

Nota: Elaboración propia

Considerando el costo financiero por intereses, se consideran tres escenarios para armar los flujos de caja. El primero, el escenario optimista, donde la alternativa 1 permite mejorar las cobranzas, eliminar los sobregiros y revertir el 100% de los intereses. El segundo, en el escenario moderado se espera que la alternativa revierta el 75% de los intereses y en el tercer escenario, el escenario pesimista, que revierta solo el 50% de los intereses. Se puede mostrar el impacto de los tres escenarios a continuación:

Tabla 37

Escenarios de Beneficios – Alternativa 1

Escenario	2020	2021	2022	2023	2024
Optimista - 100% de los beneficios logrados	S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842
Moderado - 75% de los beneficios logrados	S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Pesimista - 50% de los beneficios logrados	S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421

Nota: Elaboración propia

4.2.1.4. Flujo de caja.

El flujo de caja en los tres escenarios se obtiene el primero con los ingresos considerando el revertir el 100% de los intereses que se pagarían por incurrir en sobregiros bancarios. En la Tabla 38 se presenta el flujo de caja de la alternativa en un escenario optimista, el cual presenta flujos positivos y ascendentes desde el primer año evaluado.

Tabla 38*Flujo de caja Alternativa 1 – Escenario Optimista*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842
Total de ingresos		S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842
Egresos						
Planilla de nuevos trabajadores		S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
Mantenimiento y renovación de softwares*		S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
Capacitación a trabajadores del área		S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
Costo por cobranza extrajudicial		S/1,038	S/1,103	S/1,233	S/1,298	S/1,428
Total de egresos		S/86,935	S/76,307	S/75,787	S/78,702	S/78,581
Flujo Operativo		S/13,112	S/56,733	S/101,128	S/156,556	S/234,260
Inversión en alternativa 1	S/23,197					
Flujo económico	-S/23,197	S/13,112	S/56,733	S/101,128	S/156,556	S/234,260

Nota: Elaboración propia

En el escenario moderado, se observa en la Tabla 39 que en el primer año evaluado el flujo es negativo; es decir, los egresos superan a los ingresos. Sin embargo, en los siguientes años son positivos y crecientes año a año.

Tabla 39*Flujo de caja Alternativa 1 – Escenario Moderado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Total de ingresos		S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Egresos						
Planilla de nuevos trabajadores		S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
Mantenimiento y renovación de softwares*		S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
Capacitación a trabajadores del área		S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
Costo por cobranza extrajudicial		S/1,558	S/1,687	S/1,817	S/2,012	S/2,142
Total de egresos		S/87,454	S/76,891	S/76,371	S/79,415	S/79,295
Flujo Operativo		-S/12,419	S/22,889	S/56,315	S/97,028	S/155,336
Inversión en alternativa 1	S/23,197					
Flujo económico	-S/23,197	-S/12,419	S/22,889	S/56,315	S/97,028	S/155,336

Nota: Elaboración propia

Por último, en el escenario pesimista se observa en la Tabla 40 que en los dos primeros años el flujo operativo es negativo, siendo los egresos mayores a los ingresos del periodo. A pesar de ello, a partir del tercer año en adelante los flujos son positivos, siendo en el quinto año más de 76 412 soles.

Tabla 40

Flujo de caja Alternativa 1 – Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421
Total de ingresos		S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421
Egresos						
Planilla de nuevos trabajadores		S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
Mantenimiento y renovación de softwares*		S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
Capacitación a trabajadores del área		S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
Costo por cobranza extrajudicial		S/2,077	S/2,272	S/2,466	S/2,661	S/2,856
Total de egresos		S/87,973	S/77,475	S/77,020	S/80,064	S/80,009
Flujo Operativo		-S/37,950	-S/10,955	S/11,437	S/37,564	S/76,412
Inversión en alternativa 1	S/23,197					
Flujo económico	-S/23,197	-S/37,950	-S/10,955	S/11,437	S/37,564	S/76,412

Nota: Elaboración propia

4.2.1.5. Indicadores.

Con los flujos de caja hallados anteriormente y según escenario planteado se calculará los indicadores financieros VAN, TIR y ratio costo-beneficio (C/B).

Para ello, previamente se procede a calcular la tasa de descuento de la empresa Jota Transportes utilizando el método de CAPM. Los datos utilizados para hallar la tasa de descuento, conocida como costo de oportunidad (COK), se presentan en la Tabla 41, cuyos datos han sido recopilados según información del Banco Central de Reserva del Perú a julio del 2021 para riesgo país, mientras lo demás datos como la

beta para el sector, tasa libre de riesgo y rendimiento de mercado se recopilaron de Damodarn (2021). Por otra parte, la tasa impositiva de Perú corresponde al porcentaje de impuesto a la renta designado por la SUNAT, el cual es de 29.50%. En cuanto a la tasa de interés se ha utilizado la información de la tasa de interés bancaria promedio para préstamos de más de 360 días dirigido a grandes empresas, pues cabe resaltar que Jota Transportes por su nivel de ventas entra en dicha categoría, en tal sentido, la tasa de interés promedio es de 26.95% según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) a julio del 2021.

Tabla 41

Datos para hallar tasa de descuento

Concepto	Datos
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	4.64%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	14.34%
Beta desapalancada (Trucking)	0.89
Beta apalancada	1.5436
Riesgo País Perú (Tasa %)*	1.63%
Tasa Impositiva Perú (IR)	29.50%
Costo Deuda Tasa Banco (Kd)	26.95%
Razón Capital (E/(D+E))	50.00%
Razón Endeudamiento (D/(D+E))	50.00%

Nota: Adaptado del Damodaran (2021), Banco de Reserva del Perú (2021), y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021).

Considerando los datos anteriormente presentados, se procede a hallar la tasa de descuento utilizando la fórmula del CAPM, lo cual da una tasa de 19.62%, a dicho monto se le añade el riesgo país (1.63%) y se obtiene una tasa de descuento de 21.25%, la cual se utilizará para hallar el VAN de la alternativa.

En la Tabla 42 se observa como en el escenario optimista los beneficios son superiores a los otros escenarios, en el escenario moderado se mantiene rentable, pero en el pesimista la alternativa ya no es rentable.

Tabla 42

Indicadores financieros - Alternativa 1

Escenario	Optimista	Moderado	Pesimista
Tasa de descuento	21.25%	21.25%	21.25%
VAN	S/201,898	S/ 97,245	-S/7,413
TIR	166.0%	87.1%	16.2%
Ratio C/B	S/11.60	S/6.408	S/0.61

Nota: Elaboración propia

4.2.2 Alternativa 2: Tercerización del proceso de control de cobranzas de la empresa Jota

Transportes

4.2.2.1. Inversión.

Considerando la inversión necesaria para implementar la alternativa 2, tal como la selección de proveedor o la compra del software de cobranza, así como la capacitación, se presenta las siguientes actividades de inversión para la alternativa:

1. Revisión de las políticas actuales de control y diagnóstico de área

Se pretende revisar y plantear mejoras a las políticas actuales de control del área en estudio, asimismo realizar un diagnóstico de situación para sentar las bases de lo que se quiere mejorar. Dicha actividad estará a cargo del jefe de tesorería y cobranza junto al jefe de administración, quienes con el gerente general y un asesor externo evaluarán las funciones y procesos del área en estudio (tesorería y cobranza) para posteriormente proponer mejoras.

Tabla 43*Revisión y elaboración de manual para alternativa 2*

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Gerente General	S/50	4	hora	S/200
Jefe de Administración	S/40	8	hora	S/320
Jefe de Tesorería y Cobranza	S/30	8	hora	S/240
Consultor experto	S/60	8	hora	S/480
Total				S/1,240

Nota: Elaboración propia

2. Selección de proveedor

La presente actividad se le reconoce el pago de horas extras al personal responsable de la actividad dado que las reuniones de coordinación internas, así como con los potenciales proveedores se harán fuera del horario laborable para no interrumpir las actividades cotidianas del trabajo. Asimismo, las reuniones serán mínimo de 2 horas y en el caso del gerente general solo será con los jefes responsables para que comuniquen los avances del proceso y resultados finales. En tal sentido, con el gerente se hará 2 reuniones, mientras los jefes se tendrán un mínimo de 4 reuniones para coordinación con proveedores del servicio de cobranza.

Tabla 44*Selección de proveedor*

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Total
Gerente General	S/50	8	hora	S/400
Jefe de Administración	S/40	10	hora	S/400
Jefe de Tesorería y Cobranza	S/30	10	hora	S/300
Total				S/ 1,100

Nota: Elaboración propia

3. Capacitación a trabajadores del área

Considerando algunos problemas identificados en el árbol de problemas relacionados directamente a las capacidades del personal, se ha decidido aplicar una capacitación en temas específicos relacionados al área de estudio.

Tabla 45*Capacitación a trabajadores - Alternativa 2*

Curso	Costo	Cantidad	UM	Total
Negociación y Persuasión comercial	S/678	5	trabajador	S/3,390
Gestión de riesgos	S/678	5	trabajador	S/3,390
Planeamiento y control financiero	S/678	1	trabajador	S/678
Total sin IGV				S/7,458
IGV				S/1,342
Total con IGV				S/8,800

Nota: Adaptado de cursos cortos de ISIL Educación Ejecutiva.

Considerando las actividades de inversión descritas anteriormente, la Tabla 46 resume los costos de inversión de la alternativa 2, lo cual da un monto de inversión de 11,581 soles incluido IGV.

Tabla 46*Resumen de inversión - Alternativa 2*

N°	Concepto	Costo Unitario	IGV	Total
1	Revisión y elaboración de Manual para el área de créditos y cobranza	S/1,240	S/0	S/1,240
2	Selección de proveedor	S/1,100	S/0	S/1,100
3	Capacitación a trabajadores del área	S/8,800	S/1,342	S/10,142
Total		S/11,140	S/1,342	S/12,482

Nota: Elaboración propia.

4.2.2.2. Gastos Operativos.

Los gastos operativos para la alternativa 2 corresponde al gasto por capacitación anual a los trabajadores del área, la comisión que se paga por tercerizar la cobranza, y el costo fijo asociado por tercerizar la actividad de cobranza; en otras palabras, los costos fijos estimados que la empresa aún percibe a pesar de haber tercerizado una función (cobranza) del área). A continuación, se presenta las actividades consideradas como gastos operativos para la alternativa 2:

1. Capacitación a trabajadores del área

Al igual que la alternativa 1, la alternativa 2 busca mejorar el perfil y competencias de los trabajadores del área. Es así como plantean diversos cursos relacionados finanzas, así como algunos de liderazgo y gestión en general destinados para el jefe del área.

Tabla 47

Gasto de capacitación anual - Alternativa 2

Curso	Costo	Cantidad	UM	Total
Año 1				
Gestión de tesorería	S/576	5	trabajador	S/2,881
Desarrollo de Equipos de Alto Impacto	S/576	1	trabajador	S/576
Total Año 1 - Sin IGV				S/3,458
Total Año 1 - con IGV				S/4,080
Año 2				
Gestión de riesgos	S/576	5	trabajador	S/2,881
Negociación y Resolución de Conflictos	S/576	1	trabajador	S/576
Total Año 2 - Sin IGV				S/3,458
Total Año 2 - con IGV				S/4,080
Año 3				
Análisis financiero para la toma de decisiones	S/576	1	trabajador	S/576
Resiliencia: Gestión de la Adversidad	S/576	5	trabajador	S/2,881
Total Año 3 - Sin IGV				S/3,458
Total Año 3 - con IGV				S/4,080
Año 4				
Teletrabajo: liderazgo y gestión de equipos remotos	S/576	1	trabajador	S/576
Prospección y Gestión de Cartera de Clientes	S/576	5	trabajador	S/2,881
Total Año 4 - Sin IGV				S/3,458
Total Año 4 - con IGV				S/4,080
Año 5				
Planeamiento y control financiero	S/576	1	trabajador	S/576
Total Año 5 - Sin IGV				S/576
Total Año 5 - con IGV				S/680

Nota: Adaptado de cursos cortos de ISIL Educación Ejecutiva.

2. Comisión de outsourcing de cobranza

Se estima una comisión de 5.5% + IGV por monto de deuda recuperado.

Es así como en primer lugar se ha proyectado las deudas no cobradas históricas de la empresa (Anexo 2), lo cual da un porcentaje promedio de crecimiento de 6.3%, dicho porcentaje se usará para proyectar los incobrables en base a las ventas proyectadas.

Tabla 48

Monto de deuda no cobrada proyectada

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/17,819,026	S/18,730,685	S/19,688,987	S/20,696,317	S/21,755,185
% Por Cobrar	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%
Deuda no cobrada	S/1,113,689	S/1,170,668	S/1,230,562	S/1,293,520	S/1,359,699

Nota: Adaptado de ventas históricas y porcentaje por cobrar histórico. Ver datos históricos en Anexo 2.

Considerando el monto de deuda no cobrada proyectada presentado en la Tabla 48, se presenta tres escenarios:

- Optimista: la empresa de outsourcing recupera el 100% de los incobrables proyectados.
- Moderado: la empresa recupera el 75% de los incobrables proyectados.
- Pesimista: la empresa recupera el 50% de los incobrables proyectados.

Considerando los escenarios mencionados, la Tabla 49 presenta los gastos por comisión, siendo la comisión de 7.08% (5.5%+IGV) del monto proyectado de deuda a recuperar.

Tabla 49*Gastos de comisión por outsourcing según escenarios*

Gastos operativos Anualizados - Escenario Optimista 100%					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Monto por recuperar 100%	S/1,113,689	S/1,170,668	S/1,230,562	S/1,293,520	S/1,359,699
Comisión por cobranzas ^a	7.08%	7.08%	7.08%	7.08%	7.08%
Total	S/78,849	S/82,883	S/87,124	S/91,581	S/96,267
Gastos operativos Anualizados - Escenario Moderado 75%					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Monto por recuperar 75%	S/835,267	S/878,001	S/922,921	S/970,140	S/1,019,774
Comisión por cobranzas ^a	7.08%	7.08%	7.08%	7.08%	7.08%
Total	S/59,137	S/62,162	S/65,343	S/68,686	S/72,200
Gastos operativos Anualizados - Escenario Pesimista 50%					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Monto por recuperar 50%	S/556,845	S/585,334	S/615,281	S/646,760	S/679,850
Comisión por cobranzas ^a	7.08%	7.08%	7.08%	7.08%	7.08%
Total	S/39,425	S/41,442	S/43,562	S/45,791	S/48,133

Nota: Elaboración propia.

3. Costos Fijos asignado a la Alternativa

Para los costos asignados de la alternativa 2 se ha considerado un porcentaje del costo fijo anual de la empresa. Es así como dicho costo asciende a más de 36 mil soles al año.

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Planilla aproximada	S/160,000	S/160,000	S/160,000	S/160,000	S/160,000
Presupuesto de operación	S/85,000	S/85,000	S/85,000	S/85,000	S/85,000
Total de ingresos	S/245,000	S/245,000	S/245,000	S/245,000	S/245,000
Costo Fijo Asignado 15%	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750

Nota: Elaboración propia.

Con los gastos operativos descritos anteriormente, se resumen por escenario los gastos operativos totales de la alternativa 2.

Tabla 50

Resumen Gastos Operativos - Escenario Optimista de la Alternativa 2

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Capacitación a trabajadores del área	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/680
2	Comisión de outsourcing de cobranza	S/78,849	S/82,883	S/87,124	S/91,581	S/96,267
3	Costos Fijos Asignado a la Alternativa	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750
Total con IGV		S/119,679	S/123,713	S/127,954	S/132,411	S/133,697

Nota: Elaboración propia.

En el escenario optimista se observa como la comisión de outsourcing es mayor que los otros escenarios, pues significa que la empresa de cobranza está recuperando un mayor monto de deuda y por ende su comisión obtenida es mayor.

Tabla 51

Resumen Gastos Operativos - Escenario Moderado de la Alternativa 2

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Capacitación a trabajadores del área	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/680
2	Comisión de outsourcing de cobranza	S/59,137	S/62,162	S/65,343	S/68,686	S/72,200
3	Costos Fijos Asignado a la Alternativa	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750
Total con IGV		S/99,967	S/102,992	S/106,173	S/109,516	S/109,630

Nota: Elaboración propia.

En cuanto al escenario pesimista, los gastos operativos son menores que en los otros escenarios debido a que la empresa de cobranza recupera un menor porcentaje de deuda, lo cual implica una menor comisión.

Tabla 52*Resumen Gastos Operativos - Escenario Pesimista de la Alternativa 2*

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Capacitación a trabajadores del área	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/680
2	Comisión de outsourcing de cobranza	S/39,425	S/41,442	S/43,562	S/45,791	S/48,133
3	Costos Fijos Asignado a la Alternativa	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750
Total con IGV		S/80,255	S/82,272	S/84,392	S/86,621	S/85,563

Nota: Elaboración propia.

4.2.2.3. Beneficios – Ingresos.

Se va a calcular los beneficios de la alternativa 2 al igual que la alternativa 1; es decir, considerando los montos por sobregiros de la empresa en los últimos años.

Los montos históricos se presentaron en la Tabla 33 cuando se presenta el cálculo de beneficios de la alternativa 1. De igual modo, siguiendo el mismo procedimiento de la alternativa 1, los beneficios de la alternativa 2 presentan tres escenarios como se presenta en la Tabla 53.

Tabla 53*Escenarios de Beneficios – Alternativa 2*

Escenario	2021	2022	2023	2024	2025
Optimista - 100% de los beneficios logrados	S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842
Moderado - 75% de los beneficios logrados	S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Pesimista - 50% de los beneficios logrados	S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421

Nota: Elaboración propia

4.2.2.4. Flujo de caja.

Considerando los datos anteriores de inversión, gastos y beneficios se calcula el flujo de caja por escenario presentado.

En tal sentido, se observa en la Tabla 54 que en el escenario optimista el flujo es negativo en el primer año, pero en los siguientes años se recupera y asciende hasta llegar a más de 179mil soles en el quinto.

Tabla 54

Flujo de caja Alternativa 2 – Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842	
Total de ingresos	S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842	
Egresos						
Capacitación a trabajadores del área	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/680	
Comisión de outsourcing de cobranza - 100 %	S/78,849	S/82,883	S/87,124	S/91,581	S/96,267	
Costos fijos del área 15%	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	
Total de egresos	S/119,679	S/123,713	S/127,954	S/132,411	S/133,697	
Flujo Operativo	-S/19,633	S/9,327	S/48,960	S/102,846	S/179,145	
Inversión en alternativa 2	S/12,482					
Flujo económico	-S/12,482	-S/19,633	S/9,327	S/48,960	S/102,846	S/179,145

Nota. Elaboración propia

En el caso del flujo de caja en el escenario moderado de la alternativa en la Tabla 55 que en los dos primeros años de evaluación de la alternativa los flujos son negativos, mientras que a partir del tercer año los flujos son positivos y ascendentes.

Tabla 55*Flujo de caja Alternativa 2 – Escenario Moderado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Total de ingresos		S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Egresos						
Capacitación a trabajadores del área		S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/680
Comisión de outsourcing de cobranza - 75 %		S/59,137	S/62,162	S/65,343	S/68,686	S/72,200
Costos fijos del área 15%		S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750
Total de egresos		S/99,967	S/102,992	S/106,173	S/109,516	S/109,630
Flujo Operativo		-S/24,932	-S/3,213	S/26,513	S/66,927	S/125,001
Inversión en alternativa 2	S/12,482					
Flujo económico	-S/12,482	-S/24,932	-S/3,213	S/26,513	S/66,927	S/125,001

Nota: Elaboración propia

Finalmente, en el escenario pesimista, la alternativa 2 presenta flujos negativos los dos primeros años que se vuelven positivos a partir del tercer año.

Tabla 56*Flujo de caja Alternativa 2 – Escenario Pesimista*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421
Total de ingresos		S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421
Egresos						
Capacitación a trabajadores del área		S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/4,080	S/680
Comisión de outsourcing de cobranza 50%		S/39,425	S/41,442	S/43,562	S/45,791	S/48,133
Costos fijos del área 15%		S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750	S/36,750
Total de egresos		S/80,255	S/82,272	S/84,392	S/86,621	S/85,563
Flujo Operativo		-S/30,231	-S/15,752	S/4,065	S/31,008	S/70,858
Inversión en alternativa 2	S/12,482					
Flujo económico	-S/12,482	-S/30,231	-S/15,752	S/4,065	S/31,008	S/70,858

Nota: Elaboración propia

4.2.1.5. Indicadores.

Con los flujos de caja hallados anteriormente y según escenario planteado se calculará los indicadores financieros VAN, TIR y ratio costo-beneficio (C/B).

Para hallar el VAN y ratio C/B se usará la misma tasa de descuento usada en la alternativa 1, la cual representa un costo de oportunidad de 21.25% para la empresa Jota Transportes, el cual se halló bajo el método CAPM.

Como se presenta en la Tabla 57, en el escenario optimista los indicadores son positivos y demuestran la rentabilidad de la alternativa, lo mismo pasa en el escenario moderado a pesar de que los indicadores son un poco más bajos que en el escenario optimista. Sin embargo, en el escenario pesimista los indicadores son negativos e indica que la alternativa no sería rentable ante dicho escenario.

Tabla 57

Indicadores financieros - Alternativa 2

Escenarios	Optimista	Moderado	Pesimista
Tasa de descuento	21.25%	21.25%	21.25%
VAN	S/99,878	S/48,100	-S/3,678
TIR	94.90%	58.9%	18.02%
Ratio C/B	S/10.70	S/5.67	S/0.64

Nota: Elaboración propia

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida

Para poder tomar una decisión de la mejor alternativa a implementar se va considerar diferentes criterios cuantitativos y cualitativos, los cuales posteriormente será resumidos en una matriz multicriterio que permita evaluar las dos alternativas propuesta y seleccionar la más conveniente para la empresa.

4.3.1. Criterios cuantitativos

En primer lugar, se compara el nivel de inversión de las alternativas, en la cual la alternativa 1 tiene un monto de inversión mayor que la alternativa 2, siendo la diferencia entre ambas de 5,136 soles.

Tabla 58

Comparación de Inversión

Conceptos	Alternativa 1	Alternativa 2
Inversión	S/23 197	S/12,482

Nota: Elaboración propia

En el caso de los gastos operativos, se observa en la Tabla 59 que los gastos operativos de la alternativa 1 es menor al de la alternativa 2 en el escenario optimista, lo mismo ocurre en el escenario moderado; sin embargo, en el escenario pesimista, la alternativa 2 tiene un gasto operativo anual menor en el primer año que luego se aumenta en los siguientes años.

Tabla 59

Comparación de gastos operativos

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alternativa 1	S/86,935	S/76,307	S/75,787	S/78,702	S/78,581
Alternativa 2	S/119,679	S/123,713	S/127,954	S/132,411	S/133,697
Escenario Moderado					
Alternativa 1	S/87,454	S/76,891	S/76,371	S/79,415	S/79,295
Alternativa 2	S/99,967	S/102,992	S/106,173	S/109,516	S/109,630
Escenario Pesimista					
Alternativa 1	S/87,973	S/77,475	S/77,020	S/80,064	S/80,009
Alternativa 2	S/80,255	S/82,272	S/84,392	S/86,621	S/85,563

Nota: Elaboración propia

En el caso de los beneficios considerados para las alternativas propuestas, dado que en ambos casos son iguales, no se comparará dichos montos. Por consiguiente, se procede a comparar los indicadores financieros VAN, TIR y ratio B/C de las alternativas.

Para considerar un indicador positivo se tiene que alcanzar un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero, la tasa interna de retorno (TIR) debe ser mayor a la tasa de descuento y que el ratio B/C tiene que ser mayor a 1. En la Tabla 60 se compara los indicadores de las alternativas planteadas, observándose que la alternativa 1 ofrece mejor rentabilidad que la alternativa 2. Asimismo, ante un escenario pesimista ambas alternativas no son rentables y los indicadores son parecidos, siendo la alternativa 1 ligeramente mejor, aunque igual es no rentable, que la alternativa 2.

Tabla 60

Comparación de Indicadores económicos

Escenario Optimista	Alternativa 1	Alternativa 2
VAN	S/201,898	S/99,878
TIR	166.04%	94.93%
Ratio B/C	S/11.55	S/10.70
Escenario Moderado	Alternativa 1	Alternativa 2
VAN	S/97,245	S/48,100
TIR	87.09%	58.90%
Ratio B/C	S/6.08	S/5.67
Escenario Pesimista	Alternativa 1	Alternativa 2
VAN	-S/7,413	-S/3,678
TIR	16.20%	18.02%
Ratio B/C	S/0.61	S/0.64

Nota: Elaboración propia

4.3.2. Criterios cualitativos

Se ha considerado nueve criterios cualitativos, los cuales se presentan en la Tabla 61 y se puede observar como la alternativa 1 cumple todos los criterios considerados mientras que la alternativa 2 solo cumple seis criterios de nueve.

Tabla 61***Comparación de Beneficios cualitativos***

N °	Conceptos	Alternativa 1	Alternativa 2
1	Mejora de las capacidades del personal	x	x
2	Mayor orden de los procedimientos a realizar en el área de tesorería y cobranzas	x	-
3	Aborda el problema de manera especializada	x	x
4	Incremento de la disponibilidad de liquidez	x	x
5	Menor tiempo en el proceso de cobranza	x	x
6	Contar permanentemente con profesional en materia legal	x	-
7	Mantener el trato directo con el cliente	x	-
8	Implementación de software especializado	x	x
9	Programa de capacitación para el personal del área	x	x
Total		9	6

Nota: Elaboración propia

4.3.3. Elección de alternativa

En base a los criterios cuantitativos y cualitativos se ha agrupado y seleccionado seis criterios (tres cuantitativos y tres cualitativos) que serán decisivos para la elección de la alternativa.

En tal sentido, se elaboró una matriz multicriterio con seis criterios a los que se le asignó un peso porcentual según su importancia para la empresa, siendo 100% muy importante. De igual modo, a cada alternativa propuesta se le asignó un puntaje según el criterio, para lo cual el puntaje puede tomar los valores de 1 al 10, siendo 10 el máximo valor y representa el nivel que la alternativa cumple el criterio. Por último, se calcula el ponderado (peso x puntaje) de cada alternativa, siendo la selección de la alternativa según el ponderado más alto, pues es la alternativa que mejor cumple con los criterios de selección.

Como se observa en la Tabla 62, la alternativa que mejor cumple con los criterios cuantitativos y cualitativos es la alternativa 1, con un puntaje ponderado de 7.60 y es la alternativa más conveniente para implementar en la empresa.

Tabla 62***Matriz de elección de alternativa***

N °	Criterios	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2	
			Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
1	Costo de inversión	20%	7	1.40	8	1.60
2	Nivel de Indicadores económicos (VAN - TIR - B/C)	25%	8	2.00	6	1.50
3	Gastos operativos anual	10%	8	0.80	6	0.60
4	Solución directa al problema	25%	8	2.00	8	2.00
5	Tiempo de implementación	10%	6	0.60	8	0.80
6	Desarrollo de capacidades	10%	8	0.80	4	0.40
Total		100%		7.60		6.90

Nota: Elaboración propia

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

El presente capítulo detalla la implementación de la propuesta elegida, la cual es la alternativa 1 “Mejora del proceso de cobranza y contratación de nuevo personal para el control de políticas de créditos y cobranza”.

5.1 Implementación de la propuesta de solución

Considerando las principales actividades de inversión se han considerado las siguientes actividades para la implementación de la alternativa 1 elegida.

- Elaboración MOF

Implica la creación de un manual de organización y funciones, en el cual se describe la organización Jota Transporte y se enfoca en la descripción de puestos y funciones del área de tesorería y cobranzas. De igual modo se plasma las políticas de créditos y cobranzas, así como el proceso de cobranzas que debe seguir el área.

- Reclutamiento y selección nuevo personal

Dicha actividad corresponde a la incorporación de dos nuevos puestos al área de estudio, siendo dichos puesto el especialista de gestión de cobranza y el especialista legal.

- Adquisición nuevos softwares

Corresponde a los programas adquiridos como el software de cobranza Collect, el programa zoom para reuniones y el programa Glip para gestionar la comunicación interna entre trabajadores, así como el compartir información por un canal exclusivo para el trabajo.

- Compra de equipo para nuevo personal

Corresponde a la compra de laptop, escritorio y silla que necesitaran los nuevos puestos incorporados al área.

- Capacitación inicial para nuevo personal

Implica capacitar al nuevo personal en cuanto a la empresa Jota Transportes para que se familiaricen, así como capacitarlos respecto a sus funciones en el área.

- Capacitación sobre uso de nuevo softwares y programas

Es una actividad que corresponde para todo el personal de la empresa en general, por lo que se creará guías rápidas de uso y se dará una capacitación al respecto.

5.2 Cronograma

Las actividades señaladas en el punto anterior se resumen en el cronograma presenta en la Tabla 63 y que tiene una duración de seis semanas.

Tabla 63

Cronograma implementación

Actividad	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8
1 Elaboración MOF								
2 Reclutamiento y selección nuevo personal								
3 Adquisición nuevos softwares								
4 Compra de equipo para nuevo personal								
5 Capacitación inicial para nuevo personal								
6 Capacitación sobre uso de nuevo softwares y programas								

Nota: Elaboración propia

5.3 Presupuesto

Como se describió en el punto 4.2.1, la alternativa 1 tiene una inversión que asciende a 16,717 soles incluido IGV.

Tabla 64

Resumen de inversión de la alternativa 1

N°	Concepto	Total sin IGV	IGV	Total con IGV
1	Revisión y elaboración de Manual para el área de tesorería y cobranza	S/7,500	S/0	S/7,500
2	Reclutamiento y selección de nuevo personal ^a	S/3,526	S/422	S/3,948
3	Adquisición de softwares/programas para optimización de procesos ^b	S/2,506	S/451	S/2,957
4	Compra de equipo para nuevo personal	S/6,386	S/1,150	S/7,536
5	Capacitación inicial para nuevo personal	S/215	S/6	S/221
6	Capacitación sobre uso de nuevo softwares y programas	S/1,005	S/30	S/1,035
Total		S/21,138	S/2,059	S/23,197

Nota: Elaboración propia.

^a Nuevo personal: especialista legal y especialista en gestión y seguimiento de cobranza

^b Softwares para cobranza, gestión de clientes y de comunicación

En el caso de los gastos operativos para la alternativa seleccionado, ellos ascienden a más de 86 mil soles (incluido IGV) en el primer año y llega a más de 78 mil soles en el quinto año de evaluación en un escenario optimista.

Tabla 65

Resumen Gastos Operativos - Escenario Optimista

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Planilla de nuevos trabajadores	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
2	Mantenimiento y renovación de softwares ^a	S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
3	Capacitación a trabajadores del área	S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
4	Costos adicionales de cobranza	S/1,038	S/1,103	S/1,233	S/1,298	S/1,428
Total		S/86,935	S/76,307	S/75,787	S/78,702	S/78,581

Nota: Elaboración propia.

^a Año 1 cubierto en inversión

^b Los gastos operativos de la alternativa 1 solo varían los costos adicionales de cobranza por escenario, los demás costos son constantes

En cuanto al escenario moderado, los gastos operativos ascienden a 87,454 soles al primer año y llega a 79,295 al quinto año de la alternativa 1.

Tabla 66

Resumen Gastos Operativos - Escenario Moderado

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Planilla de nuevos trabajadores	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
2	Mantenimiento y renovación de softwares*	S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
3	Capacitación a trabajadores del área	S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
4	Costos adicionales de cobranza	S/1,558	S/1,687	S/1,817	S/2,012	S/2,142
Total		S/87,454	S/76,891	S/76,371	S/79,415	S/79,295

Nota: Elaboración propia.

^a Año 1 cubierto en inversión

^b Los gastos operativos de la alternativa 1 solo varían los costos adicionales de cobranza por escenario, los demás costos son constantes

En el caso del escenario pesimista los gastos del primer año son casi 88 mil soles y al quinto año son poco más de 80 mil soles.

Tabla 67

Resumen Gastos Operativos - Escenario Pesimista

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Planilla de nuevos trabajadores	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646	S/69,646
2	Mantenimiento y renovación de softwares*	S/0	S/2,957	S/2,957	S/2,957	S/2,957
3	Capacitación a trabajadores del área	S/16,250	S/2,600	S/1,950	S/4,800	S/4,550
4	Costos adicionales de cobranza	S/2,077	S/2,272	S/2,466	S/2,661	S/2,856
Total		S/87,973	S/77,475	S/77,020	S/80,064	S/80,009

Nota: Elaboración propia.

^a Año 1 cubierto en inversión

^b Los gastos operativos de la alternativa 1 solo varían los costos adicionales de cobranza por escenario, los demás costos son constantes

Por último, los beneficios percibidos, en base al costo financiero por intereses proyectado y explicado en el punto 4.2.1.3, de la alternativa elegida asciende a más de 100 mil soles en el primer año en un escenario optimista, mientras en el moderado es más de 75 mil soles y en el pesimista poco más de 50 mil soles en el mismo periodo. De igual modo, en los

tres escenarios se observa que los beneficios aumentan hasta llegar a ser más de 300 mil soles en el quinto año para el escenario optimista, más de 234 mil soles en el escenario moderado y más de 156 mil soles en el escenario pesimista.

Tabla 68

Escenarios de Beneficios – Alternativa 1

Escenario	2021	2022	2023	2024	2025
Optimista - 100% de los beneficios logrados	S/100,046	S/133,040	S/176,914	S/235,258	S/312,842
Moderado - 75% de los beneficios logrados	S/75,035	S/99,780	S/132,686	S/176,443	S/234,631
Pesimista - 50% de los beneficios logrados	S/50,023	S/66,520	S/88,457	S/117,629	S/156,421

Nota: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- i. El presente trabajo ha propuesto diez políticas de crédito y cobranza para la evaluación y aprobación por parte de la empresa Jota Transporte E.I.R.L.
- ii. Las alternativas de solución planteadas incluyen la capacitación anual del personal del área de tesorería y cobranza en temas relacionados a la gestión, negociación, prospección, análisis financiero y planeamiento, enfocados en la cobranza y tesorería.
- iii. Se ha considerado mejorar el nivel de control y eficiencia en las cobranzas a través de la incorporación de personal, usos de software de cobranza (Collect), y capacitación anual, en el caso de la alternativa 1. Para el caso de la alternativa de solución 2 dicha mejora se realiza a través de la tercerización especializada del proceso de cobranza.
- iv. La alternativa seleccionada (alternativa 1) incluye el programa de comunicación interna Glip Pro+ que permite compartir información en tiempo real y un canal de coordinación exclusivo para el trabajo. Asimismo, se ha considerado un plan zoom para las videollamadas y el software de cobranza "Collect".
- v. La alternativa 1 propone adquirir un software de cobranza (Collect), el cual permite mejorar la gestión de las cuentas y tener una base de datos ordenada. Por otro lado, la alternativa 2 implementa la base datos y software de forma tercerizada.
- vi. Las alternativas de solución propuestas incluyen la elaboración de una manual de organización y funciones para el área de tesorería y cobranzas de la empresa, el cual se anexa en el presente trabajo.

Recomendaciones

- i. Evaluar constantemente las políticas de créditos y cobranzas con la finalidad de incluir nuevas políticas o ajustar las existentes para que se permita una mejor eficiencia del área y la empresa.
- ii. Realizar evaluación de desempeño semestral para medir la efectividad de las capacitaciones en los trabajadores del área.
- iii. Evaluar otras opciones de cobranza para mejorar la efectividad del proceso; por ejemplo, utilizar canales digitales donde el cliente pueda ver y pagar sus deudas en un solo canal.
- iv. Capacitar de manera anual sobre uso y efectividad de los programas de comunicación,
- v. Realizar mantenimiento regular a los equipos de cómputo, así como del software, para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas.
- vi. Evaluar anualmente el MOF para agregar puntos de control para el área que permita una mayor eficiencia.

Referencias Bibliográficas

- Acuña, J. (2021, 19 de marzo). Paro de transportistas: la historia y los personajes detrás del conflicto que lleva paralizando vías en todo el país. El Comercio. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PUhKtROdRIgJ:https://elcomercio.pe/peru/paro-de-transportistas-hoy-como-empezo-el-conflicto-de-los-transportistas-y-ejecutivo-y-quienes-estan-detras-de-las-protestas-peru-aptz-noticia/+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Aguirre, L. y Herrera, N. (2019). *Políticas de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la Situación Económica Financiera de CMAC Piura SAC, Chocope, Periodo 2018* (Tesis de titulación). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45745/Aguirre_TLC-Herrera_MNR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ALD Automotive Perú (2020, 03 de diciembre). Cómo afecta el mal estado de las carreteras a la seguridad en el vehículo. Recuperado de <https://www.aldautomotive.pe/sobre-ald/noticias/ArticleID/3124/C%C3%B3mo-afecta-el-mal-estado-de-las-carreteras-a-la-seguridad-en-el-veh%C3%ADculo>
- Armesto, G. (2020, 07 de septiembre). ¿Por qué tercerizar la cobranza beneficia a las empresas? [es.linkedin.com]. <https://es.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-tercerizar-la-cobranza-beneficia-las-empresas-armesto>
- Asociación Automotriz del Perú (s.f.). Importación de Vehículos Nuevos 2021 [aap.org.pe] Recuperado de https://aap.org.pe/estadisticas/importaciones_vehiculos_nuevos/importacion-de-vehiculos-nuevos-2021/

- BBC News Mundo (2020, 12 de noviembre). Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país [bbc.com] Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>
- Bustios, J. y Chacón, M. (2018). *El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una empresa del sector de combustibles en Lima. Caso GLG Inversiones SAC* (Tesis de titulación). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624987/Chacon_VM.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Caballero, F. (2015, 30 de noviembre). Solvencia [economipedia]. <https://economipedia.com/definiciones/solvencia.html>
- Calderón et al. (2018). *Propuesta de Política y Procedimientos de área de crédito y cobranza empresa Salvadano S.A.* (Tesis de titulación). <https://docplayer.es/135305093-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-administrativas-escuela-de-contaduria-publica-autorizada-tesis-presentada-como-requisito-para.html>
- Calderón, F. (2014). Diagnóstico Y Propuesta De Mejora Del Proceso De Control De La Calidad En Una Empresa Que Elabora Aceites Lubricantes Automotrices E Industriales Utilizando Herramientas Y Técnicas De La Calidad (tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5462/CALDERON_FRANCISCO_MEJORA_PROCESO_CONTROL_CALIDAD_LUBRICANTES_INDUSTRIALES.pdf?sequence=1
- Capterra (s.f.). Collect [capterra]. <https://www.capterra.pe/software/66949/collect#deployment>
- Chávez Moreno (2017). “Propuesta de mejora del proceso de Créditos y cobranzas para optimizar la Liquidez en la empresa Hellmann Worldwide Logistics SAC 2017”

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3ra edición). McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Collect (s.f.). Collect! [collect.org]. <https://www.collect.org/>
- Conexiones ESAN (2016, 13 de diciembre). La política de créditos de una entidad financiera [esan.edu.pe]. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14va edición). México: Pearson Educación.
- Del Castillo, A. (2020, 27 de mayo). Ampliación y suspensión en la ejecución de obras públicas [ppulegal.com] Recuperado de <https://www.ppulegal.com/covid/ampliacion-y-suspension-en-la-ejecucion-de-obras-publicas/>
- Díaz, Ramos (2018). “Incidencia de las políticas de cobranza en la liquidez de la Empresa Fénix de acero SAC Trujillo periodos 2015 - 2016”.
- El Peruano (2021, 07 de marzo). MTC mejoró 13,817 km de vías en el país. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/116545-mtc-mejoro-13817-km-de-vias-en-el-pais>
- El Peruano (2021, 12 de marzo). En abril firmarán contrato de nueva Carretera Central. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/116846-en-abril-firmaran-contrato-de-nueva-carretera-central>
- EALDE Business School (2020, 30 de enero). 6 funciones del Departamento de Tesorería en una empresa [ealde.es]. <https://www.ealde.es/funciones-departamento-tesoreria/>
- Empresa venta de software de cobranza. Recuperado de <https://www.intiza.com/es/features>
- ESAN (2021, 17 de febrero). ¿Cuáles son los sectores más golpeados por la pandemia? [esan.edu.pe]. <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2021/02/cuales-son-los-sectores-mas-golpeados-por-la-pandemia/>

Gestión (2020, 02 de diciembre). Moody's: inestabilidad política y secuelas de pandemia pueden generar más crisis económica en Perú. Gestión. Recuperado

<https://gestion.pe/peru/moodys-inestabilidad-politica-y-secuelas-de-pandemia-pueden-generar-mas-crisis-economica-en-peru-noticia/>

Gestión (2021, 22 de enero). Opecu reporta nueva alza de precios de combustibles, por encima de variación internacional. Gestión.

Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/opecu-reporta-nueva-alza-de-precios-de-combustibles-por-encima-de-variacion-internacional-nndc-noticia/>

Gestión (2021, 07 de abril). Transportistas de Lima y Callao evaluarán hoy si el paro es indefinido o escalonado. *Gestión*. Recuperado de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yq9LO_knmYoJ:https://gestion.pe/peru/paro-de-transporte-publico-transportistas-de-lima-y-callao-evaluaran-hoy-si-el-paro-es-indefinido-o-escalonado-nndc-noticia/+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

Guizado et al. (2019). *Mejoramiento del control interno en los procesos de créditos y cobranzas en la empresa Autollantas del Perú S.A.C., ubicado en el distrito de San Luis, año 2016* (Trabajo de Suficiencia Profesional para titulación).

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/938/TRABAJO%20DE%20SUFICIENCIA%20-%20GUIZADO%2c%20OLIVERA%2c%20HUARANGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández y Gamica (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*, 50, 38-46. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>

Hidalgo Benito. (2010). “Influencia del Control Interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre prensa digital”.

https://www.inteligenta.com.ar/?gclid=CjwKCAiAws7uBRAkEiwAMlbZjlsf7udq22NhtbEaV1XHZ09PF9Cn5DthQssSdoFmddjvema66tz34hoCNqMQAvD_BwE#

<https://www.rsm.global/peru/es/servicio/outsourcing-de-gestion-de-cobranzas>

Instituto Peruano de Economía (2020,19 de octubre). Señales de un sector en construcción [ipe.org.pe] Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/senales-de-un-sector-en-construccion/>

Inteligenta - Empresa de servicios de cobranza. Recuperado de

León, J. (2021, 29 de enero). Financiamiento para Empresas Perú 2021[rankia.pe]

Recuperado de <https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4099550-financiamiento-para-empresas-peru-2021>

López, F. y Soriano, N. (2014). *La gestión de la tesorería: En qué consiste y cómo debe abordarse* (1ra edición). Libros de cabecera S.L.

Marco, F. (2017, 18 de septiembre). Cuentas por cobrar [economipedia].

<https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>

Medina, D. (2018). *Diseño de Políticas de Crédito y Cobranzas para una comercializadora de arroz* (tesis de titulación).

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1556/Deisi_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (2021, 15 de marzo) Inversión de más de S/

8250 millones está comprometida en proyectos de transportes e Internet para La

Libertad [gob.pe] Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/348100-inversion-de-mas-de-s-8250-millones-esta-comprometida-en-proyectos-de-transportes-e-internet-para-la-libertad>

- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (2021, 15 de marzo) Inversiones en infraestructura vial y de telecomunicaciones superan los S/ 2500 millones en Moquegua [gob.pe] Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/348151-inversiones-en-infraestructura-vial-y-de-telecomunicaciones-superan-los-s-2500-millones-en-moquegua>
- Ore, L (2018). *Política de Créditos y Cobranzas y la Rentabilidad en la Empresa Pure Biofuels del Perú SAC 2017* (Tesis de titulación). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23264/Ore_CLW.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pedrosa (2015, 08 de octubre). Tesorería [economipedia.com]. <https://economipedia.com/definiciones/tesoreria.html>
- Real Academia Española (s.f.). Solvencia [del.rae.es]. <https://dle.rae.es/solvencia>
- Revista Capeco (2021, 26 de enero). Sector Construcción cerró 2020 con caída de 16,7%, pese a repunte de último trimestre [construccionindustria.com] Recuperado de <http://www.construccionindustria.com/sector-construccion-cerro-2020-con-caida-de-167-pese-a-repunte-de-ultimo-trimestre/#:~:text=Pese%20al%20repunte%20registrado%20durante,7%25%20al%20cierre%20del%202020>
- RPP Noticias (s.f.). Búsqueda para “pistas en mal estado”. Recuperado de <https://rpp.pe/noticias/pistas-en-mal-estado>
- Sevilla, A. (2015, 04 de noviembre). Rentabilidad [economipedia.com]. <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Stevens, R. (2019, 11 de diciembre). ¿Qué son las cuentas por cobrar y cuál es su importancia? [rankia.co]. <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>

Suárez, V. (2018). *Diseño de manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa Mueblerías Palito S.A., periodo 2017-2018* (Tesis de graduación).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerias%20Palito.pdf>

Timothy, R. (2020, 23 de junio). ¿Qué son las 5 Cs del crédito? [camino-financial.com].

<https://www.caminofinancial.com/es/cuales-son-las-5-cs-del-credito/>

Tomalá, M. (2019). *Herramientas de control para el área de créditos y cobranzas en la empresa IMPUBLIT* (Tesis de titulación).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46373/1/Tesis%20Titulaci%C3%B3n%20MERELO%20y%20MARCILLO.pdf>

UNESCO (s.f.). Árbol de problemas [unesco.org]. Recuperado de

[http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%20Defecto.&text=Las%20causas%20esenciales%20y%20directas,del%20problema%20definido%20\(RA%C3%8DCES\)](http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%20Defecto.&text=Las%20causas%20esenciales%20y%20directas,del%20problema%20definido%20(RA%C3%8DCES))

Velarde, K. (2017). *Diseño de manual de créditos y cobranza para la empresa Ángel Aguilar* (Tesis de titulación).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23493/1/DISE%C3%91O%20DE%20MANUAL%20DE%20CR%C3%89DITO%20Y%20COBRANZA%20PARA%20LA%20EMPRESA%20c3%81NGEL%20AGUILAR.pdf>

Vieira, D. (2019, 21 de abril). Diagrama Ishikawa: conoce qué es y cómo te ayudará a identificar y resolver problemas en tu negocio [rockcontent]. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>

Westreicher, G. (2020, 15 de abril). Cobranza [economipedia.com].
<https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>

Westreicher, G. (2020, 06 de agosto). Estrategia [economipedia.com].
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Anexos

Anexo 1 – Propuesta de Manual de Organización y Funciones (MOF)

TÍTULO I ASPECTOS GENERALES OBJETIVO, ALCANCE Y APROBACIÓN

A. Objetivos del Manual

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Jota Transportes EIRL es un documento normativo que tiene por finalidad

1. Dar a conocer la estructura del área de tesorería y cobranza y determinar las funciones generales y específicas de su estructura, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las sub procesos y las relaciones internas y externas con otras áreas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en el área en mención. Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal involucrado en el proceso de créditos y cobranzas está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones. Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a lo indicado por el jefe inmediato quien usará una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

B. ALCANCE

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa Jota Transportes EIRL, siendo su ámbito de aplicación todo el personal que labora en el área de tesorería y cobranza de la empresa.

C. APROBACIÓN

El Manual de Organización y Funciones de la empresa Jota Transportes EIRL será aprobado por la gerencia de la empresa.

TÍTULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA

A. FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa de Jota Transportes se dedica a la actividad económica transporte de carga por carretera. Entre los servicios que brinda está el transporte de carga líquida y seca, en camiones y cisternas para el transporte de asfalto no mayor a ocho años de antigüedad, recubiertas con material térmico de alta calidad y válvulas de descarga de acorde a las dimensiones de sus tanques de almacenamiento

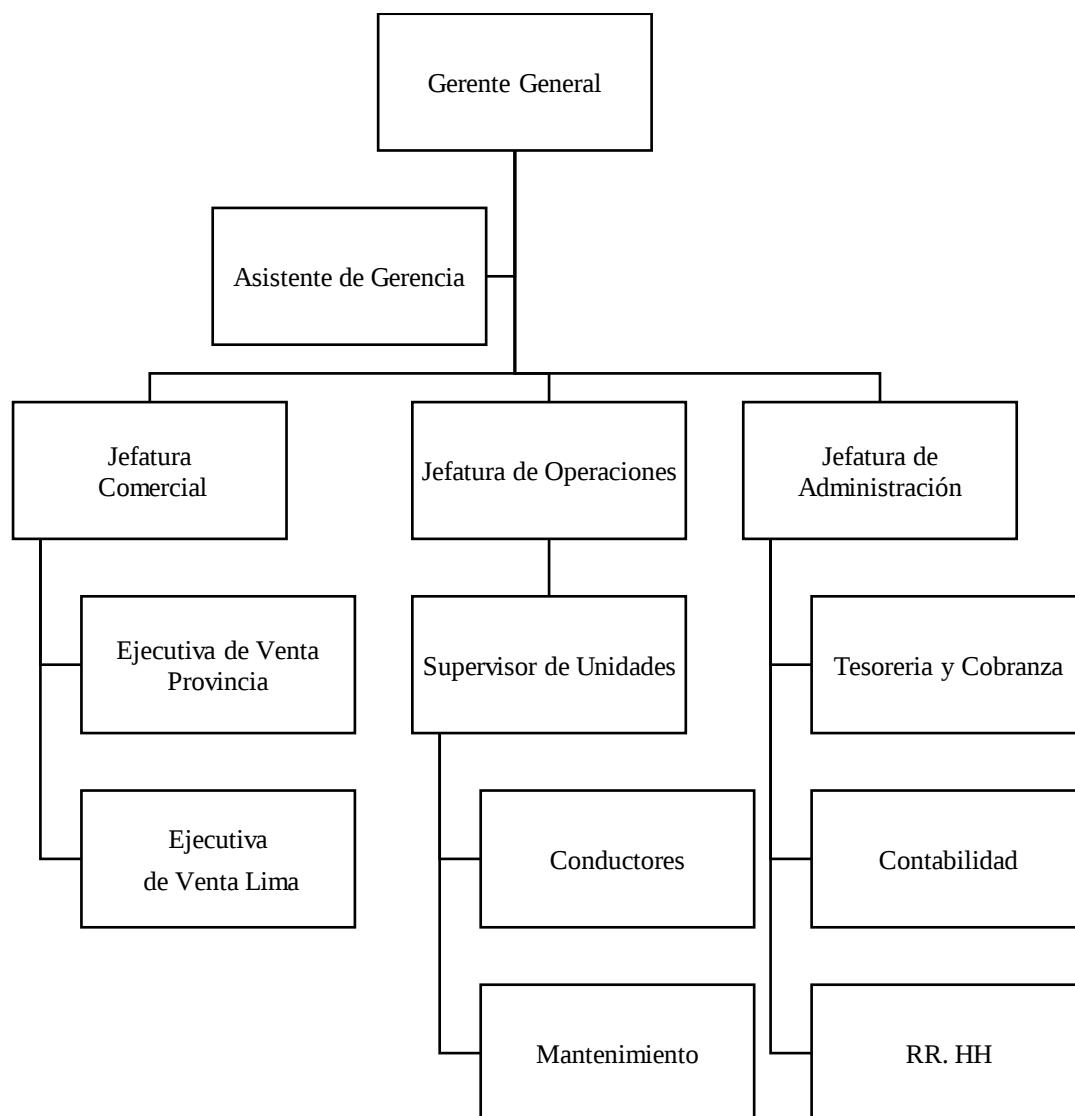
B. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

- Gerencia General

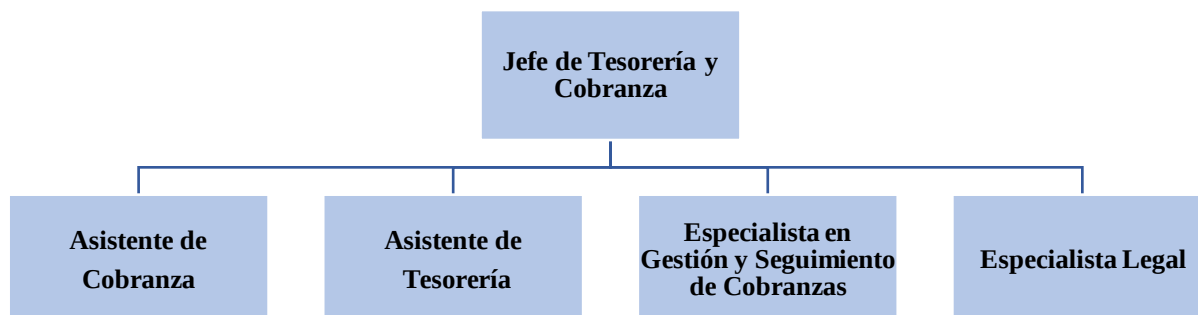
ÓRGANOS DE LÍNEA

- Jefatura de Administración
- Jefatura Comercial
- Jefatura de Operaciones
- Área de Tesorería y Cobranza
- Área de Contabilidad
- Área de Recursos Humanos



TITULO III

PUESTOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE TESORERÍA Y COBRANZA



Nombre del cargo: Jefe de Tesorería y Cobranza

I. Detalle del puesto:

Encargado de gestionar los cobros a los clientes que tienen créditos y la gestión de diversos pagos, como son los servicios públicos, pago al personal, pago a proveedores.

II. Objetivo del área:

Dirigir con responsabilidad todas las operaciones financieras, gestionar el flujo de caja y realizar eficientemente el proceso de cobranza.

a. Objetivo específico: Mantener un registro del flujo monetario positivo.

b. Indicador: 01 registro del flujo monetario.

III. Principales Funciones:

a. Responsable del área de cobranzas y tesorería

b. Administrar y llevar control de las cuentas bancarias de la empresa.

c. Realizar la evaluación de crédito y gestión de cartera de cobranza de los clientes a crédito.

d. Llevar la actualización del flujo de caja, realizar las proyecciones y conciliaciones bancarias tanto de ingreso como de egresos de la empresa.

e. Atender los requerimientos de los clientes internos

f. Manejo de relaciones con los proveedores y programar su respectivo pago.

g. Negociación con los bancos para el financiamiento externo.

- h. Emisión de cheques, vouchers, conciliaciones bancarias diarias.
- i. Seguimiento y control de gestión de cobranza de las cuentas por cobrar.
- j. Elaboración de reportes para gerencia: Cuentas por cobrar, línea de crédito y la estructura de financiamientos.
- k. Emisión de cheque, conciliaciones diarias, vouchers.
- l. Realizar pagos tanto externo e interno.
- m. Preparación y programación de pagos,
- n. Asegurar la disponibilidad de fondos
- o. Realizar y retroalimentar el flujo de caja real y proyectados.

IV. Reporta a: Jefe de Administración

V. Requisitos para el puesto:

- a. Título profesional en administración o carreras afines.
- b. Contar con experiencia mínima de 03 años en puestos similares.
- c. MS Office nivel avanzado.
- d. Nivel de inglés avanzado.
- e. Contar con habilidades de organización, responsabilidad y trabajo en equipo.
- f. Capacidad para tomar decisiones.

Nombre del cargo: Asistente de Cobranza

I. Detalle del puesto:

Apoyo al área a través de la gestión de cobranzas.

II. Objetivo del cargo:

Llevar el control de las cuentas a cobrar de los clientes.

- a. Objetivo Específico: Cobrar al cliente según montos y plazos acordados.
- b. Indicador: 01 cobro al cliente en la fecha indicada o antes.

III. Principales Funciones:

- a. Evaluar crediticiamente a los potenciales clientes
- b. Realizar la gestión de cobranzas.

- c. Responsable de liquidar cobranzas, letras, detracciones y varias para mantener actualizados los estados de cuenta de los clientes
- d. Responsable de registrar en el sistema las cobranzas realizadas a fin de mantener la información actualizada para la toma de decisiones
- e. Responsable de gestionar la cobranza de la cartera asignada y hacer seguimiento a los clientes con la finalidad de ayudar a que la gestión de la cobranza sea eficiente
- f. Responsable de ejecutar el proceso de conciliación de cuentas de clientes para asegurar que las cuentas asignadas estén correctamente conciliadas
- g. Responsable en la aprobación de pedidos al contado y apoyo en la aprobación de pedidos al crédito dentro de límites de autoridad a fin de cerrar el ciclo de venta
- h. Responsable de preparar reportes de cobranza de la cartera asignada a solicitud del cliente
- i. Responsable de emitir notas de crédito de cliente contado según aprobación del Gerente General
- j. Responsable de identificar partidas pendientes de conciliar
- k. Reporta al Jefe de Cobranzas y Tesorería
- l. Cumplir con otras Responsabilidades Inherentes al Cargo.

IV. Reporta a: Jefe de Tesorería y Cobranza.

V. Requisitos para el puesto:

- a. Bachiller o título profesional en administración, contabilidad o afines.
- b. Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar.
- c. MS office nivel intermedio-avanzado.

Nombre del cargo: Asistente Tesorería

I. Detalle del cargo:

Responsable de la buena gestión del dinero en el área y flujo de caja chica.

II. Objetivo del cargo:

Registrar y gestionar los movimientos financieros de la empresa.

- a. Objetivo específico: 01 un registro
- b. Indicadores: 01 registro actualizado

III. Principales funciones:

- a. Recepcionar y registrar las órdenes de compra y pago.
- b. Emitir comprobantes de pago de acuerdo a solicitud.
- c. Mantener un registro actualizado de las entradas y salidas del dinero.
- d. Coordinar con proveedores y clientes.
- e. Realizar seguimiento a la gestión de cobro de clientes.
- f. Verificar el pago y cobro en las cuentas bancarias de la empresa.
- g. Manejar la caja chica de la empresa.
- h. Otras actividades asignadas por el jefe inmediato.

IV. Reporta a: Jefe de Tesorería y Cobranza.

V. Requisitos para el puesto:

- a. Bachiller o licenciado (a) en contabilidad, administración o afines.
- b. Debe tener experiencia mínima de 2 años en un cargo similar.
- c. Conocimiento de Excel a nivel intermedio.

Nombre del cargo: Especialista en Gestión y Seguimiento de Cobranzas

I. Detalle del puesto:

Encargo de la eficiente gestión de las cobranzas de la empresa.

II. Objetivo del cargo:

Velar que se apliquen las políticas de créditos y cobranzas establecidas por la gerencia de la empresa.

- a. Objetivo específico: Cumplir 100% las políticas de créditos y cobranzas.
- b. Indicador: 01 registro de crédito o cobranza mal realizado.

III. Principales Funciones:

- a. Aplicar las políticas de créditos y cobranzas establecida por la gerencia.
- b. Evaluar que el cliente cumpla con las condiciones para recibir el crédito solicitado.
- c. Revisar y realizar seguimiento a los créditos otorgados.
- d. Supervisar el cumplimiento de los procedimientos de cobranzas.
- e. Gestionar la cartera de clientes morosos.
- f. Análisis el crédito crediticio de la empresa.
- g. Revisar los estados financieros de la empresa y plantear ajustes de mejora.
- h. Ejercer una gestión efectiva de cobranzas.
- i. Evaluar las solicitudes y ampliaciones de los créditos, determinar las líneas y plazos de créditos según resultados del informe de central de riesgo, análisis del mercado e historial de pagos.
- j. Monitorear la liberación de pedidos de acuerdo a los sobregiros permitidos y aprobados.
- k. Administrar la documentación crediticia: files de clientes, cartas y avisos de cobranzas, letras en garantía, levantamiento de protestos, entre otros.
- l. Negociar con clientes los canjes y refinanciamientos de deuda vía letras de cambio, ingresar las letras al sistema bancario y mantener informados del vencimiento al cliente y equipo de Ventas.
- m. Monitorear el nivel de riesgos financiero y calificación crediticia de los clientes, mediante la evaluación de fuentes externas (Gestor de Negocios INFOCORP) e interna (comportamiento de pagos y morosidad).
- n. Cargar a INFOCORP las deudas morosas, monitorear el pago de sus deudas y posterior retiro de Central de Riesgo.
- o. Seguimiento a las cobranzas (clientes)
- p. Generar ambiente propicio para el eficiente desarrollo de las asistentes de créditos y cobranzas
- q. Reuniones con los clientes que están demorando pagar por alguna razón.
- r. Realizar capacitaciones al personal asistente a su cargo periódicamente y realizar evaluaciones de desempeño para medir el grado de satisfacción en el puesto, ya que el personal idóneo desarrollará de manera eficiente las labores encomendadas.
- s. Coordinar reportar oportunamente inconvenientes al jefe inmediato
- t. Planificar y ejecutar las vistas a los clientes de cartera, luego enviar informes de visitas y efectuar seguimiento a los compromisos acordados en las visitas.

- u. Contactar vía telefónica a las cuentas por cobrar con más de 15 días de mora, en ello se debe de acordar la fecha de pago y/o compromiso de pago de la deuda vencida.
- v. Elaborar e informar los reportes: estado de cuenta.
- w. Conciliar los saldos de la cartera en coordinación con la fuerza de ventas semanal y con el área de contabilidad cierre de mes.
- x. Otras funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV. Reporta a: Jefe de Tesorería y Cobranza.

V. Requisitos para el puesto:

- a. Bachiller o título profesional en contabilidad, finanzas, administración o afines.
- b. Experiencia mínima de 4 años en un puesto similar.
- c. Conocimiento de Finanzas, tesorería, cobranzas y atención al cliente
- d. Capacidad de trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

Nombre del cargo: Especialista legal

I. Detalle del puesto:

Encargo de la efectiva realización de las actividades de cobranza de la empresa, desde la revisión del contrato de crédito donde se especifique condiciones de cobro hasta el cobro en sí mismo.

II. Objetivo del cargo:

Utilizar todos los mecanismos y medios disponibles para ejecutar las cobranzas de la empresa.

- a. Objetivo específico: Gestión de la cobranza legal.
- b. Indicador: 01 cobranza.

III. Principales Funciones:

- a. Emitir cartas notariales en los casos de clientes morosos.
- b. Realizar las diligencias de cobranza legal.
- c. Realizar seguimiento a expedientes de cobranza.

- d. Tramitar todos los documentos pertinentes antes las autoridades, clientes y de la empresa.
- e. Elaborar cronograma de cobros.
- f. Elaborar y administrar los contratos con los clientes con respecto al otorgamiento de crédito.
- g. Registrar y modificar información de los clientes
- h. Registrar y mantener actualizado la información de los clientes en el sistema vigente de la empresa.
- i. Generar reportes de la renovación de contratos.
- j. Otras funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV. Reporta a: Jefe de Tesorería y Cobranza.

V. Requisitos para el puesto:

- a. Titulado o colegiado en derecho.
- b. Experiencia mínima de 03 años en puestos similares.
- c. Competencias: comunicación asertiva, trabajo en equipo, buen nivel de redacción.
- d. Conocimiento de Microsoft Office a nivel intermedio.
- e. Conocimiento de elaboración de contratos con empresas de construcción (no excluyente)

TITULO IV

POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

1. Todos los créditos deben ser otorgados luego de un proceso de evaluación y plasmados formalmente en un contrato escrito.
2. No se puede otorgar un crédito por más de 30 días ni por un monto mayor a 1,500 soles a un cliente nuevo.
3. No otorgar crédito a empresas sin historial crediticio, aunque tengan estados financieros positivos.
4. Realizar una cobranza preventiva a los 5 días previos al vencimiento de la fecha de pago; es decir, a través de correo electrónico y mensaje de texto al cliente.
5. Contactar al cliente por teléfono y de ser necesario realizar visitas domiciliarias de los 15 y 30 días de morosidad.
6. Fijar una tasa de interés por cada día de retraso después de los 30 días de morosidad
7. Realizar una cobranza extrajudicial a los clientes con más de 60 días de morosidad.
8. Cliente que tenga una cuenta en morosidad (retraso de 15 a 30 días), no puede ser sujeto de nuevo crédito
9. Ofrecer al cliente un descuento por el pago anticipado del total de su deuda.

TITULO V

INDICADORES PARA EL ÁREA DE TESORERÍA Y COBRANZA

I. Indicadores de tesorería:

a. Liquidez – Para gestión de tesorería

- Saldo positivo de los flujos de caja: $(\text{Ingreso} - \text{Egreso}) > 0$
- Liquidez disponible a 30 días.
- Razón Corriente = $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
- Razón de Efectivo = $\text{Efectivo} / \text{Pasivo Corriente}$

b. Inversión – Para toma de decisiones de nuevas estrategias, proyectos de la empresa

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación beneficio – costos (B/C)

c. Rentabilidad – Para gestión de tesorería

- Margen Bruto = $\text{Ganancia bruta} / \text{Ingresos netos}$
- Utilidad Operativa (ganancias antes de impuestos)
- Rentabilidad de los recursos = $\text{ingreso neto} / \text{capital social}$
- ROI = $(\text{beneficio} - \text{inversión}) / \text{inversión}$
- ROE = $\text{Beneficio neto} / \text{Patrimonio}$
- ROA = $\text{Beneficio neto} / \text{Activo total}$

II. Indicadores de cobranza:

a. Riesgo – Para la cartera de clientes

- Historial crediticio del cliente
- Tiempo como cliente en la empresa
- Cartera morosa

b. Eficiencia – Para la gestión de cobranza

- Cumplimiento = 01 cobro realizado en el tiempo establecido.
- Tiempo de ejecución de una cobranza morosa.

TITULO VI

PROCESOS

I. Proceso de Cobranzas

1. Obtiene estado de cuenta del cliente

Responsable: Asistente de cobranzas

Descripción: se obtiene la siguiente información sobre la cuenta del cliente:

- Monto por cobrar.
- Cuadro de vencimiento.
- Contacto en la empresa.
- Otros a consideración.

2. Se comunica con el cliente

Responsable: Asistente de cobranzas

Descripción:

- Se contacta al cliente por correo electrónico para avisarle la deuda pendiente que tiene días antes de la fecha de pago.
- Se contacta al cliente por correo electrónico y por teléfono al final del día de la fecha de pago.
- Si el cliente confirma pago, se solicita envío del comprobante por correo
- En caso el cliente no responda y aún no haya enviado comprobante de pago, se insiste por teléfono.

3. Elabora y envía carta con solicitud de pago

Responsable: Especialista de cobranzas

Descripción:

Solo aplica en los casos cuando ya haya pasado la fecha de pago y el cliente no haya saldado la cuota acordada y tampoco haya respondido a los correos ni llamadas telefónicas.

La solicitud se envía en forma de carta por correo electrónico y por courier a la dirección indicada por el cliente.

Nota: Si el cliente responde a la carta se solicitará envíe comprobante de pago, en caso contrario se continúa con el siguiente paso.

4. Revisa contrato y Elabora carta notarial

Responsable: Especialista de legal

Descripción:

Se revisa el contrato de crédito establecido con el cliente y se procede a elaborar la carta notarial para el cobro del crédito otorgado.

5. Pide autorización al Jefe del área

Responsable: Especialista de legal

Descripción:

Con el borrador de la carta notarial, se envía documento para su visto y aprobación al jefe del área antes de enviarlo al cliente.

6. Recibe y autoriza envío de carta notarial al cliente

Responsable: Jefe de área

Descripción:

Se revisa el documento y se envía la autorización para el envío del documento al cliente.

7. Envía carta notarial por Courier

Responsable: Especialista de legal

Descripción:

Se remite por Courier la carta notarial al cliente a la dirección indicada por el mismo.

8. Respuesta del cliente

Responsable: Especialista de legal

Descripción:

Ante la carta notarial hay dos posibles respuestas:

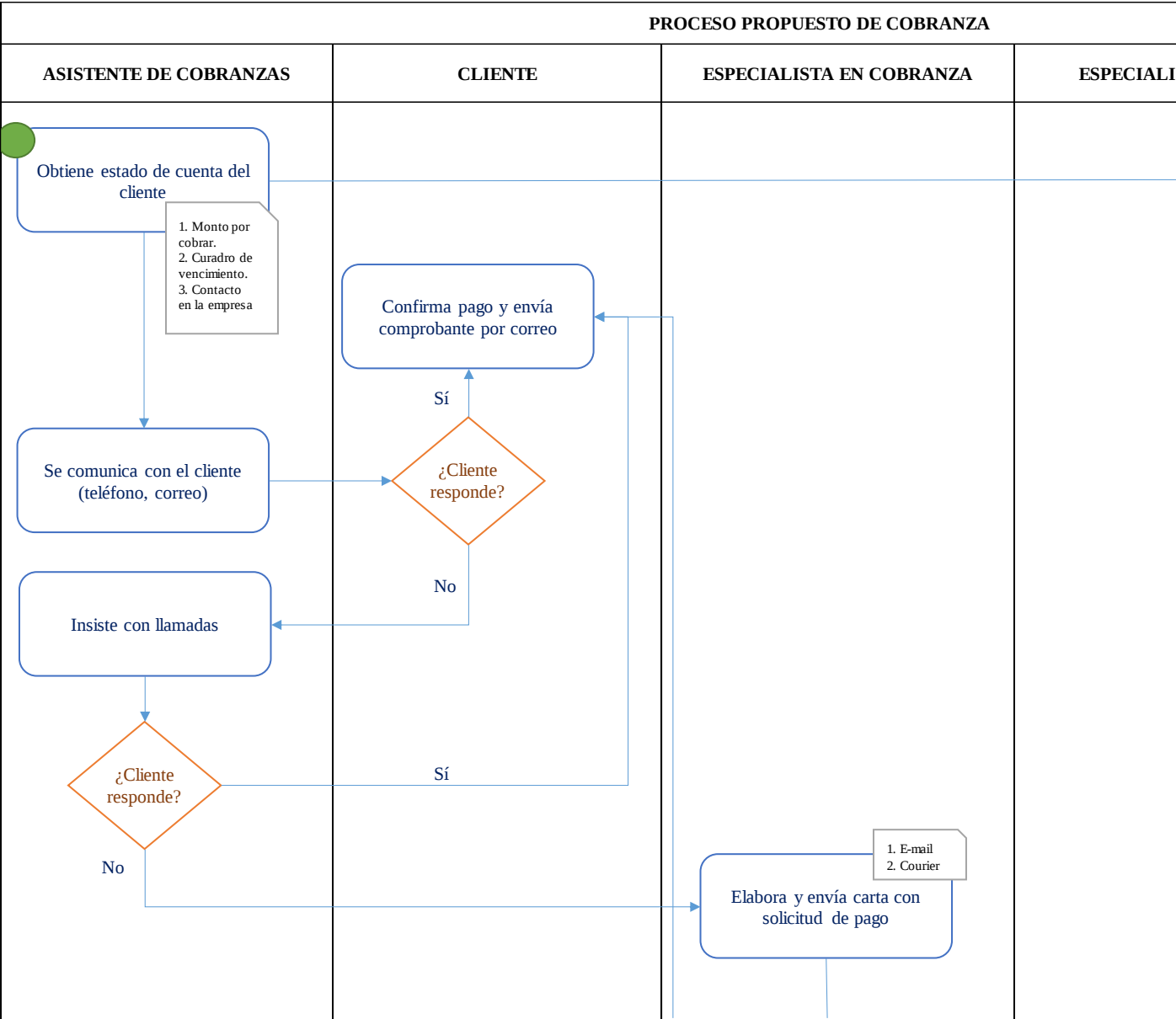
8.1. Respuesta positiva

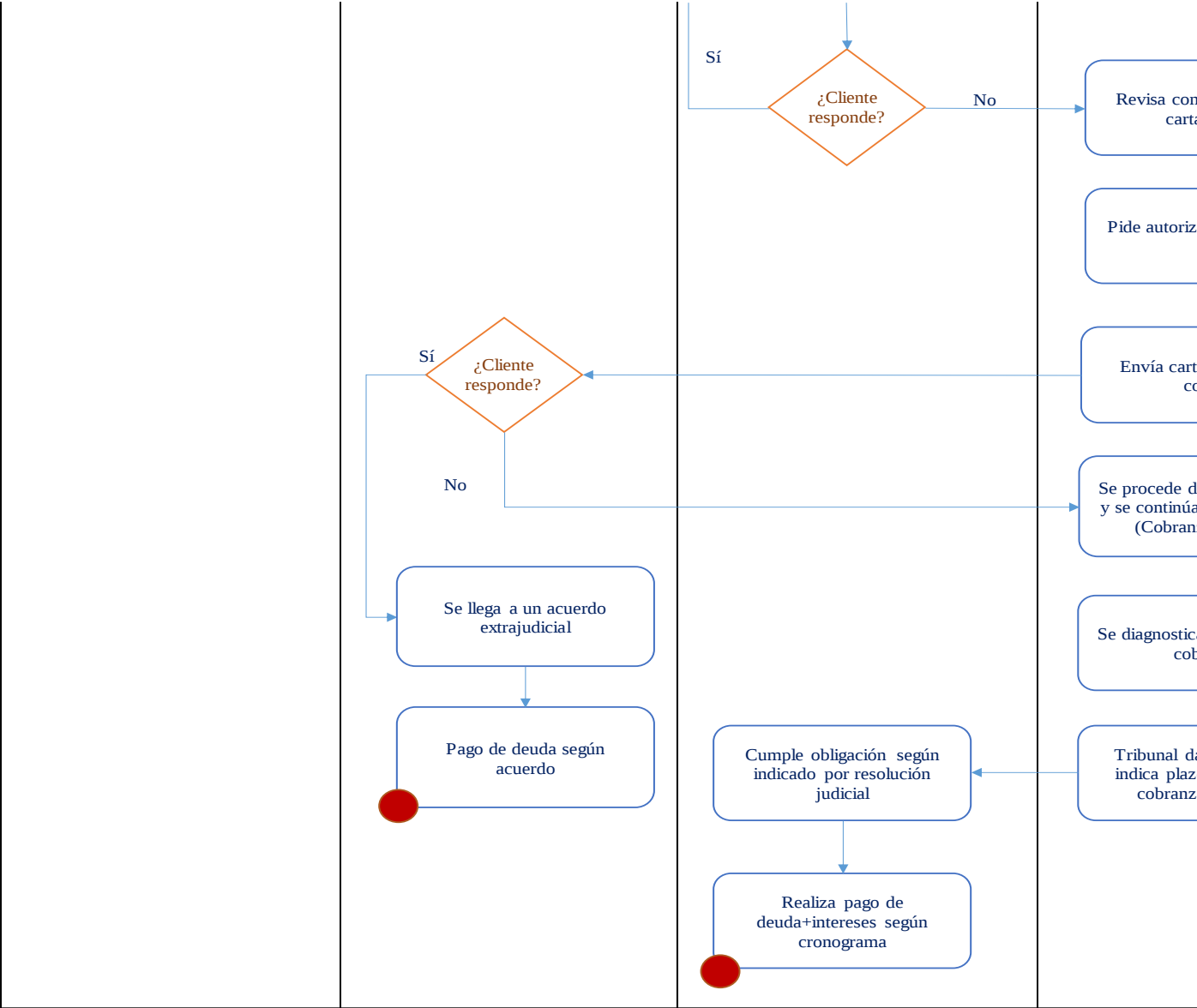
El cliente responde la carta y contacta a la empresa, para lo cual se llega a un acuerdo extrajudicial para el pago de la deuda, pudiendo ser el caso de volver a redactar un nuevo contrato con nuevos términos de pago u otro a consideración del especialista legal y jefe del área.

8.2. Respuesta negativa u omisión

Si no hay respuesta del cliente o el cliente se niega a pagar o llegar a un acuerdo se procederá de la siguiente manera:

- a. Se procede de acuerdo a Ley y se continúa con el proceso (Cobranza Judicial)
- b. Se diagnostica obligación de cobranza
- c. Tribunal da resolución e indica plazo y monto de cobranza al cliente
- d. Cumple obligación según indicado por resolución judicial
- e. Realiza pago de deuda + intereses según cronograma





Anexo 2 – Deuda histórica y proyectada

Para poder obtener el costo de operación de la empresa Outsourcing, para realizar las cobranzas calificadas como retrasadas o incobrables. Se va a calcular el nivel de ventas y los pagos retrasados.

Se tiene las ventas y las deudas no cobradas del 2014 al 2019, donde se puede ver que las deudas cobradas con retraso y retrasadas van del 5% al 7.5% y a nivel de montos de dinero va de 717 155 soles al 2014 a 1 347 293 al 2019 (proyectado).

Deudas no cobradas - Histórico

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	S/14,343,106	S/14,157,510	S/13,742,731	S/19,620,230	S/16,330,820	S/17,963,902
% Por Cobrar	5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%	7.5%
Monto de deudas retrasada por año	S/717,155	S/778,663	S/824,564	S/1,275,315	S/1,143,157	S/1,347,293

Nota. Elaboración propia

El promedio de deudas con pago retrasado (histórico) es de 6.3% anual, con lo cual se va a proyectar a futuro el monto de deudas retrasadas, tal como se observa a continuación:

Deudas no cobradas - Proyectado

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/19,105,650	S/20,319,964	S/21,611,458	S/22,985,036	S/24,445,916
% Por Cobrar	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%
Monto de deudas retrasada por año	S/1,194,103	S/1,269,998	S/1,350,716	S/1,436,565	S/1,527,870

Nota. Elaboración propia

Anexo 3 – Carta de autorización centro laboral.



Lima, 09 de Noviembre 2021

Dr. Justo Fernando Balmaceda Quiros
 Director del programa Cpel
 Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Empresa **Jota Transportes Eirl.** para autorizar el uso de datos e información y la publicación en los medios físicos y digitales de la Universidad San Ignacio de Loyola, del Proyecto de Titulación cuyo tema es **“Proyecto para establecer las políticas y control de cobranza en la empresa Jota Transportes Eirl -2020”**, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional presentado por el Bachiller Renzo Huachaca Zapata identificado con DNI : 45461945.

Sin otro particular me despido,


Jota Transportes E.I.R.L.
JORGE CARLOS GONZALES
GERENTE GENERAL

 RPM: *201131 / RPC: 980713708 / Entel: 946058278

 Telefax: 292-9341

 E-mail: informes@jtransportes.com.pe
 Web: www.jtransportes.com.pe

 Mz. A Late. 8 Sector La Concordia (all. km. 17.5 Panamericana Sur)
 Lima - Lima - Villa El Salvador
 Almacén Central: Mz. A Late 4 Parcela 3 Asoc. Villa del Mar - Villa El Salvador