INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD



"ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR EMSE ELECTRIC SAC, ILO-MOQUEGUA-2026"

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

PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD

AUTORES:
Baldera Mamani, Juan Hector

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2026

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

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS 2
ÍNDICE DE TABLAS 5
ÍNDICE DE FIGURAS 5
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 1
1.1. Título del Tema 1
1.2. Planteamiento del Problema 1
1.3. Objetivo General 5
1.4. Objetivos Específicos 5
1.5. Justificación 5
1.6. Definiciones Operacionales 7
1.7. Metodología 8
1.8. Alcances y Limitaciones 10
1.9. Análisis de Riesgos Financieros 11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 14
2.1. Presentación de las Bases Teóricas 14
2.1.1. Antecedentes de la investigación 14
2.1.2. Teoría de la administración del capital de trabajo 16
2.1.3. Modelo del ciclo de conversión de efectivo 17
2.1.4. Las cuentas por cobrar: definición, ciclo y gestión 18
2.1.5. Las cuentas por pagar: ciclo, gestión y mejores prácticas 20
2.1.6. La liquidez y sus indicadores de medición 21
2.1.7. Las NIIF para las PYMES y el tratamiento contable de las cuentas por cobrar y por pagar 22
2.1.8. El control interno y el Modelo COSO 23
2.1.9. Técnicas contables y sistemas de información para el seguimiento de los cobros y pagos 24
2.1.10. Principios de gestión financiera aplicables al estudio 25
2.1.11. Las políticas de crédito y cobranza y las alternativas de financiamiento del capital de trabajo 26
2.1.12. Síntesis de las bases teóricas 27
2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas 27
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas 30
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL 32
3.1. Reseña Histórica de la Organización 32
3.2. Filosofía Organizacional 33
3.3. Diseño Organizacional 34
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos 36
3.4.1. Capacidades tecnológicas y factores diferenciadores 37
3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial 38
3.5.1. Diagnóstico económico-financiero preliminar 38
3.5.2. Análisis FODA 39
3.5.3. Análisis del entorno (PESTEL) 40
3.5.4. Diagnóstico sectorial: la cadena de proveedores de la gran minería en Ilo 41

3.6. Análisis Crítico Referencial 42
3.7. Análisis de Procesos Internos 43
3.8. Análisis de Riesgos 44
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA 46
4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar 46
4.2. Diagnóstico 47
4.2.1. Metodología aplicada al diagnóstico 47
4.2.2. Análisis de la situación financiera al cierre del ejercicio 2025 48
4.2.3. Análisis del estado de resultados del ejercicio 2025 50
4.2.4. Análisis de ratios financieros: línea base 2025 53
4.2.5. Diagnóstico del control interno y de los procesos 56
4.2.6. Análisis de los flujos actuales de los procesos críticos 57
4.2.7. Síntesis del diagnóstico: hallazgos 58
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción 59
4.3.1. Objetivos de la propuesta 60
4.3.2. Estrategia 1: Gestión activa de las cuentas por cobrar 61
4.3.3. Estrategia 2: Programación y control de las cuentas por pagar 62
4.3.4. Estrategia 3: Tesorería y flujo de caja proyectado 64
4.3.5. Estrategia 4: Fortalecimiento del control interno y del registro contable 65
4.3.6. Plan de acción 66
4.3.7. Presupuesto y recursos de la implementación 67
4.3.8. Alineamiento de la propuesta con los objetivos y el marco teórico del estudio 68
4.4. Definición de Mecanismos de Control 69
4.4.1. Tablero de indicadores del SIGCP 70
4.4.2. Rutinas de seguimiento y evaluación 71
4.4.3. Evaluación del impacto esperado de la propuesta 72
4.4.4. Gestión de los riesgos de la implementación 73
CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS 75
5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios 75
5.2. Sugerencias de Implementación 76
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES 78
6.1. Conclusiones y evaluación de los objetivos alcanzados 78
6.2. Impacto esperado de la propuesta en la organización 79
CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA 80
CAPÍTULO 8: ANEXOS 83
Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación 83
Anexo 2. Guía de análisis documental 84
Anexo 3. Guía de entrevista estructurada a la Gerencia General y al responsable administrativo 85
Anexo 4. Lista de verificación del control interno (componentes COSO) 86
Anexo 5. Estructuras de los formatos y herramientas propuestos del SIGCP 87
Anexo 6. Relación de documentos de la empresa que sustentan el estudio 88

A mi madre por todo el amor y la fuerza que Dios le dio para formar una familia con valores.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis comparativo de las bases teóricas del estudio

Tabla 2. Situación financiera declarada de EMSE ELECTRIC SAC al cierre del ejercicio 2025

Tabla 3. Matriz FODA de EMSE ELECTRIC SAC

Tabla 4. Estado de situación financiera de EMSE ELECTRIC SAC al 31 de diciembre de 2025 y análisis vertical

Tabla 5. Estado de resultados de EMSE ELECTRIC SAC, ejercicio 2025, y análisis de márgenes

Tabla 6. Estado de resultados 2025 reclasificado analíticamente: estimación del costo de servicios y del margen bruto real

Tabla 7. Ratios financieros de EMSE ELECTRIC SAC: línea base del ejercicio 2025

Tabla 8. Evaluación del control interno de los procesos de cobros y pagos según los componentes del Modelo COSO

Tabla 9. Plan de acción del Sistema Integrado de Gestión de Cobros y Pagos, ejercicio 2026

Tabla 10. Presupuesto estimado de implementación del SIGCP, ejercicio 2026

Tabla 11. Tablero de mecanismos de control del SIGCP: indicadores, línea base y metas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama operativo de EMSE ELECTRIC SAC

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

El presente Trabajo Académico Profesional (TAP) se titula: “Estrategia para la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar en la empresa EMSE ELECTRIC SAC, Ilo, Moquegua, 2026”.

Con el título del TAP se aclara la naturaleza propositiva del trabajo. No se trata únicamente de describir o medir la relación entre las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y la liquidez (relación ampliamente documentada por la literatura contable y financiera) sino de diseñar una estrategia concreta y aplicable: un conjunto articulado de políticas, procedimientos y controles internos que permita a la empresa gestionar de manera eficiente sus derechos de cobro y sus obligaciones de pago, garantizando su sostenibilidad financiera en un sector altamente competitivo como es el de los servicios electromecánicos y metalmecánicos vinculados a la gran minería del sur del Perú.

1.2. Planteamiento del Problema

En el contexto global, la gestión del capital de trabajo; dentro de ella, la administración de las cuentas por cobrar y por pagar; constituye uno de los factores determinantes de la supervivencia y competitividad de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas (PYMES). La evidencia internacional es consistente en señalar que las deficiencias en la gestión de los cobros y de los pagos se traducen, tarde o temprano, en problemas de liquidez. García y Martínez (2021), en un estudio aplicado a 85 empresas bajo un enfoque mixto, descriptivo y explicativo, concluyeron que la liquidez tiene un efecto directo y lineal en la gestión de las cuentas por cobrar: mientras la empresa mantenga políticas que le permitan sostener una liquidez adecuada, la gestión de los cobros será eficiente. En la misma dirección, Ordoñez (2021) analizó el comportamiento de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de empresas del sector comercial mediante métodos cuantitativos, descriptivos y documentales, y determinó que los deudores ejercen un efecto lineal y directo sobre la liquidez, de modo que la adopción oportuna de medidas correctivas

sobre las deficiencias de cobranza permite a la empresa mantener una liquidez estable y cumplir sus obligaciones económicas.

Complementariamente, Barzola y Zambrano (2021) demostraron que el control interno de las cuentas por cobrar incide de manera directa en la liquidez empresarial: cuando existen controles adecuados, las deudas se recuperan en el momento oportuno, con un efecto claramente favorable sobre la posición de caja. Desde la perspectiva de las cuentas por pagar, Schaeffer (2004) sostiene que la ausencia de mejores prácticas en el procesamiento de facturas, en la programación de los pagos y en el control del archivo maestro de proveedores expone a las organizaciones a pagos duplicados, a la pérdida de descuentos por pronto pago, al deterioro de la relación comercial con los proveedores y a un mayor riesgo de fraude; y advierte que la segregación de funciones y la formalización de políticas escritas constituyen los pilares del control del ciclo de pagos. En conjunto, la literatura internacional evidencia que el problema no radica en la existencia misma del crédito comercial, sino en la falta de sincronización entre los plazos en que la empresa cobra y los plazos en que debe pagar.

En el ámbito nacional, la problemática se replica con particular intensidad. Vásquez et al. (2021), al analizar comparativamente los ratios de liquidez y de cuentas por cobrar de empresas del sector lácteo que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, mediante una metodología descriptiva, correlacional y no experimental, encontraron un nivel de asociación significativo entre ambas variables (Rho = 0.821). De manera análoga, Caycho y Castro (2020) verificaron, en una empresa industrial del distrito de Lurín, que el grado de asociación entre la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez es muy significativo (Rho = 0.908). Asimismo, Fernández y Rodríguez (2022), en su tesis sobre la empresa Negocios e Inversiones DYLAN SAC para el periodo 2018-2020, evidenciaron mediante análisis documental de ratios que las variaciones en la rotación y en el periodo promedio de cobro repercuten directamente en la razón corriente y en la prueba ácida de la entidad. Estos hallazgos confirman que, en el contexto peruano, la gestión deficiente de la cartera de clientes y de las obligaciones con proveedores es una causa recurrente de tensiones de

liquidez, de recurso a financiamiento externo costoso y, en casos extremos, de insolvencia técnica.

Descendiendo al plano sectorial y regional, la provincia de Ilo, en el departamento de Moquegua, concentra una intensa actividad económica vinculada a la gran minería del cobre, principalmente en torno a las operaciones de Southern Perú Copper Corporation. Este entorno genera una amplia cadena de proveedores locales de servicios electromecánicos, metalmecánicos y de mantenimiento industrial, caracterizada por una particularidad financiera crítica: las empresas contratistas deben asumir por adelantado costos operativos significativos (planillas técnicas, materiales, equipos, seguros y gastos de seguridad industrial), mientras que la facturación a la empresa minera queda sujeta a procedimientos de conformidad del servicio y a plazos de pago corporativos que habitualmente superan los treinta días. En contraste, los proveedores locales de insumos y materiales exigen pagos al contado o a plazos que rara vez exceden los quince días, generando un descalce estructural entre el ciclo de cobro y el ciclo de pago que presiona de manera permanente la liquidez de las empresas de la zona.

En este contexto opera EMSE ELECTRIC SAC (RUC 20611612088), empresa constituida en el año 2023 y domiciliada en la Asociación Las Tres Regiones, provincia de Ilo, dedicada a brindar soluciones integrales en diseño y fabricación de estructuras metálicas, soldadura especializada, instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos de media y baja tensión, climatización, pintura industrial, mantenimiento electromecánico y montaje para la industria minera. Desde su inicio de operaciones, la empresa se ha consolidado como proveedor de servicios de Southern Perú Copper Corporation, lo que le ha permitido un crecimiento comercial importante, pero también la ha expuesto al descalce financiero descrito: los plazos de cobro a su cliente principal superan los treinta días calendario, mientras que los plazos de pago pactados con sus proveedores no exceden los quince días.

El problema central de la investigación radica, entonces, en las deficiencias del control interno contable de EMSE ELECTRIC SAC y en la falta de sincronía cronológica entre el registro, la programación y la ejecución de las cuentas por cobrar comerciales (Cuenta 12) y las cuentas por pagar comerciales (Cuenta 42), situación agravada por la contratación de obligaciones financieras (Cuenta 45) destinadas a cubrir el capital de trabajo. La empresa carece de políticas escritas de crédito y cobranza, de procedimientos formales de programación de pagos, de un flujo de caja proyectado que anticipe los desfases de liquidez y de una adecuada segregación de funciones entre facturación, cobranza, pagos y conciliación. Estas carencias distorsionan los ratios de liquidez, incrementan el costo financiero por el recurso a préstamos bancarios de corto plazo y comprometen la capacidad de la empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones, deteriorando su crédito comercial frente a los proveedores estratégicos del puerto de Ilo.

Sobre la base de lo expuesto, la presente investigación se orienta a responder la siguiente pregunta general:

- ¿De qué manera el diseño de una estrategia de gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar, sustentada en un sistema de control interno contable, contribuirá a mejorar la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones de la empresa EMSE ELECTRIC SAC, Ilo, Moquegua, en el periodo 2026?

  De esta pregunta general se derivan las siguientes preguntas específicas:

  - ¿Cuál es la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de EMSE ELECTRIC SAC en el periodo 2026?
  - ¿Qué características debe tener el sistema de gestión de cuentas por cobrar y por pagar que se diseñe para EMSE ELECTRIC SAC en el periodo 2026?
  - ¿Cuál será el impacto del diseño del sistema integrado en la mejora del cumplimiento de las obligaciones de la empresa con sus proveedores del puerto de Ilo en el periodo 2026?

1.3. Objetivo General

Diseñar un sistema eficiente de control interno y estrategias contables para la gestión adecuada de las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa EMSE ELECTRIC SAC, Ilo, Moquegua, durante el periodo fiscal 2026.

Sustentado en la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las PYMES y en las mejores prácticas internacionales de gestión del ciclo de cobros y pagos, con la finalidad de optimizar el ciclo de conversión de efectivo, corregir el desfase financiero entre los plazos de cobro y de pago, y mejorar de manera sostenible la liquidez corriente de la empresa.

1.4. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de EMSE ELECTRIC SAC en el periodo 2026.
- Diseñar el sistema de gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de EMSE ELECTRIC SAC para el periodo 2026.
- Evaluar el impacto del diseño del sistema integrado en la mejora del cumplimiento de las obligaciones de EMSE ELECTRIC SAC durante el periodo 2026.

1.5. Justificación

Justificación teórica. La investigación contribuye a llenar un vacío de conocimiento aplicado sobre la gestión conjunta de las cuentas por cobrar y por pagar en empresas contratistas de la gran minería del sur del Perú. Si bien la relación entre las cuentas por cobrar y la liquidez ha sido ampliamente estudiada; como lo demuestran los trabajos de García y Martínez (2021), Ordoñez (2021), Barzola y Zambrano (2021), Vásquez et al. (2021), Caycho y Castro (2020) y Fernández y Rodríguez (2022); la literatura nacional aborda con mucha menor frecuencia la gestión integrada de ambos extremos del ciclo de conversión de efectivo, es decir, la sincronización de los cobros con los pagos. El estudio articula, además, la doctrina contable internacional (NIIF para las PYMES), el marco conceptual del control interno y las mejores prácticas de gestión de cuentas por pagar

sistematizadas por Schaeffer (2004), aplicándolas a una realidad empresarial concreta y verificable.

Justificación práctica. El estudio resuelve un problema concreto de la empresa EMSE ELECTRIC SAC: el descalce entre plazos de cobro superiores a treinta días y plazos de pago inferiores a quince días, que presiona su liquidez y la obliga a recurrir a financiamiento externo costoso. Los beneficiarios directos son la Gerencia General y el área de Contabilidad y Tesorería de la empresa, que dispondrán de políticas escritas, procedimientos formalizados, un flujo de caja proyectado y un tablero de indicadores para la toma de decisiones; e indirectamente, los trabajadores de la empresa, cuya estabilidad laboral depende de la continuidad operativa, y los proveedores locales, que se beneficiarán de una relación comercial más previsible y del cumplimiento puntual de los pagos.

Justificación metodológica. La investigación aporta instrumentos de recolección y análisis adaptados a la realidad de una PYME contratista minera: una guía de entrevista estructurada para la Gerencia y el área contable, una guía de análisis documental para la revisión de los estados financieros y de los registros de compras y ventas, y una matriz de diagnóstico de procesos que integra el cálculo de ratios financieros con el modelamiento de los flujos de facturación-cobranza y compras-pagos. Estos instrumentos, debidamente validados, podrán ser replicados en estudios similares sobre otras empresas proveedoras de la gran minería.

Justificación social. La sostenibilidad financiera de EMSE ELECTRIC SAC promueve la generación y conservación de empleo técnico calificado en la provincia de Ilo, fortalece la cadena de valor de proveedores locales vinculada a la actividad minera y contribuye, mediante el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias y comerciales, al desarrollo económico de la región Moquegua. Una empresa contratista financieramente sólida está, asimismo, en mejores condiciones de sostener sus estándares de calidad, seguridad y responsabilidad, valores declarados por la propia organización.

1.6. Definiciones Operacionales

Gestión de las cuentas por cobrar comerciales (Cuenta 12). Conjunto de políticas y controles contables que regulan el ciclo que va desde el reconocimiento del ingreso por servicios hasta su cobranza efectiva. Conceptualmente, la cuenta por cobrar es el derecho de una entidad a exigir de un tercero el cumplimiento de una obligación derivada de las operaciones económicas realizadas (Peralta, 2021, como se citó en Fernández y Rodríguez, 2022); constituye un activo, un recurso o un derecho de la empresa que generará ingresos futuros (Nuriah et al., 2020, como se citó en Fernández y Rodríguez, 2022). Operacionalmente, la variable se medirá a través de los siguientes indicadores: rotación de cuentas por cobrar (ventas al crédito entre promedio de cuentas por cobrar), periodo promedio de cobro o PPC (365 entre la rotación), antigüedad de la cartera (estructura de saldos por tramos de vencimiento) y porcentaje de facturas cobradas dentro del plazo pactado.

Gestión de las cuentas por pagar comerciales (Cuenta 42). Conjunto de obligaciones de corto plazo asumidas con proveedores por la adquisición de insumos y servicios, cuya administración eficiente exige procesar cada factura una sola vez, verificar sus datos contra la orden de compra y la conformidad de recepción, programar los pagos en la fecha óptima y mantener depurado el archivo maestro de proveedores (Schaeffer, 2004). Operacionalmente, la variable se medirá mediante: rotación de cuentas por pagar (compras al crédito entre promedio de cuentas por pagar), periodo promedio de pago o PPP (365 entre la rotación), porcentaje de pagos efectuados dentro del plazo pactado con el proveedor y número de incidencias de pago (pagos duplicados, pagos fuera de plazo, penalidades o pérdida de descuentos).

Obligaciones financieras y costos de financiación (Cuenta 45). Pasivos derivados de préstamos bancarios y otras facilidades crediticias contratadas para financiar el capital de trabajo que el descalce entre cobros y pagos deja descubierto. Operacionalmente, la variable se medirá por el saldo de las obligaciones financieras de corto plazo, el gasto

financiero mensual (intereses y comisiones) y su proporción respecto de los ingresos del periodo.

Liquidez. Capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Se medirá mediante la razón de liquidez corriente (activo corriente entre pasivo corriente), la prueba ácida (activo corriente menos existencias, entre pasivo corriente) y el capital de trabajo neto (activo corriente menos pasivo corriente), siguiendo la técnica de medición documental aplicada por Fernández y Rodríguez (2022).

Ciclo de conversión de efectivo (CCE). Plazo, expresado en días, que transcurre entre el desembolso de recursos a los proveedores y la recuperación efectiva del dinero mediante la cobranza a los clientes. Se calculará como el periodo promedio de cobro más el periodo promedio de inventario, menos el periodo promedio de pago. La reducción del CCE constituye el indicador síntesis de la eficiencia de la estrategia propuesta.

Control interno contable. Conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de verificación diseñados para asegurar la integridad, oportunidad y exactitud del registro de las operaciones de cobro y pago. Operacionalmente se evaluará mediante una lista de verificación que constate la existencia de políticas escritas, la segregación de funciones entre facturación, cobranza, pagos y conciliación, la oportunidad de las conciliaciones bancarias y la trazabilidad documentaria de cada operación.

1.7. Metodología

Enfoque de investigación. El estudio adopta un enfoque mixto, que combina el componente cuantitativo con el cualitativo para abordar el problema de manera integral. El componente cuantitativo comprende el análisis documental de los estados financieros de EMSE ELECTRIC SAC y el cálculo de los ratios de liquidez, rotación y ciclo de conversión de efectivo, siguiendo la técnica de medición aplicada en estudios previos de la línea de investigación (Fernández y Rodríguez, 2022). El componente cualitativo comprende el relevamiento y modelamiento de los procesos internos de facturación-cobranza y

compras-pagos, así como el recojo de las percepciones y prácticas del personal directivo y operativo mediante entrevistas estructuradas.

Diseño de investigación. El diseño es no experimental, de corte transversal, con alcance descriptivo y propositivo. Es no experimental porque las variables no serán manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural; es transversal porque los datos se recolectan en un momento único (primer semestre de 2026), analizando la información financiera declarada del ejercicio 2025 como línea base para la proyección de la propuesta; es descriptivo porque caracteriza la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar; y es propositivo porque, sobre la base del diagnóstico, se diseñará una propuesta de solución concreta: el sistema de gestión y control interno de las cuentas 12, 42 y 45.

Población y muestra. La población de estudio está constituida por la empresa EMSE ELECTRIC SAC, sus procesos de gestión financiera y el acervo documentario contable correspondiente a los periodos disponibles desde su constitución en septiembre de 2023 (con operación plena desde el ejercicio 2025) hasta el ejercicio 2026. La muestra es no probabilística e intencional, y comprende: (a) en el plano documental, los estados financieros, el Libro Diario, el Libro Mayor, los Registros de Compras y de Ventas, los comprobantes de pago y los contratos con el cliente principal y con los proveedores estratégicos; y (b) en el plano de los informantes, la Gerencia General y el personal del área de Contabilidad y Tesorería, así como los colaboradores involucrados en los procesos de facturación y compras, por ser quienes concentran el conocimiento directo de los procesos objeto de estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se emplearán tres técnicas con sus respectivos instrumentos. Primero, el análisis documental, con una guía de análisis documental que sistematizará la revisión de los estados financieros y de los registros contables para el cálculo de los ratios definidos en las definiciones operacionales. Segundo, la entrevista estructurada, con una guía de entrevista dirigida a la Gerencia General y al responsable de Contabilidad y Tesorería, orientada a identificar las políticas y prácticas

vigentes de crédito, cobranza y pagos. Tercero, la observación directa de los procesos, con una ficha de observación y diagramas de flujo que documentarán las etapas, responsables y tiempos de los procesos de facturación-cobranza y compras-pagos.

Procesamiento y análisis de datos. La información cuantitativa será procesada en hojas de cálculo, aplicando estadística descriptiva (promedios, variaciones y tendencias de los ratios financieros) y análisis comparativo contra los referentes del sector y los parámetros técnicos aceptados. La información cualitativa proveniente de las entrevistas y de la observación será sometida a análisis de contenido, categorizando los hallazgos en función de los componentes del control interno y de las etapas del ciclo de cobros y pagos. La triangulación de ambas fuentes permitirá formular un diagnóstico integral y fundamentar el diseño de la propuesta.

1.8. Alcances y Limitaciones

Alcances. El estudio abarca la gestión de las cuentas por cobrar comerciales (Cuenta 12), las cuentas por pagar comerciales (Cuenta 42) y las obligaciones financieras (Cuenta 45) de la empresa EMSE ELECTRIC SAC, con énfasis en los procesos de provisión, conciliación y regularización de dichas cuentas. El ámbito geográfico se circunscribe a la provincia de Ilo, departamento de Moquegua, donde la empresa tiene su domicilio fiscal y desarrolla sus operaciones. El horizonte temporal comprende el periodo fiscal 2026, La empresa fue constituida en septiembre de 2023; el estudio toma como línea base el ejercicio 2025 (su primer año de operación plena) para diseñar la estrategia cuya implementación corresponde al periodo 2026. En el plano temático, el estudio llega hasta el diseño de la estrategia y del sistema de gestión, incluyendo la definición de sus mecanismos de control e indicadores; la implementación efectiva y plena de la propuesta corresponde a una decisión posterior de la Gerencia General.

Limitaciones. Se reconocen las siguientes restricciones que podrían afectar el desarrollo del estudio: (a) el acceso a datos sensibles, dado que parte de la información financiera y contractual de la empresa tiene carácter confidencial, lo que se mitigará

mediante la suscripción de acuerdos de confidencialidad y la presentación de la información de manera agregada; (b) la corta trayectoria de la empresa, constituida en septiembre de 2023 y con operación plena recién desde el ejercicio 2025, que restringe el análisis histórico comparativo a un número reducido de periodos contables; (c) la dependencia de un cliente principal, que limita la generalización de los resultados a empresas con carteras de clientes diversificadas; y (d) las restricciones de tiempo y de recursos propias de un trabajo académico profesional, que acotan la profundidad del trabajo de campo al personal y a la documentación disponibles durante el periodo de investigación.

1.9. Análisis de Riesgos Financieros

Riesgo de deterioro de cartera. Derivado de la concentración de la facturación en un único cliente principal, Southern Perú Copper Corporation. Si bien se trata de un cliente de primer nivel crediticio, cualquier demora en los procedimientos de conformidad del servicio o en la programación de sus pagos se traslada íntegramente al flujo de caja de la empresa, dada la ausencia de una cartera diversificada que amortigüe el impacto.

Riesgo de insolvencia técnica. Originado por la acumulación de pasivos corrientes no atendidos como consecuencia del desfase entre el periodo promedio de cobro, superior a treinta días, y el periodo promedio de pago, inferior a quince días. Este riesgo se manifiesta en la caída de la razón corriente y de la prueba ácida por debajo de los parámetros técnicos aceptables, y en la necesidad recurrente de cubrir el capital de trabajo con endeudamiento bancario de corto plazo.

Riesgo de pérdida de crédito comercial. Referido al deterioro de la relación con los proveedores estratégicos del puerto de Ilo ante incumplimientos o atrasos reiterados en los pagos, lo que puede traducirse en la exigencia de pagos al contado, la pérdida de descuentos por pronto pago, el encarecimiento de los insumos y, en el extremo, la interrupción del abastecimiento necesario para ejecutar los servicios contratados.

Riesgo de sobrecosto financiero. Asociado a la contratación de obligaciones financieras (Cuenta 45) para cubrir los desfases de liquidez. Los intereses y comisiones de

los préstamos de capital de trabajo erosionan el margen operativo de la empresa, y su recurrencia evidencia que el financiamiento bancario está sustituyendo (a un costo elevado) a la gestión eficiente del ciclo de cobros y pagos.

Riesgos operativos del proceso de cobros y pagos. Comprenden los pagos duplicados, los errores de registro, la pérdida de documentación sustentatoria y el fraude interno, riesgos que, conforme advierte Schaeffer (2004), se materializan cuando no existen segregación de funciones, políticas escritas ni controles sobre el archivo maestro de proveedores. Su prevención exige el diseño de controles específicos en cada etapa del ciclo: recepción y verificación de la factura, aprobación, programación del pago, ejecución y conciliación.

La identificación temprana de estos riesgos permite dimensionar la relevancia del problema planteado y anticipa los frentes que la estrategia de gestión eficiente deberá cubrir: la aceleración y el aseguramiento de la cobranza, la programación óptima de los pagos, la reducción del recurso al financiamiento bancario y el fortalecimiento integral del control interno contable.

1.10. Evaluación de Indicadores de Desempeño

Para medir la eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, así como el impacto de la estrategia que se propondrá, se establecerá un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI) que serán evaluados de forma periódica a través de un cuadro de mando financiero, permitiendo el seguimiento detallado de la posición de liquidez de EMSE ELECTRIC SAC y la identificación oportuna de áreas de mejora.

Indicadores de gestión de cobros. El Periodo Promedio de Cobro (PPC) medirá el número de días que tarda la empresa en convertir sus facturas en efectivo, calculado como 365 dividido entre la rotación de cuentas por cobrar (ventas al crédito entre el promedio de cuentas por cobrar); su meta será la reducción progresiva hacia el plazo contractual pactado con el cliente principal. Complementariamente, el índice de morosidad financiera interna medirá la proporción de la cartera con vencimiento superior al plazo pactado respecto de la cartera total, y el porcentaje de facturas observadas medirá la proporción de comprobantes

devueltos o rechazados en el trámite de conformidad, por ser esta una causa directa del alargamiento del ciclo de cobro.

Indicadores de gestión de pagos. El Periodo Promedio de Pago (PPP) medirá el número de días que la empresa demora en cancelar sus obligaciones con proveedores, calculado como 365 dividido entre la rotación de cuentas por pagar (compras al crédito entre el promedio de cuentas por pagar); su meta será la extensión negociada del plazo hasta aproximarlo al periodo de cobro, sin incurrir en morosidad. Se medirá, además, el porcentaje de pagos efectuados dentro del plazo pactado y el número de incidencias de pago (pagos duplicados, penalidades o descuentos por pronto pago perdidos) como indicadores de la calidad del proceso.

Indicadores de liquidez y de síntesis. La razón de liquidez corriente (activo corriente entre pasivo corriente) y la prueba ácida (activo corriente menos existencias, entre pasivo corriente) medirán la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de corto plazo, con umbrales técnicos de referencia de 1.5 y 1.0 respectivamente. El Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE), calculado como el periodo promedio de cobro más el periodo promedio de inventario menos el periodo promedio de pago, actuará como indicador síntesis de la estrategia: su reducción sostenida evidenciará la corrección del desfase financiero identificado en el planteamiento del problema. Finalmente, se monitoreará el gasto financiero mensual derivado de las obligaciones bancarias (Cuenta 45) como medida del costo del desfase, cuya disminución constituirá la expresión monetaria del beneficio de la propuesta.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

2.1.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales. En el plano internacional, la relación entre la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez ha sido objeto de numerosas investigaciones empíricas cuyos resultados convergen de manera notable. García y Martínez (2021), en su trabajo titulado “Company liquidity as a reflection of receivables and payables management”, investigaron el efecto de la liquidez en la gestión de las cuentas de cobro mediante un estudio mixto, descriptivo y explicativo aplicado a 85 empresas. Concluyeron que la liquidez tiene un efecto directo y lineal sobre la gestión de los cobros: mientras la empresa mantenga políticas que preserven una liquidez adecuada y relevante, la gestión de la cartera será eficiente. Este antecedente resulta especialmente pertinente para el presente estudio porque aborda, de manera conjunta, la gestión de los cobros y de los pagos como determinantes de la posición de liquidez.

Ordoñez (2021), en su tesis “Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de empresas del sector comercial”, analizó el comportamiento de la cartera de clientes mediante métodos cuantitativos, descriptivos y documentales, y concluyó que los deudores ejercen un efecto lineal y directo sobre la liquidez, de modo que la adopción de medidas correctivas sobre las deficiencias de los deudores permite a la empresa mantener una liquidez estable y cumplir sus obligaciones económicas. Por su parte, Barzola y Zambrano (2021), en su investigación “Control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa BARZAM S.A.”, determinaron, bajo un paradigma positivista, descriptivo y documental, que la incidencia del control interno sobre las cuentas por cobrar es directa y adecuada: cuando existen controles, las deudas se recuperan en el momento oportuno, con un efecto claramente favorable sobre la liquidez.

En la misma línea, Carriel (2020) evaluó el efecto de las cuentas por cobrar en la liquidez de una entidad municipal ecuatoriana durante el periodo 2017-2019, mediante un

enfoque cuantitativo no experimental y descriptivo, y concluyó que la existencia de datos duplicados de los clientes, el desconocimiento de los servicios ofrecidos y el uso inadecuado de los mecanismos de notificación impidieron recuperar las cuentas pendientes de pago, afectando considerablemente la liquidez institucional. Farias y Sabando (2019), al evaluar el impacto de la gestión de la cartera vencida en la liquidez, concluyeron que la ausencia de registros contables adaptados a las necesidades de la empresa y la inobservancia de la normativa contable aplicable elevaron desproporcionadamente las cuentas por cobrar, con un impacto serio en la liquidez. Balarezo (2019) y Tomalá (2018), en sendos estudios sobre empresas de la provincia de Santa Elena (Ecuador), coincidieron en que las falencias en los documentos de gestión y la ausencia de procedimientos adecuados de cobranza constituyen los factores principales del crecimiento descontrolado de la cartera y del consiguiente incumplimiento de los pasivos corrientes.

Antecedentes nacionales. En el Perú, Vásquez et al. (2021), en su artículo "Liquidity and accounts receivable ratios: comparative analysis of companies in the dairy sector trading in the Bolsa de Valores de Lima", verificaron la asociación entre las cuentas por cobrar y la liquidez de las organizaciones del sector lácteo mediante una metodología descriptiva, correlacional y no experimental, encontrando un nivel de asociación significativo entre ambas variables (Rho = 0.821). Latorre et al. (2021), en su estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez, condujeron una investigación descriptiva y asociativa sobre ejecutivos y técnicos de la empresa analizada, hallando una conexión directa entre ambas variables.

Manrique (2021) estudió el nivel de incidencia de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa G & K Consultores SAC mediante un enfoque cuantitativo, aplicado y no experimental, con encuestas a 32 colaboradores, y encontró una relación directa entre las variables. Gonzales (2021), al verificar la asociación entre las cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa AHP Headhunting S.A., aplicó un cuestionario a 46 funcionarios bajo métodos básicos, cuantitativos y descriptivos, y concluyó que la asociación entre las variables fue muy positiva (p = 0.001). Caycho y Castro (2020), en su tesis sobre una

empresa industrial de PVC del distrito de Lurín, determinaron un grado de asociación muy significativo entre la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez (Rho = 0.908). Fernández (2020), al analizar la influencia de las cuentas por cobrar en la liquidez de empresas distribuidoras de productos de limpieza e higiene del Cercado de Lima, bajo un paradigma transversal positivista con encuestas a 45 personas, resolvió que las cuentas por cobrar ejercen una influencia directa sobre la liquidez.

Finalmente, Fernández y Rodríguez (2022), en su tesis “Cuentas por cobrar y liquidez de la empresa Negocios e Inversiones DYLAN SAC, 2018-2020”, aplicaron el análisis documental de ratios financieros para medir ambas variables, evidenciando que las variaciones en la rotación de la cartera y en el periodo promedio de cobro repercuten directamente en la razón de liquidez corriente, en la prueba ácida y en el capital de trabajo de la entidad. Este antecedente aporta al presente estudio, además de sus hallazgos, la técnica de medición documental de la liquidez a través de ratios, que será replicada en el diagnóstico de EMSE ELECTRIC SAC.

En conjunto, los antecedentes revisados permiten establecer tres constataciones relevantes para la presente investigación: primera, la relación entre la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez es directa, significativa y consistente en contextos diversos; segunda, las causas de la gestión deficiente son recurrentes; ausencia de políticas escritas, falencias documentarias, controles internos débiles y seguimiento insuficiente de los vencimientos; y tercera, la mayoría de los estudios aborda únicamente el extremo de los cobros, siendo menos frecuentes las investigaciones que integran, como propone este trabajo, la gestión simultánea y sincronizada de las cuentas por cobrar y por pagar.

2.1.2. Teoría de la administración del capital de trabajo

La teoría de la administración del capital de trabajo constituye el fundamento más general del presente estudio. El capital de trabajo neto se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, y representa los recursos con los que la empresa financia su operación diaria: la compra de insumos, el pago de planillas, la ejecución de los

servicios y el sostenimiento de la cartera de clientes mientras las facturas no son cobradas. La teoría postula que la sostenibilidad financiera de la empresa exige mantener un equilibrio entre los plazos y montos de los activos corrientes y los de los pasivos corrientes: si los recursos permanecen inmovilizados en cuentas por cobrar durante plazos mayores a aquellos en que vencen las obligaciones con proveedores, el capital de trabajo se tensiona y la empresa se ve forzada a cubrir la brecha con financiamiento externo.

Dentro de esta teoría se distinguen, tradicionalmente, tres políticas de administración del capital de trabajo: la política conservadora, que mantiene niveles holgados de activos líquidos a costa de sacrificar rentabilidad; la política agresiva, que minimiza los recursos inmovilizados asumiendo mayor riesgo de iliquidez; y la política moderada, que busca sincronizar los vencimientos de los activos con los de los pasivos. Para una empresa contratista como EMSE ELECTRIC SAC, cuyo ciclo de cobro está condicionado por los procedimientos de conformidad de un cliente corporativo dominante, la teoría orienta la búsqueda de ese punto de equilibrio: acelerar la conversión de la cartera en efectivo, extender razonablemente los plazos de pago negociados con proveedores y dimensionar una reserva de liquidez que absorba los desfases inevitables.

2.1.3. Modelo del ciclo de conversión de efectivo

El modelo del ciclo de conversión de efectivo (CCE) operacionaliza la teoría del capital de trabajo en un indicador medible. El CCE expresa el número de días que transcurre entre el momento en que la empresa desembolsa efectivo para adquirir insumos y pagar los costos del servicio, y el momento en que recupera ese efectivo mediante la cobranza a sus clientes. Se calcula como la suma del periodo promedio de inventario y del periodo promedio de cobro, menos el periodo promedio de pago. Un CCE prolongado significa que la empresa financia con sus propios recursos (o con deuda) una porción mayor de su operación; un CCE corto o negativo significa que son los proveedores quienes, en la práctica, financian parte del ciclo operativo.

La utilidad del modelo para el presente estudio es doble. En el plano del diagnóstico, permite cuantificar con precisión el desfase que aqueja a EMSE ELECTRIC SAC: con un periodo promedio de cobro superior a treinta días y un periodo promedio de pago inferior a quince, el ciclo de conversión de efectivo de la empresa supera con holgura los quince días de descobertura estructural, brecha que hoy se cubre con obligaciones financieras onerosas. En el plano del diseño, el modelo señala las tres palancas de mejora sobre las que debe actuar la estrategia: reducir el periodo promedio de cobro mediante políticas de facturación y cobranza más eficaces, extender el periodo promedio de pago mediante la negociación con proveedores (sin incurrir en morosidad), y optimizar la gestión de los inventarios de materiales asociados a los servicios. El CCE se convierte, así, en el indicador síntesis contra el cual se evaluará el impacto de la propuesta.

2.1.4. Las cuentas por cobrar: definición, ciclo y gestión

Las cuentas por cobrar constituyen la primera variable central del estudio. En el plano conceptual, Peralta (2021) las define como el derecho de una entidad a exigir de un tercero el cumplimiento de una obligación derivada de las operaciones económicas realizadas por la organización. Nuriah et al. (2020) precisan que pueden entenderse como el activo, el recurso, el derecho o la propiedad de una empresa que generará ingresos futuros, mientras que Mugova y Kwenda (2020, como se citó en Fernández y Rodríguez, 2022) destacan que surgen de la venta de un bien o servicio, del préstamo de dinero o de la entrega de un recurso líquido. Molina y Lorenzo (2019, como se citó en Fernández y Rodríguez, 2022) subrayan su origen en el proceso de ventas: dado que el ciclo contable comienza con la venta, las cuentas por cobrar son el resultado de esta cuando se realiza al crédito, como parte de las operaciones comerciales ordinarias. En el mismo sentido, Julizar y Febriyanto (2021, como se citó en Fernández y Rodríguez, 2022) las describen como derechos reclamables en diversas formas (efectivo, bienes o servicios) como resultado de las ventas o de la prestación de servicios al crédito, y Abdul et al. (2020, como se citó en Fernández y Rodríguez, 2022) resaltan su contribución a la gestión financiera del capital circulante.

En el plano de la gestión, la administración de las cuentas por cobrar comprende un ciclo que se inicia con la decisión de otorgar crédito y culmina con la cobranza efectiva. El primer componente del ciclo es la política de crédito, que establece los términos y condiciones de las ventas al crédito: plazos de pago, límites de crédito por cliente y acciones ante los atrasos. Una política bien diseñada debe ser lo suficientemente flexible para promover las ventas y fidelizar a los clientes, pero lo bastante estricta para minimizar el riesgo de impago. El segundo componente es la evaluación del riesgo crediticio, que exige analizar, antes de otorgar el crédito, el historial de pago del cliente y su capacidad para cumplir sus obligaciones, mediante la revisión de estados financieros, referencias comerciales y demás información pertinente.El tercer componente es el control y seguimiento de los vencimientos: la empresa debe monitorear de manera permanente las facturas emitidas y los plazos pactados, de modo que las facturas vencidas se identifiquen con rapidez y se activen las acciones de cobro correspondientes, desde los recordatorios y las gestiones telefónicas hasta las negociaciones de pago y, en casos extremos, las acciones legales de recuperación. El cuarto componente es la medición del desempeño a través del periodo promedio de cobro (PPC), indicador que expresa el tiempo promedio que tarda la empresa en convertir sus facturas en efectivo: un PPC prolongado revela deficiencias de cobranza o una política de crédito excesivamente laxa, mientras que un PPC corto refleja una gestión eficiente que contribuye directamente a la liquidez.Para el caso de EMSE ELECTRIC SAC, el ciclo descrito presenta una particularidad determinante: el otorgamiento del crédito no es propiamente una decisión discrecional de la empresa, sino una condición impuesta por la relación contractual con su cliente principal, cuyos procedimientos de conformidad del servicio y plazos corporativos de pago superan los treinta días. En consecuencia, la gestión de la cartera debe concentrarse en los componentes controlables del ciclo: la oportunidad y calidad de la emisión de la factura (evitando demoras y observaciones que reinicien los plazos), el seguimiento riguroso del trámite de conformidad, el monitoreo diario de los vencimientos y la evaluación de

mecanismos de anticipación del cobro, como el factoring de facturas, viable precisamente por la alta calidad crediticia del cliente.

2.1.5. Las cuentas por pagar: ciclo, gestión y mejores prácticas

Las cuentas por pagar constituyen la segunda variable central del estudio. Representan las obligaciones que la empresa mantiene con sus proveedores por bienes o servicios ya recibidos y aún no pagados; son pasivos corrientes cuyo vencimiento se pacta habitualmente entre los quince y los noventa días, según los términos negociados. Su gestión ineficiente acarrea consecuencias graves: deterioro de las relaciones con los proveedores, penalidades por atraso, interrupciones en la cadena de abastecimiento y presiones innecesarias sobre el flujo de caja.

El ciclo de las cuentas por pagar se inicia con la compra o la generación de la factura del proveedor, y comprende la recepción del comprobante, su verificación y aprobación, la programación del desembolso y, finalmente, el pago. Cada etapa exige precisión: la verificación de la factura contra la orden de compra y la conformidad de recepción (el denominado cotejo de tres vías) previene disputas con los proveedores y errores como los pagos duplicados o los pagos a proveedores incorrectos.

En el plano de las mejores prácticas, Schaeffer (2004) sistematiza los estándares internacionales de la función de cuentas por pagar, clasificando las prácticas de cada etapa del ciclo en mejores prácticas, prácticas casi óptimas (aceptables cuando la mejor práctica no resulta viable) y peores prácticas que deben erradicarse. Entre los lineamientos centrales de la obra destacan: el procesamiento único de cada factura, con verificación de datos y estandarización de la codificación contable; el control estricto de la emisión y custodia de los medios de pago, como salvaguarda frente al fraude; la depuración y el control de cambios del archivo maestro de proveedores, cuyo desorden es causa frecuente de pagos duplicados y de fraude interno; la formalización escrita de las políticas de pago; y, como principio transversal, la segregación de funciones entre quien aprueba la compra, quien registra la obligación, quien ejecuta el pago y quien concilia las cuentas.

La gestión estratégica de las cuentas por pagar incide directamente en el flujo de caja. Pagar antes de la fecha óptima priva a la empresa de efectivo que podría destinar a otros fines operativos; pagar después de lo pactado genera penalidades, encarece los insumos y daña la relación comercial. De allí que la doctrina recomiende dos estrategias complementarias: la negociación de términos de pago favorables ;plazos más amplios que acerquen el periodo promedio de pago al periodo promedio de cobro; y el aprovechamiento selectivo de los descuentos por pronto pago, que resultan beneficiosos cuando la empresa dispone de efectivo suficiente, pues reducen el costo total de las compras. Para EMSE ELECTRIC SAC, cuya brecha entre cobros y pagos es el núcleo del problema, la renegociación de plazos con los proveedores estratégicos del puerto de Ilo y la programación centralizada de los desembolsos en función del flujo de caja proyectado constituyen las aplicaciones directas de este cuerpo teórico.

2.1.6. La liquidez y sus indicadores de medición

La liquidez es la variable de resultado sobre la cual convergen las dos variables de gestión del estudio. Se define como la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes, y su medición se efectúa a través de ratios financieros de aceptación generalizada. La razón de liquidez corriente relaciona el activo corriente con el pasivo corriente e indica cuántas unidades monetarias de activos de corto plazo respaldan cada unidad de deuda de corto plazo; valores en torno a 1.5 se consideran técnicamente saludables, mientras que valores cercanos o inferiores a la unidad revelan tensión financiera. La prueba ácida depura del numerador las existencias (el componente menos líquido del activo corriente) y ofrece una medida más exigente de la capacidad de pago inmediata. El capital de trabajo neto, por su parte, expresa en términos absolutos el excedente del activo corriente sobre el pasivo corriente.

La pertinencia de estos indicadores para el presente estudio queda respaldada por el antecedente metodológico de Fernández y Rodríguez (2022), quienes midieron la liquidez de la empresa Negocios e Inversiones DYLAN SAC precisamente mediante la razón

corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo, calculados sobre los estados de situación financiera de tres periodos consecutivos, y evidenciaron cómo las variaciones de la cartera de clientes se trasladan a dichos ratios. En el diagnóstico de EMSE ELECTRIC SAC se replicará esta técnica de análisis documental, complementada con los indicadores de rotación (rotación y periodo promedio de cobro, rotación y periodo promedio de pago) y con el ciclo de conversión de efectivo, a fin de obtener una radiografía completa de la posición de liquidez de la empresa y de sus causas.

2.1.7. Las NIIF para las PYMES y el tratamiento contable de las cuentas por cobrar y por pagar

El marco normativo contable del estudio está dado por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las PYMES, estándar emitido por el International Accounting Standards Board (IASB) para entidades sin obligación pública de rendir cuentas, plenamente aplicable a EMSE ELECTRIC SAC en su condición de pequeña empresa. La Sección 11 de la norma, referida a los instrumentos financieros básicos, regula el reconocimiento, la medición y la baja de las cuentas por cobrar y por pagar comerciales: estas se reconocen cuando la entidad se convierte en parte de las condiciones contractuales del instrumento (esto es, cuando se devenga el derecho de cobro o la obligación de pago), se miden inicialmente al precio de la transacción y, con posterioridad, al costo amortizado, debiendo evaluarse al cierre de cada periodo la existencia de evidencia objetiva de deterioro de las partidas por cobrar.

La aplicación de la norma aporta al estudio tres contribuciones concretas. Primero, disciplina el reconocimiento oportuno de los ingresos y de las obligaciones, corrigiendo la falta de sincronía cronológica en los registros que forma parte del problema identificado. Segundo, obliga a evaluar y provisionar el deterioro de la cartera, lo que introduce el principio de prudencia en la valuación de las cuentas por cobrar y transparenta el riesgo de incobrabilidad. Tercero, estandariza la presentación y revelación de la información financiera, mejorando su fiabilidad como insumo para el cálculo de los ratios y para la toma de

decisiones de la Gerencia. En el plano peruano, la aplicación de la norma se articula con el Plan Contable General Empresarial, que asigna la Cuenta 12 a las cuentas por cobrar comerciales a terceros, la Cuenta 42 a las cuentas por pagar comerciales a terceros y la Cuenta 45 a las obligaciones financieras, nomenclatura adoptada en las definiciones operacionales del presente trabajo.

2.1.8. El control interno y el Modelo COSO

El control interno constituye el soporte estructural de la estrategia que se propondrá. Se entiende por control interno el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de verificación diseñados para asegurar la integridad, oportunidad y exactitud del registro de las operaciones, la salvaguarda de los activos, el cumplimiento normativo y la eficiencia de los procesos. En el ámbito contable, el control interno permite identificar ineficiencias, prevenir fraudes y mejorar la eficacia de las operaciones, al tiempo que garantiza que la información financiera producida sea confiable para la toma de decisiones de los distintos interesados: propietarios, gerencia, trabajadores, acreedores y proveedores.

El referente es el Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que estructura el control interno en cinco componentes interrelacionados: el ambiente de control, entendido como el conjunto de valores, estructura organizativa y asignación de responsabilidades que dan el tono del control en la entidad; la evaluación de riesgos, que identifica y valora los eventos que pueden impedir el logro de los objetivos; las actividades de control, que son las políticas y procedimientos que mitigan los riesgos identificados (autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones); la información y comunicación, que asegura que los datos relevantes fluyan oportunamente hacia quienes deben actuar; y la supervisión o monitoreo, que evalúa de manera continua la eficacia del sistema y promueve su mejora.

Aplicado al problema de investigación, el modelo permite ordenar las deficiencias detectadas en EMSE ELECTRIC SAC dentro de un marco coherente: la ausencia de políticas escritas de crédito, cobranza y pagos es una debilidad del ambiente de control; la

inexistencia de un flujo de caja proyectado y de un mapa de riesgos financieros es una carencia de evaluación de riesgos; la falta de segregación entre facturación, cobranza, pagos y conciliación es una debilidad de las actividades de control; la desconexión entre las áreas operativas y contables es una falla de información y comunicación; y la ausencia de indicadores y de revisiones periódicas de la liquidez es un vacío de supervisión. El diseño del sistema propuesto adoptará esta estructura de componentes, adaptada a la escala y a los recursos de una pequeña empresa.

2.1.9. Técnicas contables y sistemas de información para el seguimiento de los cobros y pagos

El diseño de la estrategia requiere, además de los marcos teóricos y normativos, un repertorio de técnicas contables operativas. La literatura especializada en técnicas de control contable identifica, para el seguimiento de las cuentas por cobrar, herramientas como el reporte de antigüedad de saldos, que clasifica la cartera por tramos de vencimiento y permite priorizar las gestiones de cobranza; el calendario de vencimientos, que anticipa los flujos de ingreso esperados; la conciliación periódica de los saldos con los clientes; y los indicadores de rotación y morosidad que alimentan el tablero de control. Para el proceso de cuentas por pagar, las técnicas comprenden el registro oportuno e íntegro de las obligaciones, el cotejo documentario previo a la aprobación del pago, la programación semanal de desembolsos en función de la disponibilidad de caja, la conciliación de los estados de cuenta de los proveedores y el control de las condiciones pactadas, incluyendo los descuentos por pronto pago disponibles.

Estas técnicas alcanzan su máxima eficacia cuando se soportan en un sistema de información contable adecuadamente diseñado. La doctrina sobre diseño de sistemas contables recomienda que el sistema integre módulos específicos de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar articulados con la contabilidad general, de modo que cada factura emitida o recibida quede registrada una sola vez y su estado (pendiente, vencida, cobrada o pagada) sea trazable en tiempo real. La automatización de los registros y de las

conciliaciones reduce los errores, agiliza la generación de reportes y libera tiempo del personal contable para el análisis y la gestión. Asimismo, la conciliación bancaria periódica opera como mecanismo de control transversal, al verificar que los movimientos de efectivo registrados coincidan con los informados por las entidades financieras, cerrando el circuito de control del ciclo de cobros y pagos.

Para EMSE ELECTRIC SAC, empresa de reciente constitución y dimensión pequeña, la aplicación de estas técnicas no exige inversiones tecnológicas sofisticadas: una implementación disciplinada sobre hojas de cálculo estructuradas o sobre un software contable de gama accesible, acompañada de responsables designados y de rutinas semanales y mensuales de revisión, es suficiente para elevar sustancialmente el nivel de control del ciclo de cobros y pagos.

2.1.10. Principios de gestión financiera aplicables al estudio

El principio del equilibrio financiero exige mantener consistencia entre los plazos de los activos y de los pasivos corrientes, de modo que la empresa pueda enfrentar sus obligaciones sin comprometer su liquidez; es la traducción normativa de la teoría del capital de trabajo. El principio de prudencia impone estimar con cautela las dificultades potenciales de la cobranza y reconocer oportunamente el deterioro de la cartera, en concordancia con la Sección 11 de las NIIF para las PYMES. El principio del valor temporal del dinero explica el costo de oportunidad de los recursos inmovilizados en cuentas por cobrar: cada día adicional que una factura permanece impaga representa un costo financiero para la empresa, sea por los intereses del financiamiento sustituto o por el rendimiento no obtenido. Finalmente, el principio de segregación de funciones (común al Modelo COSO y a las mejores prácticas de Schaeffer (2004)) exige separar las etapas de facturación, cobranza, pagos y conciliación entre responsables distintos, como salvaguarda esencial contra los errores y el fraude. Estos cuatro principios guiarán la formulación de las políticas y procedimientos de la propuesta de mejora.

2.1.11. Las políticas de crédito y cobranza y las alternativas de financiamiento del capital de trabajo

La política de crédito y cobranza es el documento formal que establece las condiciones bajo las cuales la empresa vende al crédito y gestiona la recuperación de sus acreencias: define los plazos estándar de cobro, los responsables de cada etapa, el calendario de gestiones ante los atrasos (recordatorio preventivo antes del vencimiento, gestión telefónica al vencimiento, escalamiento gerencial ante la mora) y los criterios para el reconocimiento del deterioro. La evidencia empírica revisada es unánime en señalar que la ausencia de una política formal es la causa raíz más frecuente de las carteras deterioradas: así lo constataron Carriel (2020) respecto de los mecanismos de notificación inadecuados, Balarezo (2019) respecto de las falencias en los documentos de gestión y Tomalá (2018) respecto de la inexistencia de procedimientos de cobro, casos todos en los que el resultado fue el crecimiento descontrolado de la cartera y el incumplimiento de los pasivos corrientes.

En el caso de EMSE ELECTRIC SAC, la política de crédito y cobranza debe adaptarse a la particularidad de su relación comercial: más que decidir a quién otorgar crédito, la empresa necesita gestionar con rigor el proceso que va desde la ejecución del servicio hasta el abono efectivo, cuyos hitos críticos son la obtención oportuna de la conformidad del servicio por parte del cliente, la emisión inmediata y sin errores de la factura (toda observación reinicia en la práctica el plazo de pago), el registro de la fecha cierta de vencimiento y el seguimiento sistemático del trámite de pago en los canales del cliente.

Complementariamente, la teoría financiera reconoce alternativas para financiar el desfase de caja mientras las mejoras de gestión maduran.

La primera es el crédito bancario de capital de trabajo, actualmente utilizado por la empresa, cuya principal desventaja es su costo financiero recurrente. La segunda es el factoring o cesión de facturas, mediante el cual la empresa transfiere sus facturas por cobrar a una entidad financiera que adelanta su importe con un descuento; esta alternativa resulta particularmente atractiva cuando el deudor cedido es una corporación de primer nivel crediticio, pues el costo del descuento se reduce en proporción a la calidad del riesgo,

situación que se verifica exactamente en la relación de EMSE ELECTRIC SAC con su cliente principal. La tercera es la negociación de anticipos o valorizaciones parciales dentro de los contratos de servicios, que fracciona la facturación y acorta el ciclo de cobro. La evaluación comparativa del costo de cada alternativa frente al costo del financiamiento bancario tradicional formará parte del desarrollo de la propuesta.

2.1.12. Síntesis de las bases teóricas

En el plano de la evidencia, los antecedentes internacionales y nacionales confirman que la relación entre la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez es directa y significativa, y que sus causas de deterioro son recurrentes y previsibles. En el plano explicativo, la teoría del capital de trabajo y el modelo del ciclo de conversión de efectivo dan cuenta del mecanismo por el cual el desfase entre cobros y pagos erosiona la liquidez y encarece la operación. En el plano conceptual, las definiciones de las cuentas por cobrar y por pagar, de la liquidez y de sus indicadores proporcionan el lenguaje técnico y las métricas del diagnóstico. En el plano normativo, las NIIF para las PYMES y el Plan Contable General Empresarial disciplinan el reconocimiento, la medición y la presentación de las cuentas 12, 42 y 45. Y en el plano operativo, el Modelo COSO, las mejores prácticas de Schaeffer (2004), las técnicas contables de seguimiento y las políticas de crédito y cobranza suministran los instrumentos concretos con los que se construirá la propuesta. Sobre esta base se desarrollan, a continuación, el análisis comparativo y el análisis crítico que definirán la lente teórica del estudio.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

En cuanto a coincidencias, todos los enfoques revisados convergen en tres ideas fundamentales. Primera, la liquidez es la variable crítica de supervivencia de la empresa en el corto plazo, y su preservación depende de la sincronización entre los plazos de cobro y de pago; en esto coinciden la teoría del capital de trabajo, el modelo del ciclo de conversión de efectivo y la totalidad de los antecedentes empíricos revisados, desde García y Martínez (2021) hasta Fernández y Rodríguez (2022). Segunda, la gestión eficiente exige

formalización: políticas escritas, procedimientos definidos y responsables designados, punto en el que concuerdan el Modelo COSO, las mejores prácticas de Schaeffer (2004) y las técnicas contables de seguimiento. Tercera, la medición es condición del control: sin indicadores (ratios de liquidez, rotaciones, periodos promedio, ciclo de conversión de efectivo) no es posible diagnosticar, fijar metas ni evaluar mejoras.

En cuanto a las diferencias, los enfoques divergen en su naturaleza, en su unidad de análisis y en su nivel de operatividad. La teoría del capital de trabajo y el modelo del ciclo de conversión de efectivo son enfoques financieros y cuantitativos: explican el porqué del problema y miden su magnitud, pero no prescriben cómo organizar los procesos para corregirlo. Las NIIF para las PYMES constituyen un enfoque normativo contable: disciplinan el reconocimiento, la medición y la revelación de las cuentas por cobrar y por pagar, garantizando información fiable, pero no proveen por sí mismas herramientas de gestión que mejoren los plazos reales de cobro y pago.

El Modelo COSO es un enfoque organizacional y de procesos: estructura el sistema de control interno en componentes, pero fue concebido con la vista puesta en grandes corporaciones y requiere adaptación sustancial para una PYME. Las mejores prácticas de Schaeffer (2004) son un enfoque operativo y prescriptivo, de gran concreción para el ciclo de pagos, aunque centrado en un solo extremo del problema y formulado desde la realidad empresarial norteamericana. Los antecedentes empíricos, finalmente, aportan evidencia de la relación entre las variables y de sus causas recurrentes, pero la mayoría aborda únicamente las cuentas por cobrar y contextos sectoriales distintos del que ocupa a este estudio.

Tabla 1

Análisis comparativo de las bases teóricas del estudio

Enfoque teórico	Naturaleza	Fortaleza principal	Limitación principal
Teoría del capital de trabajo	Financiera y conceptual	Explica el equilibrio entre activos y pasivos corrientes que sustenta la liquidez	No prescribe procedimientos operativos concretos
Ciclo de conversión de efectivo	Financiera y cuantitativa	Mide el desfase entre cobros y pagos y señala las palancas de mejora	Asume condiciones de mercado que un cliente dominante puede alterar
NIIF para las PYMES (Sección 11)	Normativa contable	Garantiza reconocimiento, medición y revelación fiables de las cuentas 12 y 42	No mejora por sí sola los plazos reales de cobro y pago
Modelo COSO de control interno	Organizacional y de procesos	Estructura integral del sistema de control en cinco componentes	Diseñado para grandes corporaciones; exige adaptación a la PYME
Mejores prácticas de cuentas por pagar (Schaeffer, 2004)	Operativa y prescriptiva	Máxima concreción para el ciclo de pagos y la prevención del fraude	Cubre solo el extremo de los pagos; contexto empresarial distinto
Antecedentes empíricos (2018-2022)	Evidencia aplicada	Confirman la relación directa entre gestión de cartera y liquidez	Mayoría centrada solo en cuentas por cobrar y en otros sectores

Nota. Elaboración propia a partir de las fuentes revisadas en la sección 2.1.

Del análisis comparativo se desprende que ningún enfoque, aisladamente considerado, resuelve el problema de investigación: los enfoques financieros diagnostican pero no organizan; el normativo disciplina el registro pero no la gestión; el organizacional estructura el control pero exige adaptación; y el operativo prescribe prácticas pero solo para uno de los dos extremos del ciclo. Sus fortalezas, sin embargo, son notablemente complementarias, lo que anticipa la conveniencia de un marco integrador.

Finalmente, la comparación entre los propios antecedentes empíricos aporta matices de interés metodológico. Los estudios de enfoque correlacional; Vásquez et al. (2021), Caycho y Castro (2020) y Gonzales (2021); cuantifican la fuerza de la asociación entre las variables mediante coeficientes estadísticos, con la fortaleza de la precisión numérica pero con la limitación de no explicar los mecanismos causales subyacentes. Los estudios de enfoque documental y de caso ;Fernández y Rodríguez (2022), Carriel (2020), Balarezo (2019); sacrifican la generalización estadística, pero identifican con detalle las causas operativas concretas del problema: registros deficientes, políticas ausentes, seguimiento

inexistente. El presente estudio adopta deliberadamente la segunda tradición, complementada con la medición documental de ratios, por ser la que mejor se corresponde con su propósito propositivo: no busca demostrar una relación ya suficientemente probada por la literatura, sino diagnosticar sus causas específicas en una empresa concreta y diseñar la solución.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

En primer término, corresponde reconocer críticamente las limitaciones de cada enfoque frente a la realidad concreta de EMSE ELECTRIC SAC. El modelo del ciclo de conversión de efectivo asume que la empresa puede actuar sobre sus tres palancas (cobros, pagos e inventarios) en condiciones de mercado relativamente equilibradas; sin embargo, en la relación entre una pequeña contratista y una gran corporación minera, los plazos de cobro son en la práctica impuestos unilateralmente por el cliente dominante, lo que reduce el margen de maniobra sobre la palanca principal. El Modelo COSO, por su parte, fue concebido para organizaciones con estructuras amplias, dotadas de áreas especializadas y auditoría interna; su traslado mecánico a una empresa con un equipo contable reducido resultaría burocrático e inviable, por lo que su adopción debe ser proporcional: pocos controles, pero bien elegidos y efectivamente ejecutados. Las NIIF para las PYMES, aunque de aplicación obligatoria, tienen una eficacia condicionada a la capacidad real del personal para aplicarlas, lo que exige acompañar su adopción con capacitación específica. Las mejores prácticas de Schaeffer (2004), finalmente, deben tamizarse: prácticas concebidas para volúmenes altos de facturas y estructuras especializadas deben traducirse a la escala de una empresa que procesa un volumen documentario moderado.

En segundo término, se sostiene que el enfoque más pertinente para esta investigación es un marco integrador jerarquizado, articulado del siguiente modo: el modelo del ciclo de conversión de efectivo actúa como lente analítica principal, porque expresa el problema de la empresa en su forma más precisa (un desfase medible en días entre el cobro y el pago) y porque provee el indicador síntesis contra el cual se evaluará la propuesta; la

teoría del capital de trabajo aporta el criterio rector del equilibrio entre activos y pasivos corrientes; las NIIF para las PYMES operan como marco normativo de reconocimiento y medición, asegurando que la información sobre la que se decide sea fiable; el Modelo COSO, adaptado a la escala de la PYME, proporciona la arquitectura del sistema de control interno en el que se insertarán las políticas y procedimientos; y las mejores prácticas de Schaeffer (2004), junto con las técnicas contables de seguimiento, suministran el repertorio operativo concreto para el diseño de los procesos de cobranza y de pagos.

Esta jerarquización se justifica por tres razones. Primera, por correspondencia con el problema: el núcleo del problema de EMSE ELECTRIC SAC es un desfase temporal cuantificable, y el ciclo de conversión de efectivo es precisamente la herramienta teórica construida para medir y gestionar ese desfase. Segunda, por viabilidad: el marco integrador permite tomar de cada enfoque solo aquello que la escala de la empresa puede absorber, evitando tanto el vacío de gestión actual como el exceso de burocracia. Tercera, por consistencia con la evidencia: los antecedentes revisados muestran que las mejoras de liquidez se logran cuando se combinan políticas formales, controles internos y seguimiento con indicadores, exactamente la combinación que el marco integrador articula. En consecuencia, el diagnóstico del Capítulo 4 medirá el problema con las categorías del ciclo de conversión de efectivo y de los ratios de liquidez, y la propuesta se estructurará sobre los componentes del control interno, nutrida por las mejores prácticas operativas del ciclo de cobros y pagos.

Finalmente, cabe advertir que el marco adoptado no agota la complejidad del fenómeno. Quedan fuera de su alcance variables relevantes como el riesgo cambiario, la diversificación de la cartera de clientes y la rentabilidad por proyecto, que se reservan como líneas de investigación complementarias. Esta delimitación consciente, lejos de debilitar el estudio, concentra sus recursos en el frente donde la evidencia y la teoría coinciden en ubicar la causa principal del problema: la gestión desincronizada de las cuentas por cobrar y por pagar.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica de la Organización

EMSE ELECTRIC S.A.C., identificada con RUC 20611612088, es una sociedad anónima cerrada constituida mediante Escritura Pública N.° 311 de fecha 23 de septiembre de 2023, extendida ante la Notaría María Lourdes Tapia de Centty, e inscrita en la Partida Electrónica N.° 11032589 del Registro de Sociedades de la Zona Registral N.° XIII – Sede Tacna, Oficina Registral de Ilo. La sociedad se constituyó con un capital social de S/ 100,000.00 (cien mil con 00/100 soles), íntegramente suscrito y pagado, dividido en cien mil acciones nominativas e indivisibles de un valor nominal de S/ 1.00 cada una, con domicilio social en el departamento de Moquegua y duración indefinida.

El objeto social inscrito es amplio y comprende, entre sus actividades principales, la prestación de servicios de instalaciones eléctricas; las actividades de arquitectura, ingeniería y consultoría técnica conexa; la fabricación de componentes y tableros electrónicos; la reparación de equipo eléctrico y de maquinarias; la fabricación y reparación de productos elaborados de metal; la venta al por mayor y menor de materiales de construcción y artículos de ferretería; los servicios de mantenimiento y limpieza de instalaciones industriales; y el alquiler de maquinaria y vehículos, entre otras actividades complementarias. Esta amplitud estatutaria le otorga a la empresa flexibilidad para diversificar sus líneas de negocio conforme evolucione la demanda de su mercado.

Si bien la constitución formal de la sociedad data de septiembre de 2023, el despliegue operativo pleno de la empresa se produjo a partir del ejercicio 2025, año que la propia entidad declara como su periodo de adecuación a las Normas Internacionales de Información Financiera para las PYMES, con fecha de transición al 1 de enero de 2025, conforme consta en su Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría (Formulario 710) del ejercicio 2025. Durante ese primer ejercicio de operación plena, la empresa logró consolidarse como proveedora de servicios electromecánicos y metalmecánicos de Southern Perú Copper Corporation, hito comercial que marcó su

despegue: le aseguró un flujo sostenido de órdenes de servicio vinculadas a la actividad minera del sur del país y le permitió cerrar su primer ejercicio con resultados positivos, según se detalla en el diagnóstico de la sección 3.5.

3.2. Filosofía Organizacional

Misión. EMSE ELECTRIC SAC declara como misión convertir las ideas de sus clientes en soluciones prácticas mediante tecnología de vanguardia, excelencia y compromiso, construyendo relaciones duraderas basadas en la confianza, el profesionalismo y la innovación constante.

Visión. La empresa aspira a ser líder en innovación y excelencia, destacando por su adaptabilidad y su compromiso con el desarrollo sostenible, y elevando los estándares de calidad, seguridad y eficiencia en cada proyecto.

Valores. La organización declara cuatro valores institucionales. La calidad, entendida como el esfuerzo por entregar productos y servicios que cumplan los más altos estándares; la innovación, expresada en la adopción de tecnologías y métodos avanzados para la mejora continua de los procesos; la seguridad, priorizada en todos los aspectos del trabajo, valor de particular criticidad en el entorno industrial y minero donde opera; y la responsabilidad, entendida como la actuación íntegra y comprometida hacia los clientes, los trabajadores y el medio ambiente.

Cultura organizacional. En la práctica, la cultura de EMSE ELECTRIC SAC es la de una empresa joven de perfil técnico-operativo: sus fortalezas culturales residen en la capacidad de respuesta, la flexibilidad ante los requerimientos del cliente y el dominio técnico de sus especialidades.

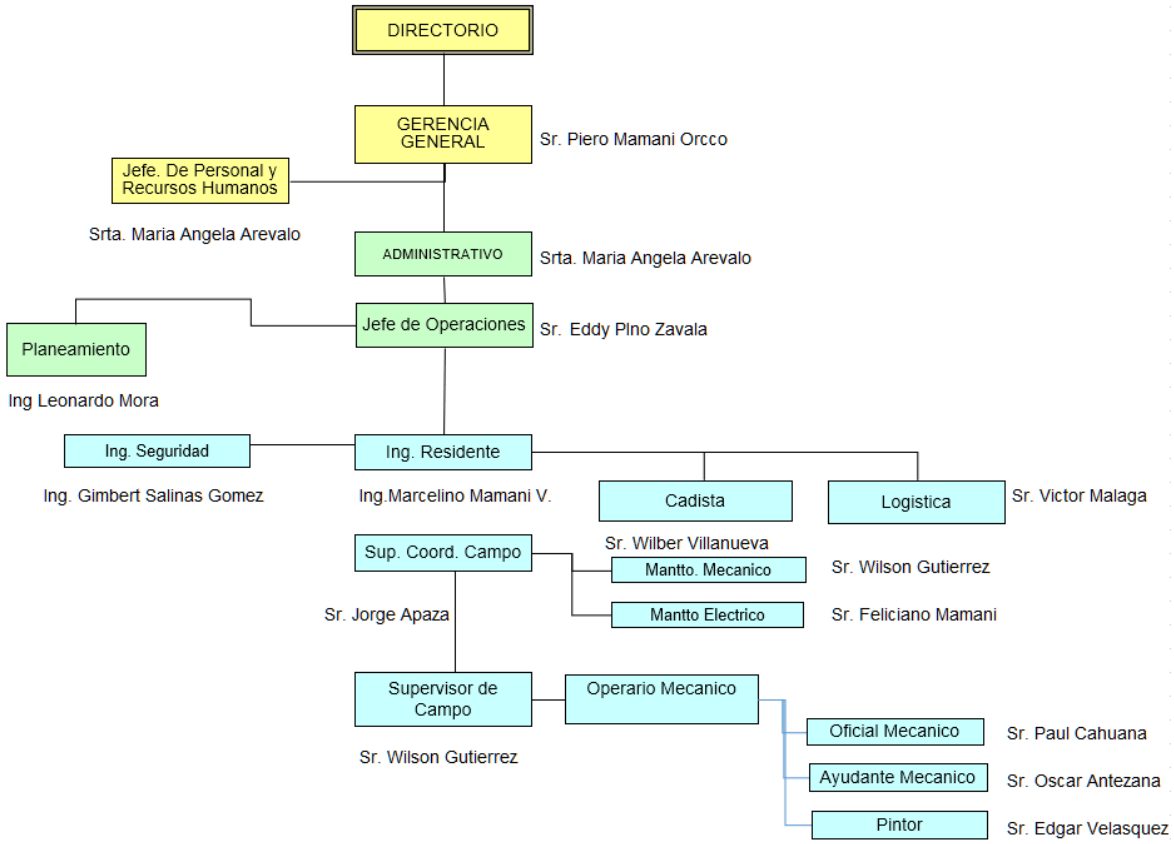
3.3. Diseño Organizacional

En el plano societario, conforme a su estatuto inscrito, EMSE ELECTRIC SAC se organiza bajo el régimen de la sociedad anónima cerrada sin directorio, previsto en la Ley General de Sociedades. Sus órganos son la Junta General de Accionistas, órgano supremo que se reúne obligatoriamente al menos una vez al año para pronunciarse sobre la gestión social, los resultados económicos y la aplicación de las utilidades; y la Gerencia, a cargo de la administración inmediata y ejecutiva de la sociedad. Entre las facultades estatutarias del Gerente General destacan, por su pertinencia para este estudio, las de organizar el régimen interno de la sociedad, cuidar que la contabilidad se encuentre al día, dirigir las operaciones comerciales y administrativas, y elaborar el proyecto de balance general y los estados financieros.

En el plano operativo, la estructura de la empresa es simple y de tramos cortos, como corresponde a una organización pequeña: la Gerencia General, conducida por el Sr. Piero Mamani Orcco, concentra la dirección comercial, técnica y financiera; de ella dependen el área de Administración (que centraliza las labores de facturación, tesorería, compras y apoyo logístico) y las áreas operativas encargadas de la ejecución de los servicios en las especialidades de estructuras metálicas, soldadura, servicios eléctricos y mantenimiento, bajo la coordinación técnica en campo del Ingeniero Residente, Ing. Marcelino Mamani Valeriano, conforme se aprecia en la Figura 1. El registro contable, por su parte, es conducido con el apoyo de un contador público externo, práctica habitual en las pequeñas empresas de la región.

Figura 1

Organigrama operativo de EMSE ELECTRIC SAC



Nota. Organigrama operativo institucional de EMSE ELECTRIC S.A.C. (documentación de la empresa).

La concentración de funciones: al recaer en la Gerencia General y en una única área administrativa la totalidad del ciclo de facturación, cobranza, compras y pagos, la segregación de funciones; principio esencial del control interno según el Modelo COSO y las mejores prácticas de Schaeffer (2004); es estructuralmente débil, lo que eleva el riesgo de errores e incidencias en los procesos. Segunda, la externalización del registro contable: la contabilidad conducida fuera de la empresa, sobre la base de la documentación que está remite periódicamente, introduce un desfase temporal entre la operación y su registro, que explica en parte la falta de sincronía cronológica señalada en el planteamiento del problema y priva a la Gerencia de información financiera oportuna para decidir. Tercera, la ausencia de una función de tesorería formalizada: no existe un responsable ni una rutina establecida de proyección de caja, programación de pagos y seguimiento de cobranzas, vacío funcional

que la propuesta de esta investigación deberá cubrir con procedimientos proporcionales a la escala de la organización.

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

EMSE ELECTRIC SAC brinda soluciones integrales para la industria, con un portafolio organizado en seis líneas de servicio. La primera y más representativa es el diseño y fabricación de estructuras metálicas, que comprende el diseño personalizado ajustado a las necesidades del cliente, la fabricación de precisión de estructuras de acero y otros metales con maquinaria de última generación, el montaje profesional en sitio, el mantenimiento, la reparación, el reforzamiento y la modernización de estructuras existentes, el corte y plegado de metal, el desarrollo de prototipos y la consultoría técnica en proyectos estructurales.

La segunda línea corresponde a los servicios eléctricos de media y baja tensión, que abarcan la instalación de sistemas eléctricos, el mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, el montaje de tableros eléctricos y sistemas de distribución, el cableado estructurado para edificaciones, la instalación de sistemas de iluminación industrial y comercial, y el diseño y ejecución de proyectos de automatización eléctrica. La tercera línea es la de servicios de soldadura especializada, que incluye los procesos MIG/MAG, TIG y por arco eléctrico, la soldadura de acero inoxidable y de aluminio, y la reparación de soldaduras.

La cuarta línea es la pintura industrial, con servicios de granallado para la preparación y limpieza de superficies y la aplicación de recubrimientos anticorrosivos y de alta resistencia sobre estructuras, maquinaria, tanques, intercambiadores de calor y tuberías.

La quinta línea comprende la climatización y el aire acondicionado, con la instalación, el mantenimiento y la reparación de sistemas para ambientes residenciales, comerciales e industriales. La sexta línea corresponde al montaje y mantenimiento de intercambiadores de calor, orientado a asegurar la eficiencia térmica y el ahorro energético de los sistemas

industriales, junto con el mantenimiento electromecánico de motores y el montaje para la industria minera.

En cuanto a su mercado, la cartera de la empresa está encabezada por Southern Perú Copper Corporation, cliente ancla al que se destinan la mayoría de las órdenes de servicio, complementada con clientes industriales y comerciales de la provincia de Ilo. Esta composición explica el perfil económico de la empresa: ingresos concentrados en servicios de valor técnico medio-alto, facturados a un cliente corporativo cuyos procedimientos de conformidad y plazos de pago determinan, en la práctica, el ciclo de cobro de toda la organización.

3.4.1. Capacidades tecnológicas y factores diferenciadores

El posicionamiento competitivo del portafolio descrito se sustenta en un conjunto de capacidades tecnológicas que la empresa declara y promueve institucionalmente. En la fase de diseño, emplea herramientas de última generación que permiten planificar y simular los proyectos con alta precisión antes de su ejecución, asegurando soluciones óptimas y reduciendo los reprocesos. En la fase de operación, implementa sistemas automatizados de monitoreo que controlan y optimizan continuamente las instalaciones eléctricas intervenidas, mejorando su rendimiento; y emplea materiales y equipos modernos que elevan la eficiencia y promueven la sostenibilidad de las soluciones entregadas. En el plano de los procesos, la empresa digitaliza etapas del proyecto para reducir tiempos y costos, adopta tecnologías de menor impacto ambiental y sostiene un programa de capacitación continua de su equipo para integrar los últimos avances tecnológicos en cada proyecto.

A estas capacidades se suman tres factores diferenciadores que la empresa destaca en su propuesta de valor para las estructuras metálicas: la durabilidad excepcional de sus estructuras, diseñadas para soportar condiciones extremas, desde entornos industriales hasta aplicaciones arquitectónicas complejas; la precisión en cada etapa del proceso (diseño, fabricación y montaje), que asegura el ajuste exacto del producto final a las especificaciones del cliente; y la flexibilidad y personalización de las soluciones, adaptables

a los requerimientos particulares de cada proyecto. Estos atributos, alineados con los estándares de la industria minera, explican la fidelización de su cliente principal y constituyen, a la vez, el activo comercial que la estrategia financiera propuesta debe proteger: una empresa tensionada de caja arriesga, tarde o temprano, la capacidad de sostener los niveles de calidad, seguridad y oportunidad que su mercado le exige.

3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial

3.5.1. Diagnóstico económico-financiero preliminar

El punto de partida del diagnóstico es la información financiera declarada por la propia empresa ante la administración tributaria. Conforme a su Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría (Formulario 710) correspondiente al ejercicio 2025, presentada el 8 de junio de 2026 bajo el marco contable de las NIIF para las PYMES, la situación financiera de EMSE ELECTRIC SAC al cierre de su primer ejercicio de operación plena presenta los rasgos que resume la Tabla 2.

Tabla 2

Situación financiera declarada de EMSE ELECTRIC SAC al cierre del ejercicio 2025

Concepto	Importe (S/)	Estructura (%)
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	214,347	64.0% del activo
Otros activos (efectivo, existencias y otros)	120,521	36.0% del activo
Total activo	334,868	100.0%
Total pasivo (proveedores y obligaciones financieras)	78,953	23.6% del activo
Capital social	100,000	29.9% del activo
Resultados	155,915	46.6% del activo
Total patrimonio	255,915	76.4% del activo
Total pasivo y patrimonio	334,868	100.0%

Nota. Elaborado a partir de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta 2025 (Formulario 710) de EMSE ELECTRIC SAC, presentada el 08/06/2026. Los importes de los rubros individuales del pasivo serán desagregados y verificados en el diagnóstico documental del Capítulo 4.

Las cifras declaradas revelan una estructura financiera con tres características salientes. La primera es la altísima concentración del activo en las cuentas por cobrar comerciales: los saldos pendientes de cobro a clientes, ascendentes a S/ 214,347, representan aproximadamente el 64% del activo total de S/ 334,868. Dicho de otro modo,

casi dos de cada tres soles del patrimonio económico de la empresa se encuentran inmovilizados en facturas aún no cobradas, lo que constituye la expresión contable directa del problema planteado en el Capítulo 1: la empresa vende y ejecuta con éxito, pero convierte lentamente sus ventas en efectivo.

La segunda característica es la solidez patrimonial: el patrimonio neto de S/ 255,915 (integrado por el capital social de S/ 100,000 y resultados por S/ 155,915) financia alrededor del 76% del activo total, mientras que el pasivo total de S/ 78,953 representa el 24% restante, con un ratio de endeudamiento patrimonial (pasivo total entre patrimonio) de aproximadamente 0.31. Esta estructura conservadora indica que la empresa es solvente en el largo plazo y rentable (el resultado del ejercicio 2025 fue positivo), lo que confirma que su problema no es de viabilidad económica sino de gestión de la liquidez: la tensión de caja convive con un negocio fundamentalmente sano.

La tercera característica es la composición del pasivo, conformado por obligaciones de corto plazo con proveedores y acreedores del sistema financiero. La presencia de financiamiento bancario en el pasivo de una empresa cuyo patrimonio cubre holgadamente sus necesidades de inversión evidencia que dicho endeudamiento no financia activos de largo plazo, sino el capital de trabajo descubierto por el desfase entre los cobros y los pagos: la empresa toma deuda onerosa para pagar a sus proveedores en quince días aquello que su cliente le pagará después de treinta. El gasto financiero asociado erosiona el margen operativo y constituye el costo monetario y medible del problema de investigación.

3.5.2. Análisis FODA

Tabla 3

Matriz FODA de EMSE ELECTRIC SAC

Factores internos	Factores externos
Fortalezas: (F1) Cliente ancla de primer nivel crediticio (Southern Perú Copper Corporation). (F2) Portafolio diversificado de seis líneas de servicio técnico especializado. (F3) Estructura patrimonial sólida: el patrimonio financia el 76% del activo. (F4) Primer ejercicio con resultados positivos que	Oportunidades: (O1) Expansión sostenida de la actividad minera del cobre en el sur del país y de su demanda de servicios de mantenimiento. (O2) Posibilidad de diversificar la cartera hacia otras empresas industriales del puerto de Ilo y de la región. (O3) Acceso al factoring de facturas a costo

demuestran la viabilidad del negocio. (F5) Equipo técnico calificado y capacidad de respuesta operativa. (F6) Objeto social amplio que permite diversificar líneas de negocio.	competitivo, dada la calidad crediticia del deudor cedido. (O4) Disponibilidad de herramientas digitales contables de bajo costo para formalizar la gestión. (O5) Programas estatales y gremiales de desarrollo de proveedores mineros.
Debilidades: (D1) Concentración de la facturación en un único cliente. (D2) El 64% del activo inmovilizado en cuentas por cobrar. (D3) Ausencia de políticas escritas de crédito, cobranza y pagos, y de flujo de caja proyectado. (D4) Débil segregación de funciones: la Gerencia y una sola área administrativa concentran todo el ciclo financiero. (D5) Contabilidad externalizada con registro desfasado de las operaciones. (D6) Recurso a financiamiento bancario oneroso para cubrir el capital de trabajo. (D7) Corta trayectoria institucional y procesos administrativos en formación.	Amenazas: (A1) Ciclicidad del precio del cobre y de la inversión minera, de la que depende la demanda de servicios. (A2) Condiciones de pago impuestas unilateralmente por el cliente dominante. (A3) Competencia creciente de contratistas locales y foráneos en las mismas especialidades. (A4) Alza de las tasas de interés que encarece el financiamiento del capital de trabajo. (A5) Conflictividad social y paralizaciones que afectan la continuidad de las operaciones mineras. (A6) Endurecimiento de exigencias de homologación y certificación de proveedores.

Nota. Elaboración propia a partir de la documentación institucional y financiera de la empresa.

Del cruce de los cuadrantes emergen las orientaciones estratégicas del estudio. La estrategia FO (fortalezas-oportunidades) más clara consiste en apalancar la calidad crediticia del cliente ancla (F1) para acceder al factoring a costo competitivo (O3), anticipando el cobro de la cartera. La estrategia DO (debilidades-oportunidades) central es formalizar la gestión financiera (D3, D4, D5) apoyándose en herramientas digitales accesibles (O4). La estrategia FA (fortalezas-amenazas) pasa por utilizar la solidez patrimonial (F3) y la diversidad del portafolio (F2, F6) para ampliar la cartera de clientes y mitigar la dependencia (A1, A2). Y la estrategia DA (debilidades-amenazas), de carácter defensivo, exige reducir el endeudamiento oneroso (D6) antes de que el ciclo de tasas (A4) o una eventual demora del cliente (A2) tensionen aún más la caja.

3.5.3. Análisis del entorno (PESTEL)

En el plano político y legal, la empresa opera en un marco de promoción de la actividad minera y de sus cadenas de proveedores, pero expuesto a la conflictividad social propia de las zonas de influencia minera y a un marco tributario y laboral exigente en formalidad documentaria, que refuerza la necesidad de registros contables oportunos y ordenados.

En el plano económico, la demanda de sus servicios está atada al ciclo del cobre y a los programas de mantenimiento e inversión de la gran minería del sur; asimismo, el costo del financiamiento bancario de corto plazo (variable crítica para una empresa que cubre su capital de trabajo con deuda) sigue la evolución de las tasas de interés del sistema financiero.

En el plano social, la provincia de Ilo ofrece disponibilidad de mano de obra técnica vinculada a la tradición industrial y portuaria de la zona, a la vez que las comunidades del entorno minero demandan de las empresas contratistas estándares crecientes de empleo local y responsabilidad.

En el plano tecnológico, la digitalización de los procesos contables y de facturación electrónica (de adopción obligatoria en el Perú) abarata la formalización de la gestión financiera que este estudio propone.

En el plano ecológico, los estándares ambientales de la industria minera se trasladan contractualmente a sus contratistas, exigiendo prácticas certificables de gestión de residuos y seguridad. Y en el plano legal-contractual, las condiciones generales de contratación de la gran minería (conformidades, valorizaciones, plazos de pago, penalidades) constituyen el dato exógeno más determinante del ciclo de cobro de la empresa, y por ello el parámetro alrededor del cual la estrategia propuesta deberá diseñarse.

3.5.4. Diagnóstico sectorial: la cadena de proveedores de la gran minería en Ilo

El sector en el que compite EMSE ELECTRIC SAC es el de los servicios conexos a la gran minería del cobre en el eje Ilo-Moquegua, uno de los polos productivos más importantes del sur del Perú, articulado en torno a las operaciones metalúrgicas y portuarias de Southern Perú Copper Corporation. La demanda del sector es derivada: depende de los programas de operación, mantenimiento e inversión de la empresa minera, lo que le imprime dos rasgos característicos. El primero es la estabilidad relativa del volumen de trabajo de mantenimiento (las plantas operan de manera continua y requieren servicios electromecánicos permanentes), que asegura una base de demanda recurrente para los

contratistas homologados. El segundo es la asimetría contractual: la empresa minera define unilateralmente los estándares de homologación, los procedimientos de conformidad, los formatos de valorización y los plazos de pago, condiciones que los contratistas aceptan como precio de acceso a un mercado atractivo.

La estructura competitiva del sector combina un número acotado de contratistas locales especializados con contratistas foráneos de mayor envergadura que participan en los paquetes de servicios de mayor escala. En este contexto, las pequeñas contratistas locales compiten por calidad, capacidad de respuesta y cercanía, y su principal vulnerabilidad no es comercial sino financiera: todas enfrentan el mismo descalce estructural entre los plazos de cobro corporativos y los plazos de pago exigidos por los proveedores locales de materiales, de modo que la ventaja competitiva sostenible pertenece a quienes gestionan mejor su capital de trabajo. El presente estudio se inscribe exactamente en esa clave sectorial: dotar a la empresa de la capacidad financiera que convierta su competitividad técnica en crecimiento sostenible.

3.6. Análisis Crítico Referencial

En primer lugar, la trayectoria histórica de la empresa explica el origen del problema. EMSE ELECTRIC SAC nació como un emprendimiento técnico que conquistó tempranamente un cliente ancla de gran envergadura; su energía institucional se concentró, con lógica, en cumplir los exigentes estándares operativos y de seguridad de la minera, relegando la construcción de su institucionalidad administrativa. El resultado es una asimetría de madurez: procesos operativos de nivel industrial conviviendo con una gestión financiera empírica. El problema de las cuentas por cobrar y por pagar no es, así, un accidente, sino el residuo natural de un patrón de crecimiento que priorizó la operación sobre la administración.

En segundo lugar, la estructura organizacional reproduce y amplifica el problema. La concentración del ciclo financiero completo en la Gerencia General y en una única área administrativa impide la segregación de funciones, diluye la responsabilidad por el

seguimiento de la cartera y de los pagos, y deja la tesorería sin titular ni rutina. La externalización de la contabilidad, por su parte, desacopla el registro de la operación: la información contable llega tarde para gestionar, aunque llegue a tiempo para declarar. Estas dos características estructurales explican la falta de sincronía cronológica entre el registro y la programación de los cobros y pagos que el planteamiento del problema identificó como deficiencia central.

En tercer lugar, la situación financiera declarada cuantifica el problema y confirma su naturaleza. La radiografía del ejercicio 2025 muestra una empresa rentable y patrimonialmente sólida cuyo activo, sin embargo, está inmovilizado en casi dos tercios en facturas por cobrar, y cuyo pasivo incluye deuda bancaria contraída para financiar ese desfase. Es la combinación exacta que la literatura revisada en el Capítulo 2 asocia a la gestión deficiente del ciclo de conversión de efectivo: no una crisis de solvencia, sino una hemorragia silenciosa de valor (los gastos financieros) provocada por la desincronización entre el cobro y el pago.

Finalmente, el entorno sectorial delimita el espacio de solución. Dado que los plazos de pago del cliente dominante son un dato exógeno prácticamente inmodificable para una contratista pequeña, la estrategia no puede consistir en cambiar al cliente, sino en gestionar con excelencia lo controlable: facturar sin errores y sin demora, asegurar la conformidad oportuna, monitorear los vencimientos, programar los pagos sobre un flujo de caja proyectado, renegociar plazos con proveedores y evaluar el anticipo de la cartera vía factoring.

3.7. Análisis de Procesos Internos

El relevamiento preliminar de los procesos internos vinculados al problema identifica dos macroprocesos críticos. El primero es el proceso de facturación y cobranza, que se inicia con la ejecución de la orden de servicio, continúa con la obtención de la conformidad del cliente (hito que habilita la facturación y cuya demora u observación reinicia en la práctica el plazo de pago), prosigue con la emisión de la factura electrónica y su registro, y

culmina con el seguimiento del trámite de pago hasta el abono efectivo. En su estado actual, el proceso carece de plazos internos definidos para cada etapa, de un responsable formal del seguimiento y de un registro estructurado del estado de cada factura, lo que impide conocer con precisión y en tiempo real la posición de la cartera.

El segundo es el proceso de compras y pagos, que comprende el requerimiento de materiales por las áreas operativas, la selección del proveedor y la orden de compra, la recepción de los bienes o servicios, la recepción y verificación de la factura del proveedor, su aprobación, la programación del desembolso y el pago. En su estado actual, las compras se aprueban de manera informal, la verificación documentaria no sigue un cotejo sistemático entre orden, recepción y factura, y los pagos se ejecutan según la disponibilidad de caja del momento y la presión del proveedor, sin una programación semanal derivada de un flujo de caja proyectado (herramienta que la empresa no ha implementado). A ello se suma la conciliación bancaria, practicada con periodicidad irregular, lo que debilita el control transversal del efectivo.

3.8. Análisis de Riesgos

El riesgo de deterioro de cartera se ve matizado por la naturaleza del deudor: la concentración en Southern Perú Copper Corporation implica bajo riesgo de incobrabilidad (por la solvencia del cliente) pero alto riesgo de iliquidez temporal, pues cualquier demora administrativa en la conformidad o el pago se traslada íntegramente a la caja de la empresa, sin cartera diversificada que la amortigüe.

El riesgo de insolvencia técnica se corrobora en la estructura financiera declarada: con dos tercios del activo inmovilizado en cuentas por cobrar, la capacidad de pago inmediata depende críticamente de la velocidad de rotación de la cartera.

El riesgo de pérdida de crédito comercial frente a los proveedores del puerto de Ilo se mantiene latente mientras los pagos se programen por urgencia y no por calendario.

El riesgo de sobrecosto financiero es ya un hecho consumado que el diagnóstico del Capítulo 4 deberá cuantificar con precisión a partir de los gastos financieros registrados. Y

los riesgos operativos del proceso (errores, omisiones, pagos duplicados y fraude) encuentran en la débil segregación de funciones y en la conciliación irregular su caldo de cultivo estructural. La matriz de evaluación y priorización de estos riesgos, con su probabilidad, impacto y controles asociados, formará parte del desarrollo del tema.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

El área de enfoque de la intervención es el Área de Administración, Contabilidad y Tesorería de EMSE ELECTRIC SAC, unidad que concentra el ciclo financiero completo de la empresa: la facturación de los servicios, el seguimiento de la cobranza, la gestión de las compras, la aprobación y ejecución de los pagos, y la interfaz con el contador externo responsable del registro.

Dentro de dicha área, las variables centrales objeto de mejora son tres, identificadas según la nomenclatura del Plan Contable General Empresarial. La primera es la gestión de las cuentas por cobrar comerciales (Cuenta 12), cuyo saldo al cierre del ejercicio 2025 asciende a S/ 214,347 y concentra el 64% del activo total, evidenciando una acumulación de facturas pendientes de cobro que constituye la manifestación más visible del problema. La segunda es la gestión de las cuentas por pagar comerciales (Cuenta 42), con un saldo de S/ 19,500 frente a proveedores, cuya administración carece de programación formal y se ejecuta bajo la presión de plazos contractuales que no exceden los quince días. La tercera es la gestión de las obligaciones financieras (Cuenta 45), con un saldo de S/ 42,800 que representa el 54% del pasivo total y que financia (a un costo anual de S/ 3,348 en gastos financieros) el capital de trabajo descubierto por el desfase entre los cobros y los pagos.

La elección de estas variables responde a los tres criterios que la metodología del estudio estableció. Primero, la materialidad: las tres cuentas explican conjuntamente la posición de liquidez de la empresa, pues la Cuenta 12 concentra casi dos tercios del activo, y las Cuentas 42 y 45 suman el 79% del pasivo. Segundo, la controlabilidad: a diferencia de los plazos de pago del cliente ancla —dato exógeno—, los procesos de facturación, seguimiento de cartera, programación de pagos y estructura de financiamiento son gestionables desde dentro de la empresa. Tercero, la trazabilidad: las tres variables cuentan con expresión contable directa y verificable en los estados financieros declarados, lo que permite establecer una línea base objetiva y medir el impacto de la propuesta.

La variable de resultado sobre la cual se evaluará el efecto de la intervención es la liquidez de la empresa, medida a través de los indicadores definidos en el Capítulo 1: la razón de liquidez corriente, la prueba ácida, el periodo promedio de cobro, el periodo promedio de pago, el ciclo de conversión de efectivo y el gasto financiero asociado al desfase.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Metodología aplicada al diagnóstico

La primera es el análisis documental de la información oficial de la empresa: la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta del ejercicio 2025 (Formulario 710), presentada el 8 de junio de 2026 bajo NIIF para las PYMES, de la que se extraen el estado de situación financiera y el estado de resultados; la Partida Electrónica N.° 11032589 del Registro de Sociedades; y la documentación institucional (brochure y organigrama). La segunda fuente es el relevamiento de los procesos de facturación-cobranza y compras-pagos descrito en el Capítulo 3, obtenido mediante observación y entrevista con la Gerencia General. La tercera es la lista de verificación del control interno, estructurada según los cinco componentes del Modelo COSO y aplicada al estado actual de los procesos financieros de la empresa. Sobre estas fuentes se calcularon los ratios financieros de la línea base y se formularon los hallazgos que fundamentan la propuesta.

Los instrumentos aplicados fueron los definidos en la metodología del Capítulo 1: la guía de análisis documental, estructurada por rubros del estado de situación financiera y del estado de resultados, con los campos de cálculo de cada ratio de la línea base; la guía de entrevista a la Gerencia General, orientada a las prácticas vigentes de facturación, cobranza, compras, pagos y financiamiento, así como a los plazos reales observados en la relación con el cliente y con los proveedores; y la lista de verificación del control interno, con criterios dicotómicos y de cumplimiento parcial para cada componente del Modelo COSO. Los resultados de los tres instrumentos se integran en las secciones siguientes: el análisis financiero (4.2.2 a 4.2.4) procesa la evidencia documental; el diagnóstico de control interno y

de procesos (4.2.5 y 4.2.6) integra la lista de verificación con la entrevista y la observación; y la síntesis (4.2.7) consolida los hallazgos que la propuesta deberá resolver.

4.2.2. Análisis de la situación financiera al cierre del ejercicio 2025

La Tabla 4 presenta el estado de situación financiera de EMSE ELECTRIC SAC al 31 de diciembre de 2025, con el pasivo desagregado por rubros conforme a la composición verificada con la empresa, y el análisis vertical correspondiente.

Tabla 4

Estado de situación financiera de EMSE ELECTRIC SAC al 31 de diciembre de 2025 y análisis vertical

Rubro	Importe (S/)	% del total
ACTIVO		
Cuentas por cobrar comerciales - terceros (Cta. 12)	214,347	64.0
Otros activos (efectivo, suministros y otros)	120,521	36.0
Total activo	334,868	100.0
PASIVO		
Tributos y aportes al sistema de pensiones y salud por pagar	9,852	2.9
Cuentas por pagar comerciales - terceros (Cta. 42)	19,500	5.8
Cuentas por pagar diversas - terceros	6,801	2.0
Obligaciones financieras (Cta. 45)	42,800	12.8
Total pasivo	78,953	23.6
PATRIMONIO		
Capital social	100,000	29.9
Resultados	155,915	46.6
Total patrimonio	255,915	76.4
Total pasivo y patrimonio	334,868	100.0

Nota. Elaborado a partir de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta 2025 (Formulario 710) de EMSE ELECTRIC SAC, con la desagregación del pasivo verificada con la empresa. Porcentajes calculados sobre el total del activo.

El análisis vertical del activo confirma el hallazgo central anticipado en el Capítulo 3: la estructura económica de la empresa está dominada por la cartera de clientes. Las cuentas por cobrar comerciales, con S/ 214,347, representan el 64% del activo total; los recursos restantes (efectivo, suministros y otros activos por S/ 120,521) completan apenas algo más de un tercio de la inversión total. En términos económicos, la empresa ha ejecutado y

facturado servicios cuyo valor permanece, en su mayor parte, en poder de su cliente al cierre del ejercicio. Cabe precisar que dicho saldo corresponde sustancialmente a la facturación del último bimestre (el servicio ejecutado en la quincena de noviembre de 2025), cuya cancelación se concretó en el ejercicio 2026, precisión que orienta la interpretación de los indicadores de la sección 4.2.4

El análisis vertical del pasivo revela una segunda constatación de relevancia: el principal acreedor de la empresa no son sus proveedores comerciales, sino el sistema financiero. Las obligaciones financieras ascienden a S/ 42,800 y concentran el 54.2% del pasivo total, más del doble del saldo adeudado a los proveedores (S/ 19,500, el 24.7% del pasivo). Esta composición es la huella contable del mecanismo descrito en el planteamiento del problema: obligada a pagar a sus proveedores en plazos breves mientras su cliente le paga con lentitud, la empresa sustituye crédito comercial (gratuito) por crédito bancario (oneroso), invirtiendo la lógica financiera saludable según la cual los proveedores financian una parte relevante del ciclo operativo.El patrimonio, por su parte, financia el 76.4% del activo, con un ratio de endeudamiento patrimonial de 0.31 (pasivo total entre patrimonio). La empresa es, en consecuencia, patrimonialmente sólida y de bajo apalancamiento: su problema no reside en el nivel de deuda, sino en la causa y el costo de la deuda que mantiene, contraída no para financiar inversión productiva sino para cubrir el descalce temporal entre cobros y pagos.

4.2.3. Análisis del estado de resultados del ejercicio 2025

Tabla 5

Estado de resultados de EMSE ELECTRIC SAC, ejercicio 2025, y análisis de márgenes

Rubro	Importe (S/)	% de ventas
Ventas netas o ingresos por servicios	276,218	100.0
Costo de ventas	0	0.0
Resultado bruto	276,218	100.0
Gasto de ventas	(2,050)	(0.7)
Gasto de administración	(114,905)	(41.6)
Resultado de operación	159,263	57.7
Gastos financieros	(3,348)	(1.2)
Resultado del ejercicio	155,915	56.4

Nota. Elaborado a partir de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta 2025 (Formulario 710) de EMSE ELECTRIC SAC. La empresa no reporta costo de ventas determinado por tratarse de una entidad de servicios; los costos operativos se registran dentro de los gastos. La reclasificación analítica del costo de servicios se presenta en la Tabla 6.

El estado de resultados confirma que EMSE ELECTRIC SAC es un negocio económicamente sano y rentable. Sobre ventas netas de S/ 276,218 —íntegramente por servicios, sin costo de ventas determinado, pues la empresa registra sus costos operativos dentro de los gastos—, la entidad obtuvo un resultado de operación de S/ 159,263, equivalente a un margen operativo del 57.7%, y un resultado del ejercicio de S/ 155,915, con un margen neto del 56.4%. Estos márgenes, elevados incluso considerando la práctica contable señalada, reflejan el valor técnico de los servicios prestados y la eficiencia operativa del primer ejercicio de la empresa.

En este cuadro de rentabilidad, los gastos financieros de S/ 3,348 —el 1.2% de las ventas y el 2.1% del resultado de operación— podrían parecer menores; su lectura correcta, sin embargo, es otra: constituyen un costo íntegramente evitable, pues no financian inversión alguna sino el desfase entre cobros y pagos, y su trayectoria es creciente en tanto la cartera siga acumulándose y la empresa siga renovando su deuda de capital de trabajo. El diagnóstico los identifica, por ello, como la expresión monetaria del problema de investigación y como una de las variables de resultado de la propuesta: su reducción progresiva hasta su eliminación será evidencia directa de la corrección del desfase.

Ahora bien, en un análisis contable riguroso el margen bruto declarado del 100% no puede tomarse como expresión de la economía real del negocio: la empresa no determina costo de ventas (Cuenta 69 del Plan Contable General Empresarial) y registra sus costos operativos directos —la planilla técnica de campo, los materiales y los equipos aplicados a cada servicio— dentro del gasto de administración. Para efectos del diagnóstico, y conforme lo exige la técnica contable, se practicó una reclasificación analítica del gasto de administración (S/ 114,905) a fin de distinguir el costo de los servicios de los gastos de estructura. Ante la ausencia de un registro de costos por servicio, se adoptó como supuesto de trabajo —explícito y sujeto a validación mediante el costeo por órdenes que la propuesta incorpora— que el 70% de dicho gasto corresponde a costos directos de ejecución, proporción característica de las contratistas de servicios electromecánicos, en las que la mano de obra técnica y los materiales dominan la estructura de costos. La Tabla 6 presenta el estado de resultados reclasificado.

Tabla 6

Estado de resultados 2025 reclasificado analíticamente: estimación del costo de servicios y del margen bruto real

Rubro	Importe (S/)	% de ventas
Ventas netas o ingresos por servicios	276,218	100.0
Costo de servicios estimado (reclasificado del gasto de administración)	(80,434)	(29.1)
Utilidad bruta reclasificada (margen bruto real)	195,784	70.9
Gastos de administración de estructura	(34,471)	(12.5)
Gasto de ventas	(2,050)	(0.7)
Resultado de operación	159,263	57.7

Nota. Elaboración propia sobre la Tabla 5. Reclasificación analítica practicada bajo el supuesto de trabajo de que el 70% del gasto de administración declarado (S/ 114,905) corresponde a costos directos de ejecución (planilla técnica de campo, materiales y equipos), proporción sujeta a validación mediante la implantación del costeo por órdenes de servicio prevista en el plan de acción. La reclasificación no modifica el resultado de operación ni el resultado del ejercicio.

La reclasificación revela la economía real del negocio: el costo de los servicios estimado asciende a S/ 80,434 (el 29.1% de las ventas), con lo que la utilidad bruta real se sitúa en torno a S/ 195,784 y el margen bruto real del negocio en aproximadamente 70.9%, cifra exigente pero verosímil para servicios técnicos especializados de alto valor, en lugar del 100% declarado. Debe subrayarse que la reclasificación no altera el resultado de operación (S/ 159,263) ni el resultado del ejercicio (S/ 155,915), pues redistribuye partidas entre líneas del estado de resultados sin modificar su suma; su aporte es corregir la presentación del margen bruto para el análisis y la toma de decisiones.

Cabe advertir, adicionalmente, que el margen neto del 56.4% está influido por la declaración del impuesto a la renta en cero en el ejercicio analizado, por lo que el margen neto efectivo, aplicada la tasa del régimen tributario correspondiente, resultaría menor. La determinación exacta del costo de servicios —y de los márgenes por orden y por cliente— queda encomendada a la implantación del costeo por órdenes de servicio, incorporada como actividad del plan de acción (Tabla 9).

4.2.4. Análisis de ratios financieros: línea base 2025

Sobre las cifras verificadas de los estados financieros se calcularon los ratios que constituyen la línea base cuantitativa del estudio, presentados en la Tabla 7 y analizados a continuación.

Tabla 7

Ratios financieros de EMSE ELECTRIC SAC: línea base del ejercicio 2025

Indicador	Fórmula aplicada	Resultado 2025	Lectura
Cobertura de la cartera sobre el pasivo	Ctas. por cobrar / Pasivo total	2.71 veces	Solvencia estática holgada
Peso de la cartera en el activo	Ctas. por cobrar / Activo total	64.0%	Concentración crítica
Cartera en días de venta	Ctas. por cobrar / (Ventas / 365)	283 días	Referencial: distorsionado por la facturación del cierre
Rotación de ctas. por cobrar (saldo promedio)	Ventas / [(Saldo inicial + final) / 2]	2.58 veces	PPC referencial de 142 días
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	0.31	Bajo apalancamiento
Endeudamiento del activo	Pasivo total / Activo total	23.6%	Estructura conservadora
Peso de la deuda bancaria en el pasivo	Obligaciones financieras / Pasivo total	54.2%	Acreedor principal: bancos
Costo financiero sobre ventas	Gastos financieros / Ventas netas	1.2%	Costo del desfase
Margen operativo	Resultado de operación / Ventas netas	57.7%	Alta rentabilidad operativa
Margen neto	Resultado del ejercicio / Ventas netas	56.4%	Negocio rentable

Nota. Elaboración propia sobre las cifras de las Tablas 4 y 5. Los indicadores de periodo de cobro son referenciales: el estado de situación financiera es una fotografía al 31 de diciembre y el saldo de la cartera corresponde sustancialmente a la facturación del último bimestre —el servicio ejecutado en la quincena de noviembre de 2025—, cancelada en el ejercicio 2026, por lo que su interpretación se desarrolla en el texto.

Indicadores de liquidez y solvencia. En su fotografía estática, la posición de la empresa es holgada: solo la cartera de clientes cubre 2.71 veces la totalidad del pasivo, el endeudamiento patrimonial es de apenas 0.31 y el pasivo financia menos de la cuarta parte del activo. Esta holgura estática, sin embargo, no debe leerse como ausencia de problema, sino como su enmascaramiento: los ratios de balance miden stocks a una fecha, no la velocidad a la que esos stocks se convierten en efectivo. La liquidez real de EMSE

ELECTRIC SAC (su capacidad de pagar planillas, proveedores y tributos cada semana) depende de la velocidad de su ciclo servicio-cobro, que, como muestra el análisis siguiente, excede el plazo contractual de referencia y concentra la espera en operaciones de alto valor. El diagnóstico confirma así la advertencia teórica del Capítulo 2: el problema de la empresa es de flujo, no de solvencia.

Indicadores de gestión de la cartera. El saldo de cuentas por cobrar al cierre (S/ 214,347) equivale al 77.6% de las ventas netas del ejercicio (S/ 276,218); el cálculo mecánico del indicador arroja 283 días de venta sobre el saldo final, o 142 días sobre el saldo promedio. Estos valores, sin embargo, deben interpretarse con rigor: el estado de situación financiera es una fotografía de los saldos a una fecha, y el saldo al 31 de diciembre de 2025 corresponde sustancialmente a la facturación del servicio ejecutado en la quincena de noviembre de ese año, cuya cancelación se concretó recién en el ejercicio 2026. No se trata, por tanto, de una acumulación de facturas antiguas, sino de una operación reciente de alto valor pendiente de pago; los indicadores agregados están distorsionados por la concentración de la facturación al cierre del primer ejercicio y se emplean solo como referencia. La lectura correcta del diagnóstico es triple: primero, el ciclo real servicio-cobro superó los cuarenta y cinco días (al cierre, la factura acumulaba ya más de 45 días desde la prestación del servicio y el abono se produjo después), por encima del plazo contractual de referencia; segundo, existe una concentración extrema: una sola operación equivale a más de tres cuartas partes de las ventas del año, de modo que cada ciclo de facturación somete la caja a una espera prolongada; y tercero, se confirma el mecanismo del problema: durante la ejecución del servicio la empresa pagó planillas y proveedores, y financió la espera con deuda bancaria. Por ello, el tablero del SIGCP sustituirá los indicadores agregados por la medición del ciclo por factura (días desde la emisión hasta el abono), que refleja el ciclo real de cobro.

Indicadores del ciclo de conversión de efectivo. Frente a un ciclo real servicio-cobro que supera los cuarenta y cinco días (y que puede prolongarse según la oportunidad de la conformidad y de la facturación), el periodo promedio de pago a

proveedores ;cuyo cálculo exacto no es posible desde la declaración anual, al no discriminarse las compras al crédito, pero cuya referencia contractual relevada es de quince días o menos; configura un ciclo de conversión de efectivo estructuralmente desequilibrado: la empresa desembolsa a sus proveedores y a su planilla durante la ejecución del servicio y recupera el efectivo más de un mes y medio después. Este desequilibrio explica el endeudamiento bancario observado y su costo financiero asociado, y define la magnitud del reto: cada día de reducción del ciclo servicio-cobro disminuye la necesidad de financiamiento puente en torno a S/ 757 (la venta diaria promedio de la línea base), de modo que acortar el ciclo hacia el estándar contractual de treinta días permitiría prescindir progresivamente de la deuda puente de S/ 42,800, eliminar su gasto financiero (S/ 3,348 anuales) y constituir la reserva de liquidez con los excedentes.

Indicadores de rentabilidad. Los márgenes operativo (57.7%) y neto (56.4%) confirman que la empresa genera valor suficiente para autofinanciar su crecimiento si logra convertir sus resultados en efectivo. La paradoja del diagnóstico —una empresa altamente rentable y a la vez tensionada de caja— es la ilustración de manual de la desincronización entre la utilidad devengada y el flujo cobrado, y refuerza la elección del ciclo de conversión de efectivo como lente analítica del estudio. La reclasificación analítica practicada en la sección 4.2.3 precisa esta lectura: el margen bruto real del negocio se estima en torno al 70.9% —no el 100% declarado—, manteniéndose inalterados los márgenes operativo y neto.

4.2.5. Diagnóstico del control interno y de los procesos

Tabla 8

Evaluación del control interno de los procesos de cobros y pagos según los componentes del Modelo COSO

Componente COSO	Criterio evaluado	Estado actual
Ambiente de control	Políticas escritas de crédito, cobranza y pagos; responsables designados del ciclo financiero	No cumple: no existen políticas formales ni asignación documentada de responsabilidades
Evaluación de riesgos	Flujo de caja proyectado; identificación y priorización de riesgos financieros	No cumple: no se elabora flujo de caja proyectado ni existe matriz de riesgos
Actividades de control	Segregación de funciones; cotejo documentario de tres vías; autorización formal de pagos; control del archivo de proveedores	Cumple parcialmente: existe autorización gerencial de pagos, pero sin segregación de funciones, sin cotejo sistemático y sin archivo maestro depurado
Información y comunicación	Registro contable oportuno; reportes periódicos de cartera y de pagos a la Gerencia	Cumple parcialmente: el registro es conducido por contador externo con desfase; no se producen reportes internos de cartera ni de pagos
Supervisión y monitoreo	Indicadores de desempeño; conciliaciones bancarias periódicas; revisión gerencial de la posición de liquidez	No cumple: no existen indicadores formales; la conciliación bancaria es irregular y no hay rutina de revisión de liquidez

Nota. Elaboración propia a partir de la lista de verificación aplicada sobre el relevamiento de procesos y la entrevista con la Gerencia General.

La evaluación arroja un resultado concluyente: de los cinco componentes del control interno, tres no se cumplen y dos se cumplen solo parcialmente. Las debilidades no son aleatorias, sino coherentes entre sí y con la estructura organizacional descrita en el Capítulo 3: la ausencia de políticas escritas (ambiente de control) explica que cada cobro y cada pago se gestione ad hoc; la ausencia de flujo de caja proyectado (evaluación de riesgos) explica que los desfases se descubran cuando ya son urgencias; la concentración de funciones (actividades de control) elimina los contrapesos que previenen errores e incidencias; el registro contable desfasado (información) priva a la Gerencia de datos oportunos; y la ausencia de indicadores y conciliaciones regulares (supervisión) impide detectar y corregir las desviaciones.

4.2.6. Análisis de los flujos actuales de los procesos críticos

Para completar el diagnóstico, se documentó el flujo actual de los dos procesos críticos, identificando en cada etapa el punto exacto donde se origina la pérdida de tiempo o de control. En el proceso de facturación y cobranza, el flujo relevado comprende seis etapas:

1. La ejecución de la orden de servicio por el equipo operativo.
2. La gestión de la conformidad ante el cliente, que en la práctica se inicia sin plazo interno definido y puede demorar semanas cuando el expediente presenta observaciones.
3. La emisión de la factura electrónica, que hoy no está sujeta a un estándar de oportunidad ni a una verificación previa de datos, siendo las observaciones del cliente (que obligan a anular y refacturar) una causa recurrente de reinicio del plazo.
4. El registro de la factura, que se produce con desfase al depender de la revisión documentaria al contador externo.
5. El seguimiento del pago, que no tiene responsable formal y se activa reactivamente cuando la caja aprieta.
6. El abono y su conciliación, verificada de manera irregular.

El diagnóstico ubica las pérdidas principales en las etapas 2, 3 y 5: la conformidad sin gestión activa, la facturación sin estándar y el seguimiento sin titular explican, en conjunto, la brecha entre el plazo contractual del cliente y el periodo real de cobro estimado en la sección 4.2.4.

En el proceso de compras y pagos, el flujo relevado comprende cinco etapas:

1. El requerimiento de materiales por las áreas operativas, formulado verbalmente o por mensajería, sin orden de compra
2. La compra al proveedor, negociada caso por caso
3. La recepción de los bienes, sin constancia formal de conformidad
4. La recepción de la factura del proveedor y su aprobación, efectuada por la Gerencia sin cotejo documentario sistemático
5. El pago, ejecutado según la disponibilidad del momento y la presión del proveedor.

Las pérdidas de control se concentran en las etapas 1, 4 y 5: sin orden de compra no hay base para el cotejo; sin cotejo no hay garantía contra errores y duplicidades; y sin calendario los pagos compiten entre sí por una caja no proyectada, generando tanto atrasos que deterioran la relación comercial como adelantos innecesarios que drenan liquidez. Este mapeo de los flujos actuales constituye la línea base de procesos sobre la cual la propuesta define, para cada etapa, el estándar, el responsable y el control correspondientes.

4.2.7. Síntesis del diagnóstico: hallazgos

El diagnóstico se sintetiza en ocho hallazgos que fundamentan la propuesta.

A. H1: La cartera de clientes concentra el 64% del activo total y equivale al 77.6% de las ventas anuales, evidenciando la magnitud del capital de trabajo que cada ciclo de facturación inmoviliza.

B. H2: El saldo de la cartera al cierre corresponde sustancialmente al servicio ejecutado en la quincena de noviembre de 2025, cancelado recién en el ejercicio 2026: el ciclo real servicio-cobro superó los cuarenta y cinco días, por encima del plazo contractual de referencia; los indicadores agregados de periodo de cobro (142 a 283 días) se emplean solo como referencia, por estar distorsionados por la concentración de la facturación del primer ejercicio, y el problema abarca la gestión interna del ciclo facturación-conformidad-seguimiento.

C. H3: El principal acreedor de la empresa es el sistema financiero (54.2% del pasivo), no sus proveedores (24.7%), invirtiendo la estructura de financiamiento saludable del ciclo operativo.

D. H4: El gasto financiero anual de S/ 3,348 constituye el costo monetario, medible y evitable, del desfase entre cobros y pagos.

E. H5: La empresa es patrimonialmente sólida (endeudamiento de 0.31) y altamente rentable (margen neto de 56.4%), por lo que el problema es exclusivamente de gestión de la liquidez y no de viabilidad económica.

F. H6: El control interno presenta vacíos en los cinco componentes del Modelo COSO, con tres componentes incumplidos y dos parcialmente cumplidos.

G. H7: Los procesos de facturación-cobranza y compras-pagos operan sin plazos internos, sin responsables formales, sin registros estructurados de estado y sin programación de desembolsos.

H. H8: La empresa dispone de las condiciones habilitantes para la mejora: un cliente ancla de primera calidad crediticia que viabiliza el factoring, márgenes que permiten autofinanciar la formalización de la gestión, y una escala organizacional pequeña que facilita la implementación rápida de políticas y rutinas.

I. H9: La empresa no determina costo de ventas: los costos directos de ejecución se registran dentro del gasto de administración, lo que distorsiona el margen bruto declarado (100%). La reclasificación analítica practicada —bajo el supuesto de trabajo del 70% de costos directos— estima el margen bruto real en torno al 70.9%, y la implantación del costeo por órdenes de servicio se incorpora como actividad del plan de acción para su determinación exacta.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

Sobre las conclusiones del diagnóstico se formula la propuesta de solución: el Sistema Integrado de Gestión de Cobros y Pagos (SIGCP) de EMSE ELECTRIC SAC, un conjunto articulado de políticas, procedimientos, herramientas y controles, proporcional a la escala de la empresa, que traduce el marco teórico integrador adoptado en el Capítulo 2 (ciclo de conversión de efectivo como lente, control interno COSO como arquitectura, NIIF para las PYMES como marco normativo y mejores prácticas operativas como repertorio) en una intervención concreta, realista y verificable.

4.3.1. Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es sincronizar el ciclo de cobros y pagos de EMSE ELECTRIC SAC mediante la implementación del SIGCP durante el ejercicio 2026, de modo de reducir sostenidamente el periodo de cobro, ordenar la programación de los pagos, disminuir la dependencia del financiamiento bancario de capital de trabajo y fortalecer el control interno del ciclo financiero.

Los objetivos específicos, con sus metas cuantificadas sobre la línea base 2025, son cinco.

- Primero, acortar el ciclo real servicio-cobro hasta un máximo de cuarenta y cinco días por factura y mantener el saldo de la cartera al cierre de 2026 en un máximo equivalente a sesenta días de venta, mediante la gestión activa del ciclo facturación-conformidad-cobranza.
- Segundo, formalizar y aplicar las políticas escritas de crédito y cobranza y de pagos, aprobadas por la Gerencia General, durante el primer trimestre de implementación.
- Tercero, implantar el flujo de caja proyectado a trece semanas como herramienta obligatoria de programación de los desembolsos, con actualización semanal.
- Cuarto, reducir el saldo de obligaciones financieras de capital de trabajo (S/ 42,800) en al menos un 75% al cierre de 2026, con la consiguiente reducción del gasto financiero anual (S/ 3,348 en 2025).
- Quinto, elevar el cumplimiento de los cinco componentes del control interno desde el estado actual (tres incumplidos, dos parciales) hasta el cumplimiento pleno de al menos cuatro componentes, verificado mediante la lista de verificación COSO aplicada en el diagnóstico.

4.3.2. Estrategia 1: Gestión activa de las cuentas por cobrar

A. La primera estrategia ataca la causa interna del hallazgo H2: la gestión pasiva del ciclo que va de la ejecución del servicio al abono efectivo. Su instrumento central es la Política de Crédito y Cobranza, documento que formalizará cinco reglas operativas. Primera, la regla de facturación inmediata: toda orden de servicio concluida deberá gestionarse ante el cliente para su conformidad dentro de los tres días hábiles siguientes a la culminación, y la factura electrónica deberá emitirse dentro de las cuarenta y ocho horas de obtenida la conformidad, con verificación previa de datos (orden de compra, montos, condiciones) para eliminar las observaciones que reinician el plazo de pago.

B. Segunda, la regla de registro del estado: cada factura se inscribirá en el tablero de cartera con su fecha de emisión, fecha de vencimiento, estado del trámite y responsable del seguimiento.

C. Tercera, la regla de seguimiento escalonado: el responsable administrativo verificará el estado del trámite de pago en los canales del cliente a los siete días de presentada la factura; emitirá un recordatorio formal cinco días antes del vencimiento; gestionará telefónicamente al vencimiento; y escalará a la Gerencia General toda factura con más de siete días de atraso, para gestión directa ante la administración del cliente.

D. Cuarta, la regla de conciliación de cartera: al cierre de cada mes se conciliará el saldo de la Cuenta 12 con el detalle de facturas pendientes y con la información del contador externo, y se emitirá el reporte de antigüedad de saldos por tramos (vigente, 1-30, 31-60, más de 60 días de atraso).

E. Quinta, la regla de deterioro: toda partida con atraso superior a los umbrales definidos será evaluada para el reconocimiento de deterioro conforme a la Sección 11 de las NIIF para las PYMES, transparentando el riesgo de la cartera.

Complementariamente, la estrategia incorpora la evaluación del factoring como mecanismo de anticipación del cobro. Dada la primera calidad crediticia del cliente ancla, la empresa negociará con al menos dos entidades del sistema financiero líneas de factoring o

descuento de facturas, comparando su costo efectivo con el de las obligaciones financieras vigentes; el análisis del diagnóstico anticipa que el descuento de una cartera de riesgo corporativo de primer nivel resultará previsiblemente más barato que el crédito directo de capital de trabajo que la empresa hoy asume, además de trasladar el plazo de espera a la entidad financiera. La decisión de uso será selectiva: el factoring se aplicará a las facturas de mayor importe cuando el flujo de caja proyectado anticipe descobertura, no como práctica indiscriminada.

La meta operativa de la estrategia es que el cien por ciento de las facturas del ejercicio 2026 se emita dentro del plazo interno definido, que el ciclo por factura —desde la emisión hasta el abono— no exceda los cuarenta y cinco días, y que el saldo de la cartera al cierre no supere el equivalente de sesenta días de venta (en torno a S/ 45,400 a los niveles de la línea base). La estrategia se complementa con la negociación de valorizaciones parciales que fraccionen la facturación de los servicios de mayor duración, acortando la espera de cada cobro.

4.3.3. Estrategia 2: Programación y control de las cuentas por pagar

La segunda estrategia ordena el otro extremo del ciclo, atacando los hallazgos H3 y H7. Su instrumento es la Política de Pagos, que formalizará el proceso conforme a las mejores prácticas sistematizadas por Schaeffer (2004) adaptadas a la escala de la empresa.

A. En la etapa de compra, todo requerimiento será canalizado mediante orden de compra simple (física o digital) aprobada según una matriz de autorización por montos: el responsable administrativo aprobará compras menores hasta el umbral que defina la Gerencia, y esta última las superiores.
B. En la etapa de recepción, quien reciba los bienes o servicios dejará constancia de conformidad.
C. En la etapa de registro, toda factura de proveedor será verificada mediante el cotejo de tres vías (orden de compra, conformidad de recepción y factura) antes de su

aprobación, y registrada una sola vez en el tablero de pagos con su fecha de vencimiento.

D. En la etapa de programación, los pagos se ejecutarán exclusivamente en un calendario semanal único (el día fijo que la Gerencia establezca), elaborado sobre el flujo de caja proyectado y aprobado por la Gerencia General, eliminando los pagos por urgencia que hoy desordenan la caja. Se priorizarán, en su orden, las obligaciones laborales y tributarias, los proveedores críticos para la continuidad operativa y los demás compromisos según vencimiento.

E. En la etapa de control, se mantendrá un archivo maestro de proveedores depurado (razón social, RUC, cuenta bancaria verificada, condiciones pactadas) cuyas altas y modificaciones requerirán aprobación gerencial, como salvaguarda contra errores y fraude.

La estrategia incorpora, además, dos líneas de negociación con los proveedores estratégicos del puerto de Ilo. La primera es la extensión de plazos: la empresa propondrá formalmente a sus principales proveedores la ampliación del plazo de pago de quince a treinta días, ofreciendo como contrapartida la certeza del calendario semanal de pagos y la formalización de la relación mediante órdenes de compra; el objetivo es aproximar el periodo promedio de pago al periodo de cobro, restituyendo al crédito comercial su papel de financiador natural del ciclo.

La segunda es el aprovechamiento selectivo de los descuentos por pronto pago: cuando un proveedor ofrezca descuento por pago anticipado, el responsable administrativo calculará su tasa efectiva anual y la comparará con el costo del financiamiento de la empresa, aceptando el descuento únicamente cuando la caja proyectada lo permita y la tasa implícita lo justifique.

La meta operativa de la estrategia es alcanzar, durante 2026, el pago del cien por ciento de las obligaciones dentro del plazo pactado, cero incidencias de pagos duplicados o penalidades, y la ampliación negociada del plazo promedio con los proveedores principales hacia los treinta días.

4.3.4. Estrategia 3: Tesorería y flujo de caja proyectado

La tercera estrategia crea la función de tesorería cuya ausencia identificó el diagnóstico (H7) y dota a la empresa de su herramienta central: el flujo de caja proyectado a trece semanas. El instrumento, implementado inicialmente sobre una hoja de cálculo estructurada, proyectará semana a semana los ingresos esperados (a partir del tablero de cartera y de las fechas estimadas de abono) y los egresos comprometidos (planillas, tributos, calendario de pagos a proveedores y servicio de la deuda), exponiendo con anticipación las semanas de descobertura. Su actualización será semanal, a cargo del responsable administrativo, y su revisión formará parte del despacho semanal con la Gerencia General.

Sobre esta base, la estrategia establece la regla de decisión de financiamiento: toda descobertura proyectada se cubrirá, en orden de prelación, con la gestión de cobranza acelerada de las facturas próximas al abono, con el factoring selectivo de la cartera y, solo en última instancia, con crédito bancario de corto plazo, cuya contratación requerirá la comparación documentada de al menos dos alternativas de costo. Complementariamente, se constituirá de manera progresiva una reserva mínima de liquidez equivalente a un mes de egresos operativos fijos, alimentada con los excedentes que libere la reducción de la cartera, destinada a absorber los desfases inevitables sin recurso al endeudamiento.

La meta operativa de la estrategia es doble: mantener el flujo de caja proyectado operativo y actualizado durante todo el ejercicio 2026, y reducir el saldo de obligaciones financieras de capital de trabajo en al menos un 75% al cierre del ejercicio, con la correspondiente reducción del gasto financiero. El cumplimiento de esta meta constituye la evidencia monetaria final de la corrección del desfase: cuando la empresa deje de pagar intereses por esperar sus propios cobros, el problema diagnosticado habrá sido resuelto en su expresión económica.

4.3.5. Estrategia 4: Fortalecimiento del control interno y del registro contable

La cuarta estrategia construye la arquitectura de control que sostiene a las tres anteriores, cerrando los vacíos identificados en la Tabla 8. En el componente de ambiente de control, la Gerencia General aprobará formalmente las políticas de crédito y cobranza y de pagos, y asignará por escrito las responsabilidades del ciclo financiero mediante una matriz simple de funciones que distinga, para cada actividad, quién ejecuta, quién aprueba y quién verifica. En el componente de actividades de control, se implantará la segregación mínima viable para una organización pequeña: quien factura y gestiona la cobranza no aprobará pagos; quien ejecuta los pagos no aprobará las compras; y la conciliación bancaria será revisada por la Gerencia, que no ejecuta ninguna de las operaciones conciliadas. Donde la escala impida separar funciones, se compensará con la revisión gerencial documentada.

En el componente de información y comunicación, se rediseñará la interfaz con el contador externo: la empresa remitirá la documentación completa del mes dentro de los primeros cinco días del mes siguiente, y el contador entregará el cierre contable mensual (con los saldos de las Cuentas 12, 42 y 45 conciliados) a más tardar el día quince, alimentando los reportes internos de cartera, pagos y liquidez que el responsable administrativo presentará a la Gerencia. Se evaluará, asimismo, la adopción de un software contable-administrativo de gama accesible que integre la facturación electrónica, el tablero de cartera y el calendario de pagos, reduciendo el registro manual. En el componente de supervisión, se instituirán la conciliación bancaria mensual obligatoria, el comité mensual de liquidez descrito en la sección 4.4 y la autoevaluación semestral del control interno mediante la misma lista de verificación COSO aplicada en el diagnóstico, cuyo resultado comparativo medirá el avance del sistema.La estrategia incluye, finalmente, un componente de capacitación: el personal administrativo y la Gerencia recibirán entrenamiento aplicado en la operación del SIGCP (políticas, tableros, flujo de caja, cotejo documentario) y en los aspectos de la Sección 11 de las NIIF para las PYMES pertinentes al reconocimiento, medición y deterioro de las cuentas por cobrar y por pagar, asegurando que la formalización normativa se traduzca en práctica cotidiana.

4.3.6. Plan de acción

El plan se estructura en tres fases: la fase de diseño e implantación (primer trimestre), en la que se aprueban las políticas, se construyen las herramientas y se capacita al personal; la fase de operación y ajuste (segundo y tercer trimestres), en la que el sistema funciona a régimen y se corrigen las desviaciones; y la fase de consolidación y evaluación (cuarto trimestre), en la que se mide el cumplimiento de las metas anuales y se formaliza la mejora continua.

Tabla 9

Plan de acción del Sistema Integrado de Gestión de Cobros y Pagos, ejercicio 2026

Actividad	Responsable	Cronograma	Recursos
E1. Redacción y aprobación de la Política de Crédito y Cobranza	Responsable administrativo / Gerencia General	Trim. 1 (enero-febrero)	Horas del equipo; asesoría del contador externo
E1. Implementación del tablero de cartera y del reporte de antigüedad de saldos	Responsable administrativo	Trim. 1 (febrero)	Hoja de cálculo estructurada o módulo de software
E1. Negociación de líneas de factoring con al menos dos entidades financieras	Gerencia General	Trim. 1-2 (marzo-abril)	Estados financieros; documentación de la cartera
E2. Redacción y aprobación de la Política de Pagos y de la matriz de autorización	Responsable administrativo / Gerencia General	Trim. 1 (enero-febrero)	Horas del equipo
E2. Implantación de la orden de compra, el cotejo de tres vías y el calendario semanal de pagos	Responsable administrativo	Trim. 1-2 (marzo)	Formatos; hoja de cálculo; capacitación interna
E2. Depuración del archivo maestro de proveedores y verificación de cuentas bancarias	Responsable administrativo / Gerencia General	Trim. 2 (abril)	Horas del equipo
E2. Negociación de la ampliación de plazos con los proveedores principales	Gerencia General	Trim. 2 (abril-junio)	Propuesta formal; calendario de pagos como contrapartida
E3. Construcción e implantación del flujo de caja proyectado a trece semanas	Responsable administrativo	Trim. 1 (febrero-marzo)	Hoja de cálculo estructurada
E3. Aplicación de la regla de decisión de financiamiento y amortización progresiva de la deuda bancaria	Gerencia General	Trim. 2-4 (abril-diciembre)	Excedentes de caja liberados por la cobranza
E3. Constitución progresiva de la reserva mínima de liquidez	Gerencia General	Trim. 3-4 (julio-diciembre)	Excedentes de caja
E4. Aprobación de la matriz de funciones y de la segregación mínima viable	Gerencia General	Trim. 1 (marzo)	Horas del equipo
E4. Rediseño de la interfaz con el contador externo y cierre contable mensual al día quince	Gerencia General / Contador externo	Trim. 1-2 (marzo-abril)	Acuerdo de servicio; cronograma documentario

E4. Evaluación y eventual adopción de software contable-administrativo integrado	Gerencia General / Responsable administrativo	Trim. 2-3 (mayo-agosto)	Presupuesto de licencias; comparación de alternativas
E4. Diseño e implantación del costeo por órdenes de servicio (determinación del costo de servicios y validación de la reclasificación analítica)	Contador externo / Responsable administrativo	Trim. 2-3 (mayo-agosto)	Plan de cuentas analíticas; hojas de costeo por orden de servicio
E4. Capacitación del personal en el SIGCP y en la Sección 11 de las NIIF para las PYMES	Contador externo / Consultor	Trim. 1-2 y refuerzo Trim. 4	Presupuesto de capacitación
E4. Conciliación bancaria mensual, comité mensual de liquidez y autoevaluación semestral COSO	Responsable administrativo / Gerencia General	Mensual desde Trim. 2; semestral	Rutinas internas; lista de verificación del diagnóstico

Nota. Elaboración propia. E1: Estrategia de cuentas por cobrar; E2: Estrategia de cuentas por pagar; E3: Estrategia de tesorería; E4: Estrategia de control interno.

4.3.7. Presupuesto y recursos de la implementación

La Tabla 10 presenta el presupuesto estimado de la implementación, que distingue los conceptos esenciales de los opcionales.

Tabla 10

Presupuesto estimado de implementación del SIGCP, ejercicio 2026

Concepto	Carácter	Estimación anual (S/)
Horas del responsable administrativo y de la Gerencia dedicadas al diseño e implantación	Esencial	— (horas internas: no constituye desembolso de caja)
Honorarios adicionales del contador externo por el cierre mensual y el acompañamiento NIIF	Esencial	2,400 - 3,600
Capacitación aplicada del personal (talleres internos y material)	Esencial	1,000 - 1,500
Software contable-administrativo de gama accesible (licencia anual)	Opcional	1,500 - 3,000
Comisiones y portes de la evaluación de líneas de factoring	Según uso	Variable según utilización
Total estimado del desembolso esencial		3,400 - 5,100

Nota. Elaboración propia. Estimaciones referenciales a precios de mercado local; los importes definitivos se fijarán con las cotizaciones respectivas. El desembolso esencial estimado equivale a entre el 1.2% y el 1.8% de las ventas netas de la línea base 2025. El presupuesto distingue expresamente los costos de horas internas —que no constituyen salidas de caja— de los desembolsos efectivos.

La relación costo-beneficio de la propuesta es manifiestamente favorable: el desembolso esencial estimado (entre S/ 3,400 y S/ 5,100 anuales) es del mismo orden de magnitud que el solo gasto financiero que la empresa pagó en 2025 por el desfase (S/ 3,348), y resulta marginal frente al beneficio esperado (la eliminación de la deuda puente de S/ 42,800 y de su costo financiero, y la reducción del capital de trabajo que cada ciclo de facturación inmoviliza) y frente al riesgo evitado de tensiones de liquidez que comprometan la operación. La propuesta se autofinancia, en la práctica, con la primera fracción del beneficio que genera.

4.3.8. Alineamiento de la propuesta con los objetivos y el marco teórico del estudio

La consistencia interna del trabajo exige verificar que la propuesta responde a los objetivos planteados y se sustenta en el marco teórico adoptado. Respecto de los objetivos específicos del estudio, el alineamiento es directo: el diagnóstico desarrollado en la sección 4.2 materializa el primer objetivo específico (diagnosticar la situación actual mediante el análisis documental de los estados financieros, los ratios y el relevamiento de procesos); el diseño del SIGCP con sus cuatro estrategias, su plan de acción y su presupuesto materializa el segundo objetivo (diseñar el sistema de gestión con políticas escritas, procedimientos, controles y flujo de caja proyectado); y los mecanismos de control de la sección 4.4, con su tablero de indicadores y sus rutinas de evaluación, establecen el dispositivo con el que se materializará el tercer objetivo (evaluar el impacto del diseño en el cumplimiento de las obligaciones y la recuperación de las acreencias).

Respecto del marco teórico, cada estrategia operacionaliza un componente del enfoque integrador adoptado en el análisis crítico del Capítulo 2. La Estrategia 1 actúa sobre la palanca del periodo de cobro y la Estrategia 2 sobre la palanca del periodo de pago, ambas identificadas por el modelo del ciclo de conversión de efectivo como los determinantes del desfase; la Estrategia 3 aplica la teoría del capital de trabajo al dotar a la empresa de la proyección y la reserva que equilibran los vencimientos de activos y pasivos corrientes; y la Estrategia 4 construye, sobre los cinco componentes del Modelo COSO y las

mejores prácticas de Schaeffer (2004), la arquitectura de control que sostiene el conjunto, con la Sección 11 de las NIIF para las PYMES como marco de reconocimiento, medición y deterioro. Los hallazgos del diagnóstico (H1 a H8) quedan, así, cubiertos uno a uno: la acumulación de cartera (H1, H2) por la Estrategia 1; la inversión de la estructura de financiamiento y su costo (H3, H4) por las Estrategias 2 y 3; los vacíos de control y de procesos (H6, H7) por la Estrategia 4 y las reglas operativas de las Estrategias 1 y 2; y las condiciones habilitantes (H5, H8) como fundamento de la viabilidad de la implementación.

4.4. Definición de Mecanismos de Control

Definida la propuesta, corresponde establecer cómo se medirá su éxito una vez implementada. Los mecanismos de control del SIGCP se organizan en tres niveles complementarios: el tablero de indicadores clave de rendimiento, que traduce los objetivos de la propuesta en métricas con línea base, meta, frecuencia y responsable; las rutinas de seguimiento y evaluación, que fijan las instancias (semanal, mensual y semestral) en las que los indicadores se revisan y las desviaciones se corrigen; y la evaluación del impacto, que proyecta el efecto esperado de la propuesta sobre la estructura financiera de la empresa y define el ejercicio de verificación final contra la línea base documentada en el diagnóstico.

4.4.1. Tablero de indicadores del SIGCP

Tabla 11

Tablero de mecanismos de control del SIGCP: indicadores, línea base y metas

Indicador	Fórmula	Línea base 2025	Meta 2026	Frecuencia / Responsable
Cartera en días de venta	Ctas. por cobrar / (Ventas / 365)	283 días (referencial)	≤ 60 días	Mensual / Resp. administrativo
Ciclo de cobro por factura	Días desde la emisión hasta el abono (promedio del periodo)	No medido (> 45 días referencial)	≤ 45 días	Mensual / Resp. administrativo
Facturación dentro del plazo interno	Facturas emitidas en plazo / Total facturas	No medido	100%	Mensual / Resp. administrativo
Cartera vencida sobre cartera total	Saldos vencidos / Ctas. por cobrar	No medido	≤ 10%	Mensual / Resp. administrativo
Pagos dentro del plazo pactado	Pagos en plazo / Total pagos	No medido	100%	Mensual / Resp. administrativo
Incidencias de pago (duplicados, penalidades)	Número de incidencias del periodo	No medido	0	Mensual / Resp. administrativo
Plazo promedio negociado con proveedores	Promedio ponderado de plazos pactados	≤ 15 días	≥ 30 días	Trimestral / Gerencia General
Saldo de obligaciones financieras (Cta. 45)	Saldo al cierre del periodo	S/ 42,800	≤ S/ 10,700 (reducción ≥ 75%)	Trimestral / Gerencia General
Gasto financiero acumulado	Suma de intereses y comisiones del ejercicio	S/ 3,348	Reducción ≥ 60%	Trimestral / Gerencia General
Flujo de caja proyectado operativo	Semanas con proyección actualizada / Total semanas	0%	100%	Semanal / Resp. administrativo
Conciliación bancaria oportuna	Meses conciliados dentro del plazo / Meses	Irregular	12 de 12	Mensual / Gerencia General
Componentes COSO en cumplimiento pleno	Autoevaluación con lista de verificación	0 de 5	≥ 4 de 5	Semestral / Gerencia General

Nota. Elaboración propia. Las líneas base provienen del diagnóstico de la sección 4.2; los indicadores no medidos en 2025 inician su serie con la implantación del SIGCP.

4.4.2. Rutinas de seguimiento y evaluación

El tablero se activará mediante tres rutinas de gestión escalonadas. La primera es el despacho semanal de tesorería, en el que el responsable administrativo presentará a la Gerencia General el flujo de caja proyectado actualizado, el estado de la cartera próxima a vencer y el calendario de pagos de la semana, adoptándose en ese acto las decisiones de cobranza, pago y financiamiento. La segunda es el comité mensual de liquidez, instancia formal (con acta simple) en la que se revisará el tablero completo de indicadores, el reporte de antigüedad de saldos, la conciliación bancaria del mes y el cierre contable entregado por el contador externo, semaforizando cada indicador frente a su meta: los indicadores en verde continúan su curso, los indicadores en ámbar generan acciones preventivas documentadas y los indicadores en rojo obligan a un plan correctivo con responsable y plazo.

La tercera rutina es la evaluación semestral del sistema, que comprende la autoevaluación del control interno mediante la lista de verificación COSO aplicada en el diagnóstico (cuya comparación con la línea base medirá objetivamente el cierre de los vacíos identificados en la Tabla 8) y la revisión de las políticas y metas a la luz de los resultados, formalizando los ajustes que la operación haya demostrado necesarios. Al cierre del ejercicio 2026, la Gerencia General evaluará el cumplimiento de los cinco objetivos específicos de la propuesta y documentará las lecciones aprendidas, insumo del ciclo de mejora continua del sistema.

El diseño de los mecanismos de control se completa con dos salvaguardas de integridad de la información: los indicadores se calcularán siempre sobre los saldos contables conciliados (no sobre registros extracontables sin validar), asegurando la trazabilidad de cada cifra hasta los libros de la empresa; y la serie histórica del tablero se conservará mes a mes, de modo que la evolución de los indicadores quede documentada para la Gerencia, para el contador externo y para eventuales evaluaciones académicas o crediticias posteriores.

4.4.3. Evaluación del impacto esperado de la propuesta

La proyección del impacto se formula como escenario ilustrativo sobre la línea base 2025, bajo el supuesto conservador de un nivel de ventas similar al del ejercicio diagnóstico. La aplicación del SIGCP (facturación oportuna y sin observaciones, gestión activa de la conformidad, valorizaciones parciales en los servicios de mayor duración y factoring selectivo) acortará el ciclo servicio-cobro hacia el rango de treinta a cuarenta y cinco días por factura, de modo que el saldo de la cartera al cierre se mantenga en un máximo equivalente a sesenta días de venta (en torno a S/ 45,400). Con la espera de cada cobro reducida, la empresa dejará de requerir la deuda puente que hoy la financia: podrá cancelar progresivamente las obligaciones financieras de capital de trabajo (S/ 42,800), eliminar el gasto financiero asociado (S/ 3,348 anuales en la línea base), constituir la reserva mínima de liquidez equivalente a un mes de egresos operativos y dotarse de capacidad propia para financiar el crecimiento de su operación (más órdenes de servicio simultáneas, mejores condiciones de compra por pago oportuno) sin recurso al endeudamiento.

En el plano cualitativo, el impacto esperado comprende la restitución del crédito comercial como financiador natural del ciclo (con proveedores que, ante la certeza del calendario de pagos, extienden plazos y sostienen el abastecimiento), el fortalecimiento de la posición de la empresa ante el sistema financiero (con estados financieros que exhiben una cartera sana y un control interno verificable, condición de acceso a mejores tasas cuando el financiamiento sea deseable), y la maduración institucional del área administrativa, que transitará de la gestión reactiva de urgencias a la gestión planificada sobre información oportuna. En el plano académico, la verificación de estos impactos mediante el tablero de la Tabla 11 constituirá la evidencia empírica del tercer objetivo específico del estudio: la evaluación del efecto del diseño implementado sobre el cumplimiento de las obligaciones de la empresa y la recuperación oportuna de sus acreencias.

Corresponde advertir, finalmente, los supuestos y riesgos del escenario proyectado: la meta de sesenta días de cartera presupone la colaboración administrativa del cliente ancla en los trámites de conformidad, la disponibilidad efectiva de líneas de factoring en condiciones competitivas y la disciplina interna en la aplicación de las políticas; una desviación material en cualquiera de estos supuestos moderará la velocidad del impacto sin invalidar su dirección. La gestión de estos riesgos queda incorporada en las rutinas de seguimiento definidas, que permitirán calibrar metas y acciones con la evidencia de cada trimestre.

El escenario de impacto puede expresarse, finalmente, en la proyección de la propia estructura financiera. De cumplirse la meta de cartera, las cuentas por cobrar pasarían de representar el 64% del activo a un peso en torno al 25% de un activo recompuesto hacia el efectivo y la reserva de liquidez; el pasivo, liberado de las obligaciones financieras de capital de trabajo, quedaría conformado esencialmente por el crédito comercial de proveedores (ampliado a treinta días) y por las obligaciones corrientes ordinarias; y el estado de resultados reflejaría la eliminación progresiva del gasto financiero, trasladando íntegramente al resultado neto el margen operativo del negocio. La comparación de los estados financieros del cierre 2026 contra la línea base aquí documentada (con las mismas tablas y los mismos ratios de este capítulo) constituirá la prueba empírica definitiva del efecto de la estrategia, y queda establecida como el ejercicio de evaluación final del sistema.

4.4.4. Gestión de los riesgos de la implementación

Los mecanismos de control se completan con la identificación y el tratamiento de los riesgos que podrían comprometer la implementación del SIGCP. El primero es el riesgo de sobrecarga operativa: en una estructura pequeña, las nuevas rutinas (tableros, cotejos, proyecciones, comités) compiten por el tiempo del mismo personal que opera el día a día; su mitigación reside en la gradualidad del cronograma por fases, en la simplicidad deliberada de las herramientas y en la evaluación del software integrado que automatice el registro. El segundo es el riesgo de resistencia al cambio o de relajamiento de la disciplina: las políticas

pierden eficacia si las excepciones se normalizan; su mitigación combina el compromiso visible de la Gerencia General (que aprueba las políticas y preside las rutinas), la capacitación aplicada del personal y la semaforización mensual que hace inmediatamente visible cualquier desviación.

El tercero es el riesgo de dependencia de terceros: la meta de reducción de la cartera presupone la fluidez de los trámites de conformidad ante el cliente ancla, y la estrategia de anticipación presupone la disponibilidad de líneas de factoring en condiciones competitivas; su mitigación consiste en la gestión temprana y documentada de ambos frentes (la designación de un interlocutor estable ante la administración del cliente y la negociación paralela con al menos dos entidades financieras) y en la recalibración trimestral de metas prevista en las rutinas de evaluación. El cuarto es el riesgo de calidad de la información: indicadores calculados sobre datos incompletos o no conciliados producirían una falsa sensación de control; su mitigación es la regla, ya establecida, de calcular todo indicador sobre saldos contables conciliados y de sostener el cierre mensual con el contador externo como condición previa del comité de liquidez. La materialización de cualquiera de estos riesgos será registrada en el acta del comité mensual, con su acción correctiva, su responsable y su plazo, integrando la gestión de riesgos de la implementación al mismo ciclo de seguimiento que gobierna el sistema.

CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios

La primera es la verificación empírica del impacto de la implementación: Sí el presente trabajo llega hasta el diseño del sistema y la definición de sus mecanismos de control, por lo que un estudio posterior (idealmente al cierre del ejercicio 2026 o 2027) debería contrastar los estados financieros y los indicadores del tablero contra la línea base aquí documentada, midiendo el efecto real del SIGCP sobre el periodo de cobro, el endeudamiento y el gasto financiero, y explicando las desviaciones observadas.

Segundo un estudio con acceso al detalle de la facturación mensual y de los abonos podría reconstruir con precisión la curva de maduración de las facturas, distinguir el efecto de la estacionalidad de la facturación del efecto de la gestión de cobranza, y calibrar metas de cobro más finas por tipo de orden de servicio.

La tercera línea es la evaluación comparativa de los instrumentos de anticipación del cobro disponibles para las contratistas mineras de la región, y líneas revolventes de capital de trabajo; un estudio de costos efectivos y condiciones de acceso aportaría a EMSE ELECTRIC SAC y a empresas similares una guía de decisión de financiamiento de valor práctico inmediato.

La cuarta línea es la diversificación de la cartera de clientes: el diagnóstico identificó la concentración en un único cliente como el riesgo estructural de mayor calado, cuya gestión excede a las herramientas financieras; una investigación de mercado sobre la demanda de servicios electromecánicos y metalmecánicos de las demás empresas industriales y portuarias del eje Ilo-Moquegua permitiría diseñar la estrategia comercial de diversificación que complemente, en el mediano plazo, la estrategia financiera aquí propuesta.

Finalmente, se sugiere un estudio sobre la formalización del costeo por orden de servicio la empresa no determina costo de ventas, registrando sus costos operativos dentro de los gastos; la implantación de un costeo por órdenes permitiría conocer la

rentabilidad real de cada servicio y cliente, afinar los precios y enriquecer el flujo de caja proyectado con información de márgenes por proyecto. La implantación del costeo ha quedado incorporada como actividad del plan de acción (Tabla 9); el estudio complementario propuesto profundizaría en la determinación de los márgenes por orden de servicio y por cliente.

5.2. Sugerencias de Implementación

A. En cuanto al arranque, se sugiere iniciar por las herramientas de mayor efecto y menor resistencia: el tablero de cartera y el flujo de caja proyectado a trece semanas pueden implantarse en cuestión de semanas sobre hojas de cálculo, y sus primeros resultados (visibilidad inmediata de la posición de caja y de las facturas críticas) generan el convencimiento interno que allana la adopción del resto del sistema.

B. La aprobación formal de las políticas por la Gerencia General debe ser el acto fundacional visible del proyecto, comunicado a todo el personal, de modo que las nuevas reglas se perciban como decisión institucional y no como iniciativa administrativa.

C. En cuanto a las barreras previsibles, la principal es la sobrecarga del reducido equipo administrativo, que se mitigará con la gradualidad del cronograma por fases y con la simplicidad deliberada de los formatos; la segunda es la tentación de las excepciones (el pago urgente fuera de calendario, la factura emitida sin verificación), que se contendrá con la regla de que toda excepción requiera aprobación gerencial documentada, convirtiendo su costo administrativo en desincentivo natural; y la tercera es la dependencia del contador externo para el cierre mensual, que se gestionará formalizando con él un acuerdo de niveles de servicio con fechas fijas de entrega y recepción documentaria.

D. En cuanto a los factores críticos de éxito, tres resultan determinantes: el compromiso sostenido de la Gerencia General, que debe presidir personalmente el despacho semanal de tesorería y el comité mensual de liquidez durante al menos el primer año;

la designación de un responsable administrativo único del sistema, con tiempo protegido para operar los tableros y las rutinas; y la gestión temprana de los dos frentes externos —el interlocutor estable ante la administración del cliente ancla para los trámites de conformidad, y la negociación paralela de las líneas de factoring con al menos dos entidades—, cuyos plazos de maduración exceden el control interno de la empresa y deben, por ello, iniciarse desde el primer trimestre.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

6.1. Conclusiones y evaluación de los objetivos alcanzados

Respecto del primer objetivo específico (diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de EMSE ELECTRIC SAC), se concluye que el objetivo fue plenamente alcanzado y que el diagnóstico confirmó, cuantificó y precisó el problema planteado.

Respecto del segundo objetivo específico (diseñar el sistema de gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa), se concluye que el objetivo fue alcanzado con la formulación del Sistema Integrado de Gestión de Cobros y Pagos (SIGCP), propuesta detallada, específica y realista que responde uno a uno a los hallazgos del diagnóstico.

Respecto del tercer objetivo específico (evaluar el impacto del diseño en la mejora del cumplimiento de las obligaciones de la empresa y la recuperación oportuna de sus acreencias), se concluye que el objetivo fue alcanzado en la dimensión que el alcance propositivo del estudio permite: la definición completa del dispositivo de evaluación y la proyección fundamentada del impacto esperado.

El aporte principal del trabajo es haber transformado un malestar financiero difuso; la tensión recurrente de caja de una empresa contratista minera; en un problema medido, explicado y resuelto en el plano del diseño: la investigación demostró, con las cifras reales de la empresa, que EMSE ELECTRIC SAC no enfrenta un problema de rentabilidad ni de solvencia sino de sincronización de su ciclo de conversión de efectivo, y entregó a la organización una estrategia integral, proporcional a su escala y fundamentada en la teoría del capital de trabajo, el Modelo COSO, las NIIF para las PYMES y las mejores prácticas internacionales del ciclo de pagos, capaz de corregir ese desfase con un costo marginal frente al beneficio esperado.

6.2. Impacto esperado de la propuesta en la organización

En el plano financiero, el acortamiento del ciclo servicio-cobro hacia el estándar de treinta a cuarenta y cinco días por factura (con una cartera al cierre no mayor al equivalente de sesenta días de venta) reducirá el capital de trabajo que cada facturación inmoviliza, permitirá cancelar las obligaciones financieras de S/ 42,800 y eliminará progresivamente el gasto financiero anual de S/ 3,348, trasladando íntegramente al resultado neto el margen operativo del negocio; la estructura financiera resultante; activo recompuesto hacia el efectivo, pasivo conformado por crédito comercial ampliado y patrimonio fortalecido por resultados no erosionados por intereses; dotará a la empresa de la capacidad de autofinanciar su crecimiento sin recurso al endeudamiento oneroso, resolviendo en su raíz el desfase identificado en el planteamiento del problema.

En el plano organizacional, la empresa adquirirá la institucionalidad administrativa que su madurez operativa reclama: políticas escritas aprobadas, procesos con estándares, responsables y controles, información contable mensual oportuna, y una función de tesorería que anticipa en lugar de reaccionar.

En el plano comercial y de relaciones, el pago puntual dentro de un calendario cierto fortalecerá el crédito comercial de la empresa ante los proveedores estratégicos del puerto de Ilo (condición de la renegociación de plazos y del abastecimiento confiable), mientras que la gestión profesional de la facturación y la cobranza ordenará la relación administrativa con el cliente ancla sin tensionarla, protegiendo el activo comercial más valioso de la organización.

En el plano social, finalmente, la sostenibilidad financiera alcanzada dará soporte a los impactos que justificaron socialmente el estudio: la conservación y generación de empleo técnico calificado en la provincia de Ilo, el fortalecimiento de la cadena de valor de proveedores locales vinculada a la actividad minera mediante relaciones comerciales previsibles y pagos oportunos, y la contribución al desarrollo económico de la región Moquegua a través del cumplimiento puntual de las obligaciones tributarias y laborales de una empresa en crecimiento.

CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

Abdul, R., Khan, M., y Farooq, U. (2020). Working capital management and firm performance. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Balarezo, M. (2019). Cuentas por cobrar y la liquidez en la empresa Margekal S.A., Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio institucional UPSE.

Barzola, L., y Zambrano, A. (2021). Control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa BARZAM S.A. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio institucional ULVR.

Carriel, R. (2020). Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Buena Fe, período 2017-2019 [Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio institucional UTEQ.

Caycho, R., y Castro, S. (2020). La gestión de cuentas por cobrar y su relación con la liquidez de la empresa industrial de PVC S.A.C. en el distrito de Lurín - 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio institucional UA.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Control interno - Marco integrado. COSO.

EMSE ELECTRIC S.A.C. (2025). Brochure institucional de servicios [Documentación institucional].

EMSE ELECTRIC S.A.C. (2026). Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría, ejercicio 2025 (Formulario 710). Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

EMSE ELECTRIC S.A.C. (s.f.). Organigrama operativo [Documentación institucional].

Farias, G., y Sabando, B. (2019). Gestión de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio institucional ULVR.

Fernández, A. (2020). Cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de las empresas distribuidoras de limpieza e higiene, Cercado de Lima 2019 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.

Fernández, M., y Rodríguez, L. (2022). Cuentas por cobrar y liquidez de la empresa Negocios e Inversiones DYLAN S.A.C., 2018-2020 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.

García, V., y Martínez, R. (2021). Company liquidity as a reflection of receivables and payables management. [Artículo de revista]. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Gonzales, M. (2021). Cuentas por cobrar y liquidez de la empresa AHP Headhunting S.A., 2020 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.

International Accounting Standards Board. (2015). Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), Sección 11: Instrumentos financieros básicos. IFRS Foundation.

Julizar, R., y Febriyanto, F. (2021). The effect of sales, cash turnover and receivables turnover in increasing net profit in Consumer Goods Industry sector companies. Journal of Economics and Business Letters, 1(4), 33-41. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Latorre, M., Rosas, C., Urbina, M., y Vidaurre, W. (2021). Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez. UCV Hacer, 10(2), 53-58.

Manrique, J. (2021). Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa G & K Consultores S.A.C., año 2019 [Tesis de pregrado]. Repositorio institucional.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Plan Contable General Empresarial. Consejo Normativo de Contabilidad.

Molina, R., y Lorenzo, C. (2019). Las cuentas por cobrar y su origen en el proceso de ventas al crédito. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Mugova, S., y Kwenda, F. (2020). Trade credit and firm value. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Nuriah, S., Putri, D., y Sari, R. (2020). Accounts receivable as income-generating assets. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Ordoñez, K. (2021). Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de empresas del sector comercial [Tesis de pregrado]. Repositorio institucional.

Peralta, D. (2021). Definición y naturaleza de las cuentas por cobrar. Citado por Fernández y Rodríguez (2022).

Schaeffer, M. S. (2004). Accounts payable best practices. John Wiley & Sons.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2023). Partida Electrónica N.° 11032589, Registro de Sociedades, Zona Registral N.° XIII - Sede Tacna, Oficina Registral de Ilo: Constitución de EMSE ELECTRIC S.A.C. SUNARP.

Tomalá, J. (2018). Cuentas por cobrar y la liquidez de la compañía de transportes Transcisa S.A., Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2017 [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio institucional UPSE.

Vásquez, L., Zapata, M., y Ramos, E. (2021). Liquidity and accounts receivable ratios: Comparative analysis of companies in the dairy sector trading in the Bolsa de Valores de Lima [Artículo científico].

CAPÍTULO 8: ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación

Problema	Objetivos	Variables	Metodología
General: ¿De qué manera el diseño de una estrategia de gestión eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar, sustentada en un sistema de control interno contable, contribuirá a mejorar la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones de EMSE ELECTRIC SAC, Ilo, Moquegua, 2026?	General: Diseñar un sistema eficiente de control interno y estrategias contables para la gestión adecuada de las cuentas por cobrar y por pagar de EMSE ELECTRIC SAC, periodo 2026, con el fin de optimizar el ciclo de conversión de efectivo y mejorar la liquidez.	V1: Gestión de las cuentas por cobrar comerciales (Cta. 12). Indicadores: rotación, PPC, antigüedad de cartera, facturación en plazo.	Enfoque: mixto. Diseño: no experimental, transversal, descriptivo y propositivo.
Específico a: ¿Cuál es la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar de la empresa en el periodo 2026?	Específico 1: Diagnosticar la situación actual mediante análisis documental de estados financieros, ratios y relevamiento de procesos.	V2: Gestión de las cuentas por pagar comerciales (Cta. 42). Indicadores: rotación, PPP, pagos en plazo, incidencias.	Población: la empresa, sus procesos financieros y su acervo documentario 2025-2026. Muestra: no probabilística e intencional (documentos contables e informantes clave).
Específico b: ¿Qué características debe tener el sistema de gestión de cuentas por cobrar y por pagar que se diseñe para la empresa?	Específico 2: Diseñar el sistema de gestión con políticas escritas, procedimientos, controles internos y flujo de caja proyectado.	V3: Obligaciones financieras (Cta. 45). Indicadores: saldo, gasto financiero, proporción sobre ingresos.	Técnicas e instrumentos: análisis documental (guía), entrevista estructurada (guía), observación de procesos (ficha y diagramas), lista de verificación COSO.
Específico c: ¿Cuál será el impacto del diseño del sistema integrado en la mejora del cumplimiento de las obligaciones con los proveedores del puerto de Ilo?	Específico 3: Evaluar el impacto del diseño en el cumplimiento de obligaciones y la recuperación oportuna de las acreencias.	Variable de resultado: Liquidez. Indicadores: razón corriente, prueba ácida, ciclo de conversión de efectivo, cartera en días de venta.	Procesamiento: estadística descriptiva de ratios, análisis de contenido y triangulación de fuentes.

Nota. Elaboración propia sobre la base de los Capítulos 1 y 4 del presente trabajo.

Anexo 2. Guía de análisis documental

Instrumento aplicado a los estados financieros y registros contables de EMSE ELECTRIC SAC (Declaración Jurada Anual 2025 - Formulario 710, registros de ventas y compras, documentación societaria). Para cada rubro se registró la fuente, el importe verificado y el ratio derivado.

Campo de análisis	Fuente documental	Dato / ratio a obtener
Cuentas por cobrar comerciales (Cta. 12)	Estado de situación financiera - Formulario 710	Saldo al cierre; peso sobre el activo; cartera en días de venta
Cuentas por pagar comerciales (Cta. 42)	Estado de situación financiera - Formulario 710	Saldo al cierre; peso sobre el pasivo
Obligaciones financieras (Cta. 45)	Estado de situación financiera - Formulario 710	Saldo al cierre; peso sobre el pasivo
Tributos, aportes y cuentas diversas por pagar	Estado de situación financiera - Formulario 710	Saldos al cierre; composición del pasivo
Capital, resultados y patrimonio	Estado de situación financiera - Formulario 710	Estructura de financiamiento; endeudamiento patrimonial
Ventas netas por servicios	Estado de resultados - Formulario 710	Ingresos del ejercicio; ventas diarias promedio
Gastos de ventas, administración y financieros	Estado de resultados - Formulario 710	Márgenes operativo y neto; costo financiero sobre ventas
Rotación y periodo promedio de cobro	Cálculo sobre los rubros anteriores	Ventas / cartera (saldo final y promedio); 365 / rotación
Constitución, capital y órganos societarios	Partida Electrónica N.° 11032589 - SUNARP	Datos de constitución; estructura de gobierno
Marco contable aplicado	Información complementaria - Formulario 710	Adopción de NIIF para las PYMES; fecha de transición

Nota. Elaboración propia. Los resultados de la aplicación del instrumento se presentan en las Tablas 4, 5 y 6 del Capítulo 4.

Anexo 3. Guía de entrevista estructurada a la Gerencia General y al responsable administrativo

1. ¿La empresa cuenta con una política escrita de crédito y cobranza? De existir, ¿quién la aprobó y cuándo fue su última actualización?

2. Describa el proceso que sigue una orden de servicio desde su culminación hasta el cobro efectivo: ¿quién gestiona la conformidad ante el cliente, en qué plazo se emite la factura y quién realiza el seguimiento del pago?

3. ¿Cuál es el plazo de pago pactado con el cliente principal y cuál es, en su experiencia, el plazo real transcurrido hasta el abono? ¿Cuáles son las causas más frecuentes de demora u observación de las facturas?

4. ¿La empresa elabora reportes periódicos del estado de su cartera (facturas emitidas, vencidas, cobradas)? ¿Con qué frecuencia y quién los revisa?

5. ¿Cómo se originan y aprueban las compras de materiales y servicios? ¿Se emplean órdenes de compra y constancias de recepción?

6. ¿Cómo se verifica una factura de proveedor antes de su pago? ¿Se coteja contra la orden de compra y la conformidad de recepción?

7. ¿Cuáles son los plazos de pago pactados con los principales proveedores y cómo se decide la fecha efectiva de cada pago? ¿Existe un calendario de pagos?

8. ¿La empresa elabora un flujo de caja proyectado? ¿Con qué horizonte y frecuencia de actualización?

9. ¿Qué financiamiento bancario mantiene la empresa, para qué se contrató y cuál es su costo? ¿Cómo se decide la contratación de nueva deuda?

10. ¿Con qué frecuencia se realizan las conciliaciones bancarias y quién las revisa?

11. ¿Cómo se organiza la relación con el contador externo: qué documentación se remite, con qué periodicidad y en qué fecha se dispone del cierre contable de cada mes?

12. ¿Qué funciones del ciclo de facturación, cobranza, compras y pagos concentra una misma persona? ¿Existen aprobaciones o revisiones cruzadas?

Anexo 4. Lista de verificación del control interno (componentes COSO)

Instrumento de evaluación del control interno de los procesos de cobros y pagos, con criterios de calificación: cumple (C), cumple parcialmente (CP) y no cumple (NC). Su aplicación sobre la línea base 2025 se presenta en la Tabla 8 del Capítulo 4; el mismo instrumento se aplicará semestralmente como mecanismo de control del SIGCP.

Componente	Criterio de verificación	Calificación (C / CP / NC)
Ambiente de control	Existe una política escrita de crédito y cobranza aprobada por la Gerencia	
Ambiente de control	Existe una política escrita de pagos con matriz de autorización por montos	
Ambiente de control	Las responsabilidades del ciclo financiero están asignadas por escrito	
Evaluación de riesgos	Se elabora y actualiza un flujo de caja proyectado	
Evaluación de riesgos	Existe una matriz de riesgos financieros con controles asociados	
Actividades de control	Las compras se canalizan mediante orden de compra aprobada	
Actividades de control	Las facturas de proveedores se verifican mediante cotejo de tres vías	
Actividades de control	Existe segregación entre facturación-cobranza, aprobación de compras, ejecución de pagos y conciliación	
Actividades de control	El archivo maestro de proveedores está depurado y sus cambios se aprueban formalmente	
Información y comunicación	El cierre contable mensual se dispone dentro del plazo establecido	
Información y comunicación	Se emiten reportes internos de cartera, pagos y liquidez para la Gerencia	
Supervisión y monitoreo	La conciliación bancaria se realiza mensualmente y es revisada por la Gerencia	
Supervisión y monitoreo	El tablero de indicadores se revisa en el comité mensual de liquidez	
Supervisión y monitoreo	Se realiza la autoevaluación semestral del control interno con esta lista	

Nota. Elaboración propia sobre los componentes del marco COSO (2013), adaptados a la escala de la empresa.

Anexo 5. Estructuras de los formatos y herramientas propuestos del SIGCP

Tablero de cartera (Estrategia 1). Registro estructurado con los campos: número de factura; cliente; orden de servicio asociada; fecha de conformidad; fecha de emisión; importe total; fecha de vencimiento; estado del trámite (presentada, en conformidad, observada, vencida, cobrada); días transcurridos; responsable del seguimiento; y observaciones de gestión. Del tablero se derivan el reporte mensual de antigüedad de saldos por tramos (vigente, 1-30, 31-60, más de 60 días de atraso) y el indicador de cartera en días de venta.

Calendario semanal de pagos (Estrategia 2). Registro con los campos: proveedor; número de factura; orden de compra asociada; constancia de recepción; importe; fecha de vencimiento; prioridad (obligaciones laborales y tributarias, proveedores críticos, demás compromisos); semana programada de pago; aprobación gerencial; y fecha efectiva de pago. Se elabora cada semana sobre el flujo de caja proyectado y se ejecuta en el día fijo de pagos definido por la Gerencia.

Flujo de caja proyectado a trece semanas (Estrategia 3). Estructura matricial con una columna por semana y las filas: saldo inicial de caja; ingresos proyectados por cobranza (derivados del tablero de cartera y de las fechas estimadas de abono); otros ingresos; total de ingresos; egresos por planillas; egresos por tributos; egresos por proveedores (derivados del calendario de pagos); servicio de la deuda; otros egresos; total de egresos; y saldo final proyectado. Las semanas con saldo final proyectado negativo activan la regla de decisión de financiamiento definida en el Capítulo 4.

Orden de compra simple y constancia de recepción (Estrategia 2). La orden de compra consigna: número correlativo; fecha; proveedor y RUC; descripción de los bienes o servicios; cantidad; precio; condición de pago pactada; y aprobación según la matriz de autorización. La constancia de recepción consigna: orden de compra asociada; fecha de recepción; conformidad de cantidad y estado; y firma de quien recibe. Ambos documentos habilitan el cotejo de tres vías previo a la aprobación del pago.

Ficha técnica de indicador (mecanismos de control). Para cada indicador del tablero de la Tabla 11 se elabora una ficha con: nombre; fórmula; fuente de datos (saldos

contables conciliados); frecuencia de medición; responsable del cálculo; línea base; meta anual; y umbrales de semaforización (verde, ámbar, rojo) para el comité mensual de liquidez.

Anexo 6. Relación de documentos de la empresa que sustentan el estudio

Se relacionan los documentos institucionales y oficiales de EMSE ELECTRIC S.A.C. utilizados como evidencia del estudio, cuyas copias se adjuntan en la versión final del presente trabajo: (a) la Partida Electrónica N.° 11032589 del Registro de Sociedades, Zona Registral N.° XIII - Sede Tacna, Oficina Registral de Ilo, que acredita la constitución de la sociedad mediante Escritura Pública N.° 311 del 23 de septiembre de 2023, su capital social de S/ 100,000.00, su objeto social y sus órganos de gobierno; (b) la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría del ejercicio 2025 (Formulario 710), presentada el 8 de junio de 2026, fuente del estado de situación financiera y del estado de resultados analizados en el Capítulo 4, así como de la constancia de adopción de las NIIF para las PYMES con fecha de transición al 1 de enero de 2025; (c) el organigrama operativo de la empresa, reproducido como Figura 1 en el Capítulo 3; y (d) el brochure institucional de servicios, fuente de la filosofía organizacional y del portafolio descrito en el Capítulo 3. La información sensible contenida en dichos documentos se maneja conforme a los acuerdos de confidencialidad declarados en los alcances y limitaciones del estudio.

