# INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD**



# “Diseño de una estrategia de gestión de cuentas por cobrar y por pagar para mejorar la liquidez de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, 2026.”

**TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD


**AUTORES:**
Valentin Llanos Luis Fernando
Valentin Llanos Clemencia


**MODALIDAD:**
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

**LIMA – PERÚ**
**2026**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# ÍNDICE


**INTRODUCCIÓN** **3**
**CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO** **5**
1.1 Título del Tema 5
1.2 Planteamiento del Problema 5
1.3 Objetivo General 10
1.4 Objetivos Específicos 10
1.5 Justificación 11
1.6 Definiciones Operacionales 13
1.7 Metodología 16
1.8. Alcances y Limitaciones 18
Alcances del estudio 18
Limitaciones del estudio 19
1.9. Análisis de la Competencia 20
1.10. Impacto de la Gestión Financiera en la Sostenibilidad del Negocio 22
**CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO** **25**
2.1. Presentación de las Bases Teóricas 25
2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas 27
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas 29
2.4. Herramientas de Gestión Financiera y Control 31
**CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL** **33**
3.1. Reseña Histórica 33
3.2. Filosofía Organizacional 35
3.3. Diseño Organizacional 37
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos 39
3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector 42
3.6. Análisis Crítico Referencial 48
3.7. Evaluación de Competencia en el Mercado 50
3.8. Análisis de Clientes y Segmentación del Mercado 52
**CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA** **54**
4.1. Identificación del Área o Variable Por Mejorar 54
4.2. Diagnóstico 57
4.2.1. Diagnóstico de la Gestión de Cuentas por Cobrar 59
4.2.2. Diagnóstico de la Gestión de Cuentas por Pagar 62
4.2.3. Indicadores Financieros de Gestión 64
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción 67
4.4. Indicadores Clave de Desempeño(KPIs) de la Estrategia 77
4.5. Herramienta de Control Propuesta 81
4.6. Evaluación de Resultados y Rendimiento de la Estrategia 83
**CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS** **88**

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios 88
5.2. Sugerencias de Implementación 92
5.3. Propuestas de Capacitación en Gestión Financiera 94
5.4. Recomendaciones para una Comunicación Efectiva con Clientes y Proveedores 98
**CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES 101**
**BIBLIOGRAFÍA 106**
**ANEXOS 108**

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1** Estructura estimada de antigüedad de las cuentas por cobrar ..... 60
**Tabla 2** *Distribución estimada de antigüedad de las cuentas por pagar* ..... 63
**Tabla 3** *Indicadores financieros estimados* ..... 64
**Tabla 4** Indicadores de evaluación de resultados y metas propuestas ..... 85

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estrategia de gestión de cuentas por cobrar y por pagar para mejorar la liquidez de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, dedicada a la venta, alquiler y mantenimiento de equipos médicos para atención domiciliaria. El estudio surgió debido a la identificación de deficiencias en los procesos financieros, tales como la ausencia de políticas formales de crédito y cobranza, el uso de registros manuales y la falta de mecanismos de control para la programación de pagos a proveedores.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo aplicada, descriptiva y propositiva, utilizando técnicas como la entrevista, la observación directa y el análisis documental. El diagnóstico realizado permitió identificar problemas relacionados con la recuperación de cartera, la gestión de obligaciones financieras y la limitada disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Como resultado, se diseñó una estrategia basada en políticas de crédito y cobranza, procedimientos para la programación de pagos, indicadores financieros y herramientas de seguimiento orientadas a optimizar el capital de trabajo y fortalecer la liquidez empresarial. Se concluye que la implementación de estas medidas contribuirá a reducir la morosidad, mejorar el flujo de efectivo, optimizar el cumplimiento de las obligaciones con proveedores y fortalecer la sostenibilidad financiera de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.



Palabras clave: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, liquidez, capital de trabajo, gestión financiera, morosidad.

**Abstract**

The objective of this research was to design an accounts receivable and accounts payable management strategy to improve the liquidity of Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, a company dedicated to the sale, rental, and maintenance of medical equipment for home healthcare services. The study arose from the identification of deficiencies in financial processes, including the absence of formal credit and collection policies, the use of manual records, and the lack of control mechanisms for scheduling payments to suppliers.

The research was conducted under a mixed-method approach with an applied, descriptive, and propositional scope, using interviews, direct observation, and documentary analysis as data collection techniques. The diagnosis revealed problems related to debt collection, financial obligations management, and the limited availability of information for decision-making.

As a result, a strategy was designed based on credit and collection policies, payment scheduling procedures, financial indicators, and monitoring tools aimed at optimizing working capital and strengthening business liquidity. It is concluded that the implementation of these measures will contribute to reducing delinquency, improving cash flow, optimizing compliance with supplier obligations, and strengthening the financial sustainability of Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

Keywords: accounts receivable, accounts payable, liquidity, working capital, financial management, delinquency.

# INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por la competitividad y la necesidad de una adecuada administración de los recursos financieros, las micro y pequeñas empresas enfrentan el desafío permanente de fortalecer su liquidez y garantizar la continuidad de sus operaciones. En este contexto, la gestión de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar constituye un componente esencial del capital de trabajo, ya que influye directamente en la disponibilidad de efectivo, el cumplimiento oportuno de las obligaciones y la estabilidad financiera de la organización. De acuerdo con Gitman, Juchau y Flanagan (2022), una administración eficiente del capital de trabajo permite mantener el equilibrio entre liquidez y rentabilidad, contribuyendo a una mejor toma de decisiones y a la sostenibilidad empresarial.

La presente investigación se desarrolla en la empresa **Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud**, ubicada en Lima, dedicada a la venta, alquiler y mantenimiento de equipos médicos para la atención domiciliaria. Como resultado del análisis de sus procesos administrativos y financieros, se identificaron diversas deficiencias relacionadas con la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, entre ellas la inexistencia de políticas formales de crédito y cobranza, el registro manual de las operaciones financieras, la ausencia de procedimientos estandarizados para el seguimiento de clientes y la falta de mecanismos de programación de pagos a proveedores. Estas limitaciones dificultan el control del flujo de efectivo, incrementan el riesgo de morosidad y reducen la capacidad de la empresa para planificar adecuadamente sus recursos financieros. En este sentido, Ross, Westerfield y Jordan (2022) señalan que una administración inadecuada de los activos y pasivos corrientes puede comprometer la liquidez y afectar el desempeño financiero de cualquier organización.

Frente a esta problemática, el objetivo general del presente Trabajo de Aplicación Profesional es diseñar una estrategia que contribuya a mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, mediante la formulación de políticas de crédito y cobranza, procedimientos para la programación de pagos, herramientas de control e indicadores financieros que permitan optimizar la liquidez y fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores. Para el desarrollo del estudio se empleó una metodología de enfoque mixto, de tipo aplicada y nivel descriptivo-propositivo, utilizando como principales técnicas de recolección de información la entrevista, la observación directa y la revisión documental de los registros administrativos disponibles en la empresa.

El trabajo se encuentra estructurado en seis capítulos. En el primer capítulo se presentan los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y la metodología de la investigación. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, abordando los principales fundamentos relacionados con la gestión financiera, la administración del capital de trabajo, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, las políticas de crédito y cobranza y los indicadores financieros aplicables. El tercer capítulo comprende el marco referencial de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, describiendo las características de la organización y el diagnóstico de la situación actual de su gestión financiera. El cuarto capítulo presenta la propuesta de mejora, conformada por las estrategias, procedimientos, herramientas de control e indicadores de seguimiento orientados a optimizar la administración de las cuentas por cobrar y por pagar. Finalmente, los capítulos siguientes contienen las sugerencias de implementación, las conclusiones y las referencias bibliográficas que respaldan la investigación.

La importancia de este estudio radica en que propone una estrategia de aplicación práctica para fortalecer la gestión financiera de una empresa del sector de equipos médicos, mediante acciones viables que permitan mejorar el control de las cuentas por cobrar y por pagar, optimizar la liquidez y facilitar la toma de decisiones gerenciales. Asimismo, se espera que los

resultados contribuyan a reducir los niveles de morosidad, mejorar el cumplimiento de las obligaciones con proveedores y consolidar un sistema de control financiero más eficiente. De igual manera, la investigación constituye un aporte académico al aplicar los fundamentos de la administración financiera en un caso empresarial real, pudiendo servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del capital de trabajo en micro y pequeñas empresas.

## CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

### 1.1 Título del Tema

El título del presente Trabajo de Aplicación Profesional es: “Diseño de una estrategia de gestión de cuentas por cobrar y por pagar para mejorar la liquidez de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, 2026”. Este estudio surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la gestión financiera de corto plazo de la empresa, considerando que el adecuado control de las cuentas por cobrar y por pagar constituye un elemento fundamental para garantizar la liquidez, optimizar el flujo de efectivo y contribuir a la sostenibilidad financiera de las micro y pequeñas empresas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, contar con procedimientos formales para la administración de créditos, cobranzas y pagos representa una ventaja que favorece la toma de decisiones oportunas y el crecimiento organizacional.

### 1.2 Planteamiento del Problema

En un entorno empresarial caracterizado por una creciente competitividad y por la necesidad de mantener una adecuada estabilidad financiera, la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar constituye un elemento fundamental para garantizar la liquidez y la continuidad operativa de las organizaciones. Una administración inadecuada de estos procesos puede

ocasionar problemas de flujo de efectivo, incrementar los niveles de morosidad, dificultar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores y afectar la capacidad de inversión de las empresas. En este sentido, Villavicencio Zare, Soto Abanto y Calvanapón Alva (2022) demostraron que una gestión deficiente de las cuentas por cobrar repercute negativamente en la liquidez empresarial, evidenciando que el incremento del período promedio de cobro reduce la capacidad de la organización para atender sus obligaciones de corto plazo. Asimismo, Alcívar Aguilar y Torres Gómez (2024) identificaron una relación positiva y significativa entre una adecuada gestión de las cuentas por cobrar y los indicadores de liquidez, concluyendo que el fortalecimiento de los procesos de crédito y cobranza favorece la solvencia financiera de las organizaciones.

En el contexto peruano, las micro, pequeñas y medianas empresas continúan enfrentando importantes desafíos relacionados con la administración de sus recursos financieros, especialmente en el control de sus operaciones de crédito y cobranza. La limitada estandarización de procedimientos administrativos y la escasa utilización de herramientas tecnológicas dificultan el seguimiento oportuno de las cuentas comerciales y la planificación financiera.

### Contextualización del sector de asistencia médica domiciliaria en Lima Norte

El sector de asistencia médica domiciliaria y de alquiler y comercialización de equipos médicos para uso en el hogar se desarrolla en un entorno en el que las necesidades de atención de pacientes adultos mayores, personas con enfermedades crónicas y pacientes en recuperación requieren soluciones que permitan complementar la atención recibida fuera de los establecimientos de salud. En este contexto, las empresas que participan en este mercado deben mantener una capacidad operativa que les permita atender oportunamente los requerimientos de los clientes, gestionar la disponibilidad de equipos y mantener relaciones comerciales sostenibles con proveedores.

En Lima Norte, la actividad relacionada con el alquiler y comercialización de equipos médicos presenta características particulares debido a la presencia de empresas formales y proveedores que operan con diferentes niveles de organización administrativa. En este entorno, la competencia no depende únicamente de la variedad de equipos disponibles, sino también de factores como la rapidez de atención, la entrega a domicilio, el mantenimiento de los equipos, la disponibilidad de canales de comunicación y las condiciones comerciales ofrecidas a los clientes.

Otro aspecto relevante del sector corresponde a la necesidad de mantener una adecuada coordinación entre las operaciones comerciales y la gestión financiera. Las empresas que otorgan facilidades de pago a sus clientes deben administrar adecuadamente los plazos de cobro para evitar que los recursos permanezcan inmovilizados durante periodos prolongados. De manera paralela, deben mantener relaciones estables con sus proveedores y cumplir oportunamente con las obligaciones adquiridas para asegurar la continuidad de sus operaciones.

En este escenario, la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar adquiere especial importancia, debido a que el desfase entre los periodos de recuperación de los recursos y los plazos de pago a proveedores puede generar presiones sobre el flujo de efectivo. Por ello, las empresas del sector requieren mecanismos básicos de planificación financiera, seguimiento de vencimientos y control de obligaciones que les permitan responder a las necesidades de sus clientes sin comprometer su capacidad de pago.

Asimismo, la incorporación progresiva de herramientas digitales constituye una oportunidad para mejorar la gestión administrativa del sector. El uso de hojas de cálculo centralizadas, medios de comunicación digital y sistemas básicos de seguimiento permite organizar la información de clientes y proveedores, reducir la dispersión de registros y facilitar la toma de decisiones.

En consecuencia, el contexto sectorial evidencia que la competitividad de las empresas dedicadas al alquiler y comercialización de equipos médicos para atención domiciliaria no depende exclusivamente de sus productos y servicios, sino también de su capacidad para organizar sus procesos administrativos y financieros. En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, esta situación justifica la necesidad de fortalecer la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar como parte de una estrategia orientada a mejorar la liquidez, la continuidad operativa y la sostenibilidad del negocio.

En ese contexto, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) promueve el adecuado registro de las operaciones económicas y el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias como elementos fundamentales para fortalecer la formalidad y la sostenibilidad de las empresas.

Esta realidad también se evidencia en **Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud**, empresa dedicada al alquiler de equipos médicos para atención domiciliaria en el distrito de Carabayllo, Lima. Desde el inicio de sus operaciones en el año 2013, la organización ha experimentado un crecimiento sostenido en el número de clientes y proveedores, incrementando el volumen de operaciones comerciales que realiza mensualmente. Sin embargo, dicho crecimiento no ha sido acompañado por el fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros vinculados a la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, situación que limita la eficiencia en la administración del capital de trabajo y la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Actualmente, la empresa realiza gran parte del control de sus cuentas comerciales mediante registros manuales y hojas de cálculo elaboradas de forma independiente, lo que dificulta el seguimiento oportuno de las cuentas pendientes, el control de los vencimientos y la programación eficiente de los pagos. Asimismo, no dispone de políticas formalmente establecidas

para la evaluación de clientes, el otorgamiento de créditos comerciales, la programación de cobranzas ni la administración sistemática de las obligaciones con proveedores, reduciendo la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones sustentadas en información financiera confiable y oportuna.

Durante el levantamiento de información realizado en la empresa se identificó que el seguimiento de las cuentas por cobrar depende principalmente de controles manuales efectuados por el personal administrativo, sin el empleo de indicadores financieros que permitan evaluar la eficiencia del proceso de recuperación de cartera. Del mismo modo, la programación de pagos a proveedores se realiza de acuerdo con la disponibilidad inmediata de efectivo, sin un cronograma previamente establecido que facilite la planificación del flujo de caja y la administración del capital de trabajo.

Las principales causas de esta problemática se relacionan con la inexistencia de políticas internas de crédito y cobranza, la ausencia de procedimientos estandarizados para el control de las cuentas comerciales, la limitada incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión financiera y la falta de indicadores que permitan monitorear permanentemente el desempeño de estos procesos. Investigaciones recientes desarrolladas en empresas peruanas concluyen que las deficiencias en la gestión de las cuentas por cobrar repercuten directamente en el deterioro de la liquidez, incrementando los riesgos de morosidad y afectando la capacidad de las organizaciones para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras.

Como consecuencia de estas deficiencias, la empresa enfrenta un mayor riesgo de retrasos en la recuperación de sus cuentas por cobrar, dificultades para programar oportunamente el pago a proveedores, incertidumbre en la proyección de los flujos de efectivo y limitaciones para planificar nuevas inversiones o ampliar sus operaciones. Esta situación repercute directamente en la estabilidad financiera de la organización y puede afectar la

continuidad del servicio que presta a los pacientes que requieren la disponibilidad permanente de equipos médicos para la atención domiciliaria.

En este contexto, resulta necesario desarrollar una propuesta de mejora orientada a fortalecer la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de **Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud** mediante el establecimiento de políticas de crédito y cobranza, procedimientos de control, indicadores financieros y mecanismos de seguimiento que permitan optimizar la liquidez, mejorar la administración del capital de trabajo y contribuir a una gestión financiera más eficiente y sostenible.

### 1.3 Objetivo General

Diseñar una estrategia de gestión de las cuentas por cobrar y por pagar para mejorar la liquidez de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud durante el periodo 2026.

### 1.4 Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, identificando las principales deficiencias en los procesos de crédito, cobranza, programación de pagos y control financiero.
- Analizar los factores que afectan la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar y su relación con la liquidez y el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras de la empresa, considerando indicadores como el Periodo Promedio de Cobro (PPC), el Periodo Promedio de Pago (PPP), el índice de morosidad y el porcentaje de cuentas por pagar vencidas. (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022).

- Diseñar una estrategia de mejora para la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, incorporando políticas de crédito y cobranza, procedimientos para la programación de pagos, mecanismos de seguimiento e indicadores de gestión que contribuyan al fortalecimiento de la liquidez y a la optimización del capital de trabajo de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.
- Estimar el impacto potencial de la estrategia propuesta mediante la comparación de indicadores financieros y administrativos, utilizando una línea base referencial y metas proyectadas, con la finalidad de evaluar su posible contribución al fortalecimiento de la liquidez, la reducción de la morosidad y el cumplimiento oportuno de las obligaciones con clientes y proveedores.

### 1.5 Justificación

La presente investigación se justifica desde las perspectivas teórica, práctica, metodológica y social, debido a que aborda una problemática relacionada con la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, procesos fundamentales para garantizar la liquidez y la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

Desde el punto de vista teórico, la investigación permitirá aplicar los fundamentos de la administración financiera, la gestión del capital de trabajo y las políticas de crédito y cobranza al análisis de una empresa peruana dedicada al alquiler de equipos médicos para atención domiciliaria. Asimismo, contribuirá a fortalecer el conocimiento sobre la gestión financiera de corto plazo en pequeñas empresas del sector salud, ámbito que presenta una limitada producción científica en comparación con otros sectores económicos. Diversas investigaciones han demostrado que una adecuada gestión de las cuentas por cobrar constituye uno de los principales factores que influyen en la liquidez y en el desempeño financiero de las organizaciones,

favoreciendo una administración más eficiente del capital de trabajo (Villavicencio Zare, Soto Abanto, & Calvanapón Alva, 2022; Alcívar Aguilar & Torres Gómez, 2024).

Desde el punto de vista práctico u organizacional, la investigación permitirá identificar las principales deficiencias existentes en la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, proporcionando un diagnóstico integral de los procesos administrativos y financieros relacionados con la recuperación de cartera y el cumplimiento de las obligaciones con proveedores. Sobre la base de dicho diagnóstico, se diseñará una estrategia orientada a establecer políticas de crédito y cobranza, procedimientos para la programación de pagos, mecanismos de seguimiento e indicadores financieros que contribuyan a optimizar la liquidez, reducir el riesgo de morosidad y fortalecer la administración del capital de trabajo. Estas acciones permitirán mejorar la capacidad de planificación financiera y la toma de decisiones dentro de la organización, favoreciendo su crecimiento y sostenibilidad.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación propone un procedimiento sistemático para diagnosticar, analizar y formular estrategias de mejora en la gestión de las cuentas comerciales de una pequeña empresa. La aplicación de técnicas como la observación directa, el análisis documental y las entrevistas permitirá obtener información confiable para identificar las causas de la problemática y formular propuestas de mejora sustentadas en evidencia. En ese sentido, la metodología desarrollada podrá servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector servicios, siguiendo los principios metodológicos propuestos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023).

Desde el punto de vista social, la investigación adquiere relevancia debido a que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud presta un servicio orientado al alquiler de equipos médicos destinados a pacientes que reciben atención en sus hogares, principalmente adultos

mayores, personas con enfermedades crónicas y pacientes en proceso de recuperación. Una adecuada gestión financiera contribuirá a fortalecer la continuidad y calidad del servicio ofrecido, garantizando una mayor disponibilidad de recursos para atender las necesidades de los usuarios. Asimismo, el fortalecimiento de la estabilidad financiera de la empresa favorecerá la conservación de los puestos de trabajo, el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores y el desarrollo sostenible de la organización, generando beneficios tanto para sus colaboradores como para la comunidad a la que brinda sus servicios. Además, una adecuada gestión de la liquidez permitirá garantizar la continuidad en el suministro, alquiler y mantenimiento de equipos médicos destinados a pacientes que reciben atención domiciliaria. De esta manera, la empresa podrá responder de forma más oportuna a las necesidades de sus usuarios, evitando interrupciones en la prestación del servicio ocasionadas por limitaciones financieras y contribuyendo a una atención más eficiente y de calidad.

Los beneficiarios directos de la investigación serán los directivos y colaboradores de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, quienes dispondrán de una propuesta técnica orientada a optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, fortaleciendo la liquidez y mejorando los procesos de planificación financiera. De manera indirecta, también se beneficiarán los clientes, quienes podrán acceder a procesos de crédito más organizados y transparentes; los proveedores, al contar con una programación de pagos más eficiente; y los pacientes que utilizan los equipos médicos, quienes verán favorecida la continuidad del servicio como consecuencia de una mayor estabilidad económica de la empresa.

## 1.6 Definiciones Operacionales

### Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles que posee una empresa frente a terceros como consecuencia de las ventas de bienes o la prestación de servicios realizados a

crédito. Una adecuada administración de las cuentas por cobrar permite mejorar la liquidez empresarial y optimizar la gestión del capital de trabajo (Gitman & Zutter, 2016).

Para efectos del presente estudio, las cuentas por cobrar se operacionalizan como los montos pendientes de cobro que mantiene la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud con sus clientes, derivados principalmente del alquiler y venta de equipos médicos otorgados bajo condiciones de crédito. Su evaluación se realizará mediante el cálculo del Periodo Promedio de Cobro (PPC), el índice de morosidad y el análisis de antigüedad de saldos de la cartera de clientes.

**Cuentas por Pagar**

Las cuentas por pagar corresponden a las obligaciones financieras de corto plazo que una empresa mantiene con sus proveedores como resultado de la adquisición de bienes y servicios a crédito. Su adecuada gestión permite optimizar el flujo de efectivo y aprovechar el financiamiento espontáneo otorgado por los proveedores (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

En la presente investigación, las cuentas por pagar se operacionalizan como las obligaciones pendientes de pago que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud mantiene con sus proveedores de equipos médicos e insumos. Su medición se efectuará mediante el cálculo del Periodo Promedio de Pago (PPP), el análisis del vencimiento de las obligaciones y el porcentaje de cuentas por pagar vencidas respecto al total registrado.

**Gestión Eficiente**

La gestión eficiente implica la utilización adecuada de los recursos disponibles mediante la planificación, organización y control de las actividades empresariales, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz y económica. En el ámbito financiero,

comprende la implementación de políticas y procedimientos orientados a optimizar la administración del capital de trabajo (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Para el presente estudio, la gestión eficiente se entiende como el conjunto de políticas, procedimientos y herramientas de control financiero implementadas para optimizar la administración de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, contribuyendo a mejorar su liquidez y reducir los riesgos asociados a la morosidad y al incumplimiento de obligaciones financieras.

**Liquidez**

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras de corto plazo utilizando sus activos corrientes, sin afectar la continuidad normal de sus operaciones (Brigham & Houston, 2022).

En la presente investigación, la liquidez será evaluada considerando la relación existente entre el Periodo Promedio de Cobro y el Periodo Promedio de Pago, así como la capacidad de la empresa para atender sus compromisos financieros de corto plazo sin recurrir a fuentes extraordinarias de financiamiento.

**Morosidad**

La morosidad puede definirse como el incumplimiento o retraso en el pago de una obligación dentro del plazo previamente establecido entre las partes involucradas. En la gestión financiera, constituye un indicador relevante para evaluar la calidad de la cartera de clientes y el riesgo crediticio asumido por la empresa (Gitman & Zutter, 2016).

En el presente estudio, la morosidad corresponde al porcentaje de cuentas por cobrar vencidas por más de 30 días respecto al total de la cartera de clientes de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

**Capital de Trabajo**

El capital de trabajo representa la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una organización, constituyendo los recursos necesarios para financiar las operaciones diarias del negocio. Una adecuada administración del capital de trabajo permite mantener el equilibrio entre liquidez y rentabilidad empresarial (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

Para la presente investigación, el capital de trabajo se relaciona directamente con la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, dado que la velocidad con la que la empresa recupera sus créditos y cumple con sus obligaciones influye significativamente en la disponibilidad de recursos financieros para su operación.

## 1.7 Metodología

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, al integrar procedimientos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más amplia y precisa del problema objeto de estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque mixto consiste en la combinación sistemática de métodos cualitativos y cuantitativos dentro de una misma investigación, con el propósito de aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y obtener resultados más completos y confiables.

En el componente cualitativo, se empleó la técnica de entrevista dirigida al personal administrativo de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, permitiendo identificar las prácticas actuales relacionadas con la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, los

procedimientos utilizados para el control financiero y las principales dificultades operativas que enfrenta la empresa.

Por otro lado, el componente cuantitativo se sustenta en el análisis de la información financiera disponible de la empresa, particularmente de los registros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Asimismo, se realizó el cálculo de indicadores financieros tales como el Periodo Promedio de Cobro (PPC), el Periodo Promedio de Pago (PPP) y el índice de morosidad, con la finalidad de obtener una referencia cuantitativa sobre la situación de la organización y estimar el posible impacto de las estrategias propuestas.

La utilización del enfoque mixto resulta pertinente para la presente investigación, debido a que permite complementar el análisis financiero con la percepción y experiencia del personal involucrado en la gestión administrativa de la empresa, facilitando la elaboración de propuestas de mejora ajustadas a su realidad operativa.

La investigación es de tipo aplicada, descriptiva y propositiva. Es aplicada porque busca resolver un problema específico identificado en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud mediante el diseño de una estrategia de gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar que contribuya a mejorar su liquidez y optimizar la administración de sus recursos financieros. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación aplicada tiene como finalidad utilizar el conocimiento científico para solucionar problemas concretos y generar beneficios prácticos en un contexto determinado.

Asimismo, la investigación es descriptiva, puesto que tiene como propósito caracterizar y analizar la situación actual de la gestión financiera de la empresa, describiendo las condiciones existentes relacionadas con sus procesos de cobranza, pago y control administrativo, sin manipular las variables de estudio. Según Arias (2020), las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades, características y perfiles de los fenómenos sometidos a análisis.

Finalmente, el estudio posee un carácter propositivo, debido a que no se limita al diagnóstico de la problemática identificada, sino que plantea una propuesta de mejora viable y aplicable orientada a fortalecer la gestión financiera de la empresa. La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos durante el proceso de investigación y está diseñada para ser implementada en el corto y mediano plazo.

La combinación de estos tipos de investigación permite no solo comprender la situación actual de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, sino también desarrollar estrategias que contribuyan a optimizar sus procesos administrativos y financieros, generando un impacto positivo en su desempeño organizacional.

### 1.8. Alcances y Limitaciones

#### Alcances del estudio

La presente investigación tiene como alcance el análisis y diseño de una estrategia de gestión financiera orientada a optimizar la administración de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. El estudio se desarrolla considerando las operaciones financieras de corto plazo relacionadas con los procesos de cobranza y pago que realiza la empresa en el distrito de Carabayllo y la zona de Lima Norte durante el periodo 2026.

Asimismo, la investigación comprende el diagnóstico de las prácticas actuales empleadas en la gestión de créditos otorgados a los clientes y las obligaciones asumidas con los proveedores, así como la evaluación de indicadores financieros vinculados con la liquidez empresarial, tales como el Periodo Promedio de Cobro (PPC), el Periodo Promedio de Pago (PPP) y el índice de morosidad. Sobre la base de dicho diagnóstico, se formulará una propuesta

estratégica que contribuya a mejorar la eficiencia en la administración del capital de trabajo y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

El alcance del estudio se limita exclusivamente al análisis de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, por lo que no se incluyen otras áreas de la gestión financiera empresarial, tales como la administración de inventarios, la evaluación de proyectos de inversión, la planificación tributaria, la gestión del talento humano ni las decisiones de financiamiento de largo plazo.

Adicionalmente, la propuesta elaborada posee un carácter técnico y aplicable, orientado a la implementación de políticas, procedimientos e indicadores de control financiero que puedan ser utilizados por la empresa en el corto y mediano plazo, de acuerdo con sus necesidades operativas y administrativas.

**Limitaciones del estudio**

Una de las principales limitaciones de la presente investigación corresponde al acceso restringido a información financiera formal y sistematizada de la empresa. Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud no dispone actualmente de estados financieros auditados ni de un sistema contable estructurado que permita obtener información histórica detallada sobre la gestión de sus cuentas por cobrar y por pagar. En consecuencia, parte del diagnóstico financiero se sustenta en la información proporcionada por el personal administrativo de la empresa, así como en registros operativos y estimaciones razonables elaboradas con fines académicos y analíticos.

Asimismo, la investigación se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso aplicado a una única organización empresarial. Por ello, los resultados obtenidos responden a las características particulares de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, tales como su

tamaño, modelo de negocio, estructura administrativa y condiciones operativas, lo que limita la posibilidad de generalizar las conclusiones a otras empresas del sector salud o de asistencia médica domiciliaria sin la realización de estudios complementarios.

Otra limitación relevante es que la investigación se circunscribe al análisis de la gestión financiera de corto plazo, por lo que no aborda de manera integral todos los procesos administrativos y financieros de la organización. En consecuencia, la propuesta planteada no pretende constituir un modelo completo de gestión empresarial, sino un conjunto de estrategias orientadas a mejorar el control de las cuentas por cobrar y por pagar, contribuyendo al fortalecimiento de la liquidez y del flujo de efectivo de la empresa.

Finalmente, debe considerarse que la implementación efectiva de las estrategias propuestas dependerá del compromiso de la administración de la empresa, de la disponibilidad de recursos para su ejecución y de la adopción de mecanismos adecuados de seguimiento y control financiero.

### 1.9. Análisis de la Competencia

La empresa Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud desarrolla sus actividades en el mercado de alquiler y comercialización de equipos médicos para atención domiciliaria, un sector que ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años como consecuencia del aumento de la demanda de servicios de salud en el hogar y del envejecimiento de la población.

En Lima Metropolitana existen diversas empresas dedicadas al alquiler y venta de equipos médicos, entre las que se encuentran empresas como Oxigen Medical Network S.A.C., Oxyman Comercial S.A.C. y Air Liquide Perú S.A., las cuales ofrecen productos como camas clínicas, concentradores de oxígeno, sillas de ruedas, aspiradores de secreciones y otros dispositivos utilizados en la atención domiciliaria de pacientes. Muchas de estas empresas complementan sus

servicios con asesoría personalizada, entrega a domicilio y atención permanente al cliente. En este escenario competitivo, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud requiere fortalecer sus procesos administrativos y financieros para mejorar su capacidad de respuesta, optimizar la gestión de sus recursos y mantener una posición competitiva dentro del mercado.

A partir del análisis de las prácticas comerciales observadas en el mercado, se identifica que las empresas del sector han incorporado progresivamente herramientas digitales que facilitan la relación con sus clientes. Entre las principales prácticas utilizadas destacan:

- Atención comercial mediante plataformas digitales y aplicaciones de mensajería instantánea.
- Publicación de catálogos virtuales de productos y servicios.
- Emisión de cotizaciones digitales.
- Diversificación de medios de pago, incluyendo transferencias bancarias y pagos electrónicos.
- Servicio de entrega e instalación a domicilio.
- Formalización de las condiciones comerciales desde la etapa inicial de contratación del servicio.

Estas prácticas contribuyen a mejorar la experiencia del cliente y permiten un mayor control administrativo y financiero de las operaciones realizadas.

En ese sentido, la implementación de mecanismos digitales y políticas formales de crédito y cobranza constituye una oportunidad de mejora para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, en la medida en que puede fortalecer sus procesos internos y generar ventajas competitivas sostenibles frente a otras empresas del sector.

Respecto a los niveles de morosidad y cumplimiento de pago de los competidores, no se dispone de información pública y verificable que permita realizar una comparación cuantitativa con Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. Los indicadores relacionados con la cartera de clientes, las políticas de crédito y los niveles de incumplimiento constituyen información financiera de carácter interno que, por lo general, no es divulgada por las empresas del sector.

Por tal motivo, la presente investigación no pretende establecer comparaciones directas sobre los niveles de morosidad de las empresas competidoras. En su lugar, el análisis se centra en las buenas prácticas comerciales y administrativas observables en el mercado, las cuales pueden servir como referencia para el diseño de la estrategia propuesta.

Asimismo, la literatura especializada en gestión financiera empresarial señala que la formalización de las políticas de crédito y cobranza, el uso de indicadores financieros y la implementación de herramientas digitales de control contribuyen significativamente a mejorar la liquidez y reducir los riesgos asociados a la morosidad empresarial (Gitman & Zutter, 2016).

Bajo este contexto, la adopción de procedimientos más estructurados para la administración de las cuentas por cobrar y por pagar representa una oportunidad para que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud fortalezca su posición competitiva, mejore la gestión de su flujo de efectivo y optimice la toma de decisiones financieras.

### 1.10. Impacto de la Gestión Financiera en la Sostenibilidad del Negocio

La sostenibilidad financiera de una empresa depende, en gran medida, de su capacidad para administrar eficientemente sus recursos financieros y mantener un adecuado equilibrio entre sus ingresos, obligaciones y disponibilidad de efectivo. Una adecuada gestión del capital de trabajo permite garantizar la continuidad operativa del negocio y reducir los riesgos asociados a problemas de liquidez (Brigham & Houston, 2022).

Asimismo, la administración eficiente de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar constituye un elemento fundamental dentro de la gestión financiera empresarial, dado que influye directamente en el flujo de efectivo, la capacidad de pago y el aprovechamiento del financiamiento de corto plazo otorgado por clientes y proveedores (Gitman & Zutter, 2016).

En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, la información recopilada durante el proceso de investigación evidencia que existe una relación directa entre la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar y la sostenibilidad financiera del negocio. La ausencia de políticas formales de crédito y cobranza ha generado la acumulación de saldos pendientes de cobro con distintos niveles de antigüedad, mientras que la inexistencia de un cronograma estructurado de pagos ha ocasionado retrasos ocasionales en el cumplimiento de las obligaciones con proveedores.

Esta situación limita la capacidad de la empresa para administrar adecuadamente su liquidez y aumenta el riesgo de enfrentar dificultades financieras en aquellos periodos en los que coinciden obligaciones de pago con retrasos en la recuperación de los créditos otorgados a los clientes.

De acuerdo con la información proporcionada por el personal administrativo de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, la empresa ha logrado mantenerse operativa durante más de trece años gracias a la fidelización de sus clientes y a relaciones comerciales construidas sobre la confianza y la experiencia acumulada en el sector. No obstante, el crecimiento del mercado de servicios de atención domiciliaria y la creciente formalización de los procesos administrativos en las empresas del sector hacen necesario implementar mecanismos más eficientes de control financiero que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, la implementación de políticas formales de crédito, procedimientos de cobranza e indicadores financieros de seguimiento constituye una oportunidad para fortalecer la capacidad operativa y financiera de la empresa, contribuyendo a una gestión más eficiente del capital de trabajo y a la mejora de su competitividad.

Actualmente, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud no dispone de un sistema formal que permita medir el impacto de la gestión de cobros y pagos sobre sus resultados financieros. El seguimiento de las obligaciones pendientes se realiza principalmente sobre la base del conocimiento empírico y la experiencia del personal administrativo, sin contar con registros sistematizados que faciliten la evaluación periódica del desempeño financiero de la empresa.

La ausencia de indicadores financieros constituye una limitación significativa para la toma de decisiones, ya que dificulta la identificación oportuna de problemas relacionados con la morosidad, los plazos de recuperación de la cartera de clientes y el cumplimiento de las obligaciones asumidas con los proveedores.

Por ello, la presente investigación propone la implementación de un sistema básico de indicadores financieros que permita monitorear objetivamente la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar. Entre los principales indicadores considerados se encuentran:

- Periodo Promedio de Cobro (PPC).
- Periodo Promedio de Pago (PPP).
- Índice de morosidad de la cartera de clientes.
- Porcentaje de cuentas por pagar vencidas.
- Reporte de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.
- Análisis del desfase existente entre los periodos de cobro y pago.

La incorporación de estos indicadores permitirá evaluar periódicamente la situación financiera de corto plazo de la empresa, facilitando la toma de decisiones orientadas a mejorar la liquidez, optimizar el flujo de efectivo y fortalecer la sostenibilidad financiera de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Presentación de las Bases Teóricas

La presente investigación se sustenta en los principios de la administración financiera de corto plazo, disciplina que tiene como finalidad garantizar una adecuada gestión de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de las operaciones diarias de una organización. Según Gitman y Zutter (2016), la administración financiera de corto plazo comprende la gestión eficiente del capital de trabajo, el cual está conformado por los activos y pasivos corrientes de la empresa. Su adecuada administración permite mantener niveles óptimos de liquidez, asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras y contribuir a la sostenibilidad del negocio en el tiempo. En este contexto, el equilibrio entre los plazos de cobro a los clientes y los plazos de pago a los proveedores constituye un elemento fundamental para evitar tensiones de caja y optimizar el flujo de efectivo.

Asimismo, la teoría del crédito comercial proporciona un marco conceptual relevante para comprender las decisiones relacionadas con el otorgamiento de facilidades de pago a los clientes. Brigham y Houston (2022) sostienen que las políticas de crédito representan una herramienta estratégica que permite incrementar las ventas y fortalecer las relaciones comerciales; sin embargo, su implementación requiere considerar aspectos como el riesgo de incumplimiento, el costo de oportunidad del capital inmovilizado en las cuentas por cobrar y los mecanismos adecuados de cobranza. Una política de crédito excesivamente flexible o carente de

procedimientos formales puede generar un incremento de la morosidad y afectar negativamente la liquidez empresarial, especialmente en organizaciones que dependen del flujo constante de efectivo para sostener sus operaciones.

Por otro lado, la gestión de las cuentas por pagar constituye una importante fuente de financiamiento espontáneo para las empresas. Ross, Westerfield y Jordan (2022) señalan que el crédito otorgado por los proveedores permite financiar parcialmente las operaciones del negocio sin recurrir inmediatamente a fuentes externas de financiamiento, siempre que las obligaciones sean administradas de manera eficiente. El adecuado aprovechamiento de los plazos otorgados por los proveedores contribuye a mejorar el ciclo de conversión del efectivo y a fortalecer la posición financiera de la organización. No obstante, la ausencia de una programación adecuada de los pagos puede ocasionar retrasos que afecten las relaciones comerciales y limiten las oportunidades de negociación futura con los proveedores.

Del mismo modo, Van Horne y Wachowicz (2010) destacan que la administración del capital de trabajo requiere mantener un equilibrio entre liquidez y rentabilidad, dado que las decisiones relacionadas con las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar influyen directamente en la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros de corto plazo. La correcta gestión de estos componentes resulta indispensable para garantizar la continuidad operativa del negocio y minimizar los riesgos asociados a problemas de liquidez.

Finalmente, desde una perspectiva latinoamericana, Marcial Córdoba Padilla (2014) señala que el análisis financiero constituye una herramienta fundamental para evaluar el desempeño económico y financiero de las organizaciones, permitiendo identificar oportunidades de mejora en la administración de los recursos empresariales mediante el uso de indicadores financieros relacionados con la liquidez, la rentabilidad y el capital de trabajo. La aplicación de

estos indicadores facilita la toma de decisiones y contribuye al diseño de estrategias orientadas a optimizar la gestión financiera de las empresas.

Los enfoques teóricos anteriormente descritos permiten comprender de manera integral la problemática identificada en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, donde la ausencia de políticas formales de crédito y cobranza, así como la falta de mecanismos estructurados para la programación de pagos a proveedores, generan desequilibrios financieros que afectan la liquidez y limitan la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente sus recursos de corto plazo. En consecuencia, el desarrollo de una estrategia de gestión financiera basada en estos fundamentos teóricos resulta pertinente para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la organización.

### 2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

Las teorías y enfoques financieros que sustentan la presente investigación coinciden en señalar que la adecuada administración del capital de trabajo constituye un elemento indispensable para garantizar la liquidez y sostenibilidad financiera de las organizaciones. Los principales autores consultados reconocen que la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar influye directamente en la capacidad de una empresa para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y mantener la continuidad de sus operaciones. Asimismo, existe consenso en que el equilibrio entre los periodos de cobro y pago representa uno de los principales indicadores del desempeño financiero de corto plazo.

Gitman y Zutter (2016) y Van Horne y Wachowicz (2010) sostienen que la administración financiera de corto plazo debe orientarse a optimizar el ciclo de conversión del efectivo, entendiendo que el tiempo que transcurre entre el desembolso de recursos y su recuperación mediante las operaciones del negocio tiene un impacto significativo sobre la liquidez empresarial. Ambos enfoques destacan la importancia de implementar políticas y mecanismos de control que

permitan administrar adecuadamente los activos y pasivos corrientes de la organización. No obstante, Gitman y Zutter otorgan una mayor relevancia a las políticas de crédito y cobranza como herramientas estratégicas que pueden contribuir simultáneamente al crecimiento comercial y al fortalecimiento financiero de la empresa.

Por su parte, Brigham y Houston (2022) abordan la gestión financiera desde una perspectiva más cuantitativa, enfatizando el análisis de los costos y beneficios asociados al otorgamiento de crédito comercial. Los autores sostienen que las decisiones relacionadas con las cuentas por cobrar deben considerar factores como el riesgo de incumplimiento, el costo de oportunidad del capital inmovilizado y la rentabilidad esperada derivada del incremento en las ventas. Este enfoque resulta particularmente útil para determinar el nivel adecuado de crédito que una organización puede ofrecer a sus clientes sin comprometer su liquidez.

En contraste, Marcial Córdoba Padilla (2014) presenta una visión más práctica y aplicada al contexto empresarial latinoamericano, destacando la utilidad de los indicadores financieros como herramientas de gestión accesibles para pequeñas y medianas empresas que no necesariamente cuentan con sistemas contables altamente sofisticados. Su propuesta resulta especialmente pertinente para organizaciones que enfrentan limitaciones operativas y de información financiera, ya que promueve el uso de mecanismos sencillos que faciliten la toma de decisiones y el control de los recursos disponibles.

Si bien cada autor aborda la gestión financiera desde perspectivas distintas, los enfoques analizados no son excluyentes, sino complementarios. La integración de sus aportes permite construir un marco teórico más sólido y adaptado a las características del problema de investigación. En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, la problemática identificada requiere combinar el enfoque estratégico de las políticas de crédito y cobranza, el

análisis financiero del capital de trabajo y la aplicación de indicadores prácticos que puedan implementarse de acuerdo con la realidad administrativa y financiera de la empresa.

Por ello, la presente investigación adopta una perspectiva integradora que considera tanto los fundamentos teóricos de la administración financiera de corto plazo como las herramientas prácticas de análisis financiero propuestas por la literatura especializada. Esta combinación permite formular estrategias de mejora realistas y técnicamente sustentadas, orientadas a fortalecer la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar y contribuir a la sostenibilidad financiera de la organización.

### 2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

Los enfoques teóricos utilizados en la presente investigación proporcionan herramientas ampliamente reconocidas para la gestión del capital de trabajo, las políticas de crédito y la administración de las cuentas por cobrar y por pagar. No obstante, resulta necesario reconocer que gran parte de los modelos desarrollados por la literatura financiera clásica fueron concebidos considerando organizaciones que cuentan con sistemas contables estructurados, información financiera confiable y mecanismos formales de control interno. Por ello, su aplicación en micro y pequeñas empresas requiere realizar determinadas adaptaciones que permitan garantizar su pertinencia y viabilidad operativa.

Una de las principales limitaciones identificadas radica en que diversos indicadores financieros tradicionales, como el Periodo Promedio de Cobro (PPC), el Periodo Promedio de Pago (PPP) y los índices de rotación de las cuentas por cobrar, requieren para su cálculo información financiera precisa y sistematizada, incluyendo registros detallados de ventas y compras al crédito, saldos contables actualizados y políticas financieras previamente establecidas. En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, la información disponible no se encuentra completamente formalizada, por lo que algunos análisis financieros

deben realizarse sobre la base de los registros administrativos existentes y de la información proporcionada por el personal de la empresa. Esta situación constituye una limitación metodológica que ha sido considerada durante el desarrollo de la investigación.

Asimismo, la literatura financiera propone modelos avanzados para la evaluación y administración del riesgo crediticio, tales como los sistemas de calificación crediticia automatizada (credit scoring) y otros mecanismos cuantitativos de análisis. Si bien estas herramientas resultan altamente efectivas en empresas con grandes volúmenes de operaciones y amplias bases de datos financieras, su implementación no siempre resulta adecuada para microempresas o negocios familiares que presentan estructuras administrativas más simples y recursos limitados. En estos casos, la aplicación de políticas de crédito debe adaptarse a las características particulares de la organización, incorporando criterios prácticos como el historial de pagos de los clientes, la frecuencia de las operaciones comerciales y el conocimiento directo que posee la empresa sobre su cartera de clientes.

Del mismo modo, los enfoques teóricos tradicionales suelen asumir la existencia de procedimientos financieros formalizados y personal especializado en la administración de los recursos empresariales. Sin embargo, muchas micro y pequeñas empresas peruanas desarrollan sus actividades mediante procesos administrativos simplificados, en los cuales la toma de decisiones financieras depende, en gran medida, de la experiencia y del conocimiento empírico acumulado por sus propietarios o administradores. Esta realidad evidencia la necesidad de adaptar las herramientas propuestas por la teoría financiera a contextos empresariales con limitaciones operativas y tecnológicas.

En consecuencia, la presente investigación adopta una postura teórica integradora y pragmática, tomando como base los principios fundamentales de la administración financiera de corto plazo desarrollados por Gitman y Zutter (2016), Van Horne y Wachowicz (2010) y Ross,

Westerfield y Jordan (2022), complementándolos con la perspectiva práctica propuesta por Córdoba Padilla (2014) para el análisis financiero en organizaciones con recursos limitados. Esta postura permite diseñar estrategias de gestión financiera técnicamente sustentadas y, al mismo tiempo, viables de implementar en la realidad operativa de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

La adopción de este enfoque responde a la necesidad de equilibrar el rigor académico con la aplicabilidad práctica de las propuestas formuladas. En ese sentido, la investigación no busca trasladar de manera literal modelos financieros complejos a una pequeña empresa, sino adaptar los principios y herramientas más relevantes de la literatura especializada para contribuir a mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, fortalecer la liquidez empresarial y promover la sostenibilidad financiera del negocio en el mediano y largo plazo.

### 2.4. Herramientas de Gestión Financiera y Control

La gestión eficiente de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar constituye uno de los principales retos financieros para las micro y pequeñas empresas, especialmente aquellas que operan con recursos limitados y procesos administrativos poco formalizados. La literatura especializada en administración financiera señala que la implementación de herramientas sencillas y de bajo costo puede contribuir significativamente a mejorar el control del capital de trabajo, optimizar el flujo de efectivo y fortalecer la capacidad de toma de decisiones dentro de las organizaciones (Gitman & Zutter, 2016). En ese sentido, la selección de herramientas debe responder no solo a criterios técnicos, sino también a las características operativas y financieras de la empresa.

Una de las herramientas más utilizadas para la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar es el reporte de antigüedad de saldos (*aging report*), el cual permite clasificar las obligaciones pendientes de acuerdo con su fecha de vencimiento. Este instrumento facilita la

identificación de los montos que se encuentran dentro del plazo establecido y aquellos que presentan retrasos en su pago o cobranza, permitiendo establecer prioridades y diseñar estrategias de seguimiento más eficientes. Su implementación puede realizarse mediante hojas de cálculo electrónicas, lo que la convierte en una alternativa accesible y adecuada para pequeñas empresas que aún no cuentan con sistemas integrados de información financiera.

Asimismo, los indicadores financieros relacionados con la gestión del capital de trabajo constituyen herramientas fundamentales para evaluar el desempeño financiero de corto plazo. Entre ellos destacan el Periodo Promedio de Cobro (PPC) y el Periodo Promedio de Pago (PPP), los cuales permiten medir el tiempo promedio que la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar y en cumplir con sus obligaciones frente a los proveedores. De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), el análisis periódico de estos indicadores facilita la identificación de ineficiencias operativas y contribuye a la formulación de políticas financieras orientadas a mejorar la liquidez empresarial. Además, su comparación a lo largo del tiempo permite evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos en los procesos administrativos.

Otra herramienta relevante es la elaboración de calendarios o cronogramas de pago, los cuales permiten programar de manera anticipada las obligaciones financieras de la empresa considerando las fechas de vencimiento y la disponibilidad proyectada de recursos. La planificación de los pagos no solo contribuye a evitar retrasos y posibles penalidades, sino que también favorece el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los proveedores y una mejor administración del flujo de caja. Para las pequeñas empresas, este tipo de herramientas representa una alternativa práctica y de fácil implementación que puede generar importantes beneficios en términos de organización y control financiero.

Del mismo modo, el uso de herramientas digitales de comunicación ha adquirido una creciente importancia en la gestión financiera empresarial. Aplicaciones como WhatsApp

Business permiten automatizar el envío de recordatorios de pago, mantener un registro de las comunicaciones realizadas con los clientes y agilizar el seguimiento de las obligaciones pendientes. La incorporación de soluciones digitales básicas contribuye a mejorar la trazabilidad de las operaciones financieras y a reducir la dependencia de procesos manuales que pueden generar omisiones o retrasos en las actividades de cobranza.

Finalmente, Marcial Córdoba Padilla (2014) sostiene que el análisis financiero no necesariamente requiere de sistemas complejos o costosas plataformas tecnológicas, sino que puede apoyarse en herramientas simples que permitan obtener información útil y oportuna para la toma de decisiones. Bajo esta perspectiva, la implementación progresiva de reportes financieros, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento constituye una estrategia viable para fortalecer la administración financiera de las pequeñas empresas y mejorar su capacidad para enfrentar los desafíos operativos propios de su actividad económica.

En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, la aplicación de estas herramientas resulta especialmente pertinente debido a las características administrativas y financieras de la empresa. Su implementación permitirá mejorar el control de las cuentas por cobrar y por pagar, optimizar la gestión de la liquidez y contribuir al diseño de procesos financieros más eficientes y sostenibles en el tiempo.

# CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

## 3.1. Reseña Histórica

Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud es una empresa peruana constituida bajo el régimen societario de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), identificada con RUC N.° 20551651577, que inició formalmente sus actividades económicas el 21 de febrero de 2013. De acuerdo con la información registrada ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de

Administración Tributaria (SUNAT), la empresa tiene como domicilio fiscal el distrito de Carabayllo, en la ciudad de Lima. No obstante, actualmente desarrolla sus operaciones comerciales en el distrito de Independencia, desde donde atiende a pacientes y clientes que requieren equipos médicos y servicios relacionados con la atención domiciliaria.

Desde sus inicios, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud ha orientado sus actividades al sector de la salud, especializándose en el alquiler y la comercialización de equipos médicos destinados a la atención de pacientes en sus hogares. Asimismo, la empresa ofrece servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos que comercializa y alquila, lo que le ha permitido diversificar su oferta de servicios y atender las distintas necesidades de sus clientes. Esta combinación de líneas de negocio representa un elemento relevante para el presente estudio, ya que cada una de ellas genera dinámicas particulares en la gestión de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, influyendo directamente en la administración del capital de trabajo.

A lo largo de más de una década de permanencia en el mercado, la empresa ha logrado consolidar una cartera de clientes que incluye tanto usuarios particulares como personas que requieren servicios de atención médica domiciliaria de manera temporal o permanente. Según la información proporcionada por el personal administrativo durante la entrevista realizada para la presente investigación, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud mantiene una actividad comercial constante que involucra operaciones relacionadas con clientes y proveedores, las cuales demandan una adecuada planificación financiera para garantizar la continuidad y sostenibilidad del negocio.

En los últimos años, la empresa ha incorporado herramientas digitales orientadas a fortalecer su presencia comercial, tales como una página web institucional y perfiles en redes sociales, mediante los cuales brinda información sobre sus productos y servicios. La adopción de

estos canales evidencia el interés de la organización por adaptarse a las nuevas formas de interacción con los clientes y ampliar su alcance comercial. Sin embargo, el crecimiento de sus actividades operativas no ha sido acompañado por una modernización equivalente en sus procesos internos de gestión financiera, particularmente en la administración de las cuentas por cobrar y por pagar, situación que constituye la problemática central abordada en la presente investigación.

La trayectoria de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud también se ha caracterizado por la diversificación progresiva de sus servicios. Lo que inicialmente se desarrolló como una propuesta enfocada en el alquiler de equipos médicos ha evolucionado hacia un modelo de negocio que integra la venta, el mantenimiento y la asistencia especializada en equipos para la atención domiciliaria. Esta evolución ha contribuido al fortalecimiento de su posición dentro del mercado local, pero al mismo tiempo ha incrementado la necesidad de implementar mecanismos más eficientes de control financiero y administrativo.

En este contexto, la permanencia de la empresa en el mercado durante más de trece años constituye un indicador de su capacidad de adaptación y continuidad operativa. No obstante, las nuevas exigencias del entorno empresarial hacen necesario fortalecer sus procesos de gestión financiera, con el propósito de optimizar la administración del flujo de efectivo, mejorar el control de las obligaciones financieras y contribuir a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

### 3.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud se encuentra alineada con su propósito de contribuir al bienestar y recuperación de los pacientes mediante la comercialización, alquiler y mantenimiento de equipos médicos destinados a la atención domiciliaria. Si bien la empresa no cuenta con una misión, visión y valores institucionales formalmente documentados, la información disponible en sus canales oficiales y la obtenida

durante la entrevista realizada para la presente investigación permitieron identificar los principios que orientan su actividad empresarial.

Debido a que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud no cuenta con una misión, visión y valores formalmente documentados, a partir del análisis de la información recopilada durante la investigación se presenta la siguiente propuesta de filosofía organizacional con fines académicos.

La misión propuesta para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud es brindar equipos médicos y servicios especializados de calidad a costos accesibles, a través de la venta, alquiler y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los pacientes atendidos en hogares, clínicas y otros establecimientos de salud. Esta propuesta refleja el enfoque de servicio que caracteriza las actividades desarrolladas por la empresa y su orientación hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Asimismo, la visión propuesta para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud está orientada al fortalecimiento de su posicionamiento dentro del sector de equipos médicos y asistencia domiciliaria en Lima Metropolitana, buscando consolidarse como una empresa reconocida por la calidad de sus productos y servicios, así como por la eficiencia de sus procesos administrativos y financieros. La creciente competitividad del mercado hace necesario que las organizaciones del sector complementen su propuesta de valor con mecanismos adecuados de gestión que les permitan sostener su crecimiento en el tiempo.

Como parte de esta propuesta de filosofía organizacional, se consideran valores como la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos comerciales, el compromiso con la salud y bienestar de los pacientes, la confianza como base de las relaciones comerciales sostenibles y la mejora continua orientada a la optimización de los procesos internos y la calidad del servicio ofrecido.

En relación con sus objetivos estratégicos, la información recopilada durante la investigación permite evidenciar que la empresa busca fortalecer progresivamente su gestión administrativa y financiera como un elemento clave para garantizar su sostenibilidad. En el corto plazo, resulta prioritario formalizar y optimizar los procesos relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, implementando mecanismos de control que permitan mejorar la planificación financiera y la administración del flujo de efectivo. Esta necesidad responde directamente a la problemática identificada en el presente estudio.

A mediano plazo, la organización aspira a consolidar su posicionamiento dentro del mercado de servicios y equipos médicos para atención domiciliaria, diferenciándose no solo por la calidad y diversidad de su oferta comercial, sino también por la eficiencia de sus procesos internos y la solidez de sus relaciones con clientes y proveedores. Finalmente, en el largo plazo, la empresa busca desarrollar una estructura financiera más sólida que le permita sostener su crecimiento empresarial, mejorar su capacidad operativa y enfrentar las exigencias de un entorno cada vez más competitivo.

La definición de estos lineamientos estratégicos resulta coherente con la propuesta de mejora planteada en la presente investigación, ya que evidencia la importancia de fortalecer la gestión financiera como un componente esencial para asegurar la continuidad operativa y el desarrollo sostenible de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

### 3.3. Diseño Organizacional

Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud cuenta actualmente con una estructura organizacional sencilla, característica de una pequeña empresa familiar, en la cual las funciones administrativas, comerciales y de cobranza recaen principalmente sobre uno o pocos colaboradores. Esta configuración permite mantener una organización flexible y con pocos

niveles jerárquicos; sin embargo, también evidencia una limitada división formal de áreas o departamentos especializados.

En relación con la gestión financiera, las actividades vinculadas con las cuentas por cobrar y por pagar son realizadas directamente por el personal administrativo. La empresa no cuenta con un área de tesorería ni con un departamento formalmente constituido de créditos y cobranzas que se encargue de manera exclusiva del seguimiento de estas operaciones. Como consecuencia, las actividades relacionadas con el control de cobros y pagos forman parte de las responsabilidades generales del personal administrativo.

La estructura funcional de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud puede comprenderse a partir de dos grandes grupos de responsabilidades. El primero corresponde a la gestión operativa del servicio, relacionada principalmente con la coordinación de la entrega, instalación y recojo de los equipos médicos alquilados. Estas actividades se encuentran directamente vinculadas con la prestación del servicio y requieren coordinación constante para atender los requerimientos de los clientes.

El segundo grupo corresponde a la gestión administrativa, dentro de la cual se encuentran el registro de las operaciones, el seguimiento de las cuentas por cobrar, la cobranza a clientes y el pago a proveedores. Esta función presenta mayores oportunidades de mejora debido a que no se encuentra formalmente delimitada y tampoco cuenta con procedimientos documentados que establezcan de manera precisa cómo deben desarrollarse las actividades financieras.

En este contexto, las decisiones relacionadas con el otorgamiento de crédito, el seguimiento de los pagos y la programación de las obligaciones con proveedores se realizan principalmente de manera empírica. La ausencia de una separación clara de responsabilidades y de controles cruzados limita la capacidad de la empresa para supervisar de forma sistemática

sus operaciones financieras y detectar oportunamente situaciones como retrasos, vencimientos o acumulación de obligaciones pendientes.

A pesar de estas limitaciones, la estructura actual también presenta una ventaja relacionada con la flexibilidad organizacional. Al tratarse de una estructura sencilla, la empresa puede responder con rapidez a las situaciones operativas que surgen en el desarrollo cotidiano de sus actividades y tomar decisiones sin atravesar procesos jerárquicos complejos.

Sin embargo, esta misma flexibilidad puede dificultar la implementación de controles internos adecuados cuando las responsabilidades financieras no se encuentran claramente asignadas. Por ello, resulta necesario establecer procedimientos que permitan ordenar las actividades relacionadas con los cobros y pagos y, en la medida de las posibilidades de la empresa, asignar responsabilidades específicas para su seguimiento y control. Esta necesidad constituye uno de los aspectos que serán considerados posteriormente en la propuesta de mejora desarrollada en el Capítulo 4.

### 3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud desarrolla sus actividades comerciales en el ámbito de la venta y alquiler de equipos médicos, complementando su oferta con servicios relacionados con la atención y asistencia a domicilio. De acuerdo con la información disponible en su sitio web institucional, la empresa cuenta con un catálogo diversificado que comprende diferentes categorías de productos destinados a la atención, recuperación y cuidado de pacientes en el hogar y otros espacios de atención. Entre las principales categorías se encuentran las camas clínicas, sillas de ruedas, oxígeno medicinal, concentradores de oxígeno, equipos médicos, mobiliario clínico, productos antiescaras, muletas y andadores, insumos médicos y equipos de ayuda diaria.

Dentro de esta oferta destacan las camas clínicas, disponibles bajo modalidades de venta y alquiler, lo que permite atender tanto necesidades permanentes como requerimientos temporales de los usuarios. La empresa también comercializa y alquila diferentes tipos de sillas de ruedas, incluyendo modelos destinados a distintas necesidades de movilidad y rehabilitación.

Otra línea importante corresponde al suministro de oxígeno medicinal, que comprende la venta y recarga de balones de oxígeno, así como la oferta de concentradores y otros equipos relacionados. Asimismo, el catálogo incorpora equipos médicos, mobiliario clínico, insumos y productos destinados a facilitar las actividades cotidianas de los pacientes, ampliando de esta manera el alcance de la empresa más allá de la comercialización de un único tipo de equipo.

La empresa también ofrece servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos. Esta actividad complementa las operaciones de venta y alquiler, debido a que permite mantener los equipos en condiciones adecuadas de funcionamiento y atender necesidades posteriores a su adquisición o utilización. En conjunto, la combinación de venta, alquiler, mantenimiento y atención a domicilio configura un modelo de negocio con diferentes tipos de operaciones y relaciones comerciales.

La relación de esta oferta con el tema central de la investigación es directa. Las operaciones de venta y alquiler pueden generar cuentas por cobrar cuando los clientes adquieren productos o contratan servicios bajo condiciones de crédito, mientras que la adquisición de equipos, insumos y repuestos necesarios para desarrollar las actividades de la empresa genera obligaciones frente a proveedores. Por ello, la diversidad de productos y servicios ofrecidos implica la existencia de diferentes operaciones que deben ser registradas, controladas y supervisadas adecuadamente.

Desde la perspectiva del presente estudio, esta situación incrementa la importancia de contar con mecanismos organizados para controlar los flujos de cobros y pagos. Una gestión

inadecuada puede generar diferencias entre el momento en que la empresa recibe los recursos provenientes de sus clientes y el momento en que debe cumplir con sus obligaciones frente a proveedores. En consecuencia, la diversificación de las actividades comerciales de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud refuerza la necesidad de establecer procedimientos que permitan realizar un seguimiento ordenado de las cuentas por cobrar y por pagar.

En cuanto a sus principales características frente al mercado, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud presenta una propuesta comercial basada en la combinación de diferentes productos y modalidades de atención. La empresa integra la venta y el alquiler de equipos médicos con servicios complementarios, permitiendo atender necesidades de corto y mediano plazo. Esta característica puede observarse, por ejemplo, en la oferta de camas clínicas y sillas de ruedas, para las cuales se dispone tanto de opciones de venta como de alquiler.

Otro elemento diferenciador es su orientación hacia la atención a domicilio. En su sitio web, la empresa comunica la disponibilidad de servicio a domicilio y señala que determinados servicios de entrega son ofrecidos sin costo adicional bajo condiciones específicas, incluyendo el alquiler o compra de camas clínicas en Lima Metropolitana. Asimismo, su página institucional promociona entregas a domicilio en Lima y atención relacionada con oxígeno medicinal.

La presencia digital constituye también un componente relevante de su propuesta comercial, debido a que la empresa dispone de un sitio web con catálogo de productos, información sobre sus servicios y canales de contacto para consultas y coordinación de atención. Esta presencia facilita que los potenciales clientes conozcan la oferta disponible y soliciten información sobre productos, precios, alquileres y entregas.

En conjunto, estas características representan fortalezas comerciales para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, debido a que permiten atender diferentes necesidades relacionadas con equipos médicos y asistencia domiciliaria. Sin embargo, el crecimiento y

diversificación de las operaciones también requieren que los procesos administrativos y financieros evolucionen de manera coherente. En este sentido, la existencia de una oferta comercial amplia debe estar acompañada por mecanismos adecuados de control de las cuentas por cobrar y por pagar, aspecto que constituye una de las principales oportunidades de mejora identificadas en el presente estudio.

### 3.5. Diagnóstico Organizacional/Sector

El diagnóstico organizacional permite identificar los principales factores internos y externos que pueden influir en la gestión financiera de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. A partir de la información recopilada sobre la empresa y su funcionamiento, se elaboró un análisis FODA orientado específicamente a las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y la capacidad de la organización para mejorar sus procesos administrativos y financieros.

Entre las principales fortalezas de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud destaca su trayectoria de más de trece años en el mercado de asistencia médica a domicilio. Esta experiencia le ha permitido desarrollar conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y consolidar relaciones comerciales que representan una base favorable para el desarrollo de sus operaciones. Asimismo, la empresa cuenta con una cartera de clientes consolidada y relaciones comerciales de largo plazo basadas en la confianza, lo cual constituye una ventaja para establecer mecanismos de seguimiento y acuerdos relacionados con las condiciones de pago.

Otra fortaleza está relacionada con su condición de empresa formal, aspecto que le permite participar en contrataciones con entidades del Estado peruano. Esta característica amplía sus posibilidades comerciales y puede contribuir a generar relaciones comerciales de mayor estabilidad. A ello se suma la disposición del equipo directivo para implementar mejoras en la gestión administrativa, elemento que resulta especialmente relevante para una propuesta

orientada a formalizar procedimientos de cobranza, control de pagos y seguimiento de indicadores.

En cuanto a las oportunidades, el envejecimiento de la población y las necesidades asociadas a la atención y cuidado de personas con requerimientos médicos representan un contexto favorable para el crecimiento de los servicios de asistencia médica a domicilio. Este escenario puede generar mayores posibilidades de expansión para empresas que cuenten con una oferta adecuada y capacidad para responder a las necesidades de sus clientes.

Asimismo, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud tiene la posibilidad de implementar herramientas digitales de bajo costo para mejorar el seguimiento de las cuentas por cobrar y por pagar. El uso de una hoja de cálculo centralizada, por ejemplo, permitiría reunir información que actualmente se encuentra dispersa y facilitaría la identificación de vencimientos, atrasos y obligaciones pendientes. Esta alternativa resulta coherente con las características y posibilidades de una empresa de tamaño reducido, ya que no requiere inicialmente una inversión elevada en sistemas especializados.

Otra oportunidad consiste en utilizar una gestión financiera más estructurada como elemento de diferenciación frente a la competencia. La formalización de políticas de crédito, procedimientos de cobranza y mecanismos de control de pagos podría contribuir no solo a mejorar la liquidez, sino también a fortalecer la organización interna de la empresa. Del mismo modo, la antigüedad de las relaciones comerciales con determinados proveedores puede constituir una base para negociar mejores condiciones de pago, siempre que estas negociaciones sean realizadas de manera planificada y considerando la capacidad financiera de la organización.

Por otro lado, el diagnóstico permite identificar diversas debilidades internas relacionadas directamente con el problema de investigación. Una de las principales es la ausencia de políticas formales de crédito y cobranza. Actualmente, la falta de criterios claramente establecidos dificulta

que la empresa pueda determinar de manera uniforme las condiciones bajo las cuales otorga crédito, realiza el seguimiento de los clientes y actúa frente a los retrasos en los pagos.

A esta situación se suma el registro manual y disperso de las cuentas por cobrar y por pagar. Cuando la información financiera no se encuentra concentrada en una herramienta de control, resulta más difícil conocer con precisión qué clientes tienen obligaciones pendientes, cuáles se encuentran próximos a vencer y qué pagos deben realizarse a los proveedores. Esta situación puede afectar la capacidad de la administración para tomar decisiones oportunas.

También se identifica la inexistencia de un cronograma estructurado para el pago a proveedores. La ausencia de una programación formal puede generar dificultades para priorizar las obligaciones según sus fechas de vencimiento y disponibilidad de efectivo. Como consecuencia, aumenta el riesgo de que determinadas obligaciones sean atendidas fuera del plazo acordado, afectando tanto el flujo de caja como las relaciones comerciales con los proveedores.

Finalmente, la empresa presenta una falta de indicadores financieros que permitan medir de forma periódica la eficiencia de su gestión de cobros y pagos. Sin indicadores como el Periodo Promedio de Cobro, el Periodo Promedio de Pago o el índice de morosidad, la administración dispone de menos herramientas para evaluar objetivamente la situación financiera y determinar si las medidas implementadas están generando mejoras.

Respecto a las amenazas, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud desarrolla sus actividades en un entorno donde existe competencia tanto formal como informal en el sector de asistencia médica a domicilio. El incremento de competidores puede ejercer presión sobre los precios, las condiciones comerciales y la capacidad de captar y mantener clientes. En este contexto, una gestión financiera deficiente podría limitar la capacidad de la empresa para responder de manera competitiva ante cambios en el mercado.

Asimismo, los atrasos recurrentes en los pagos pueden deteriorar progresivamente las relaciones comerciales con los proveedores. Si la empresa no cumple oportunamente con sus obligaciones, puede enfrentar restricciones en las condiciones de compra o dificultades para mantener acuerdos comerciales favorables. Esto resulta especialmente relevante cuando las operaciones dependen de la adquisición continua de equipos, insumos y repuestos necesarios para atender a los clientes.

Otra amenaza corresponde al posible incremento de la morosidad de los clientes como consecuencia de la ausencia de mecanismos formales de control. Si no existe un seguimiento sistemático de los vencimientos y de los compromisos de pago, las cuentas pendientes pueden acumularse y afectar la disponibilidad de efectivo. Esta situación podría generar un mayor desfase entre los recursos que la empresa espera recibir y las obligaciones que debe atender.

Finalmente, la volatilidad en los costos de adquisición y mantenimiento de los equipos médicos constituye un factor externo que puede afectar la planificación financiera de la empresa. Las variaciones en los costos pueden incrementar las necesidades de efectivo y dificultar la programación de pagos, especialmente cuando no existe un sistema que permita anticipar las obligaciones y relacionarlas con los ingresos esperados.

En conjunto, el análisis FODA evidencia que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud posee fortalezas importantes para desarrollar una mejora en su gestión financiera, principalmente por su experiencia, cartera de clientes, formalidad empresarial y disposición para implementar cambios. Sin embargo, estas ventajas conviven con debilidades relacionadas con la falta de políticas, procedimientos, herramientas e indicadores para controlar las cuentas por cobrar y por pagar.

Por ello, la principal oportunidad identificada consiste en aprovechar las condiciones favorables de la empresa para formalizar progresivamente su gestión financiera. La

implementación de políticas de crédito y cobranza, un sistema centralizado de control, un cronograma de pagos y un conjunto de indicadores permitiría transformar las fortalezas existentes en capacidades de gestión más sólidas y reducir la exposición a los riesgos identificados. Esta relación entre el diagnóstico interno y las condiciones externas constituye la base para desarrollar la propuesta estratégica presentada posteriormente.

### 3.5.1. Análisis FODA del sector de asistencia médica domiciliaria en Lima Norte

Con la finalidad de complementar el diagnóstico de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, se presenta un análisis FODA del sector de asistencia médica domiciliaria y alquiler de equipos médicos en Lima Norte. Este análisis permite identificar factores del entorno sectorial que pueden influir en la capacidad competitiva y financiera de las empresas que participan en esta actividad.

Fortalezas del sector

- Existencia de una demanda relacionada con las necesidades de atención y cuidado de pacientes en el hogar.
- Posibilidad de ofrecer servicios complementarios al alquiler y venta de equipos médicos, como entrega, instalación y mantenimiento.
- Desarrollo de relaciones comerciales recurrentes con clientes que requieren equipos durante periodos prolongados.
- Posibilidad de utilizar canales digitales para facilitar la comunicación, promoción y seguimiento de los servicios.

Oportunidades del sector

- Mayor utilización de servicios y soluciones orientadas a la atención domiciliaria.

- Incorporación progresiva de herramientas digitales para la gestión comercial y administrativa.
- Desarrollo de servicios complementarios relacionados con el mantenimiento, alquiler y comercialización de equipos médicos.
- Posibilidad de fortalecer la diferenciación mediante una atención organizada, condiciones comerciales claras y seguimiento oportuno de los clientes.

Debilidades del sector

- Diferencias en el nivel de formalización administrativa y financiera entre los participantes del mercado.
- Dependencia de procesos manuales en pequeñas empresas que todavía no cuentan con sistemas integrados de gestión.
- Limitaciones para acceder a información financiera comparable entre empresas competidoras.
- Riesgo de que una gestión poco estructurada de las cuentas por cobrar afecte la disponibilidad de efectivo.

Amenazas del sector

- Presencia de competidores formales e informales que pueden ofrecer productos o servicios similares.
- Presión competitiva sobre precios, condiciones de pago y tiempos de atención.
- Incremento de los costos asociados con la adquisición, mantenimiento y traslado de equipos médicos.
- Riesgo financiero derivado de retrasos en los pagos de clientes y de posibles dificultades para cumplir oportunamente las obligaciones con proveedores.

A partir de este análisis, se puede establecer que las empresas del sector necesitan combinar una adecuada capacidad de atención con mecanismos de gestión administrativa y financiera que permitan sostener sus operaciones. En este sentido, para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, el fortalecimiento de las cuentas por cobrar y por pagar constituye una oportunidad para aprovechar sus fortalezas comerciales y responder de manera más organizada a las exigencias competitivas del entorno.

Por tanto, el análisis sectorial complementa el diagnóstico interno de la empresa y permite comprender que las estrategias propuestas no responden únicamente a una problemática administrativa particular, sino también a la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de una empresa que participa en un mercado donde la atención, la rapidez de respuesta, las condiciones comerciales y la organización financiera pueden constituir elementos de diferenciación.

### 3.6. Análisis Crítico Referencial

El diagnóstico realizado permite identificar como principal oportunidad de mejora la existencia de una brecha entre la solidez comercial alcanzada por Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud y el nivel de formalización de su gestión financiera interna. Por un lado, la empresa cuenta con una trayectoria consolidada, relaciones comerciales de largo plazo y una cartera de clientes que representan una base favorable para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, estos elementos no se encuentran acompañados por herramientas y procedimientos formales que permitan administrar de manera sistemática las cuentas por cobrar y por pagar.

Esta situación resulta especialmente relevante porque la empresa dispone de condiciones que podrían facilitar la implementación de mejoras. El conocimiento acumulado sobre sus clientes y proveedores permite contar con una base para establecer criterios de seguimiento y control, mientras que la disposición del equipo directivo hacia la implementación de cambios constituye

un factor favorable para formalizar progresivamente los procesos administrativos. Sin embargo, la ausencia de políticas, registros centralizados, cronogramas e indicadores limita la capacidad de convertir estas fortalezas comerciales en una gestión financiera más eficiente.

En consecuencia, la principal oportunidad de mejora no se encuentra únicamente en incrementar los esfuerzos de cobranza o en controlar los pagos pendientes, sino en formalizar y ordenar el proceso mediante procedimientos que permitan anticipar, registrar, supervisar y evaluar las operaciones financieras. Esta perspectiva permite abordar el problema desde una visión integral y no únicamente como una situación de retrasos en los cobros o pagos. A partir de ello, la propuesta estratégica desarrollada en el Capítulo 4 busca aprovechar las fortalezas existentes de la organización para establecer mecanismos que contribuyan a mejorar el control financiero.

El diagnóstico organizacional también permite establecer una conexión directa con el problema identificado en el planteamiento de la investigación. Las dificultades relacionadas con las cuentas por cobrar y por pagar no constituyen una situación aislada, sino que se encuentran vinculadas con la forma en que la empresa ha desarrollado sus actividades administrativas y operativas. La prioridad otorgada al crecimiento del negocio, la atención de los clientes y la continuidad de las operaciones ha generado que determinados procesos internos permanezcan con un nivel de formalización menor al requerido actualmente.

Durante las primeras etapas de funcionamiento de una empresa con una estructura sencilla, este tipo de organización puede facilitar la toma de decisiones y permitir una respuesta rápida ante las necesidades cotidianas. Sin embargo, conforme aumentan el volumen de operaciones, la cantidad de clientes, las obligaciones con proveedores y la presión competitiva del mercado, la ausencia de procedimientos claramente establecidos puede convertirse en una limitación para el control administrativo y financiero.

En el caso Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, esta situación evidencia la necesidad de adaptar sus procesos internos a las condiciones actuales de la empresa. El crecimiento de sus actividades y la diversificación de productos y servicios hacen necesario contar con mecanismos que permitan realizar un seguimiento más ordenado de los compromisos de pago de los clientes y de las obligaciones adquiridas con los proveedores. De esta manera, la formalización de la gestión financiera se plantea como una respuesta a las necesidades actuales de la organización y no únicamente como una medida correctiva frente a los problemas identificados.

Por tanto, el diagnóstico permite establecer que la oportunidad de mejora se encuentra en cerrar la brecha existente entre el desarrollo comercial de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud y la formalización de sus procesos financieros. La empresa cuenta con fortalezas sobre las cuales puede construirse una estrategia de mejora, pero requiere transformar su gestión actual mediante políticas, procedimientos, herramientas de control e indicadores que permitan administrar de manera más organizada las cuentas por cobrar y por pagar. Esta conclusión constituye el vínculo entre el diagnóstico desarrollado en el presente capítulo y las estrategias de mejora que serán planteadas en el Capítulo 4.

### 3.7. Evaluación de Competencia en el Mercado

El mercado de alquiler de equipos médicos y asistencia a domicilio en Lima Norte presenta un nivel de competencia moderado, en el que participan empresas de características similares a Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud y, adicionalmente, proveedores que desarrollan sus actividades de manera informal. Esta diversidad de competidores genera un entorno en el que las empresas no solo deben diferenciarse por los productos y servicios que ofrecen, sino también por la calidad y organización de sus procesos de atención al cliente.

A partir de la evaluación realizada, se observa que las empresas que han conseguido diferenciarse presentan procesos de atención relativamente más estructurados. Entre estos aspectos destaca la comunicación de las condiciones de pago desde el inicio de la relación comercial, lo que permite que el cliente conozca previamente sus compromisos y las condiciones asociadas al servicio contratado.

Asimismo, se identifica como práctica relevante el seguimiento activo de las cuentas por cobrar. El control periódico de los compromisos asumidos por los clientes permite detectar oportunamente los pagos próximos a vencer o aquellos que ya presentan retrasos. Esta práctica adquiere especial importancia en empresas que trabajan con operaciones de alquiler y venta, debido a que la recuperación oportuna de los recursos permite mantener una mayor disponibilidad de efectivo para atender las necesidades propias de la operación.

El análisis de estas prácticas permite identificar algunas lecciones aplicables a Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. Una de las principales consiste en establecer condiciones de crédito claras y comunicarlas al cliente desde el inicio de la relación comercial. La definición previa de aspectos como los plazos de pago, fechas de vencimiento y condiciones aplicables en caso de retraso puede contribuir a reducir situaciones de incertidumbre y facilitar el seguimiento posterior de las obligaciones.

Otra práctica relevante es la implementación de mecanismos básicos para realizar el seguimiento de los pagos. No necesariamente se requiere incorporar sistemas tecnológicos complejos o realizar inversiones elevadas para mejorar este proceso. Una herramienta sencilla y adecuadamente organizada puede permitir registrar las fechas de vencimiento, identificar cuentas pendientes y establecer acciones de seguimiento según la situación de cada cliente.

El uso de estos mecanismos también puede contribuir a generar una mayor previsibilidad sobre los recursos que la empresa espera recibir. Al disponer de información actualizada sobre

las cuentas pendientes y sus fechas de vencimiento, la administración puede relacionar los cobros esperados con las obligaciones que debe asumir frente a sus proveedores. De esta manera, el seguimiento de las cuentas por cobrar adquiere importancia no solo para reducir la morosidad, sino también para mejorar la planificación financiera de corto plazo.

En este sentido, las prácticas observadas en la competencia refuerzan la pertinencia de la estrategia planteada para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. La empresa puede incorporar mecanismos similares sin necesidad de replicar estructuras propias de organizaciones de mayor tamaño, sino adaptándolos a sus recursos, volumen de operaciones y capacidad administrativa.

Por ello, la propuesta desarrollada en el presente estudio considera necesario establecer condiciones de crédito más claras, fortalecer el seguimiento de las cuentas por cobrar y organizar la información relacionada con los pagos. Estas medidas permitirían aprovechar las fortalezas comerciales que ya posee Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud y, al mismo tiempo, atender las debilidades identificadas en su gestión financiera, contribuyendo a una administración más ordenada y previsible de sus recursos.

### 3.8. Análisis de Clientes y Segmentación del Mercado

Los clientes de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud están conformados principalmente por familias residentes en Carabayllo y otros distritos cercanos de Lima Norte, quienes recurren a la empresa para adquirir o alquilar equipos médicos destinados al cuidado domiciliario de pacientes adultos mayores o personas que se encuentran en proceso de recuperación. Esta característica permite identificar una demanda vinculada principalmente con necesidades de atención y asistencia en el hogar.

En menor medida, la empresa también atiende a instituciones y entidades que requieren sus productos y servicios de manera recurrente. A ello se suma que su condición de empresa formal le permite participar en contrataciones con entidades del Estado peruano, ampliando así el perfil de clientes al que puede acceder y generando relaciones comerciales que pueden presentar características diferentes a las de los clientes particulares.

A partir de estas características, es posible distinguir dos perfiles relevantes para el análisis de las cuentas por cobrar. El primero corresponde a los clientes particulares ocasionales, cuya relación comercial generalmente se limita a una sola operación o a un periodo corto de alquiler. En estos casos, la empresa dispone de un periodo de interacción más reducido con el cliente, por lo que resulta necesario establecer desde el inicio condiciones claras respecto al servicio contratado, los plazos y las obligaciones de pago.

El segundo perfil corresponde a los clientes recurrentes o institucionales, con quienes Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud mantiene relaciones comerciales de mayor duración. De acuerdo con la experiencia del personal administrativo recogida durante el diagnóstico, este grupo tiende a presentar un comportamiento de pago más predecible, debido a la continuidad de la relación comercial y al conocimiento que ambas partes desarrollan a lo largo del tiempo.

Esta diferenciación resulta relevante para la gestión de las cuentas por cobrar, debido a que no todos los clientes presentan necesariamente las mismas características comerciales ni el mismo nivel de riesgo. Por ello, establecer una clasificación que considere aspectos como la frecuencia de compra o alquiler, el historial de pagos y el tipo de relación comercial permitiría adoptar criterios más adecuados para el otorgamiento y seguimiento del crédito.

Desde esta perspectiva, la segmentación de clientes constituye un elemento importante para la propuesta de mejora planteada en el presente estudio. En lugar de aplicar las mismas

condiciones de crédito y cobranza a todos los clientes, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud podría establecer criterios diferenciados según el comportamiento y las características de cada segmento. Esta medida permitiría orientar los esfuerzos de seguimiento hacia aquellos casos que presenten un mayor nivel de riesgo y, al mismo tiempo, mantener condiciones adecuadas para los clientes con un historial de cumplimiento favorable.

En consecuencia, la identificación de estos perfiles constituye una base para el diseño de políticas de crédito diferenciadas, las cuales serán desarrolladas con mayor detalle en el Capítulo 4. La propuesta buscará que la empresa pueda aprovechar la información que ya posee sobre sus clientes para fortalecer el control de las cuentas por cobrar y establecer procedimientos de seguimiento más ordenados, sin perder la flexibilidad necesaria para atender las características particulares de su mercado.

# CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

## 4.1. Identificación del Área o Variable Por Mejorar

El área identificada para la mejora corresponde a la **gestión financiera de corto plazo de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud**, debido a su relación directa con la administración de los recursos necesarios para mantener la continuidad de las operaciones. Dentro de esta área se identifican dos procesos principales que requieren especial atención: la gestión de las cuentas por cobrar y la gestión de las cuentas por pagar.

La gestión de las cuentas por cobrar comprende principalmente las actividades relacionadas con el otorgamiento de crédito a los clientes y la recuperación oportuna de los montos pendientes. En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, este proceso adquiere importancia debido a que parte de sus operaciones comerciales puede generar

compromisos de pago posteriores a la prestación del servicio, la venta de productos o el alquiler de equipos médicos.

Por su parte, la gestión de las cuentas por pagar comprende la programación y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con los proveedores de equipos médicos, insumos y otros recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa. La adecuada coordinación de estos pagos resulta necesaria para mantener la continuidad de las operaciones y preservar las relaciones comerciales con los proveedores.

Actualmente, ambos procesos presentan un nivel limitado de formalización, debido a que se desarrollan principalmente mediante procedimientos manuales y sin políticas documentadas que establezcan criterios uniformes para su ejecución. Esta situación constituye uno de los principales factores relacionados con las dificultades de control y liquidez identificadas durante el diagnóstico organizacional.

La problemática no se limita únicamente a la forma en que se registran las operaciones, sino también a la ausencia de procedimientos que permitan anticipar los vencimientos, establecer prioridades y realizar un seguimiento sistemático. En consecuencia, la empresa presenta dificultades para disponer de una visión consolidada de los recursos que espera recibir de sus clientes y de las obligaciones que debe atender frente a sus proveedores.

Los síntomas visibles de esta situación pueden observarse, en primer lugar, en el **registro disperso y no sistematizado de las cuentas por cobrar y por pagar**. Actualmente, parte de esta información se administra mediante cuadernos físicos y hojas de cálculo que no necesariamente se encuentran actualizadas de manera periódica. Esta dispersión dificulta la consulta rápida de la información y puede incrementar el riesgo de omitir fechas de vencimiento o compromisos pendientes.

Un segundo síntoma corresponde a la **ausencia de un documento formal de políticas de crédito**. La empresa no cuenta actualmente con criterios documentados que establezcan de manera precisa los plazos de pago, montos máximos, requisitos o condiciones que deben considerarse al momento de otorgar crédito a los clientes. Esta situación puede generar que las decisiones sean tomadas de manera particular según cada operación, reduciendo la uniformidad del proceso.

En tercer lugar, se identifica la **inexistencia de un cronograma estructurado de pagos a proveedores**. Las obligaciones son atendidas principalmente de acuerdo con la disponibilidad de efectivo existente en cada momento, sin contar con una programación que permita priorizar anticipadamente los pagos según su fecha de vencimiento, importancia o condiciones acordadas con cada proveedor.

Otro aspecto relevante es la **falta de indicadores financieros** que permitan evaluar objetivamente el desempeño de la gestión de cobros y pagos. La ausencia de medidas de seguimiento limita la posibilidad de determinar con precisión si los procedimientos aplicados están permitiendo reducir los retrasos, mejorar los tiempos de recuperación de las cuentas por cobrar o mantener un adecuado cumplimiento de las obligaciones con proveedores.

Finalmente, se han identificado **atrasos ocasionales tanto en la recuperación de las cuentas por cobrar como en el cumplimiento de las obligaciones con proveedores**. Aunque estos retrasos no necesariamente representan una interrupción de las operaciones, pueden generar presión sobre la disponibilidad de efectivo y tensión en las relaciones comerciales. La existencia simultánea de cuentas pendientes de cobro y obligaciones próximas a vencer hace necesario mejorar la coordinación entre ambos procesos.

En conjunto, los síntomas identificados muestran que el problema central se encuentra relacionado con la **falta de formalización y sistematización de la gestión financiera de corto**

**plazo**. La ausencia de políticas, registros centralizados, cronogramas e indicadores dificulta que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud pueda anticipar sus necesidades de efectivo y tomar decisiones financieras basadas en información organizada.

Por esta razón, el área seleccionada constituye una oportunidad concreta de mejora para la empresa. La propuesta desarrollada en los siguientes apartados buscará establecer mecanismos sencillos y adaptados a la realidad de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud que permitan fortalecer el control de las cuentas por cobrar y por pagar, mejorar la planificación de los cobros y pagos y generar información útil para la toma de decisiones administrativas.

### 4.2. Diagnóstico

Para comprender las causas y efectos relacionados con las dificultades identificadas en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, se utilizaron diferentes fuentes de información que permitieron aproximarse a la situación actual de la empresa. El diagnóstico se desarrolló principalmente mediante una entrevista en profundidad con el personal administrativo, la revisión de los registros disponibles y un análisis comparativo de determinadas prácticas observadas en empresas competidoras del sector.

La entrevista en profundidad permitió recopilar información relacionada con el funcionamiento actual de los procesos de cobro y pago. A través de este instrumento fue posible conocer las principales dificultades que enfrenta el personal administrativo en el seguimiento de las operaciones, así como obtener información sobre el volumen aproximado de actividades que desarrolla mensualmente la empresa. Asimismo, la entrevista permitió identificar la disposición de la gerencia para implementar modificaciones orientadas a mejorar la gestión administrativa y financiera.

Otro instrumento utilizado fue la **revisión de los registros disponibles de cuentas por cobrar y por pagar**. Esta revisión se realizó en función de la información que la empresa pudo proporcionar y permitió obtener una referencia sobre el comportamiento de las operaciones financieras analizadas. La información recopilada sirvió como base para plantear determinados indicadores relacionados con la gestión de cobros y pagos, considerando las limitaciones existentes en los registros disponibles.

De manera complementaria, se realizó un **análisis comparativo de las prácticas identificadas en empresas competidoras del sector**. Este análisis tuvo como finalidad reconocer determinadas formas de gestión que pudieran servir como referencia para identificar brechas y oportunidades de mejora en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. La comparación no busca establecer una equivalencia directa entre las empresas, sino obtener elementos que permitan orientar la propuesta de acuerdo con las características y capacidad operativa de la organización estudiada.

Es importante señalar que el diagnóstico presenta una limitación relacionada con la disponibilidad de información financiera formal. Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud no cuenta con estados financieros auditados ni con un sistema contable formal que permita disponer de una base histórica completa y sistematizada para el análisis. Por esta razón, los valores numéricos utilizados en el desarrollo de los indicadores deben ser considerados como **estimaciones referenciales** y no como información financiera auditada de la empresa.

Estas estimaciones fueron construidas a partir de la información operativa proporcionada, considerando un volumen aproximado de entre **25 y 50 operaciones mensuales**, junto con parámetros considerados razonables para el sector de asistencia médica a domicilio. Su finalidad dentro del presente estudio es permitir la aplicación e ilustración de la metodología de análisis

propuesta y facilitar la identificación de las principales oportunidades de mejora en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar.

En consecuencia, los resultados numéricos que se presentan en los siguientes apartados deben interpretarse dentro de estas limitaciones. Para una implementación posterior de la estrategia, será necesario que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud valide, actualice y ajuste los valores utilizando sus registros contables y financieros reales. Esto permitirá establecer una línea base más precisa y, posteriormente, evaluar de manera objetiva los resultados obtenidos mediante la aplicación de las estrategias propuestas.

De esta manera, el diagnóstico no pretende presentar los valores referenciales como resultados financieros definitivos, sino utilizarlos como una aproximación que permita comprender la problemática identificada y sustentar la necesidad de fortalecer los mecanismos de control de las cuentas por cobrar y por pagar. Esta precisión metodológica será importante para mantener coherencia entre el diagnóstico, la propuesta de mejora y las conclusiones del presente trabajo.

### 4.2.1. Diagnóstico de la Gestión de Cuentas por Cobrar

Se identificaron las siguientes características en el proceso actual de cobranza de la empresa. En primer lugar, no existe un documento formal de políticas de crédito que establezca criterios relacionados con los plazos, montos máximos y requisitos necesarios para el otorgamiento de crédito a los clientes. Esta situación genera que las condiciones de crédito no se encuentren estandarizadas y puedan depender de las características particulares de cada operación.

Asimismo, el registro de las cuentas pendientes de cobro se realiza principalmente en cuadernos físicos y, ocasionalmente, en hojas de cálculo que no presentan una actualización periódica. Esta forma de registro dificulta la disponibilidad de información consolidada sobre los

montos pendientes y las fechas de vencimiento, limitando el seguimiento oportuno de las obligaciones de los clientes.

También se evidencia que no se emiten recordatorios sistemáticos de pago a los clientes próximos a cumplir con sus plazos de crédito. A ello se suma la ausencia de un indicador que permita conocer de manera oportuna el monto total adeudado por los clientes y la antigüedad de dichas obligaciones. Estas condiciones reducen la capacidad de la empresa para identificar anticipadamente las cuentas que presentan riesgo de retraso.

Otro aspecto identificado corresponde al otorgamiento de crédito, cuyas decisiones se basan principalmente en el criterio personal del responsable, sin contar con una evaluación estructurada que considere criterios previamente definidos. Esto puede generar diferencias en las condiciones otorgadas a los clientes y dificulta establecer una política uniforme para administrar el riesgo de crédito.

Con la finalidad de complementar el diagnóstico, se presenta a continuación una **estimación referencial de la estructura de antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar** de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

***Tabla 1***

*Estructura estimada de antigüedad de las cuentas por cobrar*

| Rango de antigüedad | N° estimado de clientes | Monto estimado (S/) | % del total |
|---|---|---|---|
| 0 - 15 días (vigente) | 12 | 4,800 | 40% |
| 16 - 30 días | 6 | 2,700 | 22% |
| 31 - 60 días | 4 | 2,200 | 18% |
| 61 - 90 días | 3 | 1,500 | 12% |
| Más de 90 días (incobrable potencial) | 2 | 1,000 | 8% |
| **Total** | **27** | **12,200** | **100%** |

**Nota.** Los valores presentados son estimaciones referenciales elaboradas a partir de la información operativa disponible para el diagnóstico. Las cifras deben ser validadas y ajustadas con los registros contables reales de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud antes de utilizarlas para la toma de decisiones financieras.

Los resultados referenciales muestran que el 40 % del monto estimado de las cuentas por cobrar corresponde a obligaciones vigentes con una antigüedad de hasta 15 días. Por su parte, el 22 % corresponde a saldos con una antigüedad de entre 16 y 30 días, mientras que el 18 % se encuentra entre 31 y 60 días.

De manera particular, los saldos con una antigüedad superior a 30 días representan el 38 % del monto total estimado de las cuentas por cobrar, resultado de sumar los porcentajes correspondientes a los rangos de 31–60 días (18 %), 61–90 días (12 %) y más de 90 días (8 %). Este resultado constituye una señal de alerta para la gestión de cobranza, debido a que una proporción importante de los recursos pendientes presenta una antigüedad superior a un mes.

Asimismo, el 8 % del monto total corresponde a cuentas con más de 90 días de antigüedad, clasificadas en el diagnóstico como incobrables potenciales. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y recuperación de las cuentas pendientes, especialmente en aquellos casos que presentan una mayor antigüedad.

En consecuencia, la información referencial permite identificar que una de las principales oportunidades de mejora se encuentra en establecer un sistema de control que permita conocer permanentemente la antigüedad de las cuentas por cobrar, identificar aquellas próximas a vencer y aplicar acciones de seguimiento diferenciadas según el tiempo transcurrido desde su vencimiento.

### 4.2.2. Diagnóstico de la Gestión de Cuentas por Pagar

Respecto a la gestión de pagos a proveedores, se identificaron diversas características relacionadas con la forma en que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud administra actualmente sus obligaciones. En primer lugar, los pagos a proveedores se realizan principalmente según la disponibilidad de caja de la empresa, sin contar con un cronograma o calendario estructurado que permita anticipar las fechas de vencimiento y organizar las obligaciones pendientes.

Asimismo, no existe una priorización formal de los pagos considerando aspectos como la importancia del proveedor, la antigüedad de la obligación o las condiciones comerciales pactadas. Esta situación puede dificultar la planificación de los recursos disponibles y generar decisiones de pago basadas principalmente en las necesidades inmediatas de liquidez.

Durante el diagnóstico también se identificó que, en determinadas ocasiones, se han presentado atrasos en los pagos, generando tensiones en la relación comercial con algunos proveedores. Si bien estas situaciones no necesariamente representan una interrupción de las operaciones, pueden afectar la continuidad y las condiciones de las relaciones comerciales cuando se presentan de manera recurrente.

Otro aspecto identificado corresponde al aprovechamiento limitado de los descuentos por pronto pago ofrecidos por algunos proveedores. Al no existir una programación sistemática de las obligaciones, la empresa puede perder oportunidades de reducir sus costos mediante el cumplimiento anticipado de determinados compromisos, cuando las condiciones financieras permitan aprovechar dichos beneficios.

A continuación, se presenta una estimación referencial de la distribución de las cuentas por pagar de la empresa según plazo de vencimiento.

**Tabla 2**

Distribución estimada de antigüedad de las cuentas por pagar

| Rango de vencimiento | N° estimado de proveedores | Monto estimado (S/) | % del total |
|---|---|---|---|
| Por vencer (0 - 15 días) | 5 | 3,500 | 44% |
| 16 - 30 días | 3 | 2,200 | 28% |
| 31 - 60 días (vencido) | 2 | 1,500 | 19% |
| Más de 60 días (vencido) | 1 | 720 | 9% |

**Nota.** Los valores presentados son estimaciones referenciales elaboradas a partir de la información disponible para el diagnóstico. Las cifras deben ser validadas y ajustadas con los registros contables reales de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud antes de ser utilizadas para la toma de decisiones financieras.

Los resultados referenciales muestran que el **44 % del monto estimado de las cuentas por pagar corresponde a obligaciones por vencer dentro de un periodo de 0 a 15 días**, mientras que el 28 % corresponde a obligaciones con una antigüedad de entre 16 y 30 días.

Por otro lado, las obligaciones con una antigüedad superior a 30 días representan el **28 % del monto total estimado de las cuentas por pagar**, resultado de sumar el 19 % correspondiente al rango de 31–60 días y el 9 % correspondiente a las obligaciones con más de 60 días. Estas obligaciones se encuentran clasificadas como vencidas y representan un aspecto que requiere especial atención dentro de la gestión financiera de corto plazo.

La existencia de este porcentaje de obligaciones vencidas evidencia la necesidad de fortalecer la programación de pagos y establecer criterios que permitan priorizar las obligaciones según su antigüedad, importancia del proveedor y condiciones comerciales acordadas. Una

programación adecuada permitiría anticipar los compromisos próximos a vencer y reducir la posibilidad de acumular obligaciones pendientes.

Asimismo, la organización de un cronograma de pagos facilitaría la coordinación entre los recursos esperados provenientes de las cuentas por cobrar y las obligaciones que deben ser atendidas frente a los proveedores. De esta manera, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud podría mejorar la planificación de su flujo de efectivo y reducir la dependencia de la disponibilidad de caja del momento para decidir qué obligaciones cancelar.

En consecuencia, el diagnóstico evidencia la necesidad de implementar un mecanismo de control que permita registrar las obligaciones pendientes, sus fechas de vencimiento, montos, proveedores y condiciones de pago. Este mecanismo constituirá uno de los elementos que deberán considerarse dentro de la propuesta de mejora desarrollada posteriormente.

### 4.2.3. Indicadores Financieros de Gestión

Con la información referencial obtenida durante el diagnóstico, se plantearon indicadores financieros que permiten aproximarse al comportamiento de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. Estos indicadores tienen como finalidad facilitar la identificación de los principales puntos críticos de la gestión financiera de corto plazo y establecer una base para la propuesta de mejora.

**Tabla 3**

Indicadores financieros estimados Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud

| Indicador | Fórmula | Valor estimado |
|---|---|---|
| Periodo Promedio de Cobro (PPC) | (Cuentas x Cobrar / Ventas a crédito) x 360 | ≈ 42 días |
| Periodo Promedio de Pago (PPP) | (Cuentas x Pagar / Compras a crédito) x 360 | ≈ 35 días |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | Ventas a crédito / Cuentas x Cobrar | ≈ 8.6 veces/año |
| Índice de Morosidad | Cartera vencida > 30 días / Cartera total | ≈ 38% |

**Nota.** Los indicadores y valores presentados son estimaciones referenciales elaboradas a partir de la información operativa disponible para el diagnóstico. Los resultados deberán ser validados y recalculados con información contable y financiera real de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud antes de ser utilizados para la toma de decisiones.

A partir de los indicadores estimados, se observa que el Periodo Promedio de Cobro (PPC) alcanza aproximadamente 42 días, mientras que el Periodo Promedio de Pago (PPP) se estima en aproximadamente 35 días. Esta diferencia representa un aspecto relevante para la gestión financiera, debido a que, bajo los supuestos utilizados para el diagnóstico, la empresa estaría recuperando los recursos provenientes de sus clientes aproximadamente siete días después del periodo estimado en que debe cumplir sus obligaciones con los proveedores.

Esta situación puede generar presión sobre la liquidez de corto plazo, debido a que existe un desfase entre el momento estimado de recuperación de los recursos y el momento en que deben atenderse las obligaciones. En términos operativos, mientras mayor sea este desfase, mayor puede ser la necesidad de contar con recursos disponibles para cubrir los compromisos durante el periodo intermedio.

Otro resultado relevante corresponde al Índice de Morosidad estimado en aproximadamente 38 %. Este porcentaje coincide con la proporción del monto de las cuentas por cobrar que presenta una antigüedad superior a 30 días, identificada previamente en el diagnóstico. Por tanto, el indicador permite reforzar cuantitativamente la existencia de una proporción importante de cartera que requiere seguimiento y acciones de cobranza.

La Rotación de Cuentas por Cobrar, estimada en aproximadamente 8.6 veces al año, proporciona una referencia adicional sobre la frecuencia con la que las cuentas por cobrar son recuperadas durante un periodo anual bajo los supuestos utilizados. Sin embargo, este indicador

debe analizarse conjuntamente con el Periodo Promedio de Cobro y el Índice de Morosidad para obtener una interpretación más completa de la situación de la empresa.

En conjunto, los resultados estimados evidencian que la gestión de las cuentas por cobrar constituye uno de los principales aspectos que requieren atención. El periodo estimado de recuperación de 42 días, acompañado de una morosidad superior a 30 días que representa aproximadamente el 38 % de la cartera, refuerza la necesidad de establecer políticas de crédito, mecanismos de seguimiento y procedimientos de cobranza más estructurados.

A pesar de estas dificultades, el diagnóstico también permite identificar condiciones favorables para implementar una mejora. El volumen de operaciones estimado, situado entre 25 y 50 operaciones mensuales, puede ser gestionado inicialmente mediante herramientas sencillas de control, sin que necesariamente sea indispensable implementar sistemas contables complejos o realizar una inversión elevada.

Asimismo, la disposición identificada en el personal administrativo y la gerencia para implementar cambios constituye un factor favorable para la propuesta. Esta disposición permitiría introducir progresivamente herramientas de seguimiento, indicadores y procedimientos que contribuyan a mejorar el control de las cuentas por cobrar y por pagar.

Por lo tanto, los indicadores presentados no deben interpretarse como resultados financieros definitivos de la empresa, sino como una línea referencial de diagnóstico construida con la información disponible. Su principal utilidad dentro del presente trabajo consiste en identificar las áreas que requieren intervención y establecer indicadores que posteriormente puedan utilizarse para evaluar los resultados de la estrategia propuesta.

### 4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se plantean cinco estrategias orientadas a mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. Las propuestas buscan responder directamente a las principales deficiencias identificadas, relacionadas con la ausencia de políticas formales de crédito, el registro disperso de la información, la falta de procedimientos sistemáticos de cobranza, la inexistencia de un calendario estructurado de pagos y la necesidad de fortalecer la planificación de las obligaciones con proveedores.

La primera estrategia consiste en el diseño de una política formal de crédito. Se propone establecer por escrito los criterios que deberán considerarse para otorgar crédito a los clientes, de manera que las decisiones de financiamiento no dependan exclusivamente del criterio personal del responsable administrativo. La política deberá establecer, entre otros aspectos, el monto máximo de crédito permitido según el tipo de cliente, el plazo máximo de pago y los requisitos mínimos que deberán cumplirse antes de aprobar una operación a crédito.

Como referencia inicial, se plantea considerar plazos máximos de entre **15 y 30 días**, dependiendo del perfil y comportamiento de cada cliente. Estos plazos deberán ser evaluados posteriormente con información real de la empresa, de manera que puedan ajustarse a su capacidad financiera y a las características de las operaciones que desarrolla.

La segunda estrategia corresponde a la clasificación y segmentación de clientes según su comportamiento de pago. Se propone diferenciar principalmente entre clientes recurrentes o institucionales y clientes ocasionales, considerando que cada grupo puede presentar características diferentes en cuanto a frecuencia de compra, duración de la relación comercial e historial de cumplimiento.

Para los clientes recurrentes o institucionales que hayan demostrado un comportamiento favorable, se plantea mantener condiciones de crédito relativamente flexibles, siempre dentro de los límites establecidos por la política. En el caso de clientes ocasionales o que no cuenten con un historial suficiente, se recomienda establecer condiciones más estrictas, priorizando el pago al contado o solicitando un adelanto parcial antes de prestar el servicio o entregar determinados productos.

Esta segmentación permitirá que la empresa no aplique necesariamente las mismas condiciones a todos sus clientes, sino que pueda utilizar la información disponible para establecer criterios de crédito más adecuados. Además, facilitará la identificación de aquellos clientes que requieran un seguimiento más frecuente debido a un mayor riesgo de retraso.

La tercera estrategia propone un procedimiento escalonado de cobranza. El objetivo es establecer una secuencia de acciones que permita realizar el seguimiento de las obligaciones de los clientes antes y después de la fecha de vencimiento. De esta manera, la cobranza dejará de depender únicamente de acciones realizadas cuando el cliente ya presenta un retraso significativo.

Como primera acción, se propone enviar un recordatorio amistoso mediante WhatsApp Business tres días antes de la fecha de vencimiento. Esta comunicación tendrá como finalidad recordar al cliente el compromiso próximo a vencer y facilitar el cumplimiento oportuno del pago. Si la obligación llega a presentar retraso, se plantea realizar un contacto directo mediante llamada telefónica o visita entre el primer y el decimoquinto día de atraso.

A partir de los 15 días de atraso, se propone realizar una comunicación formal de cobranza, dejando constancia del seguimiento efectuado y solicitando al cliente la regularización de la obligación pendiente. Este procedimiento deberá aplicarse de manera ordenada y

respetando las condiciones comerciales establecidas previamente, evitando que las acciones de cobranza dependan exclusivamente de decisiones individuales.

La cuarta estrategia comprende la elaboración de un calendario mensual de pagos a proveedores. Esta herramienta permitirá registrar las obligaciones existentes y programar anticipadamente los pagos según su fecha de vencimiento, monto y condiciones comerciales pactadas. De esta forma, se busca reemplazar el esquema reactivo identificado durante el diagnóstico por una planificación que permita anticipar las necesidades de efectivo.

El calendario deberá actualizarse periódicamente y permitir identificar las obligaciones próximas a vencer, aquellas que ya se encuentran pendientes y los pagos que requieren una atención prioritaria. Asimismo, podrá facilitar la coordinación entre los recursos que la empresa espera recibir de sus clientes y los compromisos que debe atender frente a sus proveedores.

La quinta estrategia consiste en la negociación de plazos con proveedores frecuentes. Considerando la antigüedad de las relaciones comerciales y el historial de cumplimiento que pueda acreditar la empresa, se plantea evaluar la posibilidad de negociar una ampliación de los plazos de pago de **15 a 30 días** con determinados proveedores.

El propósito de esta medida es reducir el desfase existente entre el periodo estimado de recuperación de las cuentas por cobrar y el periodo de pago de las obligaciones. De acuerdo con los indicadores referenciales desarrollados anteriormente, el Periodo Promedio de Cobro se estima en aproximadamente 42 días, mientras que el Periodo Promedio de Pago se estima en aproximadamente 35 días. Por ello, la negociación de mejores condiciones de pago podría contribuir a reducir la presión financiera generada por este desfase, siempre que los proveedores acepten las nuevas condiciones y estas sean compatibles con las relaciones comerciales existentes.

Para llevar estas estrategias a la práctica, se plantea un plan de acción dividido en tres fases, considerando un periodo inicial de seis meses. La primera fase comprende los meses 1 y 2 y estará orientada a establecer las bases necesarias para la implementación. Durante este periodo se propone realizar un diagnóstico financiero más detallado, formalizar por escrito las políticas de crédito y elaborar una herramienta centralizada para el control de las cuentas por cobrar y por pagar.

La herramienta de control podrá desarrollarse inicialmente mediante **Google Sheets**, aprovechando una solución de bajo costo y accesible para una empresa con las características de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. Esta herramienta deberá permitir registrar clientes, proveedores, montos pendientes, fechas de vencimiento, días de atraso y estado de cada obligación. La responsabilidad principal de esta primera fase corresponderá a la gerencia de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, con participación del personal administrativo cuando sea necesario.

El costo estimado de esta primera fase sería **S/ 0**, considerando el uso de herramientas gratuitas y los recursos humanos disponibles actualmente en la empresa. No obstante, este valor representa únicamente una estimación inicial y no considera costos indirectos asociados al tiempo de trabajo del personal.

La segunda fase se desarrollará durante los meses 3 y 4 y estará enfocada en la implementación de los procedimientos de cobranza y fortalecimiento de la gestión con proveedores. Durante este periodo se pondrá en funcionamiento el procedimiento escalonado de cobranza, se configurará WhatsApp Business para el envío de recordatorios y se iniciarán las negociaciones con los principales proveedores para evaluar posibles modificaciones en los plazos de pago.

La responsabilidad de esta fase recaerá principalmente en el personal administrativo de la empresa, debido a que será necesario aplicar los procedimientos en las operaciones cotidianas y registrar los resultados obtenidos. El costo estimado se encuentra entre **S/ 0 y S/ 50 mensuales**, considerando principalmente el uso de herramientas digitales gratuitas y eventuales gastos complementarios asociados a la gestión de comunicaciones.

Finalmente, la tercera fase comprenderá los meses 5 y 6 y estará orientada a la **evaluación de los primeros resultados y consolidación de las medidas implementadas**. Durante esta etapa se deberán revisar los indicadores obtenidos, evaluar el comportamiento de las cuentas por cobrar y por pagar y determinar si las políticas de crédito aplicadas requieren modificaciones.

También se propone realizar los ajustes necesarios a las condiciones de crédito de acuerdo con el comportamiento observado durante los primeros meses de implementación. Paralelamente, el calendario de pagos a proveedores deberá consolidarse como una práctica permanente dentro de la gestión administrativa de la empresa, evitando que sea utilizado únicamente durante el periodo inicial de implementación.

La responsabilidad de esta última fase corresponderá a la gerencia, con apoyo del personal administrativo. La participación de la gerencia será importante para evaluar los resultados y tomar decisiones respecto a la continuidad o modificación de las medidas implementadas.

En términos generales, el plan propuesto busca que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud avance progresivamente desde una gestión basada principalmente en procedimientos manuales y decisiones individuales hacia un sistema de control más organizado. La propuesta no requiere inicialmente una inversión elevada ni la implementación de sistemas

contables complejos, sino que prioriza la formalización de criterios, la organización de la información y el seguimiento periódico de los resultados.

De esta manera, las cinco estrategias se encuentran directamente relacionadas con las causas identificadas durante el diagnóstico. La política de crédito responde a la ausencia de criterios formales para otorgar financiamiento; la segmentación permite adaptar las condiciones según el perfil de cada cliente; el procedimiento escalonado fortalece la cobranza; el calendario mensual organiza los pagos a proveedores; y la negociación de plazos busca mejorar la coordinación entre los cobros y los pagos.

**Cronograma de implementación de las estrategias**

| Fase | Meses | Actividades principales | Responsable | Producto esperado |
|---|---|---|---|---|
| Fase 1: Preparación | 1–2 | Validación de la estrategia, política de crédito, segmentación y hoja de control | Gerencia y personal administrativo | Política validada y herramienta implementada |
| Fase 2: Aplicación | 3–4 | Procedimiento de cobranza, recordatorios, calendario de pagos y negociación con proveedores | Personal administrativo y gerencia | Procedimientos funcionando |
| Fase 3: Evaluación | 5–6 | Medición de KPI, revisión de resultados y ajustes | Gerencia y personal administrativo | Informe de evaluación y acciones correctivas |

El cronograma propuesto permite organizar la ejecución de la estrategia de manera progresiva, evitando que todas las medidas sean implementadas simultáneamente. La primera fase estará orientada a preparar y validar los instrumentos; la segunda permitirá aplicar los procedimientos en las operaciones cotidianas; y la tercera estará destinada a evaluar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios. Esta secuencia busca reducir los riesgos asociados con una implementación inmediata y facilitar la adaptación del personal a los nuevos mecanismos de gestión.

### 4.3.1. Evaluación de la viabilidad económica de la propuesta

La evaluación de la viabilidad económica tiene como finalidad determinar si las estrategias propuestas pueden ser implementadas por Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud considerando los recursos disponibles y los costos directamente asociados con su ejecución. Debido a las características de la empresa y al diagnóstico realizado, se ha priorizado una propuesta de bajo costo que pueda ser aplicada progresivamente sin requerir inicialmente la adquisición de sistemas financieros especializados.

La primera fase de implementación contempla la elaboración de las políticas de crédito, la organización de la información y la creación de una herramienta centralizada mediante Google Sheets o Microsoft Excel. Para esta etapa se estima un costo directo inicial de S/ 0, debido a que se plantea utilizar herramientas tecnológicas disponibles o de acceso gratuito y los recursos humanos actualmente existentes en la empresa. Sin embargo, este valor no incluye el costo indirecto correspondiente al tiempo que el personal deberá destinar a estas actividades.

La segunda fase comprende la aplicación del procedimiento escalonado de cobranza, el uso de herramientas de comunicación digital y las actividades de coordinación con proveedores. Para esta etapa se estima un costo directo aproximado de entre S/ 0 y S/ 50 mensuales, principalmente asociado a eventuales gastos complementarios de comunicación o gestión. Considerando una duración de dos meses, el costo directo estimado de esta fase se encontraría entre S/ 0 y S/ 100.

La tercera fase corresponde al seguimiento, evaluación y consolidación de las medidas implementadas. Esta etapa puede desarrollarse utilizando la misma herramienta de control y los recursos humanos disponibles en la organización, por lo que no se proyecta una inversión adicional significativa durante el periodo inicial de implementación.

En consecuencia, considerando únicamente los costos directos identificables, la inversión monetaria inicial estimada para la implementación de la propuesta durante los seis primeros meses se encontraría entre S/ 0 y S/ 100. Este monto constituye una estimación referencial y deberá ser actualizado por la empresa antes de la implementación, considerando los costos reales de comunicación, capacitación, tiempo del personal y cualquier recurso adicional que pueda requerirse.

La viabilidad económica de la propuesta se considera favorable desde una perspectiva de inversión directa, debido a que las principales acciones planteadas utilizan herramientas de bajo costo y procedimientos que pueden integrarse a las actividades administrativas existentes. Asimismo, la propuesta no contempla inicialmente la adquisición de un sistema contable especializado, lo que permite reducir las barreras económicas para su puesta en marcha.

No obstante, la ausencia de información detallada sobre remuneraciones, horas de trabajo y costos administrativos de la empresa impide calcular en esta etapa el costo total de implementación incluyendo el valor del tiempo del personal. Por ello, antes de iniciar la aplicación de la estrategia, la gerencia deberá realizar una validación económica final que incorpore los costos directos e indirectos y determine el presupuesto definitivo.

Desde una perspectiva financiera, la propuesta presenta beneficios potenciales relacionados con la reducción de los retrasos en las cuentas por cobrar, la mejora de la programación de los pagos y la disminución de las obligaciones vencidas. Estas mejoras podrían contribuir a reducir la presión sobre el flujo de efectivo y disminuir la necesidad de recurrir a financiamiento externo de corto plazo. No obstante, debido a que la estrategia aún no ha sido implementada, estos beneficios constituyen resultados esperados y deberán ser comprobados mediante información financiera real durante el periodo de aplicación.

Por lo tanto, la propuesta presenta una viabilidad económica inicial favorable, siempre que la empresa valide previamente los costos reales y mantenga el seguimiento de los indicadores establecidos. La estrategia ha sido diseñada bajo un criterio de implementación progresiva, priorizando medidas de bajo costo y alto potencial de organización financiera antes de considerar inversiones tecnológicas de mayor magnitud.

### 4.3.2. Validación previa de la estrategia propuesta

Antes de realizar la implementación general de la estrategia de gestión de cuentas por cobrar y por pagar, se propone desarrollar un proceso de validación previa con la gerencia y el personal administrativo de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. La finalidad de esta etapa será comprobar que las políticas, procedimientos, herramientas e indicadores propuestos sean comprensibles, aplicables y compatibles con las condiciones reales de funcionamiento de la empresa.

La primera actividad de validación consistirá en presentar a la gerencia la propuesta completa, incluyendo la política de crédito, la clasificación y segmentación de clientes, el procedimiento escalonado de cobranza, el calendario de pagos a proveedores, la negociación de plazos y los indicadores de seguimiento. Durante esta revisión se recogerán las observaciones relacionadas con los plazos de crédito, los criterios de aprobación, las responsabilidades del personal, la frecuencia de seguimiento y las condiciones de pago a proveedores.

Posteriormente, se propone realizar una prueba piloto durante el segundo mes de la fase de preparación, antes de extender la estrategia a toda la operación de la empresa. La prueba piloto permitirá aplicar de manera controlada los procedimientos propuestos y verificar su funcionamiento en condiciones reales de trabajo.

Para las cuentas por cobrar, el piloto podrá aplicarse inicialmente a un grupo reducido de clientes, considerando clientes recurrentes y clientes ocasionales, con la finalidad de observar si los criterios de segmentación, los plazos de crédito y el procedimiento de cobranza resultan adecuados. Para las cuentas por pagar, se podrá seleccionar un grupo de proveedores frecuentes para comprobar la utilidad del calendario de pagos y la programación de las obligaciones según sus fechas de vencimiento.

Durante el piloto se utilizará la herramienta de control propuesta para registrar y actualizar la información de clientes y proveedores. Asimismo, se comprobará la utilidad de los recordatorios de pago, la facilidad para identificar las cuentas próximas a vencer y la capacidad del personal administrativo para mantener actualizada la información.

La validación considerará cuatro criterios principales: claridad de los procedimientos, facilidad de aplicación, disponibilidad de información y utilidad para la toma de decisiones. También se recogerán las observaciones del personal administrativo respecto de las dificultades encontradas durante la aplicación de la prueba piloto.

Al finalizar el piloto, la gerencia y el personal administrativo revisarán los resultados obtenidos y determinarán si corresponde realizar modificaciones antes de la implementación general. Los ajustes podrán estar relacionados con los plazos de crédito, los criterios de segmentación de clientes, la frecuencia de los recordatorios, las prioridades de pago a proveedores, las responsabilidades asignadas o la estructura de la herramienta de control.

La validación previa permitirá identificar posibles dificultades antes de aplicar la estrategia de manera general, reduciendo el riesgo de implementar procedimientos que no se adapten adecuadamente a la realidad operativa de la empresa. Asimismo, permitirá comprobar que las responsabilidades asignadas sean viables y que las herramientas propuestas puedan ser utilizadas por el personal sin generar una carga administrativa excesiva.

En consecuencia, la estrategia propuesta no deberá considerarse definitiva antes de esta etapa de validación. Las medidas planteadas en el presente trabajo constituyen un diseño que deberá ser revisado y ajustado por la organización antes de su aplicación general. La retroalimentación obtenida durante la validación y la prueba piloto permitirá fortalecer la pertinencia, viabilidad y sostenibilidad de la estrategia.

### 4.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) de la Estrategia

La gestión de las cuentas por cobrar y por pagar requiere mecanismos de control que permitan evaluar de manera periódica si las acciones propuestas están generando los resultados esperados. En este sentido, los indicadores clave de desempeño (KPI) constituyen herramientas que permiten transformar los objetivos de la estrategia en resultados observables, medibles y comparables. Para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, su aplicación permitirá pasar de una gestión basada principalmente en registros manuales y decisiones según la disponibilidad de caja a un sistema de seguimiento sustentado en información cuantificable. Esta necesidad es especialmente relevante debido a que el diagnóstico identificó una gestión poco sistematizada de los cobros y pagos, así como la ausencia de indicadores financieros que permitan evaluar su comportamiento.

El primer indicador propuesto es el **Periodo Promedio de Cobro (PPC)**, cuya finalidad es determinar el tiempo aproximado que tarda la empresa en recuperar el dinero generado por sus ventas o servicios otorgados a crédito. En el diagnóstico realizado para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud se estableció una línea base referencial de aproximadamente **42 días**, por lo que se plantea como meta reducir este periodo a un máximo de **25 días durante los seis primeros meses de implementación**. La reducción planteada busca acelerar la recuperación del efectivo y disminuir el tiempo durante el cual los recursos permanecen comprometidos en las cuentas por cobrar. Esta medida guarda relación directa con el problema identificado, ya que una

recuperación lenta de los créditos puede limitar la disponibilidad de efectivo necesaria para atender las obligaciones operativas de la empresa.

El segundo indicador corresponde al **Periodo Promedio de Pago (PPP)**, cuyo propósito será determinar el tiempo aproximado que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud demora en cumplir sus obligaciones con los proveedores. En este caso, no se busca reducir el periodo de pago al mínimo posible, sino mantenerlo dentro de un rango controlado de **30 a 35 días**, de acuerdo con las condiciones que puedan ser negociadas con los proveedores. Una gestión eficiente de las cuentas por pagar no consiste únicamente en cancelar las obligaciones rápidamente, sino en programarlas de acuerdo con las fechas de vencimiento, las condiciones pactadas y la capacidad de generación de efectivo de la empresa. Por ello, el control de este indicador permitirá mantener un equilibrio entre el cumplimiento oportuno de las obligaciones y la conservación de recursos suficientes para sostener las operaciones.

La relación entre el PPC y el PPP resulta especialmente importante para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. La línea base estimada muestra un PPC de **42 días frente a un PPP de aproximadamente 35 días**, generándose una diferencia de siete días entre el momento en que la empresa recupera el efectivo de sus clientes y el momento en que debe cumplir con sus proveedores. El diagnóstico señala que este desfase representa una presión desfavorable sobre la liquidez, debido a que la empresa estaría financiando a sus clientes durante un periodo superior al plazo en que sus propios proveedores le permiten realizar sus pagos. Por ello, el seguimiento conjunto de ambos indicadores permitirá determinar si la estrategia consigue reducir esta brecha sin trasladar el problema hacia los proveedores.

El tercer KPI será el **Índice de Morosidad de la Cartera**, calculado a partir de la proporción que representan las cuentas vencidas por más de 30 días respecto del total de las cuentas por cobrar. Este indicador es particularmente relevante debido a que el diagnóstico

estimó una morosidad de aproximadamente **38 %**, considerada una señal de alerta para la gestión financiera de la empresa. En consecuencia, se establece como objetivo disminuir este porcentaje hasta un máximo de **15 % en un periodo de seis meses**. El seguimiento de este indicador permitirá identificar si las políticas de crédito, la segmentación de clientes y el procedimiento escalonado de cobranza están contribuyendo realmente a reducir el nivel de incumplimiento.

El cuarto indicador será el **porcentaje de obligaciones con proveedores vencidas**, cuyo propósito será determinar qué proporción de las cuentas por pagar ha superado la fecha establecida para su cancelación. En el diagnóstico se estimó que aproximadamente **28 % de las obligaciones con proveedores se encontraba vencido**, situación relacionada principalmente con la ausencia de un cronograma estructurado y con la práctica de efectuar los pagos según la disponibilidad de caja del momento. Ante esta situación, se establece como meta alcanzar un **0 % de obligaciones vencidas al sexto mes de implementación**. El cumplimiento de esta meta permitirá evaluar directamente si el calendario mensual de pagos y la priorización de obligaciones están funcionando de acuerdo con lo planteado.

El quinto KPI estará relacionado con el **número de clientes que cuentan con políticas de crédito formalmente acordadas por escrito**. En este caso, la meta propuesta será alcanzar el **100 % de la cartera activa**. Este indicador tiene una naturaleza diferente a los anteriores, debido a que no mide directamente un resultado financiero, sino el grado de formalización alcanzado por la estrategia. Su incorporación resulta necesaria porque uno de los problemas identificados en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud es precisamente la inexistencia de políticas formales que establezcan plazos, montos máximos y requisitos para conceder crédito, situación que hace que algunas decisiones dependan del criterio personal del responsable. Por ello, alcanzar el 100 % permitirá comprobar que la política diseñada no permanece únicamente como un documento interno, sino que se encuentra efectivamente incorporada a las relaciones comerciales con los clientes.

En conjunto, estos indicadores permiten evaluar el avance de la estrategia y verificar el cumplimiento de las metas establecidas. Su seguimiento periódico facilitará la identificación de desviaciones y la adopción oportuna de acciones correctivas.

Para garantizar que estos indicadores sean útiles, su seguimiento deberá realizarse de manera periódica y no únicamente al finalizar los seis meses establecidos para la implementación. Se propone efectuar una **revisión semanal de las cuentas por cobrar y por pagar** mediante la hoja de cálculo centralizada planteada como herramienta de control. Esta revisión permitirá identificar anticipadamente a los clientes próximos a alcanzar su fecha de vencimiento, las cuentas que ya presentan retraso y las obligaciones con proveedores que requieren programación de pago. De esta forma, el control dejará de ser reactivo y permitirá tomar medidas antes de que una obligación o cuenta por cobrar alcance niveles de atraso más difíciles de gestionar.

La revisión semanal deberá complementarse con una **reunión mensual entre la gerencia y el personal administrativo**, orientada a la evaluación de los resultados obtenidos. Durante estas reuniones se podrán revisar los cinco KPI, comparar los resultados del mes con las metas establecidas y determinar las acciones correctivas necesarias. Por ejemplo, si el PPC aumenta durante un determinado mes, la gerencia podrá revisar qué clientes concentran los mayores retrasos y evaluar si corresponde modificar sus condiciones de crédito o intensificar el seguimiento de cobranza. De igual manera, si aumentan las obligaciones vencidas, será necesario analizar si el problema proviene de una insuficiente disponibilidad de efectivo, una programación deficiente o condiciones de pago que requieren ser renegociadas.

El seguimiento también permitirá que las políticas de crédito y pago sean ajustadas progresivamente. Esto resulta importante porque las metas establecidas representan una referencia para orientar la mejora, pero no deben considerarse como valores rígidos

desvinculados de la realidad operativa de la empresa. La información obtenida durante los primeros meses permitirá identificar qué medidas generan mejores resultados y cuáles necesitan ser modificadas. En este sentido, el sistema de control propuesto no solo tendrá una función de supervisión, sino también de **retroalimentación para la toma de decisiones**.

Finalmente, la información recopilada semanal y mensualmente deberá mantenerse en una única herramienta centralizada, de manera que la gerencia pueda disponer de un historial de los indicadores y comparar su evolución a lo largo del periodo de implementación. El objetivo es que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud pueda pasar de una situación caracterizada por registros dispersos y ausencia de indicadores a un sistema básico pero ordenado de seguimiento financiero. Esta transformación permitirá evaluar de manera objetiva si la estrategia está contribuyendo a reducir la morosidad, mejorar los tiempos de recuperación de efectivo y mantener controladas las obligaciones con proveedores, aspectos que constituyen el núcleo del problema identificado en el presente trabajo.

### 4.5. Herramienta de Control Propuesta

Para la futura implementación de las estrategias planteadas en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud requiere contar con herramientas de control que sean accesibles, de fácil utilización y acordes con su situación actual. Debido a que uno de los principales problemas identificados corresponde a la existencia de registros dispersos y a la ausencia de un sistema centralizado para controlar las operaciones financieras de corto plazo, se propone inicialmente utilizar recursos tecnológicos de bajo costo que permitan ordenar y consolidar la información disponible.

Como herramienta principal, se recomienda implementar una **hoja de cálculo centralizada mediante Microsoft Excel o Google Sheets**, que funcione como un registro único para el control de las cuentas por cobrar y por pagar. Esta herramienta permitirá concentrar en

un solo archivo la información relacionada con las operaciones pendientes de cobro y las obligaciones asumidas con los proveedores, facilitando su actualización y consulta por parte del personal administrativo responsable.

La hoja de cálculo deberá contener, como mínimo, información relacionada con el **nombre del cliente o proveedor, fecha de la operación, monto, fecha de vencimiento, estado de la operación y días de atraso**. El estado podrá clasificarse en categorías como pendiente, cancelado o vencido, lo cual permitirá identificar rápidamente la situación de cada operación. Asimismo, el registro de los días de atraso facilitará la detección de cuentas que requieren atención prioritaria y permitirá realizar un seguimiento más ordenado de los compromisos financieros.

La centralización de esta información contribuirá a mejorar el proceso de toma de decisiones, debido a que la gerencia y el personal administrativo podrán consultar de manera más rápida cuáles son las cuentas próximas a vencer, cuáles presentan retrasos y qué obligaciones con proveedores requieren ser programadas. De esta manera, la herramienta permitirá que el control financiero deje de depender exclusivamente de registros manuales independientes o de la memoria del personal encargado, generando una base de información más organizada para el seguimiento de las operaciones.

Una de las principales ventajas de utilizar inicialmente Excel o Google Sheets es que se trata de herramientas de **bajo costo y fácil implementación**, por lo que no requieren una inversión elevada ni una modificación inmediata de toda la estructura administrativa de la empresa. Esto resulta conveniente para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, ya que la propuesta busca establecer mecanismos de control que puedan ser aplicados de manera progresiva y que sean compatibles con los recursos disponibles actualmente. La herramienta

puede constituir, además, una primera etapa antes de que la empresa considere la adopción de un sistema contable o financiero de mayor alcance.

Como recurso complementario, se propone utilizar **WhatsApp Business como canal de comunicación con los clientes**, principalmente para el envío de recordatorios de pago y la confirmación de los servicios. Su utilización permitiría complementar el registro financiero con una comunicación más directa y oportuna, especialmente cuando se aproximen las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar.

El uso de esta herramienta se plantea considerando que es de fácil adopción por parte del personal administrativo y que permite mantener una comunicación directa con los clientes. Su incorporación no sustituirá el registro formal de las cuentas por cobrar, sino que funcionará como un medio complementario para apoyar las actividades de seguimiento y cobranza. De esta manera, la empresa podrá utilizar la hoja de cálculo como instrumento principal de control y WhatsApp Business como canal de comunicación para facilitar el contacto con los clientes.

En conjunto, estas herramientas permitirán establecer una estructura básica de control financiero sin requerir inicialmente una inversión significativa en software especializado. La hoja de cálculo centralizada proporcionará la información necesaria para controlar las cuentas por cobrar y por pagar, mientras que WhatsApp Business facilitará las acciones de comunicación y seguimiento con los clientes. Posteriormente, conforme la empresa fortalezca sus procesos y aumenten sus necesidades de control, la información organizada mediante estas herramientas podrá servir como base para evaluar la implementación de un sistema contable más robusto.

### 4.6. Evaluación de Resultados y Rendimiento de la Estrategia

La evaluación de la estrategia financiera propuesta se realizará mediante un enfoque cuantitativo, basado en la comparación periódica de los indicadores financieros definidos

anteriormente. Para ello, se propone efectuar mediciones mensuales y trimestrales que permitan contrastar los resultados que se obtengan durante y después de la implementación con la línea base estimada establecida en el diagnóstico. De esta manera, será posible determinar si las acciones propuestas están generando mejoras concretas en la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

El análisis considerará principalmente el Periodo Promedio de Cobro (PPC), el Periodo Promedio de Pago (PPP), el índice de morosidad de las cuentas vencidas por más de 30 días y el porcentaje de cuentas por pagar vencidas. Estos indicadores permitirán observar la evolución de la gestión financiera durante el periodo de implementación y determinar si existe una tendencia favorable respecto de la situación inicial. La comparación será especialmente importante debido a que los valores establecidos como línea base corresponden a estimaciones referenciales obtenidas durante el diagnóstico y, por ello, deberán ser contrastados posteriormente con información financiera actualizada de la empresa.

De manera complementaria, se realizará una evaluación cualitativa mediante la retroalimentación directa del personal administrativo involucrado en la aplicación de las herramientas propuestas. Esta evaluación permitirá conocer aspectos relacionados con la facilidad de uso de la hoja de cálculo centralizada, la utilidad de los mecanismos de seguimiento y la adaptación del personal a las nuevas políticas de crédito, cobranza y pago. Asimismo, podrá considerarse la percepción de los clientes y proveedores respecto de los cambios introducidos en los procedimientos de comunicación, seguimiento y cumplimiento de las obligaciones.

Para medir los resultados relacionados con la mejora de la liquidez y la reducción de la morosidad, se tomará como referencia la línea base estimada en el diagnóstico. En particular, se considerará un Periodo Promedio de Cobro aproximado de 42 días, un Periodo Promedio de Pago aproximado de 35 días, un índice de morosidad cercano al 38 % y un porcentaje estimado

de 28 % de cuentas por pagar vencidas. Estos valores servirán como punto de comparación para determinar la evolución de los indicadores durante la implementación de la estrategia.

La evaluación de las metas permitirá establecer si las acciones planteadas están contribuyendo a reducir el tiempo de recuperación de efectivo y a mantener un manejo más ordenado de las obligaciones con proveedores. En el caso del Periodo Promedio de Cobro, se espera alcanzar un valor máximo de 25 días al sexto mes, mientras que el Periodo Promedio de Pago deberá mantenerse dentro de un rango de 30 a 35 días, sujeto a las condiciones negociadas con los proveedores. Para el índice de morosidad, se establece como meta proyectada reducirlo hasta un máximo de 15 %, mientras que el porcentaje de cuentas por pagar vencidas tendría como meta alcanzar el 0 % al finalizar el periodo de implementación.

**Tabla 4**

*Indicadores de evaluación de resultados y metas propuestas para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud*

| Indicador | Situación actual (estimada) | Meta propuesta (6 meses) |
|---|---|---|
| Periodo Promedio de Cobro | ≈ 42 días | ≤ 25 días |
| Periodo Promedio de Pago | ≈ 35 días | 30 - 35 días (negociado) |
| Índice de Morosidad (>30 días) | ≈ 38% | ≤ 15% |
| Cuentas por pagar vencidas | ≈ 28% | 0% (sin atrasos) |

**Nota.** Los valores de la situación actual corresponden a estimaciones utilizadas como línea base en el diagnóstico del presente trabajo. Las metas corresponden a los resultados esperados después de seis meses de implementación.

El cumplimiento progresivo de estas metas permitirá evaluar si, durante la implementación de la estrategia, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud logra reducir la brecha existente entre el periodo de recuperación de sus cuentas por cobrar y el periodo establecido para el pago a

proveedores. Una disminución del PPC acompañada de un PPP controlado contribuiría a mejorar la disponibilidad de efectivo y, en consecuencia, a reducir la presión sobre la liquidez operativa de la empresa. Esto permitiría disminuir la necesidad de recurrir a financiamiento externo de corto plazo para cubrir necesidades temporales de capital de trabajo.

La evaluación no deberá limitarse únicamente a comprobar si se alcanzaron o no las metas al finalizar los seis meses. También será necesario observar la evolución progresiva de cada indicador, identificando las variaciones mensuales y trimestrales que puedan advertir avances, estancamientos o retrocesos. De esta manera, la gerencia podrá aplicar medidas correctivas oportunamente cuando alguno de los indicadores presente un comportamiento desfavorable.

Finalmente, se espera que el proceso de evaluación permita a Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud contar progresivamente con información financiera más confiable y actualizada para respaldar la toma de decisiones. El establecimiento de una línea base, el seguimiento periódico de los indicadores y la retroalimentación del personal permitirán reducir la incertidumbre que actualmente caracteriza la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar. Así, la evaluación de resultados se convertirá en un mecanismo permanente de control y mejora de la estrategia financiera propuesta.

**Matriz de seguimiento y acciones correctivas de los indicadores**

| Indicador | Línea base | Meta | Frecuencia de seguimiento | Responsable | Fuente de información | Acción correctiva |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Periodo Promedio de Cobro (PPC) | 42 días | ≤ 25 días | Mensual | Personal administrativo y gerencia | Registro de cuentas por cobrar | Revisar clientes con mayor atraso y reforzar el procedimiento de cobranza |
| Periodo Promedio de Pago (PPP) | 35 días aprox. | 30–35 días | Mensual | Personal administrativo y gerencia | Registro de cuentas por pagar y calendario de pagos | Revisar vencimientos y negociar condiciones de pago cuando corresponda |
| Índice de morosidad | 38 % | ≤ 15 % | Mensual | Personal administrativo | Reporte de antigüedad de saldos | Aplicar el procedimiento escalonado de cobranza |
| Cuentas por pagar vencidas | 28 % | 0 % | Semanal y mensual | Personal administrativo y gerencia | Calendario de pagos | Priorizar obligaciones vencidas y próximas a vencer |
| Clientes con política de crédito formalizada | No formalizada | 100 % | Mensual | Gerencia | Documentos y registros de crédito | Regularizar la documentación de los clientes activos |

La matriz de seguimiento permitirá complementar los indicadores establecidos en la estrategia mediante la definición de responsables, frecuencia de medición, fuentes de información y acciones correctivas. De esta manera, los indicadores no se limitarán a mostrar el resultado obtenido, sino que permitirán identificar oportunamente las desviaciones respecto de las metas propuestas.

El seguimiento será realizado principalmente por el personal administrativo, con revisión periódica de la gerencia. La información será obtenida de los registros de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, calendario de pagos y documentos relacionados con las condiciones de crédito de los

clientes. Esta información deberá mantenerse actualizada para facilitar la comparación entre la línea base y los resultados alcanzados durante la implementación.

Cuando alguno de los indicadores presente una desviación respecto de la meta establecida, la gerencia deberá analizar las causas y determinar la acción correctiva correspondiente. Por ejemplo, un incremento del periodo promedio de cobro o del índice de morosidad deberá generar una revisión de los clientes con mayor atraso y la aplicación del procedimiento escalonado de cobranza. De igual manera, un incremento de las cuentas por pagar vencidas deberá generar una revisión inmediata del calendario de pagos y de las obligaciones próximas a vencer.

La revisión de los indicadores permitirá realizar ajustes durante la implementación de la estrategia y facilitará la toma de decisiones basada en información. Por ello, el seguimiento deberá mantenerse durante todo el periodo de implementación y continuar posteriormente como parte de las prácticas habituales de control financiero de la empresa.

# CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS

## 5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios

Durante el desarrollo del presente estudio surgieron diferentes aspectos relacionados con la gestión financiera de corto plazo de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud que, debido al alcance establecido, no pudieron ser abordados con la misma profundidad. Estos aspectos representan oportunidades para desarrollar investigaciones complementarias que permitan ampliar el conocimiento sobre la situación financiera y operativa de la empresa, así como profundizar en aquellos factores que pueden influir en la eficiencia de sus cuentas por cobrar y por pagar.

Una primera línea de investigación podría orientarse hacia el análisis de la viabilidad de adoptar un sistema contable o un ERP de bajo costo dirigido a pequeñas empresas. Si bien en el presente trabajo se propone inicialmente una hoja de cálculo centralizada como herramienta de control, una investigación posterior podría evaluar alternativas tecnológicas que permitan automatizar el registro, seguimiento y actualización de las cuentas por cobrar y por pagar. Este análisis debería considerar aspectos como los costos de adquisición o suscripción, facilidad de implementación, capacitación requerida, funcionalidades disponibles y compatibilidad con las necesidades administrativas de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

Otra línea de estudio podría centrarse en el análisis de los costos y la rentabilidad según el tipo de equipo médico alquilado. Esta investigación permitiría complementar el análisis financiero de corto plazo desarrollado en el presente trabajo, incorporando información específica sobre los ingresos generados por cada tipo de equipo y los costos asociados con su adquisición, mantenimiento, traslado y alquiler. Con ello, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud podría identificar cuáles de sus servicios o equipos presentan mejores niveles de rentabilidad y cuáles requieren una revisión de sus condiciones comerciales.

Asimismo, podría desarrollarse una investigación relacionada con la gestión de inventarios de equipos médicos, considerando la necesidad de mantener una disponibilidad adecuada de productos y equipos para responder a la demanda de los clientes. Este estudio podría analizar los niveles de inventario existentes, la frecuencia de utilización de los equipos, los periodos de mayor demanda y los costos relacionados con el mantenimiento de unidades que permanecen sin utilizar. De esta manera, sería posible determinar niveles óptimos de disponibilidad que permitan atender las necesidades de los clientes sin generar una inmovilización innecesaria de recursos financieros.

Otra investigación de interés estaría relacionada con el comportamiento de pago de los clientes del sector de servicios de salud a domicilio en Lima Norte. El presente trabajo se concentra específicamente en la realidad de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, por lo que un estudio posterior podría incorporar a otras empresas con características similares para identificar patrones comunes en cuanto a plazos de pago, niveles de morosidad, condiciones de crédito y mecanismos de cobranza. La comparación de estos resultados permitiría determinar si las situaciones identificadas en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud responden principalmente a características particulares de la empresa o si forman parte de una problemática más amplia dentro del sector.

También sería pertinente estudiar el impacto de la formalización de las políticas de crédito sobre la fidelización de los clientes. La implementación de requisitos, plazos y condiciones de crédito más estructurados puede contribuir al control financiero, pero también podría modificar la percepción que los clientes tienen sobre la empresa. Por ello, una investigación posterior podría analizar si la aplicación de políticas de crédito más formales influye positiva o negativamente en la permanencia de los clientes, su nivel de satisfacción y su disposición a continuar utilizando los servicios de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

Además de estas líneas específicas, sería de gran utilidad realizar un estudio de seguimiento entre seis y doce meses después de la implementación de la estrategia propuesta. Este seguimiento permitiría contrastar los resultados reales obtenidos por Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud con las metas establecidas en el Capítulo 4, especialmente en relación con el Periodo Promedio de Cobro, el Periodo Promedio de Pago, el índice de morosidad y las cuentas por pagar vencidas. A diferencia del presente trabajo, que establece metas proyectadas a partir de una línea base estimada, un estudio posterior podría utilizar información financiera generada durante la aplicación efectiva de las medidas propuestas.

El seguimiento también permitiría determinar si las mejoras obtenidas se mantienen en el tiempo o si comienzan a presentarse retrocesos después de los primeros meses de implementación. Esto sería importante para comprobar si las políticas de crédito, los procedimientos de cobranza, el calendario de pagos y los mecanismos de control logran incorporarse de manera permanente a la gestión administrativa de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. De esta manera, una investigación longitudinal podría proporcionar evidencia más sólida sobre la efectividad y sostenibilidad de la estrategia propuesta.

Finalmente, se plantea como una alternativa de investigación futura la realización de un estudio comparativo entre distintas empresas dedicadas a la asistencia médica a domicilio en Lima Norte, considerando sus prácticas de gestión financiera de corto plazo. La comparación podría incluir aspectos como las políticas de crédito utilizadas, los mecanismos de cobranza, los plazos otorgados a clientes, las condiciones negociadas con proveedores y los sistemas utilizados para controlar las obligaciones financieras. Los resultados podrían permitir identificar prácticas que sean replicables en empresas con características similares y generar conclusiones de alcance sectorial más amplio.

En conjunto, estas investigaciones complementarias permitirían ampliar los resultados del presente trabajo desde diferentes perspectivas. Mientras algunas se concentran en la digitalización y automatización de los procesos financieros, otras permitirían profundizar en la rentabilidad, gestión de inventarios, comportamiento de los clientes y sostenibilidad de las políticas de crédito. Asimismo, los estudios de seguimiento y comparación sectorial permitirían comprobar si las mejoras planteadas para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud pueden mantenerse en el tiempo y si las estrategias propuestas podrían ser aplicables a otras empresas del sector de asistencia médica a domicilio.

### 5.2. Sugerencias de Implementación

Para que la propuesta pueda implementarse de manera exitosa en Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, es necesario que exista, en primer lugar, un compromiso directo de la gerencia con la formalización de las políticas relacionadas con las cuentas por cobrar y por pagar. Este compromiso debe traducirse en la asignación del tiempo necesario para diseñar, revisar y comunicar las nuevas condiciones de crédito y pago, procurando que las medidas propuestas sean conocidas tanto por el personal administrativo como por los clientes y proveedores involucrados.

Asimismo, resulta necesario designar a un responsable directo del seguimiento de la herramienta de control propuesta. Esta función puede ser asumida de manera parcial y complementaria a las actividades que actualmente desarrolla el personal administrativo, pero debe existir una persona claramente encargada de actualizar y revisar la hoja de cálculo centralizada. Esta asignación permitirá evitar que el seguimiento de las cuentas por cobrar y por pagar se diluya entre las demás responsabilidades administrativas y contribuirá a que la información se mantenga actualizada.

Otro aspecto fundamental es la comunicación oportuna de las nuevas condiciones de crédito a los clientes. Antes de que las políticas entren en vigor, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud deberá informar formalmente los cambios relacionados con plazos, condiciones y procedimientos de pago. Esta comunicación permitirá que los clientes conozcan anticipadamente las nuevas reglas y contribuirá a disminuir posibles conflictos comerciales derivados de modificaciones que no hayan sido previamente explicadas. La formalización también permitirá que el personal administrativo cuente con criterios uniformes para atender consultas y aplicar las condiciones establecidas.

Finalmente, la implementación deberá desarrollarse bajo un criterio de seguimiento y mejora continua. Las políticas propuestas no deben considerarse definitivas e inmodificables, sino que deberán ser evaluadas periódicamente a partir de los resultados obtenidos. La información proporcionada por los indicadores de control permitirá identificar desviaciones y determinar si es necesario ajustar los procedimientos de crédito, cobranza o pago. De esta manera, la estrategia podrá adaptarse progresivamente a las condiciones reales de funcionamiento de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

Como primera recomendación práctica, se plantea iniciar de manera inmediata la implementación de la hoja de cálculo centralizada para el control de las cuentas por cobrar y por pagar. Debido a que esta herramienta no requiere una inversión significativa y puede utilizarse con recursos tecnológicos que la empresa ya posee, su implementación puede realizarse desde las primeras etapas de la propuesta. Además, comenzar su utilización desde el inicio permitirá generar información organizada sobre los movimientos, vencimientos y atrasos, que posteriormente podrá emplearse para evaluar el desempeño de la estrategia.

También se recomienda formalizar por escrito las políticas de crédito acordadas, incluso mediante un documento sencillo que pueda ser consultado por el personal administrativo. La existencia de criterios documentados permitirá establecer mayor uniformidad en las decisiones relacionadas con la concesión de créditos y disminuirá la dependencia del criterio individual del responsable de cada operación. Esta medida se encuentra directamente relacionada con uno de los problemas identificados en el diagnóstico, donde se observó la ausencia de políticas formales de crédito y la utilización de criterios personales para determinadas decisiones.

En relación con las cuentas por pagar, se recomienda negociar progresivamente con los proveedores actuales la ampliación de los plazos de pago. Esta negociación deberá realizarse de manera gradual y considerando las relaciones comerciales existentes. Como respaldo para

las solicitudes, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud podrá utilizar su historial de cumplimiento y la información obtenida mediante la nueva herramienta de control. El objetivo será conseguir condiciones que permitan reducir la presión generada por el desfase entre los periodos de cobro y pago, sin deteriorar las relaciones comerciales con los proveedores.

Finalmente, se recomienda realizar una evaluación de los resultados a los tres y seis meses de implementada la estrategia. La primera revisión permitirá identificar dificultades tempranas y efectuar ajustes antes de alcanzar la etapa final del periodo de implementación, mientras que la segunda permitirá realizar una evaluación más completa del cumplimiento de las metas establecidas. En ambas revisiones deberán considerarse los indicadores definidos en el capítulo anterior, así como las observaciones del personal encargado de aplicar las nuevas herramientas y procedimientos.

La revisión periódica permitirá que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud determine si las medidas implementadas están contribuyendo efectivamente a mejorar la gestión de sus cuentas por cobrar y por pagar. En caso de que alguno de los indicadores presente resultados inferiores a los esperados, la gerencia podrá analizar las causas y modificar las políticas o procedimientos correspondientes. De esta forma, la implementación no se limitará a poner en práctica las acciones propuestas, sino que incorporará un proceso continuo de evaluación, ajuste y mejora, necesario para que la estrategia pueda mantenerse en el tiempo.

### 5.3. Propuestas de Capacitación en Gestión Financiera

Para que la estrategia financiera propuesta pueda funcionar adecuadamente, no basta con establecer políticas y herramientas de control; también es necesario que el personal de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud comprenda su finalidad y se encuentre en condiciones de aplicarlas correctamente en sus actividades cotidianas. La capacitación permitirá que las medidas propuestas en el presente trabajo puedan incorporarse progresivamente a las

actividades de la empresa y que el personal involucrado comprenda la importancia del seguimiento de las cuentas por cobrar y por pagar.

En este sentido, se propone desarrollar un programa de capacitación sencillo y diferenciado de acuerdo con las responsabilidades de cada integrante de la organización. Esta diferenciación permitirá que la formación se concentre en las actividades que realmente corresponden a cada puesto, evitando que el personal reciba contenidos que no resulten necesarios para sus funciones. De esta manera, la capacitación podrá orientarse tanto hacia la toma de decisiones financieras como hacia la ejecución de las actividades operativas relacionadas con el registro y la cobranza.

Para el nivel directivo, representado principalmente por la gerencia, se recomienda realizar un taller práctico de aproximadamente tres a cuatro horas, orientado a fortalecer los conocimientos básicos relacionados con la gestión financiera de corto plazo. La capacitación deberá abordar principalmente la interpretación del Periodo Promedio de Cobro (PPC) y Periodo Promedio de Pago (PPP), la lectura de reportes de antigüedad de saldos y la utilización de criterios objetivos para la toma de decisiones relacionadas con la concesión de crédito.

El propósito de esta capacitación será que la gerencia pueda interpretar la información generada por los mecanismos de control y utilizarla como base para orientar las decisiones financieras de la empresa. De esta manera, la gerencia podrá supervisar directamente el cumplimiento de las políticas establecidas, identificar oportunamente posibles desviaciones y determinar cuándo resulta necesario realizar ajustes en las condiciones de crédito, cobranza o pago. Esto contribuirá a disminuir la dependencia exclusiva de terceros para interpretar la información financiera necesaria para la gestión cotidiana.

En cuanto al nivel operativo, dirigido principalmente al personal administrativo encargado del registro y seguimiento de las cuentas, la capacitación deberá tener un enfoque más práctico.

En este caso, se recomienda priorizar el manejo de la hoja de cálculo centralizada propuesta como herramienta de control, incluyendo el registro de las operaciones, actualización de los estados de las cuentas, identificación de vencimientos y seguimiento de los días de atraso.

Asimismo, esta capacitación deberá incluir el uso de WhatsApp Business como herramienta complementaria para la comunicación con los clientes, especialmente para el envío de recordatorios de pago y la confirmación de servicios. El personal deberá conocer cómo utilizar este canal de manera ordenada y coherente con las políticas establecidas por la empresa, procurando que las comunicaciones relacionadas con los pagos se realicen oportunamente y mantengan un trato adecuado con los clientes.

Otro componente importante de la capacitación operativa será la explicación del procedimiento escalonado de cobranza definido en el Capítulo 4. El personal encargado deberá conocer qué acciones corresponden a cada etapa del proceso y en qué momento debe realizarse el seguimiento de una cuenta próxima a vencer o que ya presenta atraso. Esto permitirá que las actividades de cobranza no dependan únicamente de decisiones individuales, sino que sigan una secuencia previamente establecida por la organización.

La capacitación podrá desarrollarse mediante recursos que se encuentren al alcance de la empresa. Una alternativa consiste en realizar procesos de formación autogestionados utilizando materiales gratuitos disponibles en línea sobre gestión financiera básica para pequeñas empresas. Asimismo, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud podría recurrir a instituciones locales que desarrollen programas de formación empresarial dirigidos a pequeñas y microempresas, entre ellas la Cámara de Comercio de Lima, siempre que los contenidos y condiciones de dichos programas sean adecuados para las necesidades identificadas en la empresa.

Más allá de una capacitación inicial, resulta necesario fomentar una cultura de aprendizaje continuo en materia de gestión financiera. Para ello, se propone realizar una revisión conjunta de los resultados financieros al menos una vez al mes, reuniendo al responsable del seguimiento de las cobranzas, al personal administrativo y a la gerencia. Durante estas reuniones se podrán revisar los clientes que cumplieron oportunamente sus compromisos, aquellos que presentaron retrasos y las medidas que deberían aplicarse durante el siguiente periodo.

Estas reuniones no necesitan convertirse en sesiones extensas o excesivamente formales. Una duración aproximada de 20 a 30 minutos puede ser suficiente para revisar los principales resultados y establecer acciones concretas para el periodo siguiente. Lo importante será mantener la regularidad de estos encuentros y utilizar la información generada por la herramienta de control para que el personal vaya familiarizándose progresivamente con los indicadores y con su utilidad para la gestión financiera de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

Finalmente, se recomienda designar a un colaborador como referente del control financiero, quien tendrá la responsabilidad de prestar especial atención al cumplimiento de los plazos, mantener actualizada la información de control y desarrollar progresivamente sus conocimientos en esta materia. Esta función no requiere necesariamente una formación contable previa, pero sí disposición para aprender, responsabilidad en el manejo de la información y capacidad para comunicar oportunamente a la gerencia cualquier situación que requiera atención.

La combinación de capacitación inicial, seguimiento periódico y asignación clara de responsabilidades permitirá que las herramientas y políticas propuestas no permanezcan únicamente como procedimientos documentados. Por el contrario, podrán incorporarse gradualmente a la dinámica cotidiana de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud,

fortaleciendo las capacidades del personal y favoreciendo una gestión financiera más organizada. De esta manera, la capacitación se convierte en un componente complementario de la estrategia, debido a que facilita que las personas responsables comprendan, apliquen y evalúen las medidas planteadas en el presente trabajo.

### 5.4. Recomendaciones para una Comunicación Efectiva con Clientes y Proveedores

La comunicación constituye un elemento importante para la implementación de las estrategias propuestas, debido a que las modificaciones en las condiciones de crédito, los recordatorios de pago y los acuerdos con proveedores deben transmitirse de manera clara y oportuna. En el caso de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, se recomienda mantener un **tono claro, respetuoso y profesional** en las comunicaciones relacionadas con los pagos, evitando expresiones que puedan ser interpretadas como agresivas o poco apropiadas. Esta consideración resulta especialmente relevante debido a la naturaleza de los servicios de salud que brinda la empresa y a la relación de confianza que debe mantenerse con los clientes.

En el caso de los clientes, las condiciones de pago deberán comunicarse **desde el momento de la contratación del servicio**. La información deberá incluir, de manera comprensible, los plazos establecidos, las fechas de vencimiento y las condiciones acordadas para realizar el pago. Siempre que sea posible, estas condiciones deberán entregarse también por escrito mediante un comprobante, constancia simple o documento equivalente. De esta manera, ambas partes podrán disponer de una referencia sobre los compromisos asumidos y se reducirá la posibilidad de que posteriormente existan diferencias respecto de las condiciones inicialmente acordadas.

La comunicación también deberá mantenerse durante el periodo posterior a la contratación. Los recordatorios de pago podrán realizarse mediante los canales que la empresa ya utiliza, incluyendo **WhatsApp Business**, herramienta planteada anteriormente como apoyo

para el seguimiento de las cuentas por cobrar. Estos mensajes deberán enviarse de manera anticipada y con un lenguaje profesional, priorizando la función preventiva del recordatorio antes que una comunicación que únicamente se produzca cuando la cuenta ya se encuentre vencida.

Cuando un cliente presente un atraso, la comunicación deberá mantener el mismo criterio de respeto y claridad, pero orientarse hacia la búsqueda de una solución. El personal administrativo podrá recordar la obligación pendiente, solicitar información sobre la fecha prevista de pago y, cuando corresponda, comunicar las alternativas que la empresa haya establecido para regularizar la situación. De esta manera, el proceso de cobranza podrá desarrollarse de manera ordenada sin deteriorar innecesariamente la relación comercial con el cliente.

Respecto de los **proveedores**, se recomienda mantener canales de comunicación abiertos y constantes, especialmente cuando exista la posibilidad de que una obligación no pueda ser cancelada en la fecha inicialmente acordada. En lugar de evitar el contacto cuando se presente una dificultad de pago, Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud deberá informar anticipadamente la situación y, cuando sea necesario, negociar una nueva fecha o condición de pago. Esta práctica permitirá demostrar responsabilidad frente a los compromisos asumidos y contribuirá a preservar la confianza construida con los proveedores a lo largo del tiempo.

La comunicación anticipada adquiere especial importancia cuando se busca negociar una ampliación o modificación de los plazos de pago. En estos casos, la empresa deberá plantear sus solicitudes de manera transparente, procurando que los nuevos acuerdos sean razonables para ambas partes. La información registrada mediante la herramienta de control propuesta podrá servir como respaldo para estas conversaciones, ya que permitirá conocer el comportamiento de los pagos y demostrar una gestión más organizada de las obligaciones.

Finalmente, se recomienda **documentar todos los acuerdos especiales de pago**, incluyendo los fraccionamientos o extensiones de plazo que puedan otorgarse a los clientes y las

modificaciones de condiciones que sean negociadas con los proveedores. La documentación deberá permitir identificar como mínimo la obligación correspondiente, las condiciones acordadas, las fechas establecidas y, cuando corresponda, la conformidad de las partes involucradas.

El registro de estos acuerdos permitirá evitar malentendidos posteriores y proporcionará a Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud una referencia confiable de los compromisos asumidos. Asimismo, facilitará el seguimiento de las condiciones especiales dentro de la hoja de cálculo centralizada y permitirá que el personal administrativo pueda consultar la información antes de realizar nuevos recordatorios o gestiones de cobranza.

En conjunto, estas prácticas permitirán que la comunicación con clientes y proveedores acompañe las medidas financieras propuestas sin convertir el control de pagos en una fuente innecesaria de conflictos. Una comunicación clara desde el inicio, recordatorios oportunos, contacto anticipado ante posibles atrasos y documentación de los acuerdos contribuirán a fortalecer la transparencia de las relaciones comerciales y facilitarán la aplicación de las políticas de crédito y pago planteadas para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente trabajo permiten establecer los principales resultados que se esperan alcanzar a partir de la implementación de la estrategia propuesta para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud. Debido a que las acciones planteadas corresponden a una propuesta de mejora que aún debe ser implementada y evaluada, los resultados señalados deben entenderse como resultados esperados o proyectados, y no como resultados financieros ya comprobados.

En primer lugar, el diseño de la estrategia permitirá que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud pueda contar con información financiera más organizada, actualizada y confiable respecto de su cartera de cuentas por cobrar y por pagar. La implementación de una hoja de cálculo centralizada, junto con la definición de responsables y mecanismos periódicos de seguimiento, permitiría reducir la incertidumbre asociada a la gestión manual actualmente identificada. De esta manera, la empresa podría disponer de información oportuna para conocer las cuentas próximas a vencer, los saldos pendientes, los atrasos existentes y las obligaciones que requieren programación.

De acuerdo con las metas establecidas en la propuesta, se proyecta que una adecuada implementación de las estrategias podría permitir reducir el Periodo Promedio de Cobro de aproximadamente 42 a 25 días en un plazo de seis meses. Del mismo modo, se plantea como resultado esperado la reducción del índice de morosidad estimado de 38 % a un máximo de 15 %. Estos valores constituyen metas de la propuesta y deberán ser contrastados con información financiera real durante el proceso de implementación para determinar si efectivamente se alcanzan.

En cuanto a la liquidez, se espera que una reducción del Periodo Promedio de Cobro permita acercar el momento de recuperación de efectivo al Periodo Promedio de Pago

establecido con los proveedores. La disminución de esta diferencia podría reducir la presión sobre el flujo de caja y proporcionar a Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud una mayor capacidad para atender oportunamente sus obligaciones corrientes. Sin embargo, el efecto definitivo sobre la liquidez dependerá también de otros factores financieros y operativos de la empresa que deberán ser evaluados durante la implementación.

Asimismo, un cumplimiento más ordenado y predecible de las obligaciones con proveedores podría contribuir al fortalecimiento de las relaciones comerciales existentes. Si Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud consigue mantener sus compromisos dentro de los plazos establecidos y demostrar una mayor organización financiera, podría contar con una posición más favorable para negociar condiciones comerciales en el futuro, como ampliaciones de plazos o eventuales beneficios asociados al cumplimiento oportuno de los pagos. Estas posibilidades representan beneficios potenciales y deberán comprobarse mediante los resultados reales de la implementación.

Respecto del primer objetivo específico, relacionado con diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, se concluye que este constituye el punto de partida fundamental para el desarrollo de la propuesta. Antes de establecer medidas correctivas, fue necesario identificar cómo se gestionan actualmente las operaciones financieras, considerando aspectos como la formalización de las políticas de crédito, el seguimiento de los pagos, el comportamiento de las cuentas por cobrar y el nivel de exposición al riesgo de morosidad.

Este diagnóstico permite que las estrategias planteadas respondan a las condiciones identificadas en la empresa y no únicamente a supuestos generales sobre la gestión financiera. La identificación de problemas como la falta de políticas de crédito formalizadas, el seguimiento poco sistematizado de las cuentas y la existencia de una diferencia entre los periodos de cobro y

pago permitió establecer los principales aspectos que requieren intervención. En consecuencia, el diagnóstico constituye la base sobre la cual se construyeron las acciones de mejora desarrolladas posteriormente.

El segundo objetivo específico, orientado a diseñar políticas de crédito y cobranza que permitan reducir el índice de morosidad, representa el núcleo de la propuesta de intervención. A partir del diagnóstico se plantearon medidas destinadas a establecer condiciones más claras para la concesión de crédito, mejorar el seguimiento de los vencimientos y establecer procedimientos de cobranza que permitan actuar de manera progresiva frente a los incumplimientos.

La importancia de este objetivo radica en que permite trasladar los hallazgos del diagnóstico hacia acciones concretas. La formalización de las políticas permitirá reducir la dependencia de criterios individuales al momento de conceder crédito, mientras que el procedimiento de seguimiento permitirá detectar oportunamente los vencimientos y aplicar las acciones correspondientes. De esta manera, la estrategia busca que la gestión de cobranza pase de un enfoque principalmente reactivo a uno preventivo y sistemático.

El tercer objetivo específico, relacionado con evaluar el impacto de la estrategia propuesta sobre la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones, permite completar el ciclo de mejora planteado en el trabajo. La existencia de políticas y procedimientos no garantiza por sí misma que se produzcan mejoras; por ello, resulta necesario establecer indicadores que permitan comprobar posteriormente si las medidas están funcionando de acuerdo con las metas planteadas.

Los indicadores definidos en el Capítulo 4 permitirán realizar esta evaluación mediante el seguimiento del Periodo Promedio de Cobro, Periodo Promedio de Pago, índice de morosidad y porcentaje de obligaciones vencidas. Su revisión periódica permitirá identificar avances o

desviaciones y proporcionará información para determinar qué acciones deben mantenerse, cuáles requieren ajustes y qué aspectos de la estrategia necesitan ser fortalecidos.

En relación con los beneficios esperados para Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud, el primero corresponde a una posible mejora de la liquidez operativa. La reducción del desfase existente entre los periodos de cobro y pago podría disminuir la presión sobre el flujo de caja y fortalecer la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones corrientes. Esto permitiría reducir la exposición a situaciones de iliquidez asociadas con la recuperación tardía de las cuentas por cobrar.

Un segundo beneficio esperado corresponde a la reducción del riesgo de morosidad de la cartera de clientes. La implementación de políticas de crédito formalizadas, acompañadas de mecanismos sistemáticos de seguimiento y cobranza, permitiría mejorar el control sobre las cuentas pendientes. Además de favorecer la recuperación del efectivo, una gestión más estructurada podría reducir el tiempo y esfuerzo administrativo que actualmente demanda una cobranza basada en procedimientos informales o reactivos.

Un tercer beneficio se relaciona con el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los proveedores. La programación de los pagos y el seguimiento de las fechas de vencimiento permitirían generar un comportamiento financiero más predecible. A mediano plazo, esto podría favorecer la negociación de mejores condiciones comerciales, como plazos de pago más amplios o descuentos por pronto pago, siempre que las condiciones del mercado y las relaciones particulares con cada proveedor lo permitan.

Finalmente, un beneficio de carácter más amplio corresponde al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al control financiero y a la mejora continua. La implementación de herramientas sencillas, indicadores, políticas formalizadas y reuniones periódicas de seguimiento puede contribuir a que el control de las cuentas por cobrar y por pagar deje de

depender exclusivamente de acciones individuales y pase a formar parte de las prácticas habituales de la organización.

En conclusión, la propuesta desarrollada busca que Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud fortalezca progresivamente su gestión financiera de corto plazo mediante una combinación de políticas formalizadas, herramientas de control, seguimiento de indicadores, capacitación y comunicación efectiva con clientes y proveedores. Las metas planteadas, particularmente la reducción del Periodo Promedio de Cobro de 42 a 25 días y del índice de morosidad estimado de 38 % a un máximo de 15 %, representan resultados esperados que deberán ser comprobados mediante información real una vez implementada la estrategia.

Por tanto, el principal aporte de la propuesta no se limita a plantear una reducción de determinados indicadores, sino a establecer un sistema básico y sostenible de control financiero que permita a Asistencia a Domicilio S.A.C. – ADOSAC-Salud conocer oportunamente su situación, tomar decisiones con información organizada y realizar ajustes cuando los resultados no coincidan con las metas establecidas. La efectividad definitiva de estas medidas deberá ser evaluada mediante el seguimiento posterior a su implementación, lo que permitirá determinar si las mejoras proyectadas se concretan y si pueden mantenerse de manera sostenida en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA


Alcívar Aguilar, M., & Torres Gómez, M. (2024). Gestión de cuentas por cobrar y liquidez empresarial. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Financieras, 9(1), 45–60.

Arias, F. G. (2020). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.ª ed.). Episteme.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). Fundamentals of financial management (16th ed.). Cengage Learning.

Córdoba Padilla, M. (2014). Análisis financiero. Ecoe Ediciones.

Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2022). Principles of managerial finance (9th Asia-Pacific ed.). Pearson.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principles of managerial finance (14th ed.). Pearson.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). Fundamentals of corporate finance (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s. f.). SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. https://www.sunat.gob.pe/

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentals of financial management (13th ed.). Pearson.

Villavicencio Zare, Y., Soto Abanto, S. E., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez en una empresa de transportes de Trujillo. SCIÉNDO, 25(1), 49–52. https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.006

## ANEXOS

### Anexo 1: Guía de entrevista aplicada al personal administrativo de ADOSAC-Salud.

ADOSAC - SALUD
ASISTENCIA A DOMICILIO - SAC

# Anexo 1:

# GUÍA DE ENTREVISTA

**Aplicada al personal administrativo de ADOSAC-Salud.**

## I. DATOS GENERALES

Entrevistado (a): _____ Fecha: _____

Cargo: _____ Tiempo en el cargo: _____

Área: _____ Entrevistador (a): _____

## II. PRESENTACIÓN

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar en ADOSAC-Salud S.A.C., con el propósito de diseñar una estrategia que contribuya a mejorar la liquidez de la empresa.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.

**Agradecemos su colaboración.**

## III. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

| N° | PREGUNTA | RESPUESTA |
|---|---|---|
| 1 | ¿Cómo se realizan actualmente las ventas a crédito en la empresa? ¿Existe alguna política formal de crédito? | |
| 2 | ¿Qué criterios se utilizan para otorgar crédito a los clientes? | |
| 3 | ¿Cómo se lleva el control y seguimiento de las cuentas por cobrar? | |
| 4 | ¿Qué mecanismos se emplean para la cobranza de las cuentas por cobrar vencidas? | |
| 5 | ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa respecto a las cuentas por cobrar? | |
| 6 | ¿Cómo se realizan actualmente los pagos a los proveedores? | |
| 7 | ¿Existe una programación o cronograma para los pagos a proveedores? | |
| 8 | ¿Qué dificultades se presentan en la gestión de las cuentas por pagar? | |
| 9 | ¿Qué indicadores o reportes utilizan para evaluar la liquidez de la empresa? | |
| 10 | ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar? | |

***¡Gracias por su participación!***

**Anexo 2: Transcripción o resumen de la entrevista realizada al representante de la empresa.**

ADOSAC - SALUD
ASISTENCIA A DOMICILIO - SAC

# Anexo 2:

## Transcripción o resumen de la entrevista realizada al representante de la empresa.

### I. DATOS GENERALES

| | | | |
|---|---|---|---|
| Empresa: | ADOSAC-Salud S.A.C. | Fecha de la entrevista: | 15 de mayo de 2026 |
| Entrevistado: | Representante de la empresa | Lugar: | Oficina administrativa |
| Cargo: | Gerente General | Entrevistador: | Equipo investigador |

### II. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Obtener información sobre la gestión actual de las cuentas por cobrar y por pagar en ADOSAC-Salud S.A.C., con el propósito de diseñar una estrategia que contribuya a mejorar la liquidez de la empresa.

### III. TRANSCRIPCIÓN O RESUMEN DE LA ENTREVISTA

| PREGUNTA | RESPUESTA / RESUMEN |
|---|---|
| 1. ¿Cómo se realizan actualmente las ventas a crédito en la empresa? ¿Existe alguna política formal de crédito? | Las ventas a crédito se realizan principalmente a hospitales, clínicas y profesionales independientes. No contamos con una política formal de crédito documentada; la decisión se basa en la confianza y en la experiencia previa con los clientes. |
| 2. ¿Qué criterios se utilizan para otorgar crédito a los clientes? | Evaluamos el historial de compras, referencias comerciales y el tiempo de relación con el cliente. No se aplican análisis financieros ni formatos de evaluación de crédito. |
| 3. ¿Cómo se lleva el control y seguimiento de las cuentas por cobrar? | El control se realiza mediante hojas de cálculo en Excel. No contamos con un software especializado ni reportes automáticos de antigüedad de saldos. |
| 4. ¿Qué mecanismos se emplean para la cobranza de las cuentas por cobrar vencidas? | Se realizan llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp para recordar los pagos. En algunos casos, se envían correos, pero no seguimos un procedimiento formal de cobranza. |
| 5. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa respecto a las cuentas por cobrar? | El principal problema es la morosidad. Algunos clientes se retrasan más de 60 o 90 días, lo que afecta nuestro flujo de efectivo y limita nuestra capacidad para cumplir con nuestras obligaciones. |
| 6. ¿Cómo se realizan actualmente los pagos a los proveedores? | Los pagos se realizan según la fecha de vencimiento de las facturas. En algunos casos se pagan antes para mantener una buena relación comercial. |
| 7. ¿Existe una programación o cronograma para los pagos a proveedores? | No contamos con un cronograma formal de pagos. Los pagos se programan de acuerdo con la disponibilidad de efectivo y las fechas de vencimiento de las obligaciones. |
| 8. ¿Qué dificultades se presentan en la gestión de las cuentas por pagar? | A veces se presentan pagos fuera de fecha por falta de planificación del flujo de caja, lo que genera recargos o intereses. También dependemos de recordar manualmente cada vencimiento. |
| 9. ¿Qué indicadores o reportes utilizan para evaluar la liquidez de la empresa? | Revisamos el flujo de caja mensual y el saldo disponible en bancos. Sin embargo, no utilizamos indicadores financieros como el periodo promedio de cobro o de pago. |
| 10. ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar? | Necesitamos establecer políticas claras de crédito y cobranza, implementar un sistema de control con reportes automáticos, programar los pagos a proveedores y utilizar indicadores que nos permitan tomar mejores decisiones financieras. |

### IV. OBSERVACIONES FINALES

El representante de la empresa mostró disposición para implementar mejoras en la gestión financiera, reconociendo que la formalización de políticas, procedimientos y herramientas de control permitirá mejorar la liquidez y fortalecer las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

## Anexo 3: Ficha RUC de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C.

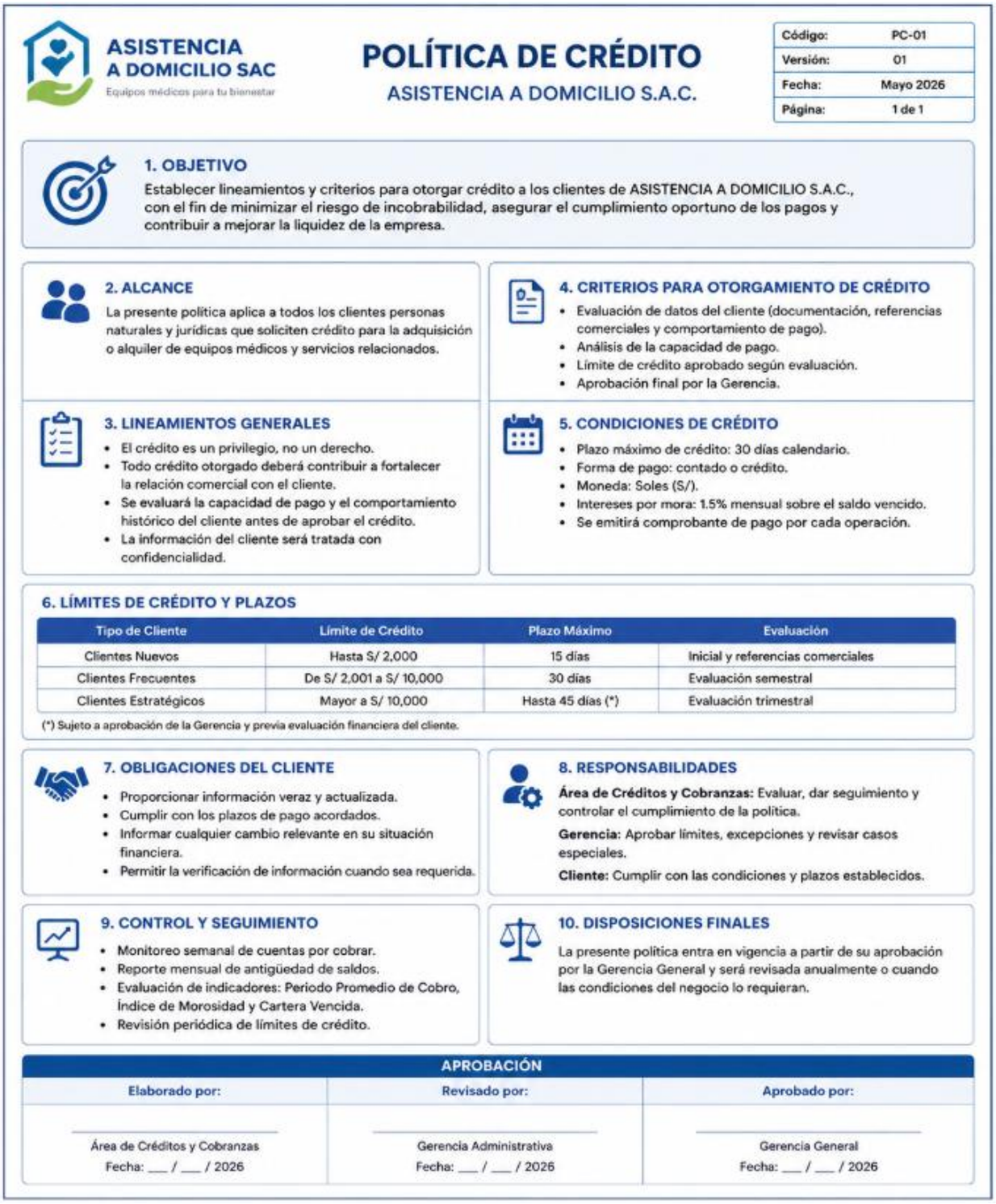
Anexo 3: Ficha RUC de la empresa Asistencia a Domicilio S.A.C.

SUNAT

**FICHA RUC**
**ASISTENCIA A DOMICILIO SAC**
**RUC: 20551651577**

| | |
|---|---|
| **Número de RUC:** | 20551651577 - ASISTENCIA A DOMICILIO SAC |
| **Dirección Comercial / Domicilio Fiscal:** | ESTRELLA SOLAR LOTE 33 MZ E CARABAYLLO - LIMA - LIMA |
| **Estado:** | ACTIVO |
| **Código Postal:** | 150106 |
| **Tipo Contribuyente:** | SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| **Condición:** | HABIDO |
| **Actividad(es) Económica(s): Principal - CIIU** | **Principal - CIIU** |
| **Actividad de Comercio Exterior:** | SIN ACTIVIDAD |
| **Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):** | FACTURA, BOLETA DE VENTA, GUIA DE REMISION - REMITENTE |
| **Sistema de Emisión Electrónica:** | - |
| **Afiliado al PLE desde:** | - |
| **Padrones:** | NINGUNO |
| **Cantidad de Trabajadores:** | - |

**Anexo 4: Modelo de política de crédito propuesta para su validación con la gerencia.**



ASISTENCIA A DOMICILIO SAC
Equipos médicos para tu bienestar

# POLÍTICA DE CRÉDITO

ASISTENCIA A DOMICILIO S.A.C.

| | |
|---|---|
| Código: | PC-01 |
| Versión: | 01 |
| Fecha: | Mayo 2026 |
| Página: | 1 de 1 |

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos y criterios para otorgar crédito a los clientes de ASISTENCIA A DOMICILIO S.A.C., con el fin de minimizar el riesgo de incobrabilidad, asegurar el cumplimiento oportuno de los pagos y contribuir a mejorar la liquidez de la empresa.

## 2. ALCANCE

La presente política aplica a todos los clientes personas naturales y jurídicas que soliciten crédito para la adquisición o alquiler de equipos médicos y servicios relacionados.

## 3. LINEAMIENTOS GENERALES

- El crédito es un privilegio, no un derecho.
- Todo crédito otorgado deberá contribuir a fortalecer la relación comercial con el cliente.
- Se evaluará la capacidad de pago y el comportamiento histórico del cliente antes de aprobar el crédito.
- La información del cliente será tratada con confidencialidad.

## 4. CRITERIOS PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- Evaluación de datos del cliente (documentación, referencias comerciales y comportamiento de pago).
- Análisis de la capacidad de pago.
- Límite de crédito aprobado según evaluación.
- Aprobación final por la Gerencia.

## 5. CONDICIONES DE CRÉDITO

- Plazo máximo de crédito: 30 días calendario.
- Forma de pago: contado o crédito.
- Moneda: Soles (S/).
- Intereses por mora: 1.5% mensual sobre el saldo vencido.
- Se emitirá comprobante de pago por cada operación.

## 6. LÍMITES DE CRÉDITO Y PLAZOS

| Tipo de Cliente | Límite de Crédito | Plazo Máximo | Evaluación |
|---|---|---|---|
| Clientes Nuevos | Hasta S/ 2,000 | 15 días | Inicial y referencias comerciales |
| Clientes Frecuentes | De S/ 2,001 a S/ 10,000 | 30 días | Evaluación semestral |
| Clientes Estratégicos | Mayor a S/ 10,000 | Hasta 45 días (*) | Evaluación trimestral |

(*) Sujeto a aprobación de la Gerencia y previa evaluación financiera del cliente.

## 7. OBLIGACIONES DEL CLIENTE

- Proporcionar información veraz y actualizada.
- Cumplir con los plazos de pago acordados.
- Informar cualquier cambio relevante en su situación financiera.
- Permitir la verificación de información cuando sea requerida.

## 8. RESPONSABILIDADES

**Área de Créditos y Cobranzas:** Evaluar, dar seguimiento y controlar el cumplimiento de la política.

**Gerencia:** Aprobar límites, excepciones y revisar casos especiales.

**Cliente:** Cumplir con las condiciones y plazos establecidos.

## 9. CONTROL Y SEGUIMIENTO

- Monitoreo semanal de cuentas por cobrar.
- Reporte mensual de antigüedad de saldos.
- Evaluación de indicadores: Periodo Promedio de Cobro, Índice de Morosidad y Cartera Vencida.
- Revisión periódica de límites de crédito.

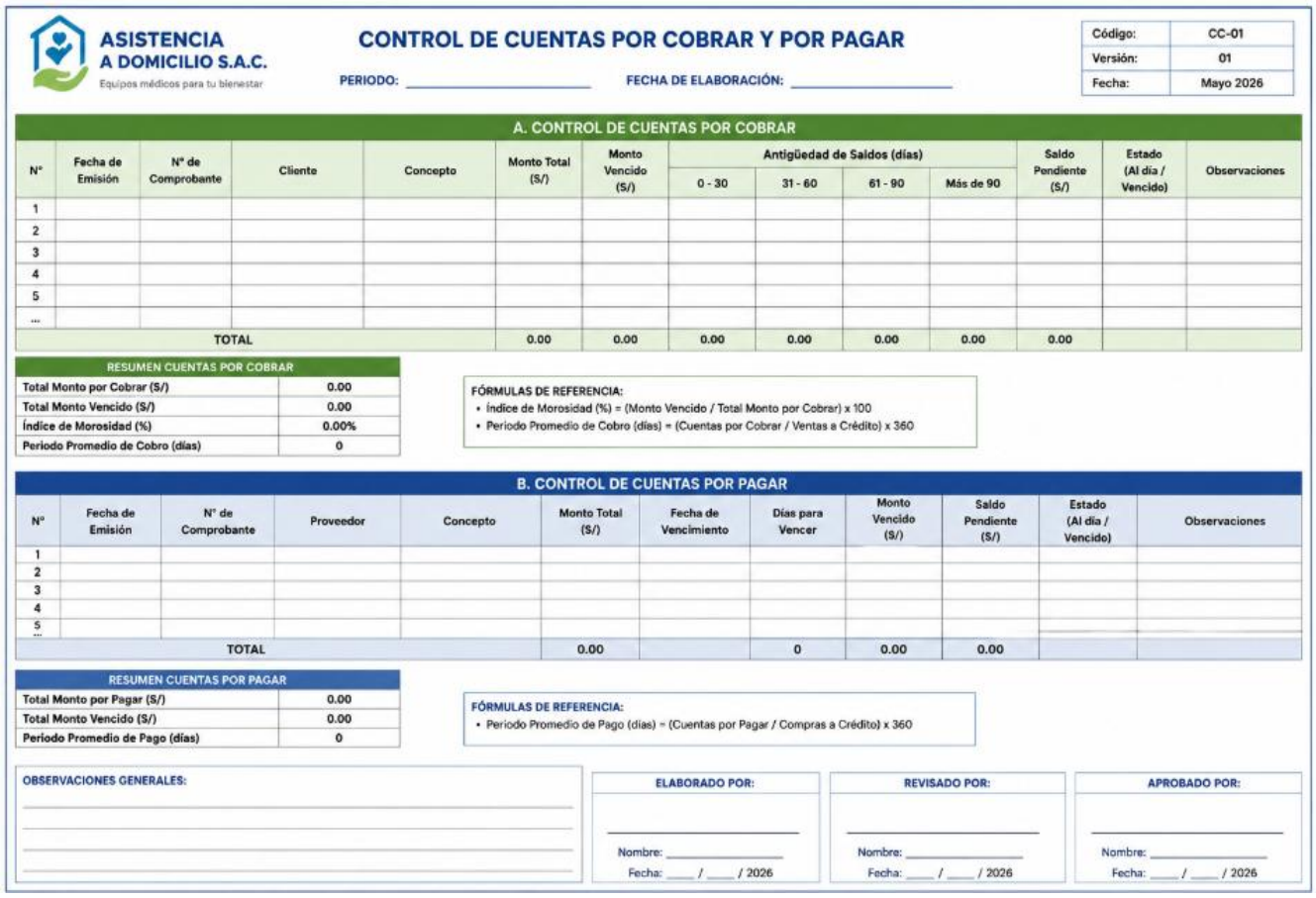
## 10. DISPOSICIONES FINALES

La presente política entra en vigencia a partir de su aprobación por la Gerencia General y será revisada anualmente o cuando las condiciones del negocio lo requieran.

## APROBACIÓN

| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|---|---|---|
| Área de Créditos y Cobranzas<br>Fecha: ___ / ___ / 2026 | Gerencia Administrativa<br>Fecha: ___ / ___ / 2026 | Gerencia General<br>Fecha: ___ / ___ / 2026 |

**Anexo 5: Formato de hoja de cálculo de control de cuentas por cobrar y por pagar.**



ASISTENCIA A DOMICILIO S.A.C.
Equipos médicos para tu bienestar

## CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR

PERIODO: _____ FECHA DE ELABORACIÓN: _____

| Código: | CC-01 |
|---|---|
| Versión: | 01 |
| Fecha: | Mayo 2026 |

### A. CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

| N° | Fecha de Emisión | N° de Comprobante | Cliente | Concepto | Monto Total (S/) | Monto Vencido (S/) | Antigüedad de Saldos (días) | | | | Saldo Pendiente (S/) | Estado (Al día / Vencido) | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 0 - 30 | 31 - 60 | 61 - 90 | Más de 90 | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |

| RESUMEN CUENTAS POR COBRAR | |
|---|---|
| Total Monto por Cobrar (S/) | 0.00 |
| Total Monto Vencido (S/) | 0.00 |
| Índice de Morosidad (%) | 0.00% |
| Periodo Promedio de Cobro (días) | 0 |

FÓRMULAS DE REFERENCIA:
- Índice de Morosidad (%) = (Monto Vencido / Total Monto por Cobrar) x 100
- Periodo Promedio de Cobro (días) = (Cuentas por Cobrar / Ventas a Crédito) x 360

### B. CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR

| N° | Fecha de Emisión | N° de Comprobante | Proveedor | Concepto | Monto Total (S/) | Fecha de Vencimiento | Días para Vencer | Monto Vencido (S/) | Saldo Pendiente (S/) | Estado (Al día / Vencido) | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | 0.00 | | 0 | 0.00 | 0.00 | | |

| RESUMEN CUENTAS POR PAGAR | |
|---|---|
| Total Monto por Pagar (S/) | 0.00 |
| Total Monto Vencido (S/) | 0.00 |
| Periodo Promedio de Pago (días) | 0 |

FÓRMULAS DE REFERENCIA:
- Periodo Promedio de Pago (días) = (Cuentas por Pagar / Compras a Crédito) x 360

OBSERVACIONES GENERALES:

| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Nombre: _____ | Nombre: _____ | Nombre: _____ |
| Fecha: ____ / ____ / 2026 | Fecha: ____ / ____ / 2026 | Fecha: ____ / ____ / 2026 |

## Anexo 6: Cronograma detallado de implementación del plan de acción.

**ASISTENCIA A DOMICILIO S.A.C.**
Equipos médicos para tu bienestar

### CRONOGRAMA DETALLADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Estrategia de Gestión de Cuentas por Cobrar y por Pagar
ADOSAC-Salud S.A.C., 2026

| | |
|---|---|
| Código: | CR-01 |
| Versión: | 01 |
| Fecha: | Mayo 2026 |
| Elaborado por: | Área de Finanzas |

| N° | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DURACIÓN ( Semanas ) | FECHA INICIO | FECHA FIN | SEMANAS DE IMPLEMENTACIÓN | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | 1. Diagnóstico detallado de la situación actual | Área de Finanzas | 1 | 02/06/2026 | 06/06/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 2. Definición y aprobación de políticas de crédito y cobranza | Gerencia General / Área de Finanzas | 2 | 09/06/2026 | 20/06/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 3. Diseño de procedimientos para cuentas por cobrar y por pagar | Área de Finanzas | 2 | 23/06/2026 | 04/07/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 4. Elaboración de formatos y herramientas de control | Área de Finanzas | 2 | 07/07/2026 | 18/07/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 5. Configuración de reportes e indicadores financieros | Área de Finanzas | 1 | 21/07/2026 | 25/07/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 6. Capacitación al personal involucrado | Área de Finanzas / Recursos Humanos | 1 | 28/07/2026 | 01/08/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 7. Implementación de la estrategia y puesta en marcha | Área de Finanzas | 2 | 04/08/2026 | 15/08/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 8. Monitoreo y seguimiento inicial de resultados | Área de Finanzas | 2 | 18/08/2026 | 29/08/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 9. Evaluación de indicadores y ajustes necesarios | Área de Finanzas | 1 | 01/09/2026 | 05/09/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 10. Revisión y mejora continua del plan | Área de Finanzas / Gerencia General | 1 | 08/09/2026 | 12/09/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 11 | 11. Informe de resultados y presentación a gerencia | Área de Finanzas | 1 | 15/09/2026 | 19/09/2026 | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 12. Formalización y estandarización de procesos | Gerencia General / Área de Finanzas | 1 | 22/09/2026 | 26/09/2026 | | | | | | | | | | | | |

**LEYENDA DE ACTIVIDADES**

Diagnóstico y planificación · Diseño de procesos · Herramientas y formatos · Configuración · Capacitación · Implementación · Monitoreo y seguimiento · Evaluación y mejora · Informe y cierre

NOTA: El cronograma está diseñado para un periodo total de 12 semanas. Las fechas pueden ajustarse según disponibilidad y aprobación de la Gerencia.