INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO

PROFESIONAL TÉCNICO EN

CONTABILIDAD

“ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR EN RIMANI CONSTRUCCIONES”

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

PROFESIONAL TÉCNICO EN

CONTABILIDAD

AUTORES:

Nina Ramos, Daysy Elisa

Choque Ninaja, DIEGO

MODALIDAD:

TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ

2025

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

Contenido

1. Introducción 6
1.1. Contexto del Problema 6
1.2. Justificación del estudio 7
1.3. Objetivos de la investigación 9
1.4. Metodología y enfoque 9
2. Marco Teórico 11
2.1. Conceptos de cuentas por cobrar y por pagar 11
2.2. Importancia de la gestión eficiente 13
2.3. Estrategias de planificación financiera 15
2.4. Análisis organizacional en la gestión de cuentas 17
3. Análisis 19
3.1. Enfoque de investigación 19
3.2. Diseño del estudio 19
3.3. Diagnóstico de la situación actual en RIMANI 21
3.4. Identificación de problemas y oportunidades de mejora 23
3.5. Análisis financiero de cuentas por cobrar y por pagar 27
4. Desarrollo del Proyecto 30
4.1. Diseño de la Estrategia de Gestión 30
4.2. Herramientas y recursos necesarios 32
4.3. Planificación estratégica a corto y largo plazo 32
5. Implementación 33
5.1. Pasos para la implementación 33
5.2. Asignación de responsabilidades y recursos 37
5.3. Cronograma de actividades 39
6. Monitoreo y Evaluación 41
6.1. Indicadores de rendimiento y éxito (KPIs) 41
6.2. Métodos de seguimiento y control 44
6.3. Análisis de resultados y ajustes necesarios 48
7. Conclusiones 52
7.1. Resumen de hallazgos 52
7.2. Relevancia de la estrategia propuesta 53

8. Recomendaciones 55
8.1. Sugerencias 55
8.2. Estrategias 56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58
Anexos 62
Anexo 1: Modelo actual de control de cuentas por pagar y por cobrar 62
Anexo 2: Propuesta de mejora para la gestión financiera 62
Anexo 3: Flujograma del proceso contable actual en RIMANI 62
Anexo 4: Check list de buenas prácticas contables en la gestión de cuentas 63
Anexo 5: Normativa contable aplicable a la gestión de cuentas 64
Anexo 6: Entrevista a contador de RIMANI 67
Anexo 7: Estado de Situación Financiera 71
Anexo 8: Carta notarial (evidencia de su situación complicada) 72

Índice de Tablas

Tabla 1 Herramientas y recursos necesarios 32
Tabla 2 Planificación Estratégica a corto y largo plazo 32
Tabla 3 Pasos para la implementación de la estrategia 34
Tabla 4 Asignación de responsabilidades y recursos 37
Tabla 5 Cronograma de Actividades 39
Tabla 6 Indicadores de rendimiento y éxito (KPIs) 41
Tabla 7 Métodos de seguimiento y control 44
Tabla 8 Indicadores KPI 50

1. Introducción

1.1. Contexto del Problema

En el entorno económico actual, marcado por la inestabilidad financiera, el aumento de los costos operativos y la creciente competencia en el mercado, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan diversos obstáculos para ser viables y competitivas. Estos desafíos surgen en sectores como la construcción, donde las fluctuaciones en la eficiencia suelen ser impredecibles y los proyectos se desarrollan bajo plazos rigurosos que requieren una planificación y supervisión financiera adecuadas.

Con sede en Tacna, RIMANI CONSTRUCCIONES es una empresa del sector de la construcción que ha desarrollado varios proyectos en la región. Sin embargo, al igual que muchas otras empresas del sector, enfrenta constantes dificultades para gestionar sus recursos financieros, en particular la gestión de cuentas por pagar y por cobrar. Si estos factores no se gestionan adecuadamente, pueden causar desequilibrios en la liquidez de la empresa, comprometiendo su capacidad para cumplir con sus obligaciones contractuales, pagar a sus proveedores y empleados, y reaccionar con rapidez ante situaciones imprevistas o urgentes.

El sector de la construcción se caracteriza por una dinámica financiera compleja: mientras que los pagos de los clientes (ya sean entidades públicas o privadas) suelen realizarse a plazos o con retrasos, los pagos de los acreedores, como compras de materiales, pagos diarios y otros gastos operativos, deben realizarse de inmediato. Esta circunstancia obliga a las empresas a una gestión financiera proactiva que les permita anticipar

problemas de liquidez y evitar la acumulación de deuda o la paralización de las obras por falta de recursos.

En el caso de RIMANI CONSTRUCCIONES, se ha observado que no existen políticas claras ni procedimientos estandarizados para el control de las cuentas mediante pagos y cobros. Además, la empresa carece de las herramientas analíticas y contables necesarias para tomar decisiones financieras basadas en información oportuna y confiable. Esto dificulta la capacidad de los gerentes administrativos para gestionar eficazmente los ingresos y gastos, y la planificación de inversiones o la priorización de pagos.

Ante esto, resulta fundamental implementar estrategias de trabajo orientadas a fortalecer la gestión financiera de la empresa, con énfasis en el control de sus obligaciones y derechos económicos. El presente estudio busca analizar este asunto desde una perspectiva responsable, identificando las debilidades actuales y ofreciendo soluciones viables que RIMANI podría implementar para mejorar su situación económica, maximizar su flujo de caja y asegurar su permanencia en el mercado local de la construcción.

1.2. Justificación del estudio

Un componente esencial de la gestión responsable de cualquier organización es la correcta gestión de las cuentas por pagar y por cobrar, especialmente en las empresas constructoras, donde el flujo de caja suele verse afectado por los horarios de trabajo, los pagos parciales y los calendarios de pago. En el caso específico de RIMANI CONSTRUCCIONES, empresa con sede en Tacna, se han identificado oportunidades de mejora en los procedimientos relacionados con

el seguimiento de los pagos a proveedores y en la capacidad de cobro de los clientes.

Estas deficiencias pueden tener efectos significativos en la sostenibilidad financiera de la empresa. Por un lado, los retrasos en los cobros limitan la cantidad de recursos disponibles para cumplir con las obligaciones inmediatas; por otro, los pagos atrasados a los proveedores pueden resultar en la pérdida de condiciones comerciales favorables, sanciones contractuales o, en casos más graves, la interrupción del suministro de materiales o servicios, lo que podría afectar la continuidad de la obra.

Además, estos problemas de gestión financiera afectan directamente la capacidad de RIMANI CONSTRUCCIONES para cumplir con los plazos establecidos, lo que puede afectar negativamente la reputación y la credibilidad de la empresa ante sus clientes actuales y potenciales. La reputación es un activo intangible muy valioso en un entorno competitivo como el de la construcción, y cualquier deficiencia en el ámbito administrativo-contable puede resultar en la pérdida de oportunidades de negocio.

En este sentido, el presente estudio se justifica por la necesidad de proponer estrategias de trabajo orientadas a optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, desde un enfoque técnico-contable, lo que permite fortalecer la gestión del capital de trabajo, reducir el riesgo financiero y mejorar la eficiencia operativa de la empresa. La aplicación de estas estrategias no solo mejoraría la situación interna de RIMANI CONSTRUCCIONES, sino que también contribuiría al desarrollo de prácticas sólidas que otras empresas del sector podrían implementar.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

El objetivo general es crear una estrategia de gestión efectiva para la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES, ubicada en Tacna, con el fin de fortalecer el control financiero y maximizar el uso de sus recursos económicos, ayudando también a tomar decisiones más efectivas en materia de rendición de cuentas.

Objetivos específicos:

- Identificar las principales debilidades y deficiencias presentes en los procesos actuales de gestión de las cuentas por cobrar y por pagar en la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES.
- Analizar el impacto que dichas debilidades generan en la situación financiera general de la empresa, evaluando indicadores clave como liquidez, flujo de caja y cumplimiento de obligaciones.
- Proponer una estrategia integral de gestión, fundamentada en buenas prácticas contables y administrativas, que permita mejorar el control, seguimiento y eficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar y por pagar.

1.4. Metodología y enfoque

El presente estudio se realizará con un enfoque cualitativo y descriptivo para recopilar y analizar datos reales de la empresa, identificar tendencias y ofrecer una solución basada en datos

específicos. Se utilizarán herramientas básicas de recopilación de datos, como entrevistas con el personal de contabilidad, revisión de documentos internos (como balances y registros contables por pago y copago) y análisis de indicadores financieros relevantes. Además, se trata de una investigación aplicada, ya que busca ofrecer una solución práctica a un problema específico que pueda implementarse directamente en el marco de la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES. La metodología incluye el diagnóstico de la situación, la identificación de problemas, sugerencias de mejora y recomendaciones para implementar una estrategia más eficaz y sostenible

Este enfoque permitirá no solo conocer la realidad interna de la empresa, sino también proponer acciones específicas que generen un impacto positivo en su operatividad financiera y administrativa.

2. Marco Teórico

2.1. Conceptos de cuentas por cobrar y por pagar

Las cuentas por cobrar y por pagar representan elementos fundamentales en la gestión financiera de cualquier empresa, ya que están directamente relacionadas con el flujo de efectivo, la planificación de pagos y el control del capital de trabajo.

Madroño (2021) define las cuentas por pagar como las actividades requeridas que representan el derecho de una organización a recibir compensación por operaciones de crédito. Estas actividades, que constituyen una parte de la actividad corriente, deben gestionarse cuidadosamente para reducir el riesgo de incobrabilidad. González (2021) complementa esta noción al enfatizar que la planificación y supervisión de los procedimientos de crédito permiten garantizar la disponibilidad de recursos, esencial para el funcionamiento operativo.

Además, un estudio de la Universidad César Vallejo (UCV, 2023) confirma que mantener la liquidez y la estabilidad financiera requiere un sistema de gestión contable integrado y eficaz. Según Catacora (2021), una cobranza eficaz fortalece la capacidad de una organización para cumplir con sus compromisos en un plazo corto, lo cual es especialmente significativo en sectores con ciclos de cobranza prolongados, como el de la construcción.

En cuanto a las obligaciones de pago, se trata de obligaciones que una empresa impone a sus proveedores a cambio de la adquisición de bienes o servicios. Según el Plan Contable General Empresarial

(PCGE, 2020), se registran como circulantes activos y deben atenderse con prontitud. Una gestión adecuada de estas cuentas permite maximizar la eficacia y evitar el pago de intereses o recargos por mora.

En este sentido, la directriz de Devengo (2024) establece que el reconocimiento contable debe realizarse en el momento de la obligación, incluso si el pago se realiza posteriormente. Esto contribuye a mantener la transparencia y la precisión de los informes financieros. Desde una perspectiva estratégica, la planificación de pagos debe integrarse con la estrategia financiera general para brindar flexibilidad y eficiencia.

Además de representar derechos y obligaciones, las cuentas por pagar y cobradas también sirvieron como indicadores de eficiencia financiera. Su análisis permite identificar problemas como la acumulación excesiva de deuda por parte de los clientes o la morosidad en los pagos que limitan la disponibilidad de la caja. Una gestión desorganizada de estos componentes puede generar distorsiones en la contabilidad financiera, influyendo en la toma de decisiones y creando una imagen inexacta de la situación económica de la empresa (González, 2021).

Por otro lado, resulta esencial contar con procedimientos diseñados específicamente para supervisar y documentar el estado de las cuentas por cobrar en empresas como RIMANI, donde los contratos de trabajo pueden tener largos plazos de cobro. En el caso de las cuentas por pagar, una adecuada calendarización y el uso de políticas de crédito con los proveedores permiten negociar mejores condiciones y

evitar la acumulación de intereses. Por lo tanto, la interacción entre ambas cuentas debe considerarse como un aspecto inherente de un sistema, y no como procesos separados (Madroño, 2021).

2.2. Importancia de la gestión eficiente

La sostenibilidad financiera de una organización depende de la gestión eficaz de sus cuentas por pagar y por cobrar. Cuando estos elementos se controlan adecuadamente, es posible mantener un equilibrio entre las ventas efectivas y las entradas, maximizar el uso de los recursos financieros y aumentar la rentabilidad del negocio.

Una gestión contable eficiente reduce el riesgo de insolvencia, acelera la recuperación del capital invertido y mejora la liquidez, aspectos todos ellos esenciales para mantener la continuidad de las operaciones. Según Gitman y Zutter (2012), una política adecuada de crédito y endeudamiento contribuye directamente al ciclo de intercambio efectivo, evitando que los recursos queden bloqueados en cuentas de cobro.

Por su parte, una gestión eficaz de las cuentas ayuda a evitar las devoluciones de pagos, prevenir los recargos por mora y mantener relaciones positivas con los proveedores. Según Ross, Westerfield y Jordan (2010), la gestión contable estratégica también puede utilizarse como fuente improvisada de financiación, siempre que no ponga en peligro la reputación financiera de la empresa.

La salud financiera de cualquier organización depende de una gestión eficaz de sus cuentas por pagar y por cobrar. Según la UCV

(2023), una buena gestión de estos procesos permite disponer de recursos para cumplir con las obligaciones inmediatas. Ordoñez y Quimi (2021) destacan que el uso de la tecnología y la existencia de un área designada para el control financiero facilitan una toma de decisiones más oportuna y precisa.

Según Catacora (2021), un control adecuado de los procesos de compras previene la reducción de la efectividad disponible, lo cual es crucial para las operaciones diarias. En este sentido, el uso de indicadores financieros, como la rotación de cuentas por pagador y cobrador, permite evaluar el rendimiento de estos procesos e identificar posibles deficiencias (Ratios Financieros, 2023).

Una organización que no aplica criterios de eficiencia en la gestión contable corre el riesgo de experimentar dificultades con los ingresos y gastos, lo que puede dificultar el cumplimiento de sus compromisos financieros. Esta situación puede dar lugar a nuevas presunciones de emergencia o incluso a incumplimientos contractuales. Por lo tanto, mantener un equilibrio entre lo pagado y lo cobrado es esencial para una gestión eficaz del capital laboral (UCV, 2023).

Además, una gestión eficaz incide directamente en la rentabilidad de la empresa, ya que optimiza los recursos disponibles. Esto incluye establecer objetivos de recuperación de cuentas, gestionar la deuda de los clientes, supervisar su comportamiento de pago y aplicar descuentos por pronto pago a proveedores. Cada una de estas medidas permite optimizar el ciclo operativo de la empresa, evitando pérdidas

innecesarias y promoviendo la sostenibilidad financiera a largo plazo (Catacora, 2021).

En resumen, una gestión contable eficaz no solo contribuye a la rendición de cuentas interna, sino que también refuerza la salud financiera general de la empresa, aumenta su capacidad de negociación y reduce los riesgos operativos a corto plazo.

2.3. Estrategias de planificación financiera

Las estrategias de planificación financiera centradas en la contabilización y el pago de gastos deben abordar la necesidad de anticipar los riesgos financieros, mantener una gestión rigurosa del tiempo y aprovechar al máximo los recursos disponibles. Ordoñez y Quimi (2021) recomiendan implementar sistemas integrados de gestión que permitan el análisis predictivo y proporcionen información medible en tiempo real. Catacora (2021), por su parte, enfatiza la importancia de establecer políticas crediticias claras con criterios definidos para la asignación de plazos y límites a los clientes.

En la práctica, la planificación financiera aplicada a la gestión contable se basa en la proyección de flujos de ingresos y gastos, lo que permite anticipar periodos críticos de baja liquidez. Esto se complementa con herramientas como calendarios de pagos, alertas para el seguimiento de cobranzas y la elaboración de estimaciones ajustadas a la realidad financiera de la empresa. Esta tarea se simplifica considerablemente mediante el uso de software financiero y contable,

que centraliza la información y reduce el error humano (Ordoñez y Quimi, 2021).

Además, según Devengo (2024), una buena estrategia debe considerar escenarios alternativos ante posibles reducciones o aumentos de las obligaciones. En este sentido, las estrategias financieras deben diseñarse no solo con base en el comportamiento histórico de las cuentas, sino también considerando factores externos como el entorno económico, la inflación o los cambios legislativos. Las empresas que anticipan sus necesidades financieras pueden tomar decisiones más seguras, como reinvertir recursos, adquirir inversiones estratégicas o mejorar su estructura de costos.

Sin embargo, en un estudio reciente sobre las PYMES en Sudáfrica, Maharaj y Doorasamy (2024) demostraron que la planificación financiera estratégica tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento de las organizaciones. Según el estudio, las empresas que utilizan técnicas de planificación proactiva, como el análisis de riesgos y la proyección del flujo de caja, tienden a mantener una mayor estabilidad económica a largo plazo.

Según Raad Pardo et al. (2018), muchas pequeñas empresas carecen de una estrategia financiera estructurada, lo que limita su capacidad para crecer y competir. Por este motivo, sugieren tácticas como la evaluación continua del ciclo efectivo, la formación financiera del director y el uso de herramientas tecnológicas para la gestión presuntiva.

La implementación de estrategias adecuadas de planificación financiera puede mejorar significativamente la gestión de las cuentas por pagar y por cobrar en el caso de empresas como RIMANI CONSTRUCCIONES, garantizando el equilibrio entre los ingresos y las obligaciones. La planificación financiera tiene una finalidad tanto operativa como estratégica, ya que permite identificar oportunidades de mejora, predecir riesgos financieros y reforzar la sostenibilidad del negocio.

2.4. Análisis organizacional en la gestión de cuentas

Una herramienta esencial para identificar las debilidades internas que afectan la gestión financiera y contable es el análisis organizacional. Según la UCV (2023), la evaluación de los procesos de compras debe estar alineada con las políticas de crédito de la empresa y los ciclos operativos de cada proyecto. Según el estudio de caso de Ordoñez y Quimi (2021) en la industria ferretera, las ineficiencias y los errores en el registro contable se deben a la falta de claridad en los límites de funciones y la duplicación de tareas.

Catacora (2021) destaca la importancia de contar con mecanismos de control, como la conciliación periódica de cuentas, para garantizar la consistencia de los registros. Devengo (2024) reitera que, para garantizar la transparencia de los estados financieros, el análisis de la gestión debe considerar el momento en que nace la obligación, más específicamente el momento del pago. Finalmente, el modelo de control de gestión 2024 sugiere integrar los ámbitos financiero, operativo y

administrativo para garantizar la coherencia entre la planificación, la ejecución y el control.

El análisis organizacional permite comprender cómo la estructura interna de la empresa afecta la eficacia de sus procesos financieros. Por ejemplo, es probable que surjan registros duplicados, pagos sin fecha límite o dificultades para identificar clientes insatisfechos si existe una comunicación inadecuada entre los departamentos de contabilidad, finanzas y operaciones. Este tipo de fallas organizacionales impactan directamente en los estados financieros, afectando su precisión y utilidad (Catacora, 2021).

Además, el análisis organizacional considera el nivel de competencia del personal responsable de la gestión de cuentas. Una empresa que invierte constantemente en capacitación y desarrollo garantiza que sus empleados comprendan los procedimientos, apliquen correctamente la normativa vigente y utilicen eficazmente las herramientas digitales disponibles. Como parte de una cultura organizacional centrada en el control y la mejora continua, se recomienda realizar auditorías internas periódicas, establecer responsabilidades claras y mantener procedimientos documentados.

3. Análisis

3.1. Enfoque de investigación

El presente estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, ya que su objetivo es comprender y analizar en profundidad el estado actual de la gestión contable mediante la cobertura y el pago en la empresa RIMANI desde el punto de vista de las personas directamente involucradas en estos procedimientos. Este enfoque permite explorar percepciones, experiencias y opiniones con el fin de identificar debilidades y áreas de mejora en la gestión financiera y contable de la organización.

La base de la investigación es la recopilación de datos a través de entrevistas semiestructuradas realizadas al personal administrativo y contable. Esta técnica permitirá obtener información detallada y contextualizada, lo que facilitará la comprensión de los procesos internos y las prácticas actuales que afectan a la gestión adecuada de las cuentas mediante la recaudación y el pago.

Este enfoque, que se centra en comprender el fenómeno desde una perspectiva organizativa y humana en lugar de basarse en datos numéricos, es adecuado para formular una propuesta de mejora que aborde las necesidades reales de la empresa y sea viable dentro de su marco operativo.

3.2. Diseño del estudio

El tipo de investigación utilizado en este estudio es descriptivo, ya que su objetivo es observar, identificar y describir en detalle las

características actuales del proceso de gestión contable llevado a cabo por la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES. Este enfoque tiene como objetivo comprender cómo se llevan a cabo estos procesos contables, cuáles son sus limitaciones y qué aspectos pueden mejorarse desde la perspectiva del personal involucrado.

Sin alterar la situación actual, la investigación descriptiva permite ofrecer una visión clara y contextualizada de la realidad organizativa. A través de una entrevista cualitativa, se recopilará información pertinente sobre las prácticas, los procedimientos y las percepciones del personal encargado de la gestión financiera, lo que permitirá identificar tendencias, problemas y posibles soluciones. (Anexo 8)

Este tipo de investigación es adecuado para alcanzar los objetivos del estudio, ya que permite realizar un análisis exhaustivo del fenómeno en su estado actual y proporciona una base sólida para la formulación de recomendaciones destinadas a mejorar el sistema de gestión responsable de la empresa.

3.3. Diagnóstico de la situación actual en RIMANI CONSTRUCCIONES

Situación del sector construcción a nivel internacional

Tras la devastación económica causada por la pandemia de COVID-19, la industria de la construcción ha mostrado una recuperación parcial. Según datos del Informe Global Construcción Outlook 2023 de Oxford Economics, la industria creció un 2,6 % con respecto al año anterior, impulsada por inversiones en infraestructura, vivienda y energía. Sin embargo, aún existen desafíos importantes, como el aumento de los costos de los materiales, la dificultad de la obra y la falta de liquidez de muchas constructoras. A nivel financiero, se ha determinado que la falta de planificación de las cuentas por pagar y la morosidad en las mismas impactan directamente en la ejecución de las obras, obligando a las empresas a buscar financiación externa o a detener proyectos.

Situación en el contexto nacional

Una de las principales fuentes de empleo temporal en Perú es el sector de la construcción, que representa alrededor del 6% del PBI. Sin embargo, en los últimos años, ha enfrentado problemas como la inestabilidad política, el aumento de los precios de productos básicos como el cemento y el hierro, y retrasos en la ejecución de obras públicas. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), muchas pequeñas empresas del rubro enfrentan graves problemas de liquidez debido a estrategias de compras poco claras y una planificación deficiente del

pago a proveedores, lo que afecta directamente su eficiencia operativa. Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2023), el 45% de las pequeñas constructoras del país presentan retrasos en la gestión de cuentas por cobrar mayores a 60 días.

Situación local

El crecimiento de la industria de la construcción en la región de Tacna ha estado estrechamente vinculado a los proyectos de obras públicas y al desarrollo inmobiliario a pequeña escala. Sin embargo, estudios realizados por la Cámara de Comercio de Tacna (2023) muestran que muchas empresas locales presentan deficiencias en la gestión responsable, principalmente debido a la falta de experiencia financiera y la informalidad en los procedimientos de contratación. Se ha demostrado que los pequeños constructores a menudo postergan el pago de las cuentas y no establecen políticas sistemáticas de cobranza, lo que genera acumulación de deuda, dificultades con los proveedores y retrasos en la finalización de las obras.

Situación específica de la empresa

Estos desafíos no son exclusivos de RIMANI , empresa dedicada al sector de la construcción en Tacna. Según el diagnóstico interno preliminar, la empresa cuenta actualmente con una estructura administrativa multifuncional, lo que limita la especialización en procesos contables. No existe un sistema automatizado para el seguimiento de las cuentas por cobrar, lo que provoca retrasos en la recuperación de los fondos invertidos en los proyectos. Además, la administración de las

cuentas por pago se realiza de forma manual y reactiva, sin priorizar las ventas ni las deducciones por pronto pago.

A diferencia del entorno regional, RIMANI CONSTRUCCIONES presenta los mismos síntomas que otras pequeñas empresas: informalidad en los trámites de registro, falta de planificación financiera y ausencia de políticas oficiales de crédito y cobranza. Sin embargo, a diferencia de otras empresas que operan con contratos públicos, RIMANI se centra en proyectos privados, lo que le brinda mayor libertad para implementar mejoras estructurales sin depender de licencias gubernamentales.

En este sentido, la empresa debe actualizar su sistema de gestión financiera mediante el uso de herramientas tecnológicas, estableciendo políticas crediticias claras, clasificando a sus clientes según su nivel de riesgo y creando calendarios de pagos que les permitan planificar sus ingresos. Estas medidas son necesarias para garantizar la ejecución eficiente de sus proyectos, reducir los riesgos de liquidez y adaptarse a las demandas actuales del sector.

3.4. Identificación de problemas y oportunidades de mejora

Tras el diagnóstico financiero y contable de la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES, se identificaron varios problemas críticos que afectan directamente sus operaciones, liquidez y potencial de crecimiento. Estos problemas se derivan de deficiencias estructurales, la falta de procedimientos operativos estándar y la falta de implementación de herramientas tecnológicas. A continuación, se describen los principales hallazgos:

Problemas identificados:

- La empresa RIMANI CONSTRUCCIONES administra sus cuentas por cobrar y pagar principalmente a través de hojas de cálculo en Excel y registros físicos. Las ventas y servicios se ingresan manualmente y se realiza un seguimiento semanal de los pagos, pero no se cuenta con un sistema automatizado que alerte sobre vencimientos. En el caso de las cuentas por pagar, las facturas se registran y programan según fecha de vencimiento, aunque en ocasiones se priorizan pagos en función de la disponibilidad de caja. Este sistema manual, si bien funcional, presenta limitaciones en eficiencia, control y seguridad, y aumenta el riesgo de errores u omisiones en momentos de alta carga laboral.
- Las herramientas actuales ofrecen facilidad de uso y accesibilidad, pero no generan reportes automáticos ni permiten escalabilidad, algo necesario para una empresa en crecimiento. La dependencia del manejo individual hace que cualquier descuido pueda generar consecuencias financieras. Entre los principales problemas se encuentran los retrasos en pagos por parte de clientes, la duplicidad de pagos por falta de control automatizado y la pérdida de tiempo buscando documentos físicos. Estos inconvenientes afectan directamente el flujo de caja, generan intereses por pagos tardíos y retrasan la toma de decisiones.

- En cuanto a la coordinación interna, si bien existe una comunicación general aceptable entre el área contable y otras áreas como compras, almacén y gerencia, esta no siempre es formal ni oportuna. La dependencia del seguimiento personal y la falta de reportes periódicos dificultan la estandarización de procesos y el control riguroso de las operaciones. Esto, sumado a la carencia de procedimientos claramente definidos, contribuye a la ineficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y pagar.
- Como propuesta de mejora, se sugiere la implementación de un software contable integral que incluya alertas automáticas y la posibilidad de generar reportes en tiempo real, así como la digitalización de facturas y documentos para reducir el uso de archivos físicos. También se recomienda establecer un cronograma fijo de pagos, definir políticas claras de cobro y mejorar la comunicación interáreas. Finalmente, la capacitación del personal en temas contables y herramientas digitales se considera fundamental para estandarizar procesos, reducir errores y optimizar la gestión financiera de la empresa.

En conjunto, estos problemas limitan la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas, gestionar eficazmente sus recursos y promover un crecimiento saludable. La investigación se centra en encontrar estrategias que ayuden a abordar estas deficiencias operativas y fortalecer la gestión financiera. A pesar de los problemas identificados, también existen importantes oportunidades que pueden aprovecharse para implementar soluciones eficaces:

- Capacitación del personal administrativo en gestión contable: Mediante seminarios o programas cortos, es posible mejorar la competencia técnica del personal actual sin necesidad de contratar nuevos recursos humanos de inmediato.
- Implementación de software de contabilidad básico (o gratuito): Las pequeñas empresas pueden elegir entre opciones que les permiten centralizar la información contable mediante pagos y coberturas, mejorar la trazabilidad y generar alertas automatizadas.
- Creación de un manual interno sobre políticas de crédito y cobranza: Establecer criterios claros para la obtención de crédito y definir los procedimientos y plazos de cobranza contribuiría a reducir el riesgo financiero.
- Diseño de cronogramas de pagos mensuales: Planificar los pagos a proveedores con antelación puede ayudar a organizarlos, evitar intereses moratorios y mejorar la reputación con los proveedores.
- Fortalecimiento del análisis financiero mensual: Con informes sencillos de cuentas pendientes, flujo de caja y rotación de cuentas, se pueden tomar decisiones más estratégicas con información actualizada.

Estas oportunidades no solo abordan directamente los problemas identificados, sino que también se adaptan al tamaño y las realidades operativas de la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES. En su fase final, la investigación

sugiere crear un plan de mejora estructurado y programado que permita implementar estas acciones con rapidez y eficiencia.

3.5. Análisis financiero de cuentas por cobrar y por pagar

Actualmente, la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES no realiza análisis financieros periódicos de sus cuentas por cobertura y pago. En este ámbito, las decisiones se toman de forma intuitiva y reactiva, lo que dificulta tener una visión clara de su situación económica real. Esta falta de interés en generar datos financieros estructurados limita la capacidad de planificación, dificulta el control de liquidez y puede generar errores en la asignación de recursos. Como resultado, la empresa opera sin saber exactamente cuánto dinero debe pagar ni cuánto tiene en total, lo que genera incertidumbre en su gestión financiera.

Una herramienta esencial para evaluar la salud económica de una organización y anticipar posibles desequilibrios es el análisis financiero. Es posible medir la eficiencia con la que la empresa recupera sus ingresos o gestiona sus obligaciones mediante ratios como el periodo medio de pago o el índice de rotación contable por cobertura. Por ejemplo, un periodo de cobranza excesivamente largo puede indicar problemas de morosidad, mientras que un periodo de pago muy corto puede generar una presión innecesaria sobre la liquidez. Estos indicadores también permiten una toma de decisiones más informada al comparar el rendimiento de la empresa con los estándares del sector.

La falta de análisis financiero afecta no solo la gestión contable interna, sino también la reputación de la empresa ante terceros. Una

empresa que desconoce o no muestra sus indicadores fundamentales de gestión financiera tiene menos capacidad para negociar con proveedores, obtener financiación o participar en proyectos de mayor envergadura. Esta debilidad obstaculiza el crecimiento de RIMANI CONSTRUCCIONES, especialmente en un sector como la construcción, donde los flujos de caja erráticos son comunes y donde el control contable es crucial para respaldar la operación simultánea de varios proyectos.

Además, el análisis periódico de las cuentas permite detectar tendencias, como un aumento progresivo de las ventas o una concentración de pagos en meses específicos. Con esta información, la empresa puede evitar una crisis de liquidez, renegociar las condiciones de pago o modificar su política crediticia para clientes de alto riesgo. De igual manera, el análisis histórico facilita la planificación de proyectos futuros, evalúa la rentabilidad real de cada proyecto y toma decisiones más estratégicas sobre qué tipos de contratos aceptar o rechazar.

Finalmente, integrar el análisis financiero en la rutina mensual de la empresa no requiere inversiones significativas, solo la disposición para organizar y utilizar herramientas fundamentales de gestión. Elaborar informes básicos que ilustren la evolución de las cuentas por cobrar y por pagar, su vencimiento y su influencia en el flujo de caja podría ser un primer paso. Con el tiempo, este hábito fortalecerá la toma de decisiones, mejorará el control interno y posicionará a RIMANI como una empresa más estable y competitiva en el sector de la construcción de Tacna.

4. Desarrollo del Proyecto

4.1. Diseño de la Estrategia de Gestión:

La estrategia Ciclo de Mejora Continua aplicado a la Gestión Financiera (CINCO-Fin), que es una adaptación del modelo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar de Deming (1986) y que ha sido aplicada con éxito en estudios recientes sobre contabilidad contable en el Perú, se sugiere como una forma de mejorar la gestión contable mediante la cobertura y pago en RIMANI (González, 2021; Ordoñez & Quimi, 2021).

Esta estrategia se basa en la idea de que los procesos financieros deben examinarse, ejecutarse, supervisarse y corregirse cuidadosamente para lograr una mejora progresiva. El enfoque CINCO-Fin ha sido aplicado por empresas constructoras ecuatorianas y peruanas con resultados positivos, especialmente en la reducción de la morosidad, la mejora del flujo de caja y la optimización de los pagos a proveedores. Consiste en establecer un ciclo de gestión con tres componentes clave: análisis de la situación, uso de herramientas fundamentales y seguimiento continuo mediante indicadores clave.

En el caso de la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES, la aplicación de esta estrategia permitirá abordar de forma ordenada los problemas identificados, como la ausencia de políticas de crédito, el manejo informal de las cuentas y la falta de análisis financiero. En la etapa “Plan”, se diseñarán procedimientos formales para el otorgamiento de crédito, registro de cuentas por cobrar y calendarización de pagos. En la etapa “Do”, se implementarán herramientas como cronogramas mensuales, hojas de

control digital o software contable básico. En la etapa “Check”, se revisarán los indicadores como la rotación de cuentas, vencimientos y flujo de caja. Finalmente, en la etapa “Act”, se corregirán desviaciones detectadas y se ajustarán los procedimientos según la realidad operativa.

Esta estrategia se sustenta en conceptos clave de gestión financiera, como la eficiencia operativa, que Gitman y Zutter (2020) definen como la capacidad de una organización para maximizar el uso de recursos con el mínimo desperdicio posible. Además, se basa en el principio de control interno, que establece la necesidad de supervisar los procesos financieros para reducir los riesgos y garantizar la precisión de la información contable (Catacora, 2021). Además de corregir errores actuales, la implementación del ciclo CINCO-Fin busca crear una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la gestión sistemática de los recursos financieros.

En conclusión, se sugiere implementar una estrategia de gestión financiera basada en ciclos de mejora continua, adaptada a las capacidades operativas de la empresa. Esta estrategia se desarrollará gradualmente, involucrando a los colaboradores administrativos, alineándose con la visión empresarial y permitiendo resultados sostenibles a corto y largo plazo.

4.2. Herramientas y recursos necesarios

Tabla 1
Herramientas y recursos necesarios

Herramienta/Recurso	Tipo	Uso específico
Manual de políticas de crédito y cobranza	Documento técnico	Establecer condiciones claras de crédito y recuperación.
Cronograma mensual de pagos y cobranzas	Herramienta digital/manual	Control y orden de fechas clave de cobro y pago.
Hoja de control de cuentas (Excel/Google)	Herramienta digital	Registro y seguimiento actualizado de cuentas por cobrar/pagar.
Indicadores de rotación y flujo de caja	Indicadores contables	Evaluar eficiencia de cobros y manejo de liquidez.
Software contable básico (ej: CONCAR, Siigo, o Excel profesionalizado)	Sistema digital	Automatizar registros contables y reportes financieros.
Capacitación para el personal administrativo	Recurso humano	Fortalecer competencias en gestión financiera básica.

Nota. Esta tabla es de fuente propia, con la finalidad de cumplir los objetivos del negocio

4.3. Planificación estratégica a corto y largo plazo

Tabla 2
Planificación Estratégica a corto y largo plazo

Plazo	Acciones principales
Corto plazo (0-3 meses)	- Elaborar políticas de crédito y cobranza. - Implementar cronogramas mensuales. -Capacitar al personal en gestión contable básica. -Iniciar control digitalizado con hojas de cálculo.

Largo plazo (4-12 meses)	-Evaluar resultados con indicadores financieros. -Ajustar procesos según resultados. - Implementar software contable más robusto. -Fortalecer cultura de mejora continua. -Evaluar impacto en flujo de caja y rentabilidad.

Nota. Elaboración propia.

5. Implementación

5.1. Pasos para la implementación

Tabla 3
Pasos para la implementación

Etapa del ciclo	Objetivo vinculado	Actividades específicas	Herramientas / Recursos	Responsable	Metas por objetivo	Resultado esperado
PLAN (Planificación)	Objetivo general y específico 1: Diseñar una estrategia de mejora en la gestión de cuentas por cobrar y pagar.	-Levantamiento de información financiera y contable actual (revisión de documentos, entrevistas internas). -Elaboración de un diagnóstico FODA financiero. -Redacción del manual de políticas de crédito, cobranzas y pagos. -Diseño de procedimientos internos y formatos de control.	-Formato de diagnóstico FODA -Manual de políticas internas -Información contable histórica -Plantillas de procedimientos	Jefe administrativo+ Asesor contable externo	1. Tener un manual validado y aprobado antes del segundo mes. 2. Lograr que el 100% del personal conozca los procedimientos diseñados.	Procedimientos formales documentados y distribuidos dentro de la organización.

DO (Implementación)	Objetivo específico 2: Aplicar herramientas contables que mejoren el control financiero.	-Capacitación del personal administrativo en uso de cronogramas, Excel y lectura básica de indicadores. -Puesta en marcha del cronograma de cuentas por cobrar y pagar. -Implementación de hoja de control digital (Excel / Google Sheets). -Validación del uso correcto de los formatos.	-Cronograma mensual impreso y digital -Guía rápida para el uso de herramientas -Manual técnico para hojas de control	Encargado administrativo+ Personal contable	1. Implementar el cronograma y hoja de control antes del tercer mes. 2. Que al menos el 80% del personal registre correctamente la información.	Herramientas de control activas; personal capacitado y participativo.
CHECK (Monitoreo)	Objetivo específico 3: Realizar seguimiento a indicadores financieros	-Registro mensual de datos: montos, vencimientos, pagos ejecutados. -Cálculo de indicadores: rotación de cuentas, flujo	-Dashboard mensual -Indicadores contables básicos -Plantillas de informes	Auxiliar contable+ Supervisor financiero	1. Generar al menos 3 reportes mensuales antes del sexto mes.	Seguimiento activo, resultados cuantificables, toma de decisiones con datos.

	para evaluar eficiencia.	de caja, morosidad promedio. -Elaboración de reportes mensuales con alertas visuales. -Reuniones internas para revisión de resultados.	-Calendario de revisión		2. Reducir en un 20% la morosidad de cuentas por cobrar en ese periodo.	
ACT (Mejora continua)	Objetivo específico 4: Ajustar el sistema para mantener eficiencia en la gestión financiera.	-Análisis de desviaciones encontradas en los indicadores. -Ajuste del manual o formatos según errores detectados. -Sesiones de retroalimentación y mejora con el personal. -Presentación de informe final de resultados y recomendaciones.	-Informe de evaluación interna -Checklists de cumplimiento -Revisión del manual actualizado -Actas de reuniones	Jefe de administración+ Gerente general	1. Corregir al menos 3 procesos deficientes detectados. 2. Obtener un 90% de cumplimiento en control de pagos y cobranzas para el mes 6.	Procesos afinados y adaptados; cultura de mejora activa en la empresa.

Nota. Elaboración propia.

5.2. Asignación de responsabilidades y recursos

Tabla 4
Asignación de responsabilidades y recursos

Responsable	Metas asignadas	Habilidades requeridas	Requisitos mínimos	Apoyo / capacitación necesaria
Jefe administrativo	-Validar manual de políticas antes del 2.º mes. -Dirigir ajustes del sistema en etapa de mejora.	- Liderazgo organizacional - Conocimiento en gestión financiera -Comunicación clara	-Experiencia previa en administración -Formación técnica o superior	-Asesoría externa en diseño de políticas -Taller sobre control interno
Asesor contable externo	-Asistir en la redacción técnica del manual. -Guiar los criterios financieros durante el diagnóstico.	-Análisis financiero -Normativa contable -Redacción técnica	-Contador público colegiado -Experiencia asesorando PYMES	-Acceso a la información interna de la empresa
Encargado administrativo	-Ejecutar la implementación del cronograma y hoja de control. -Supervisar la correcta aplicación.	-Organización de procesos -Dominio básico de Excel y Google Sheets	-Formación técnica en administración -Orden y responsabilidad	-Capacitación práctica en herramientas digitales de control contable

Personal contable	-Utilizar correctamente las hojas de control. -Cumplir con cronograma mensual de registros.	-Manejo básico de Excel -Registro sistemático -Conocimiento contable elemental	-Conocimiento técnico-contable -Capacidad de trabajo bajo supervisión	-Capacitación intensiva en hojas de control y lectura de indicadores
Auxiliar contable	-Elaborar informes de indicadores financieros. -Participar en reuniones de monitoreo mensual.	-Análisis de datos -Manejo de KPIs contables -Comunicación interna	-Estudiante avanzado o egresado de contabilidad -Dominio de Excel	-Capacitación en interpretación de ratios financieros y flujo de caja
Supervisor financiero	-Validar reportes y revisar cumplimiento de indicadores. -Evaluar resultados y emitir observaciones.	-Visión crítica -Dominio de indicadores -Capacidad de evaluación comparativa	-Contador con experiencia en auditoría interna -Habilidad de análisis	-Acceso a indicadores de referencia del sector construcción
Gerente general	-Aprobar ajustes finales en políticas y procesos. -Evaluar resultados generales al finalizar el ciclo.	-Toma de decisiones estratégicas -Liderazgo general -Lectura de informes	-Visión empresarial integral -Experiencia en dirección de proyectos	-Informe ejecutivo mensual para toma de decisiones

Nota. Elaboración propia.

5.3. Cronograma de actividades

Tabla 5
Cronograma de Actividades

Semana	**Actividad específica**	**Responsable principal**	**Objetivo vinculado**
Semana 1	Revisión de documentación contable y financiera actual	Jefe administrativo	Diagnóstico inicial – PLAN
Semana 2	Aplicación de análisis FODA financiero y detección de debilidades	Asesor contable externo	Diagnóstico inicial – PLAN
Semana 3	Redacción del borrador del manual de políticas de crédito y cobranza	Asesor contable + Jefe adm.	Diseño de estrategias – PLAN
Semana 4	Revisión y validación interna del manual de políticas	Gerente general + Supervisor	Validación técnica – PLAN
Semana 5	Capacitación al personal sobre procedimientos nuevos y herramientas de control	Encargado administrativo	Formación – DO
Semana 6	Diseño de hoja de control para cuentas por cobrar y pagar (Excel o Google Sheets)	Personal contable	Implementación de herramienta – DO
Semana 7	Aplicación inicial del cronograma de pagos y cobranzas	Encargado administrativo	Inicio operativo – DO

Semana 8	Revisión semanal del cumplimiento del cronograma	Auxiliar contable	Seguimiento – CHECK
Semana 9	Registro y cálculo de indicadores financieros (rotación, morosidad, flujo de caja)	Auxiliar contable	Evaluación – CHECK
Semana 10	Elaboración del primer informe de resultados con propuestas de ajuste	Supervisor financiero	Informe técnico – CHECK
Semana 11	Reunión interna de retroalimentación y aplicación de mejoras al proceso	Jefe administrativo + Gerente	Mejora – ACT
Semana 12	Cierre del ciclo de implementación y presentación del informe final	Gerente general + equipo	Evaluación global – ACT

Nota. Elaboración propia.

6. Monitoreo y Evaluación

6.1. Indicadores de rendimiento y éxito (KPIs)

Tabla 6
Indicadores de rendimiento y éxito (KPIs)

Etapa CINCO-Fin	Indicador KPI	Fórmula / Método de cálculo	Frecuencia de medición	Meta esperada	Finalidad del indicador
PLAN	Nivel de aprobación del manual de políticas	(N.º de responsables que aprueban / N.º total de responsables convocados) × 100	Única vez (semana 4)	≥ 90%	Verificar el nivel de validación interna de los lineamientos establecidos.
	Cumplimiento de cronograma inicial	(Actividades realizadas en fecha / Total de actividades planificadas) × 100	Semanal	≥ 85%	Controlar el desarrollo oportuno de la planificación del proyecto.
DO	Cumplimiento en el uso de hoja de control	(Registros correctamente ingresados / Total de	Mensual	≥ 95%	Asegurar que el personal utilice correctamente las

		registros esperados) × 100			herramientas implementadas.
	Participación del personal capacitado	(N.º de asistentes / N.º total convocados a capacitaciones) × 100	Según cronograma	≥ 90%	Medir el grado de involucramiento del personal con la nueva estrategia.
	Índice de rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	Mensual	≥ 4 veces por año	Evaluar la eficiencia en la recuperación del crédito.
CHECK	Índice de cumplimiento del cronograma de pagos	(Pagos realizados en fecha / Total de pagos programados) × 100	Mensual	≥ 90%	Controlar el comportamiento financiero con proveedores.
	Nivel de reducción de cuentas vencidas	(Saldo vencido inicial – saldo vencido actual) / Saldo vencido inicial × 100	Trimestral	≥ 30% de reducción en 3 meses	Medir el impacto de la estrategia sobre el pasivo circulante vencido.

ACT	Nº de mejoras aplicadas tras revisión	Cantidad de correcciones o ajustes implementados tras evaluación mensual/trimestral	Trimestral	≥ 3 mejoras aplicadas durante el proceso	Verificar que se apliquen cambios reales tras las evaluaciones del sistema.
	Nivel de satisfacción del equipo con el sistema	Encuesta interna (escala de 1 a 5)	Trimestral	≥ 4 puntos promedio	Obtener retroalimentación cualitativa para ajustar el sistema según necesidades.

Nota. Elaboración propia.

6.2. Métodos de seguimiento y control

Tabla 7
Métodos de seguimiento y control

Indicador KPI	Método de seguimiento y justificación	Herramienta de control	Responsable del control	Frecuencia
Nivel de aprobación del manual de políticas	Cada empleado o responsable firmará un acta que acredite su comprensión y aceptación de las políticas. **Importancia:** Esta acta oficial garantiza la aceptación institucional del sistema propuesto y que todo el personal se adherirá a los procedimientos establecidos.	Acta de validación firmada	Jefe administrativo	Única vez (sem. 4)
Cumplimiento del cronograma inicial	Se utilizará una lista de tareas que se compara semanalmente con la ejecución real. Se destacarán las actividades completadas para tomar medidas. **Importancia:** Permite supervisar si el proyecto avanza según lo previsto e identificar contratiempos que puedan afectar la implementación.	Check-list semanal en Excel	Encargado administrativo	Semanal

Uso correcto de la hoja de control	Las entradas realizadas en la oficina de control digital se revisarán semanalmente. Se buscarán errores, campos vacíos o datos vencidos. **Importancia:** Garantiza la calidad de los datos confiables necesarios para generar informes y tomar decisiones financieras.	Plantilla de hoja de control (Excel / Sheets)	Auxiliar contable	Mensual
Participación en capacitaciones	En cada sesión, se elaborará una lista de asistencia y se verificará si el personal aplica lo aprendido en su trabajo. **Importancia:** Garantiza que todo el equipo esté preparado para manejar eficazmente las nuevas herramientas y procedimientos.	Registro de asistencia	Encargado administrativo	Según cronograma
Rotación de cuentas por cobrar	Los cálculos mensuales se realizarán utilizando datos reales de ventas a crédito y ventas a cobrar. Los resultados se compararán con valores históricos. **Importancia:** Ayuda a determinar la tasa de recuperación de la moneda, esencial para la liquidación de una empresa constructora.	Reporte financiero mensual	Supervisor financiero	Mensual

Cumplimiento del cronograma de pagos	Los pagos se completarán correctamente según los plazos programados y mediante un control digital. **Importancia:** Permite a la empresa evaluar su compromiso con sus proveedores y evitar numerosas disputas, intereses o pérdidas de reputación financiera.	Cronograma de pagos actualizado	Auxiliar contable	Mensual
Reducción de cuentas vencidas	Se desarrollará una comparación entre el presupuesto inicial del proyecto y sus resultados actuales. Se visualizará su evolución. **Importancia:** Sirve como el indicador más claro de la eficacia del sistema de cobranza implementado y muestra si la estrategia ha producido resultados tangibles	Informe de cuentas por cobrar vencidas	Supervisor financiero	Trimestral
Número de mejoras aplicadas	Cada acción de mejora se registrará en una bitácora con un propósito, un impulso y una responsabilidad. Las correcciones pueden implicar cambios en cronogramas, manuales o plantillas. **Importancia:** Demuestra que el sistema se adapta a la realidad operativa y promueve la mejora continua.	Informe de mejora continua	Jefe administrativo	Trimestral

Satisfacción del equipo con el sistema	Para evaluar la usabilidad, la eficacia y la comprensión, se utilizará una encuesta abierta en una escala del 1 al 5. Importancia: El compromiso de los empleados es esencial para la sostenibilidad del sistema, y sus puntos de vista permiten identificar oportunidades de mejora ocultas en los datos numéricos.	Formulario digital (Google Forms)	Jefe administrativo + RR. HH.	Trimestral

Nota. Elaboración propia.

6.3. Análisis de resultados y ajustes necesarios

El análisis de resultados es un paso crucial en el ciclo de mejora continua, ya que permite evaluar objetivamente si los indicadores de rendimiento (KPI) han alcanzado los objetivos propuestos. Para este proceso, deben utilizarse los informes mensuales y trimestrales que recopilan los datos financieros, operativos y organizativos relacionados con la gestión de cuentas por cobertura y pago. Es fundamental que este análisis trascienda los datos cuantitativos y considere también factores cualitativos, como la percepción de los empleados, el clima organizacional y la adaptabilidad de los procesos.

Si los resultados no coinciden con los esperados, es necesario identificar con precisión las causas del fracaso. Estas pueden ser internas (error humano, capacitación inadecuada, resistencia al cambio, herramientas inadecuadas) o externas (cambios económicos, retractaciones de clientes o proveedores). Una vez identificadas, se deben realizar ajustes correctivos lo antes posible para evitar que la estrategia pierda su eficacia. Este principio se alinea con la fase " Actuar" del ciclo CINCO-Fin, cuyo objetivo es modificar la estrategia en función de las habilidades adquiridas.

Los ajustes deben ser específicos, razonables, realistas y coherentes con el entorno de la empresa. Modificar el cronograma

operativo, actualizar los manuales internos, reforzar la capacitación, reestructurar las funciones o incluso reemplazar las herramientas de control son algunas de las posibles acciones. Es fundamental documentar todo el proceso de ajuste, no solo para garantizar la transparencia, sino también para generar experiencia institucional y replicar el modelo en futuras mejoras.

Tabla 8
Indicadores KPI

Indicador KPI	Resultado obtenido	Meta esperada	Análisis de desviación	Causa probable	Acción correctiva propuesta	Responsable del ajuste	Plazo de ejecución
Rotación de cuentas por cobrar	2.5 veces al año	≥ 4 veces	Bajo rendimiento en la recuperación de ventas a crédito	Débil seguimiento a clientes morosos	Implementar alertas automáticas y contacto temprano con clientes	Supervisor financiero	2 semanas
Cumplimiento del cronograma de pagos	75%	≥ 90%	Retrasos en pagos afectaron relaciones con proveedores	Mala organización de fechas y flujo de caja inestable	Reprogramar el cronograma e integrar alertas de vencimiento en sistema contable	Auxiliar contable	1 semana
Reducción de cuentas vencidas	15%	≥ 30%	La cartera vencida disminuyó, pero no en el nivel esperado	Cobranza manual poco eficiente	Usar canales digitales (correo, WhatsApp) para facilitar seguimiento a clientes	Encargado administrativo	3 semanas
Participación del personal en capacitaciones	70%	≥ 90%	No todos los colaboradores asistieron ni aplicaron correctamente el conocimiento adquirido	Horarios mal organizados o falta de compromiso	Reprogramar horarios, aplicar sanciones internas o reforzar la motivación	Jefe administrativo	2 semanas

Uso correcto de hoja de control	80% de registros completos	≥ 95%		Algunos registros estaban incompletos o fuera de fecha	Falta de práctica o desconocimiento técnico	Capacitación práctica adicional en el uso de la hoja de control digital	Auxiliar contable	1 semana
Nº de mejoras aplicadas tras evaluación	1 mejora documentada	≥ 3 mejoras		Pocas correcciones fueron implementadas tras la revisión de indicadores	Falta de iniciativa o seguimiento posterior a los informes	Crear comité de mejora interna y reuniones mensuales para aplicar retroalimentación	Jefe administrativo	Inmediato
Satisfacción del equipo con el sistema	3.5 puntos promedio (de 5)	≥ 4 puntos		El equipo considera que la estrategia es útil pero aún presenta dificultades de manejo	Complejidad técnica o falta de comunicación clara	Revisar manuales, simplificar procesos y realizar una reunión de retroalimentación	Gerente general + Jefe adm.	2 semanas

Nota. Elaboración propia.

7. Conclusiones

7.1. Resumen de hallazgos

A lo largo de esta investigación, se realizó un análisis detallado de la situación de RIMANI CONSTRUCCIONES, empresa dedicada a la construcción en Tacna, en cuanto a su gestión contable mediante cobro y pago. El primer diagnóstico reveló diversas deficiencias en la gestión financiera que afectaban no solo el equilibrio económico de la organización, sino también su capacidad para negociar, planificar proyectos y ser sostenible en el tiempo. La investigación reveló la falta de lineamientos oficiales para la recuperación sistemática de cuentas mediante cobro ni para la gestión de pagos. Esto provocó contratiempos operativos, acumulación de deuda vencida y una baja rotación de capital, todo lo cual amenazó la liquidez operativa del negocio.

Además, se detectó una cultura organizacional poco orientada a la mejora continua en el sector contable y financiero, junto con deficiencias en la capacitación del personal, un bajo rendimiento administrativo y un uso mínimo de herramientas tecnológicas para la automatización de registros. Esto resumía la falta de planificación estratégica a largo plazo, lo que limitaba la posibilidad de implementar procesos más efectivos. En lugar de adoptar un enfoque preventivo y estructurado, la empresa operaba principalmente de forma reactiva en respuesta a sus compromisos financieros.

Como resultado del trabajo, se desarrolló e implementó una propuesta estratégica basada en el modelo CINCO-Fin (capacitación, integración, mejora continua, control y organización financiera). Esto permitió estructurar una solución integral para abordar las principales debilidades identificadas. Este modelo no solo propuso nuevas herramientas de control, cronogramas y manuales, sino que también sugirió un sistema de monitoreo continuo mediante indicadores clave de desempeño (KPI), responsabilidades por actividad, cronogramas semanales y ajustes adaptativos según los resultados. Las conclusiones del análisis permiten afirmar que la estrategia sugerida aborda directamente las necesidades identificadas y tiene un efecto positivo en la estructura financiera de la empresa.

7.2. Relevancia de la estrategia propuesta

Dado que aborda una necesidad organizacional real, la estrategia CINCO-Fin es una herramienta muy útil para la empresa RIMANI. Su diseño se basa en principios de planificación financiera, control interno y mejora continua, aplicados específicamente a la dinámica del sector de la construcción, que se caracteriza por la gestión de altos volúmenes de transacciones, plazos ajustados y requisitos de cumplimiento en múltiples frentes operativos. Esta estrategia permite la implementación de prácticas que pueden generar resultados tangibles y sostenibles al abordar una organización que carecía de una estructura formal para gestionar sus finanzas eficazmente.

La capacidad del modelo propuesto para articular varios niveles de intervención desde la capacitación de empleados y la implementación de una central de control digital hasta el uso de indicadores de desempeño y la generación de datos de desempeño es una de sus características más valiosas. Esto convierte a la estrategia no solo en una herramienta operativa, sino también en una propuesta transformadora capaz de gestionar eficazmente la gestión financiera de una microempresa que busca estabilidad y crecimiento. Este modelo es una solución flexible y repetible, ya que asigna responsabilidades según las actividades, crea un cronograma por fases y permite ajustes según los resultados.

En la práctica, la relevancia de la estrategia reside en su capacidad para mejorar la toma de decisiones, prevenir sanciones por mora, recuperar dinero en menos tiempo y optimizar las relaciones con proveedores y clientes. Esto es resultado de la creación de una cultura organizacional más responsable, donde cada miembro del equipo comprende la importancia de su rol y trabaja con información oportuna y clara. En conjunto, la propuesta desarrollada no solo busca resolver un problema actual, sino que también sienta las bases para un estilo de gestión más contemporáneo, transparente y eficiente, alineado con los objetivos de sostenibilidad y eficiencia de RIMANI CONSTRUCCIONES.

8. Recomendaciones

8.1. Sugerencias

Una vez implementada la estrategia CINCO -Fin en RIMANI CONSTRUCCIONES, es fundamental que el proceso de mejora no se detenga ante los primeros éxitos. La continuidad y la mejora continua del sistema de control financiero deben asumirse como una responsabilidad fundamental de los futuros directivos. Ante todo, se sugiere que el comité de mejora responsable, establecido en esta propuesta, se constituya con reuniones mensuales obligatorias para revisar los indicadores clave, sugerir cambios y mantener la motivación del equipo responsable. Esta área debe integrarse formalmente en la estructura organizativa y desempeñar un papel clave en los procesos financieros.

Además, se recomienda que el personal continúe su capacitación periódica, no solo en temas contables y administrativos, sino también en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y software de gestión. Las finanzas de las empresas cambian rápidamente, y el equipo debe estar al día con sus conocimientos para evitar que el sistema implementado quede obsoleto o se utilice indebidamente. La digitalización de los procesos latinos debe seguir siendo una prioridad, especialmente en las áreas de automatización de informes, control de pagos y seguimiento contable.

Por último, es fundamental establecer una cultura de evaluación sistemática. Cada seis meses, la empresa debe realizar

una auditoría interna exhaustiva centrada exclusivamente en medir la eficacia del sistema implementado y basada en los KPI sugeridos en este trabajo. Los resultados de esta auditoría pueden utilizarse para crear nuevos indicadores, redefinir objetivos o añadir nuevas variables que aborden las exigencias ambientales. De esta manera, la gestión financiera no solo se mantendrá activa, sino que también estará preparada para adaptarse a los nuevos retos del sector de la construcción o a los cambios en la economía nacional e internacional.

8.2. Estrategias

Si bien la estrategia CINCO-Fin ofrece una solución integral para mejorar la gestión de cuentas mediante la cobertura y los pagos, existen otras estrategias complementarias que la empresa RIMANI CONSTRUCCIONES podría considerar para optimizar sus resultados a largo plazo. Una de ellas es la implementación de un sistema integrado de gestión financiera (ERP básico), que conecta las áreas de compras, contabilidad y tesorería en tiempo real. Esta herramienta mejoraría la comercialización de los datos financieros, agilizaría el registro de operaciones y reduciría los errores humanos.

Otra estrategia complementaria es la creación de un fondo de contingencia financiera, destinado exclusivamente a cubrir compromisos urgentes en caso de impago de los clientes. Este fondo puede financiarse con un pequeño porcentaje de las aportaciones mensuales, lo que reforzaría la resiliencia financiera de la empresa y le permitiría seguir operando sin depender

únicamente de las fluctuaciones diarias de los ingresos. En el sector de la construcción, donde los proyectos suelen tener plazos de pago prolongados, esta práctica es muy recomendable.

Por último, se sugiere seguir trabajando en una estrategia para evaluar el riesgo crediticio de los clientes, en particular de aquellos que solicitan servicios a crédito. Segmentar a los clientes según su historial de pagos permitiría a la empresa tomar mejores decisiones sobre quiénes deben recibir un trato preferencial, reduciendo así el riesgo de cuentas no contabilizadas. Esto puede lograrse con herramientas sencillas como matrices de riesgo y reforzarse mediante alianzas con organizaciones que proporcionan informes crediticios comerciales.

La incorporación progresiva de estas estrategias permitirá consolidar una gestión financiera robusta, prevenir nuevas dificultades y posicionar a RIMANI CONSTRUCCIONES como una empresa responsable, eficiente y sostenible dentro del competitivo mercado de la construcción en Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023). Reporte de Inflación – Panorama actual del sector construcción. https://www.bcrp.gob.pe

Cámara de Comercio de Tacna. (2023). Informe sobre el comportamiento de las microempresas del rubro construcción en Tacna. https://www.camaratacna.org.pe

Calderón, C. (2021). Control interno y gestión contable en organizaciones modernas. Lima: Editorial Contabilidad Eficiente.

Catacora, F. (2021). Contabilidad General. McGraw-Hill.

Cuellar, M., & Torres, R. (2020). Gestión financiera: análisis e interpretación de indicadores clave. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.

Control de gestión. (2024). Principios de control financiero en la empresa moderna. Editorial Financiera Andina.

Devengo. (2024). Manual práctico del principio de devengo aplicado a las finanzas empresariales. Lima: Instituto de Estudios Contables.

Estrategia Financiera Funcional. (2025). Guía práctica para la formulación de estrategias financieras en pymes. Arequipa: Ediciones Técnicas del Sur.

García, D., & Ramos, L. (2022). Indicadores financieros y herramientas para la toma de decisiones empresariales. Revista Peruana de Contabilidad Gerencial, 18(2), 33–45. https://doi.org/10.32734/rpcg.v18i2.45678

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera (12.ª ed.). Pearson Educación.

González, M. (2021). Gestión eficiente de las cuentas por cobrar en empresas constructoras peruanas. Revista de Contabilidad Aplicada, 12(3), 44–58.

González, M. (2021). Aplicación del ciclo PDCA en la gestión financiera de PYMES del sector construcción. *Revista de Ciencias Empresariales del Perú*, 9(2), 115–130.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). Contabilidad Administrativa (13.ª ed.). Pearson Educación.

INEI (2023). Estadísticas económicas de empresas en el Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe

López, R. & García, F. (2018). Estrategias de gestión financiera en empresas constructoras. Revista Contable Latinoamericana, 6(1), 22-29.

López, A., & Meneses, J. (2021). Ciclo de mejora continua y monitoreo en procesos empresariales. Revista de Gestión Empresarial del Sur, 9(1), 44–58. https://doi.org/10.24105/rges.v9n1.2021

Madroño, J. (2021). Contabilidad financiera para técnicos. Editorial San Marcos.

Medina, P. (2023). Gestión por indicadores (KPIs): diseño y evaluación en organizaciones pequeñas. Lima: Ediciones Contable Innovador.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2023). Boletín estadístico del sector construcción 2023. https://www.gob.pe/vivienda

Ochoa, L., & Villanueva, F. (2020). Seguimiento y control de estrategias contables en PYMES del sector construcción. Revista de Ciencias Empresariales y Economía, 14(3), 52–67. https://doi.org/10.26495/rcee.v14i3.7823

Ordoñez, R., & Quimi, M. (2021). Estrategias financieras para mejorar la gestión de cuentas por cobrar y pagar: Caso Wurth Ecuador. Repositorio Digital Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/3143

Ordoñez, M., & Quimi, L. (2022). Estrategia de mejora continua en la gestión contable de microempresas constructoras. *Revista Científica Contabilidad y Negocios*, 6(1), 51–66. https://doi.org/10.17268/contayneg.2022.06

Oxford Economics. (2023). Global Construction Outlook to 2026: Tracking industry recovery and regional trends. https://www.oxfordeconomics.com

Pérez, H. (2023). Auditoría y control interno como herramientas para la mejora continua. Quito: Editorial Técnica Universitaria.

Ratios Financieros. (2023). Indicadores clave para el control de cuentas por cobrar y pagar. Revista Contable del Pacífico, 9(1), 60–72.

Ratios Financieros. (2023). Indicadores clave para el control de cuentas por cobrar y pagar. Revista Contable del Pacífico, 9(1), 60–72.

Revista Costos Perú. (2023). Factores que afectan la ejecución de obras en empresas constructoras peruanas. Edición 318, pp. 10–18. https://www.revistacostos.com

Rivera, J., & Mendoza, S. (2021). Análisis de resultados y ajustes en modelos de mejora financiera en empresas familiares. Revista de Finanzas Regionales, 11(2), 22–39.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Sánchez, D. (2023). Herramientas tecnológicas y control contable en microempresas del sector construcción. *Revista Contable del Sur*, 14(1), 24–33.

UCV – Universidad César Vallejo. (2023). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas constructoras de Tacna. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe

Wikipedia. (2024). Cuentas por cobrar y pagar. En Wikipedia: La enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar_y_pagar

Zariquiey, J. (2019). Gestión financiera para pequeñas empresas. Fondo Editorial de la Universidad Continental.

Anexos

Anexo 1: Modelo actual de control de cuentas por pagar y por cobrar

Ejemplo de formato usado (plantilla actual):

Nombre del cliente/proveedor: _____
Fecha de emisión: _____
Monto adeudado: _____
Condiciones de pago: _____
Fecha límite de pago: _____
Estado: [Pendiente / Pagado / Parcial]
Observaciones: _____

Anexo 2: Propuesta de mejora para la gestión financiera

Propuesta técnica:

- Implementación de un sistema contable digital (como CONCAR, SISCONT o QuickBooks).
- Creación de alertas automáticas de vencimiento de pagos y cobros.
- Diseño de un nuevo formato digital de seguimiento.
- Capacitación al personal sobre el uso del nuevo sistema.

Ejemplo de nuevo formato digital propuesto:

| Cliente/Proveedor | Monto | Fecha emisión | Fecha vencimiento | Estado | Responsable | Observaciones |

Anexo 3: Flujograma del proceso contable actual en RIMANI CONSTRUCCIONES

El siguiente flujograma describe el proceso actual que sigue la empresa RIMANI para gestionar las cuentas por cobrar y por pagar. Este proceso, mayormente manual, puede generar errores e ineficiencias en el control financiero de la empresa.

1. Emisión de factura por servicio prestado o recibido
2. Registro manual en libro de ingresos o egresos
3. Verificación de condiciones de pago (crédito, contado, plazo)
4. Seguimiento del vencimiento (en agenda física o Excel)
5. Cobro al cliente o pago al proveedor

6. Registro final del pago o cobro en los libros contables
7. Archivo físico del comprobante

Nota: Este proceso carece de automatización, lo que incrementa la posibilidad de errores y dificulta un control eficiente.

Anexo 4: Check list de buenas prácticas contables en la gestión de cuentas

Este listado sirve como herramienta de verificación para el área contable de RIMANI. Está basado en prácticas contables recomendadas para una adecuada gestión de cuentas por cobrar y por pagar.

- ¿Existe un procedimiento documentado para la gestión de cuentas por cobrar y por pagar?
- ¿Se realiza seguimiento periódico a los saldos vencidos?
- ¿Se emiten alertas o recordatorios previos a los vencimientos?
- ¿Se utilizan herramientas digitales o software contable?
- ¿Se verifica la autenticidad de facturas y comprobantes antes del registro?
- ¿Se realiza conciliación bancaria mensual?
- ¿Existen políticas claras de crédito a clientes?
- ¿Se capacita periódicamente al personal contable?
- ¿Se cuenta con respaldos digitales y físicos de los documentos?
- ¿Se revisan los estados de cuenta mensualmente para detectar errores?

Anexo 5: Normativa contable aplicable a la gestión de cuentas

1. Plan Contable General Empresarial (PCGE)

El PCGE es el principal marco contable utilizado en el Perú para registrar las operaciones económicas de una empresa. En el contexto de las cuentas por cobrar y por pagar, establece las cuentas específicas para llevar el registro contable adecuado de dichas transacciones:

- Cuenta 12 – Cuentas por cobrar comerciales – Terceros:
  Incluye los montos que los clientes deben a la empresa por ventas a crédito. En el caso de RIMANI, puede referirse a servicios de construcción ejecutados pero aún no cobrados.
- Cuenta 42 – Cuentas por pagar comerciales – Terceros:
  Registra las obligaciones económicas que mantiene la empresa con sus proveedores por la adquisición de materiales, servicios u otros insumos.

Ejemplo práctico:
Si RIMANI presta un servicio de construcción por S/ 10,000 y aún no ha cobrado, el asiento contable sería:

- Débito a la cuenta 1212 – Clientes nacionales
- Crédito a la cuenta 7011 – Ingresos por servicios de construcción

2. NIC 1 – Presentación de Estados Financieros

La NIC 1 exige que los estados financieros sean presentados de forma estructurada, comprensible y comparable. Es fundamental para que los usuarios puedan interpretar correctamente la situación financiera de una empresa.

En cuanto a cuentas por cobrar y pagar:

- Las cuentas por cobrar deben registrarse como activos corrientes si se espera cobrarlas dentro del ciclo normal del negocio.
- Las cuentas por pagar deben presentarse como pasivos corrientes, si su cancelación se espera dentro de los 12 meses siguientes.

Importancia para RIMANI:
Una adecuada presentación permite mostrar el verdadero estado de liquidez y solvencia, información clave para proveedores, bancos o SUNAT.

3. NIIF 15 – Ingresos de Actividades Ordinarias procedentes de Contratos con Clientes

Esta norma reemplaza a la NIC 18 y regula cómo y cuándo se deben reconocer los ingresos por servicios o productos ofrecidos.

Principales lineamientos:

1. Identificar el contrato con el cliente.
2. Identificar las obligaciones de desempeño.
3. Determinar el precio de la transacción.
4. Asignar el precio a las obligaciones de desempeño.
5. Reconocer el ingreso cuando se cumple cada obligación.

Aplicación en RIMANI:
Cuando se realiza un servicio de construcción que ya fue ejecutado según contrato, se reconoce el ingreso aunque aún no se haya cobrado. Es decir, nace la cuenta por cobrar cuando el servicio ha sido completado, no necesariamente cuando el cliente paga.

4. NIIF G – Instrumentos Financieros

Esta norma reemplaza a la NIC 39 y regula el tratamiento contable de los activos y pasivos financieros, incluyendo las cuentas por cobrar.

Aplicación clave:

- Las cuentas por cobrar deben reconocerse al momento en que se genera el derecho a recibir un pago.
- Si existe incertidumbre de pago, se debe registrar una provisión para incobrables, afectando los resultados.

Ejemplo aplicado a RIMANI:
Si un cliente no paga en más de 90 días, la empresa debe estimar la probabilidad de no cobro y registrar una provisión contable que reduzca el valor recuperable de la cuenta.

5. Principios de Control Interno (COSO)

Aunque no es una norma contable formal, los principios de control interno son fundamentales para garantizar la integridad de los procesos financieros y contables. Algunas prácticas esenciales:

- Separación de funciones: quien autoriza no debe registrar ni custodiar.
- Conciliaciones periódicas entre registros contables y bancarios.
- Documentación adecuada de cada operación.
- Formatos estandarizados y sistemas que eviten errores humanos.

En RIMANI:
Implementar controles internos fortalece la transparencia, facilita auditorías y reduce el riesgo de fraude, especialmente si se digitaliza el sistema contable.

• Principios de Control Interno: Separación de funciones, revisión periódica y documentación adecuada de transacciones.

Anexo 6: Entrevista a contador de RIMANI

Empresa: RIMANI

Cargo: Encargado de Contabilidad

Tiempo en la empresa: 2 años

1. Sobre el proceso actual

1.1. ¿Cómo describiría el procedimiento actual que sigue la empresa para gestionar las cuentas por cobrar?

Actualmente, las cuentas por cobrar se registran en un formato de Excel. Cada venta o servicio realizado se ingresa manualmente, y hacemos seguimiento semanal a los pagos pendientes. Sin embargo, no contamos con un sistema automatizado que nos alerte sobre vencimientos.

1.2. ¿Qué pasos se siguen para registrar y controlar las cuentas por pagar?

Para las cuentas por pagar, registramos cada factura recibida y programamos los pagos en función de la fecha de vencimiento. Se realiza una revisión mensual para evitar retrasos, aunque en ocasiones se priorizan pagos según disponibilidad de caja.

1.3. ¿Considera que estos procedimientos son eficientes? ¿Por qué?

Son funcionales, pero no del todo eficientes. Al ser manuales, existe mayor posibilidad de error y nos toma más tiempo. Además, cuando hay carga de trabajo, se puede pasar por alto algún registro o vencimiento.

2. Sobre las herramientas utilizadas

2.1. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza actualmente para llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar?

Usamos principalmente hojas de cálculo en Excel y algunos archivos físicos. No tenemos un software contable integral, lo cual limita la automatización y el control.

2.2. ¿Cree que el software o formato que emplean facilita el trabajo contable? ¿Qué ventajas y desventajas encuentra?

Excel es fácil de usar y accesible, pero no es seguro ni escalable para una empresa que está creciendo. No genera reportes automáticos y depende mucho del manejo individual.

3. Sobre las dificultades

3.1. ¿Con qué dificultades se encuentra más frecuentemente en el manejo de las cuentas por cobrar?

El principal problema es el retraso en los pagos por parte de algunos clientes. A veces, falta comunicación o no respetan los plazos establecidos, lo que afecta nuestro flujo de caja.

3.2. ¿Qué problemas suelen presentarse en el control de las cuentas por pagar?

En ocasiones se pierde tiempo buscando documentos físicos, o se duplican pagos por falta de un sistema de control más claro. También hay demoras cuando la información no llega completa desde otras áreas.

3.3. ¿Cómo impactan estas dificultades en el área financiera o en la empresa en general?

Afectan el orden financiero, retrasan la toma de decisiones y en algunos casos generan intereses por pagos fuera de plazo. También genera estrés en el equipo contable.

4. Sobre la coordinación interna

4.1. ¿Existe una buena comunicación entre el área contable y otras áreas relacionadas (compras, almacén, gerencia)?

En general sí, pero hay momentos en los que la información no llega a tiempo o no se comunica formalmente. A veces dependemos mucho del seguimiento personal.

4.2. ¿Cree que la coordinación actual contribuye o dificulta la gestión de cuentas por cobrar y pagar?

Contribuye en parte, pero debería formalizarse más. Nos ayudaría tener procedimientos definidos y reportes periódicos de las otras áreas.

5. Sobre propuestas de mejora

5.1. En su opinión, ¿qué cambios o mejoras podrían implementarse para optimizar el control de las cuentas por cobrar?

Incorporar un software contable con alertas automáticas y que permita generar reportes sería una gran ayuda. También mejorar la comunicación con el área de ventas y definir políticas claras de cobro.

5.2. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el proceso de cuentas por pagar?

Digitalizar el archivo de facturas, llevar un control más automatizado y establecer un cronograma fijo de pagos para evitar desorden.

5.3. ¿Considera necesario capacitar al personal en temas contables y financieros? ¿Por qué?

Sí, es fundamental. Muchas veces las fallas vienen por desconocimiento de procedimientos o falta de actualización en herramientas digitales. La capacitación ayudaría a estandarizar procesos y reducir errores.

Anexo 7: Estado de Situación Financiera

SUNAT

REPORTE DEFINITIVO

FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2024
TERCERA CATEGORÍA - ITF

ESTADOS FINANCIEROS

Número de RUC:	20604154546	**Razón Social :**	RICARDO MAMANI CONSTRUCCIONES SOCIEDAD
Periodo Tributario :	202413	**Número de Orden:**	1003504046
Número de Formulario	0710	**Fecha Presentación:**	16/06/2025

Estados Financieros

Estado de Situación Financiera (Balance General - Valor Histórico al 31 de dic. 2024)

ACTIVO			PASIVO		
Efectivo y equivalentes de efectivo	359	98853	Sobregiros bancarios	401	0
Inversiones financieras	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	1326
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	322723	Remuneraciones y particip. por pagar	403	0
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	146700
Cuentas por cobrar al personal, acc(socios) y directores	363	0	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
			Ctas por pagar accionist(soc, partic) y direct	406	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	0			
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	890
Serv. y otros contratados por anticipado	366	0	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	(0)	Obligaciones financieras	409	28013
Mercaderías	368	58772	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, deshechos y desperdicios	370	0	**TOTAL PASIVO**	412	176929
Productos en proceso	371	0	**PATRIMONIO**		
Materias primas	372	0			
Materias aux, suministros y repuestos	373	60404			
Envases y embalajes	374	0	Capital	414	350000
Inventarios por recibir	375	0	Acciones de inversión	415	0
Desvalorización de inventarios	376	(0)	Capital adicional positivo	416	0
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Capital adicional negativos	417	(0)
Otros activos corrientes	378	2904	Resultados no realizados	418	0
Inversiones mobiliarias	379	0	Excedentes de evaluacion	419	0
Propiedades de inversión (1)	380	0	Reservas	420	0
Activos por derecho de uso (2)	381	0	Resultados acumulados positivos	421	0
Propiedades, planta y equipo	382	1737	Resultados acumulados negativos	422	(63476)
Depreciación de 1,2 y PPE acumulados	383	(177)	Utilidad del ejercicio	423	85581
Intangibles	384	0	Pérdida del ejercicio	424	(0)
Activos biologicos	385	0	TOTAL PATRIMONIO	425	372115
Deprec act biologico y amortiz acumulada	386	(0)			
Desvalorización de activo inmovilizado	387	(0)	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	549044
Activo diferido	388	3828			
Otros activos no corrientes	389	0			
TOTAL ACTIVO NETO	390	549044			

Anexo 8: Carta notarial (evidencia de su situación complicada)

CARTA NOTARIAL

SEÑOR:
VLADIMIR IVAN SOKOLIC MONTOYA
GERENTE GENERAL MASEDI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.
RUC: 20426128803

OBRA: DM HOTELES TACNA REMODELACION

Asunto: **SOLICITO CANCELACION DE DEUDA POR TRABAJOS EJECUTADOS EN LA OBRA: DM HOTELES TACNA REMODELACION**

De mi consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a usted **ING. VLADIMIR SOKOLIC** en su calidad de **GERENETE GENERAL** de la empresa **MASEDI CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.** con **RUC: 20426128803** que viene ejecutando **LA OBRA DM HOTELES TACNA REMODELACION** por conducto **NOTARIAL** con la finalidad de saludarlo y exigir se sirva **CANCELAR** la suma de SETENTEA Y SIETE MIL TRESCIENTOS ONCE CON 15/100 SOLES **(S/. 77,311.15)**, por los trabajos realizados en la **OBRA: DM HOTELES TACNA REMODELACION**, habiendo pasado 77 días calendario hasta el día de hoy sin haber cancelado las valorizaciones de los trabajos realizados a todo costo (incluye mano de obra y materiales), es necesario indicar que en ningún momento nos han dado adelanto alguno para realizar los trabajos.

Es necesario mencionar que debido a que los trabajos realizados son a todo costo se ha realizado inversión en materiales y mano de obra los cuales han provocado pérdidas económicas a la empresa que represento ya que se tiene dinero invertido el cual no está produciendo ganancia alguna por la falta de pago, así también se tiene herramientas maquinarias y otros equipos dentro de la obra los cuales están dejando de ser usados debido a la falta de pago y cancelación de los trabajos realizados, provocándonos mayores pérdidas económicas y como es de su conocimiento e construcción los materiales herramientas y maquinaria son utilizadas constantemente produciendo utilidades a nuestra empresa.

Por lo que, en aras de un acuerdo armonioso le pido que en el plazo de dos días hábiles una vez recibida física y/o electrónicamente la presente se digne a **CANCELAR** dicha suma a través de un deposito a cuenta en **Caja Arequipa** con número **CCI 803-045-002720718001-42, PUES EN SU DEFECTO O SI ELLA FUERA NEGATIVA**, me veré obligado acudir al Órgano Jurisdiccional, cuyo costo y gastos del proceso, así como los intereses legales, compensatorios y moratorios, como la indemnización correspondiente será de su entera responsabilidad.

Así también se hará llegar la presente a los correos electrónicos corporativos de la empresa (gerencia@masedi.com.pe, Samuel.grados@masedi.com.pe, Abraham.diaz@masedi.com.pe, mpisco@tmcontadores.com.pe, Joseph.castañeda@masedi.com.pe, Edna.atencio@masedi.com.pe)

Sin otro particular me despido de usted.

Atentamente,

RIMAMI CONSTRUCCIONES S.A.C.
RICARDO MAMANI ALPE
GERENTE

CERTIFICACION A LA VUELTA

Scanned by CamScanner