

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TESIS**

**OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE LAS COBRANZAS AL RETAIL POR GASTOS  
COMPARTIDOS Y SU INCIDENCIA EN EL BENEFICIO NETO OPERATIVO DE LA  
EMPRESA BELLEZA Y COSMÉTICOS S.A.C. AÑO 2020**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER  
LUIS RAÚL HERNÁNDEZ LINARES  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**LIMA, PERU**

**2021**

### **Dedicatoria**

Dedicado a Dios, a mi madre Teresa, a mi esposa Ana y a mi hija Gabriela, los seres más importantes en mi vida, las que me dieron todo su apoyo y por quienes asumí este reto que hoy veo realizado, mi ansiado sueño de ser un profesional calificado.

## **Agradecimientos**

A Dios por darme la fuerza necesaria para alcanzar mis metas, a mi familia porque ella también es parte fundamental de este logro, a todos mis profesores de la universidad y a mis asesores de tesis, que me ayudaron en todo momento a concluir este proyecto

## **Introducción**

La presente tesis titulada “Optimización de Gestión de las Cobranzas al Retail por Gastos Compartidos y su Incidencia en el Beneficio Neto Operativo de la Empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., Año 2020, se ha realizado con el enfoque de que el análisis de la gestión de cobranzas de gastos compartidos influye de manera significativa en el resultado del beneficio neto operativo, logrando identificar las causas y las medidas correctivas para la optimización de dicha gestión.

El trabajo esta dividió en cinco capítulos:

El primer capítulo se presenta el problema de investigación, los objetivos, la justificación y las delimitaciones.

En el segundo capítulo, se presenta el marco legal, teórico, marco conceptual y definiciones.

En tercer capítulo, veremos la formulación de la hipótesis y las variables de análisis de la investigación.

En el cuarto capítulo se describe el marco metodológico que nos permite, determinar el método del diseño de la investigación, identificar la población, toma de muestras y las variables.

En el quinto capítulo se aprecia una parte importante del estudio, la presentación de análisis de los resultados, mencionando las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado a través de la investigación.

## Índice

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>1</b>
1.1    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 <i>Problema principal</i> .....	2
1.1.2 <i>Problemas secundarios</i> .....	2
1.2    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.2.1 <i>Objetivo principal</i> .....	3
1.2.2 <i>Problemas secundarios</i> .....	3
1.3    JUSTIFICACIÓN O IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	3
1.4    ALCANCES Y LIMITACIONES .....	4
1.4.1 <i>Alcances</i> .....	4
1.4.2 <i>Limitaciones de la investigación</i> .....	4
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>5</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
2.1    ANTECEDENTES NACIONALES.....	5
2.2    ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	7
2.3    BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS .....	9
2.3.1 <i>Gestión de Cobranza</i> .....	9
2.3.2 <i>Cuentas por cobrar</i> .....	15
2.3.3 <i>Acuerdos de Gastos o Costos Compartidos (Cost Sharing Agreements)</i> .....	19
2.3.4 <i>Retail</i> .....	22
2.3.5 <i>Beneficio Neto Operativo</i> .....	26
2.4    DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	27
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>31</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>31</b>
<b>HIPÓTESIS Y/O SUPUESTOS BÁSICOS.....</b>	<b>31</b>
3.1    HIPÓTESIS GENERAL .....	31
3.2    HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	31
3.3    VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS.....	32

3.3.1	VARIABLE INDEPENDIENTE X:.....	32
3.3.2	VARIABLE DEPENDIENTE Y:.....	32
3.4	MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	33
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>34</b>
<b>MARCO METODOLOGICO .....</b>		<b>34</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>34</b>
4.1	TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	34
4.2	DISEÑO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN .....	34
4.3	POBLACIÓN, MUESTRA O PARTICIPANTES .....	34
4.3.1	<i>Población (N)</i> .....	34
4.3.2	<i>Muestra (n)</i> .....	35
4.4	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	35
4.5	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	36
4.6	PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO .....	37
4.6.1	<i>Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos</i> .....	37
4.7	<b>CASO PRACTICO I: GASTOS COMPARTIDOS CON EL RETAIL</b> .....	39
	LA EMPRESA BELLEZA Y COSMÉTICOS S.A., CON OPORTUNIDAD DE LA FESTIVIDAD DEL DÍA DE LAS MADRES A REALIZARSE EN EL MES DE MAYO Y DE SEGÚN LO PACTADO EN EL ACUERDO COMERCIAL DE GASTOS COMPARTIDOS CON EL RETAIL, DONDE SE ESTABLECE QUE AMBAS PARTES ASUMIRÁN UN 50% DEL TOTAL INVERTIDO; SE ORGANIZA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES COMERCIALES Y DE MARKETING A FIN DE TENER UNA BUENA CAMPAÑA DE VENTAS POR ESTAS FECHAS. ....	39
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>46</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>		<b>46</b>
5.1	DATOS CUANTITATIVOS .....	46
	APLICACIÓN DE RATIOS DE GESTIÓN.....	47
	CUESTIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL GASTO COMPARTIDO .....	48
	RETORNO A GASTOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS NO FACTURADAS.....	52
	ANÁLISIS PROBABILÍSTICO DE LA VARIABLE GESTIÓN DE COBRANZAS .....	58
	OPERATIVIDAD BAJO LA NUEVA PROPUESTA DE MANEJO DE LOS GASTOS COMPARTIDOS CON EL RETAIL.....	63
	OPTIMIZACION DE GESTIÓN.....	65
	BENEFICIOS FUTUROS PARA CONSIDERAR CON LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE GASTOS COMPARTIDOS .....	66
5.2	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	67
5.2.1	<i>Análisis de Indicadores, Dimensiones y Variables</i> .....	68
5.2.2	<i>Tablas Cruzadas</i> .....	71
5.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	72
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>74</b>
5.4	CONCLUSIONES.....	74
5.5	RECOMENDACIONES .....	75
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>78</b>
<b>APENDICE A. ENCUESTA DE OPINIÓN .....</b>		<b>80</b>
<b>APENDICE B. BREVE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>		<b>99</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Indicador Acuerdos Comerciales.....	68
<b>Tabla 2</b> Dimensión Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos .....	69
<b>Tabla 3</b> Variable Gestión de cobranzas .....	70
<b>Tabla 4</b> cruzada Variable: Gestión de cobranzas*Variable: Beneficio neto operativo .	71
<b>Tabla 5</b> Análisis pregunta ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail son claros y precisos? .....	81
<b>Tabla 6</b> Análisis Pregunta ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail deberían ser reformulados para tener claridad y precisión en sus procesos?.....	82
<b>Tabla 7</b> Análisis Pregunta: ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procesos de cobranza de gastos compartidos con el Retail? .....	83
<b>Tabla 8</b> Análisis Pregunta: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranza al retail por gastos compartidos incidirá positivamente en el resultado neto operativo? ...	84
<b>Tabla 9</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce usted que políticas de control existen en una organización respecto a estos acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail? .....	85
<b>Tabla 10</b> Análisis Pregunta: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail se reconocen y facturan según los procedimientos y políticas establecidas en tiempos y oportunidad? .....	86
<b>Tabla 11</b> Análisis Pregunta: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail facturados, se cobran en los plazos previstos según las normas o políticas establecidas? .....	87
<b>Tabla 12</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce usted el proceso de seguimiento de las deudas por reembolso de gastos compartidos con el retail?.....	88

<b>Tabla 13</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce usted el nivel de cumplimiento de pago de los retailers por los reembolsos de gastos compartidos? .....	89
<b>Tabla 14</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce usted las fechas de pago que el Retail considera para el reembolso por gastos compartidos? .....	90
<b>Tabla 15</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce usted el efecto económico que conlleva un nivel de riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail y su efecto en el NOP? .....	91
<b>Tabla 16</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce usted como repercute la incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail en los estados financieros? .....	92
<b>Tabla 17</b> Análisis Pregunta: Frente al riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail ¿Conoce usted el impacto que podría ocasionar en el presupuesto de las marcas? .....	93
<b>Tabla 18</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce Usted el efecto financiero, contable y tributario de los incobrables en una compañía y su impacto en los resultados del NOP?.....	94
<b>Tabla 19</b> Análisis Pregunta: ¿Conoce Usted cual sería el beneficio para la compañía al no tener saldos por incobrables, ni cuentas por cobrar sin facturar de gastos compartidos y su efecto en el NOP?.....	95
<b>Tabla 20</b> Análisis Pregunta: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos ayudara a alcanzar el NOP requerido por la matriz?.....	96
<b>Tabla 21</b> Análisis Pregunta: Asumiendo un impacto negativo en el presupuesto de las marcas por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted cómo afecta a su presupuesto anual?.....	97
<b>Tabla 22</b> Análisis Pregunta: Asumiendo un impacto negativo por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted de qué manera afecta al Resultado Neto Operativo de la empresa? .....	98



## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> . Cantidad de Tiendas al 1er Trimestre 2019 .....	25
<b>Figura 2</b> Anuncios de Inversión 2019 – 2021 .....	26
<b>Figura 3</b> Formula N.O.P .....	27
<b>Figura 4</b> Escala de Likert.....	80

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> Indicador Acuerdos Comerciales.....	68
<b>Gráfico 2</b> Dimensión Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos .....	69
<b>Gráfico 3</b> Variable Gestión de Cobranzas .....	70
<b>Gráfico 4</b> Pregunta 1 ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail son claros y precisos? .....	81
<b>Gráfico 5</b> Pregunta 2 ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail deberían ser reformulados para tener claridad y precisión en sus procesos?.....	82
<b>Gráfico 6</b> Pregunta 3: ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procesos de cobranza de gastos compartidos con el Retail? .....	83
<b>Gráfico 7</b> Pregunta 4: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranza al retail por gastos compartidos incidirá positivamente en el resultado neto operativo?.....	84
<b>Gráfico 8</b> Pregunta 5: ¿Conoce usted que políticas de control existen en una organización respecto a estos acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail? .....	85
<b>Gráfico 9</b> Pregunta 6: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail se reconocen y facturan según los procedimientos y políticas establecidas en tiempos y oportunidad? .....	86
<b>Gráfico 10</b> Pregunta 7: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail facturados, se cobran en los plazos previstos según las normas o políticas establecidas? .....	87
<b>Gráfico 11</b> Pregunta 8: ¿Conoce usted el proceso de seguimiento de las deudas por reembolso de gastos compartidos con el retail?.....	88

<b>Gráfico 12</b> Pregunta 9: ¿Conoce usted el nivel de cumplimiento de pago de los retailers por los reembolsos de gastos compartidos? .....	89
<b>Gráfico 13</b> Pregunta 10: ¿Conoce usted las fechas de pago que el Retail considera para el reembolso por gastos compartidos? .....	90
<b>Gráfico 14</b> Pregunta 11: ¿Conoce usted el efecto económico que conlleva un nivel de riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail y su efecto en el NOP? .....	91
<b>Gráfico 15</b> Pregunta 12: ¿Conoce usted como repercute la incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail en los estados financieros? .....	92
<b>Gráfico 16</b> Pregunta 13: Frente al riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail ¿Conoce usted el impacto que podría ocasionar en el presupuesto de las marcas? .....	93
<b>Gráfico 17</b> Pregunta 14: ¿Conoce Usted el efecto financiero, contable y tributario de los incobrables en una compañía y su impacto en los resultados del NOP? .....	94
<b>Gráfico 18</b> Pregunta 15: ¿Conoce Usted cual sería el beneficio para la compañía al no tener saldos por incobrables, ni cuentas por cobrar sin facturar de gastos compartidos y su efecto en el NOP?.....	95
<b>Gráfico 19</b> Pregunta 16: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos ayudara a alcanzar el NOP requerido por la matriz? .....	96
<b>Gráfico 20</b> Pregunta 17: Asumiendo un impacto negativo en el presupuesto de las marcas por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted cómo afecta a su presupuesto anual?.....	97
<b>Gráfico 21</b> Pregunta 18: Asumiendo un impacto negativo por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted de qué manera afecta al Resultado Neto Operativo de la empresa?.....	98

## Resumen

En la actualidad y por efecto de la globalización, los negocios del mercado Retail se han visto en la necesidad de convenir contratos comerciales estratégicos con sus proveedores mayoristas para maximizar sus resultados de ventas y cumplir con sus metas y objetivos trazados. El presente trabajo de investigación toma de manera objetiva todo el proceso que genera esta negociación entre la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. y algunos de los Retailers que existen en nuestro país, desde los acuerdos comerciales de gastos compartidos que se pactan entre ambas partes, pasando por todo el proceso que demanda el reconocimiento por parte del retail por lo que le corresponde reconocer y reembolsar a dicho Belleza y Cosméticos S.A.C. Es justamente en este proceso interno donde hemos observado diversas deficiencias por ambas partes, para lograr la recuperación o reembolso de dichos gastos compartidos; logrando identificar lo engorroso del proceso, el largo tiempo que demanda esta recuperación y el efecto negativo que tiene para las distintas áreas involucradas en dicha gestión, además de la incidencia en el resultado del beneficio neto operativo y presupuesto anual que se tiene para estas actividades, así también como el efectos contable, financiero y tributario. Nuestra investigación, enmarcándose en una visión del profesional contable más gerencial y gestor de cambios, busca dar algunas posibles soluciones a estas deficiencias para optimizar la gestión de cobranza por gastos compartidos, mejorar los acuerdos comerciales y hacer eficiente el uso de los recursos monetarios de la empresa, con la finalidad de obtener beneficios y no tener riesgos de incobrabilidad que incidirían negativamente en el resultado neto operativo.

**Palabras Clave:** Acuerdos comerciales, cuentas por cobrar, control Interno, Retail, Beneficio neto operativo.

## Abstract

Today and as a result of globalization, retail businesses have found the need to enter into strategic commercial contracts with their wholesale suppliers to maximize their sales results and meet their goals and objectives set. This research work objectively takes into account the entire process generated by this negotiation between the company Belleza y Cosméticos S.A.C. and some of the Retailers that exist in our country, from the trade agreements of shared expenses that are agreed between the two parties, through the whole process that demands recognition by retail for what is due to recognize and reimburse said Belleza y Cosméticos S.A.C. It is precisely in this internal process that we have observed various deficiencies on both sides, in order to achieve the recovery or reimbursement of such shared expenses; managing to identify the cumbersome of the process, the long time demanded by this recovery and the negative effect it has on the different areas involved in such management, as well as the impact on the outcome of the net operating profit and annual budget that is available for these activities, as well as the accounting, financial and tax effects. Our research, in line with a vision of the most managerial accounting professional and change manager, seeks to provide some possible solutions to these deficiencies to optimize collection management for shared expenses, improve trade agreements and make efficient the use of the company's monetary resources, in order to obtain profits and have no risk of incobrability that would negatively impact the net operating result.

**Keywords:** Trade agreements, accounts receivable, internal control, Retail, Net operating profit

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### Descripción de la Realidad Problemática

La globalización de los negocios y los mercados a nivel mundial en esta última década dejan ver claramente que para obtener mejores resultados de ventas e ingresos, se hace necesaria la participación de los llamados socios estratégicos, con los cuales se busca generar actividades en conjunto y contribuir a lograr las ventas proyectadas, este es el caso del sector retail en donde las empresas de los demás sectores como por ejemplo comerciales, industriales, etc. llevan sus productos para ser ofertados y llegar a más consumidores finales. Para nuestra investigación tomaremos al sector de belleza, cosmética y perfumería como materia de estudio.

Las empresas nacionales de capitales peruanos y/o extranjeros dedicados a actividades de comercio en el rubro de belleza, cosméticos, tratamientos, perfumerías y que tienen como principal cliente al retail (grandes almacenes y/o tiendas por departamentos especializados), a menudo se ven en la necesidad de pactar acuerdos comerciales con estos últimos, dada la necesidad que se tiene de tener mayor presencia porcentual en el mercado comercial del rubro de belleza y cosmética, además de que los productos lleguen al consumidor final y este los adquiera de la mejor manera posible, es decir que se realicen las ventas esperadas por ambos participantes – el proveedor y el retail.

Estos acuerdos a los que nos referimos son conocidos como “Acuerdos comerciales de Gastos Compartidos” que realizarán y asumirán tanto el proveedor como el retail, y para mencionar algunos de estos gastos, tenemos por ejemplo por concepto de:

- Eventos por lanzamiento de nuevos productos.
- Evento por Apertura de nuevas puertas o puntos de venta.
- Construcción de nuevos Counters, mostradores o tiendas.

- Contratación de personal para consultoría de belleza, maquilladores, etc.

En la práctica estas empresas comercializadoras mayoristas como Belleza y Cosméticos S.A.C., asumen desde un primer momento el 100% de dichos gastos, esperando a que luego de ejecutadas las actividades, se recuperen estos fondos para poder continuar invirtiéndolos en nuevos proyectos; sin embargo es aquí donde encontramos algunas deficiencias al momento de gestionar la recuperación de estos fondos, dado que los acuerdos comerciales con los que se cuentan actualmente no son muy precisos en la parte de cómo y quién ejecutará los gastos, no cuentan con procedimientos claros, no establecen plazos ni fechas para el reembolso, además este tipo de facturación que no es por ventas de mercadería propiamente dicha, no debería estar sujeta a plazos de tiempo o crédito alguno si no con pago al contado.

Es por ello, que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia que tendría esta gestión de cobranza en particular, en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C.

## **1.1 Formulación del problema**

### **1.1.1 Problema principal**

¿En qué medida la Optimización en la gestión de las cobranzas al retail por gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020?

### **1.1.2 Problemas secundarios**

¿En qué medida el proceso de cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020?

¿En qué medida la prevención de riesgos en la cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020?

## **1.2 Objetivos de la investigación.**

### **1.2.1 Objetivo principal**

Determinar en qué medida la Optimización en la gestión de las cobranzas al retail por gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020.

### **1.2.2 Problemas secundarios**

Determinar en qué medida el proceso de cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020.

Determinar en qué medida la prevención de riesgos en la cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020.

## **1.3 Justificación o importancia del estudio**

La presente investigación analiza el funcionamiento de un área específica y de mucho control, tal como lo es el área de cobranzas ya que en ella recae la responsabilidad de mantener un flujo continuo y sostenible de recursos económicos que requiere una compañía, en ese sentido se busca la eficiencia en el manejo de los recursos monetarios con la finalidad de evitar realizar desembolsos de dinero para cubrir gastos del retail según el acuerdo comercial y con el riesgo de convertirse en una contingencia al no poder



recuperarlos y que afectarían de manera negativa al resultado del beneficio neto operativo esperado por la oficina matriz de la compañía.

#### **1.4 Alcances y Limitaciones**

##### **1.4.1 Alcances**

El presente trabajo de investigación tomará como referencia los análisis de los reportes contables de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. sobre las cuentas por cobrar de los gastos compartidos facturados y no facturado al cierre de los ejercicios 2017, 2018, 2019 inclusive, como medio comparativo y explicativo de la evolución sobre esta cuenta y su incidencia en el resultado neto operativo.

##### **1.4.2 Limitaciones de la investigación**

Nuestra investigación presento cierto grado de dificultad para la obtención de información de otras compañías similares a Belleza y Cosméticos S.A.C. para utilizarlo como medio comparativo en la investigación, así mismo la dificultad para obtener la información de los retailers sobre su gestión interna del manejo de los acuerdos de gastos compartidos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. El problema de investigación se origina al no contar con acuerdos comerciales específicos donde se establezcan, el cómo y cuándo el retail procederá a realizar el reembolso de estos “gastos compartidos”, se viene trabajando en función a acuerdos antiguos, muy genéricos que limitan a las áreas de facturación y cobranzas a poder recuperar estos fondos en tiempos menores o iguales a 30 días de reportado al retail, generando niveles de antigüedad altos superiores a los 90 días, debido que no existen procesos claros para la gestión de recuperación de estos fondos, esto al final del ejercicio económico podría repercutir de manera negativa en el resultado neto operativo reduciendo y no llegando a presentar a los accionistas lo que ellos esperan y proyectan. Entre los estudios realizados y que guardan cierta relación con nuestra investigación tenemos los siguientes:

#### **2.1 Antecedentes Nacionales**

(Campodómico & Arévalo, 2019), en la tesis titulada “Gestión de cobranza y liquidez de la empresa Berean Service S.A.C. En la ciudad de Tarapoto periodos 2017-2018” (Tesis pregrado), Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Señala lo siguiente:

Las actividades efectuadas en la gestión de cobranza son el análisis de la cartera del cliente, la aplicación de estrategias de cobranza y el seguimiento del pago, las mismas que son desarrolladas de manera inadecuada en un 64%, la gestión de cobranza incide negativamente en la liquidez de la empresa BEREAN SERVICE S.A.C., por cuanto se evidenció deficiencias en la gestión de cobranzas que afectaron a la liquidez de la empresa.

(Romero, 2019), en la tesis titulada “*Gestión de Créditos y Cobranzas y Su Incidencia en la Morosidad de las Cuentas Por Cobrar de la Empresa Rheng Comercial S.A.C Lima Metropolitana 2017-2018*”, (Tesis pregrado), Universidad Ricardo Palma.

Señala lo siguiente:

El área de Gestión de Créditos y Cobranzas interviene en el desempeño eficiente en la disminución del Nivel de Morosidad en la Empresa RHENG COMERCIAL S.A.C., aún le falta organizarse y regularizar ya que no hay una política de crédito y los reglamentos de crédito y de recuperaciones de crédito al no haber los reglamentos existe perdida financiera, ya que hay una desorganización de los departamentos de ventas y créditos. Proceden a entregar créditos sin la documentación adecuada ni la verificación y análisis apropiado, y se recomienda Gestión de créditos se debe evaluar según los procedimientos de las políticas créditos a clientes nuevos y clientes antiguos, desde el inicio de la prestación del servicio hasta la facturación y pago de este. Asimismo, establecer políticas para reducir el riesgo antes del otorgamiento del crédito, con la finalidad que el nivel de morosidad disminuya.

(Cieza & Javier, 2017), en la tesis “*Gestión de las cuentas por cobrar comerciales y su influencia en la liquidez de la empresa grupo Javier Eventos S.A.C. en el periodo 2016*” (Tesis pregrado), desarrollada en la Universidad Tecnológica del Perú, Lima – Perú.

Señalan lo siguiente:

La gestión de las cuentas por cobrar comerciales influye en la liquidez de Grupo Javier Eventos S.A.C del periodo 2016; esto se refleja en el incumplimiento de pago oportuno según lo acordado en el documento y el riesgo de no cumplir en las fechas programadas vencidas, todo esto afecta el cumplimiento de las obligaciones corrientes, no existe un método de análisis que permita controlar las cuentas por cobrar. Grupo Javier Eventos

S.A.C, tiene que implementar un sistema de gestión de crédito y cobranza, para que de esta manera pueda contar con liquidez y cumplir con las obligaciones de corto plazo y no incurrir continuamente a capitales financieros.

(Huaman, Huaman, & Sulca, 2019), en la tesis “*Cuentas por cobrar y su incidencia en los estados de situación financiera y el estado de resultados integrales de la empresa Henri Barret SAC – Lima Cercado, 2016*”, (Tesis pregrado) Universidad Peruana de las Américas, Lima 2019.

Señalan lo siguiente:

Se detectó que no hubo un seguimiento de cobranza por parte de las áreas de crédito y cobranza , que no existe un control ni política de cobranza , por lo tanto su cuenta por cobrar es muy elevado; se le recomienda que implemente una política y control de cobranza e identificar a los cliente que ya tienen más de un año sin pagar , con el motivo de aplicar un asiento contable y que nos permita tomarlo como gasto con el motivo de poder reducir la cuenta , La empresa, debe hacer un seguimiento de los créditos concedidos a 30,60 y 90, y agilizar el cobro de sus cuentas. Esto permitiría que la empresa pueda tener un detalle de los clientes que tienen pendientes por cobrar y evitar un nuevo servicio.

## **2.2 Antecedentes Internacionales**

(Gutiérrez, 2015), en su tesis “*Gestión De Cobranza y la Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda.*”, Universidad Técnica de Machala – Ecuador.

Señala lo siguiente:

Se obtuvo como resultado que la inadecuada gestión de Cobranza y la liquidez dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda. tienen relación significativa, por lo

tanto, las conclusiones determinan que existen falencias en los procesos para otorgar créditos debido a la falta de segregación de funciones, lo que da paso a créditos mal colocados y por ende a un aumento en la cartera morosa y un problema al momento de recuperarlos para la liquidez de la institución; para cumplir los objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y disminuir riesgos que a la larga pueden ser potenciales para la administración de la empresa, la institución no ha tomado medidas que faciliten la solución, razón por la cual se propone encontrar una solución al problema determinado, y así aportar a la optimización de recursos tanto humanos, materiales y financieros de la institución

(Saltos, 2016), en su Tesis “Diseño de un Sistema para mejorar la Gestión de Cobranzas en la Empresa Multiapoyo, Ubicada En El Distrito Metropolitano De Quito (Tesis pregrado), Universidad Central del Ecuador.

Señala lo siguiente:

En Multiapoyo Cía. Ltda., no existe un manual para efectuar la cobranza, por lo cual no se encuentran definidas las funciones para el personal que labora en la empresa, por lo que se presenta en la investigación el Diseño de un sistema para mejorar la gestión, basado en procedimientos y distribución de actividades.

(Avelino, 2017), en su tesis “*Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA. LTDA*”. (Tesis pregrado) Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador.

Señala lo siguiente:

Se demostrado mediante diferentes indicadores financieros que la inadecuada administración de las Cuentas por Cobrar, generan un impacto en la liquidez de la empresa Adecar Cía. Ltda. Realizado el análisis respectivo, se deben tomar medidas correctivas

para futuros problemas en las cuentas por cobrar, implementar estrategias y Políticas en la Empresa, para la recuperabilidad de la cartera, permitiendo a cada cliente cumplir con sus obligaciones de pagos de una manera rápida y oportuna.

## **2.3 Bases Teóricas – científicas**

### **2.3.1 Gestión de Cobranza**

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende (Barreto, 2011, pág. 45).

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos. Asimismo, la gestión de cobranza es un proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución (Cardozo, Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras. (5°ed)., 2015, pág. 38)

La gestión de cobranza permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya

que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento (Casanova & Beltran, 2013, pág. 55).

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (Morales & Morales, 2014, pág. 25).

### **Acciones de Cobranzas**

Según (Cardozo, Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras. (5°ed)., 2015), en tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

a) Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc. (p.38)

b) Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?

d) Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? Se debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito? (p.38).

f) Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

i) Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción por tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

j) Definiendo los créditos “pérdida”: Es importante también que se definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para



la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: Call center, asesores de crédito, y gestores de campos. El cliente debe sentir que lo estamos marcando constantemente, siendo dinámicos, ágiles y resolutivos para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago. Los microempresarios en general no ofrecen garantías reales, por lo que muchas instituciones desarrollan mecanismos no tradicionales para brindar una cobertura psicológica a través de estas “garantías no tradicionales.” En muchos casos su ejecución no es factible por limitaciones legales o porque el costo puede ser mayor al valor de la garantía. Por lo tanto, es relevante que la gestión de cobranza se fundamente en la aplicación de las estrategias eficientes, así como en la negociación oportuna para el repago de la deuda antes de entregar la cuenta a Legal para su exigencia en las instancias judiciales, salvo que las gestiones anteriores no hayan resultado eficientes por motivos externos a la gestión de cobranza (p.39).

### **Tipos de cobranza:**

Según (Gonzales, 2017), Existen 3 tipos de cobranzas que son cobranza administrativa, cobranza extrajudicial y cobranza judicial las cuales se describen a continuación:

#### **Cobranza Administrativa**

Cobranza Administrativa; es la cartera por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Para el control de los Procedimientos y Procesos de esta cobranza se asignan a un grupo de

personas liderados por un Supervisor a cargo de gestores de cuentas, recaudadores y ciclos de gestión; dependiendo de las políticas de crédito (30/60/90 o 120 días).

Remesas de Dinero: En este aspecto nos adaptamos a las necesidades de nuestros Clientes, éstas pueden ser diarias, semanal, etc. (Gonzales, 2017, pág. 87).

### **Cobranza extrajudicial**

Cobranza Extrajudicial; Se realiza a todas aquellas cuentas vencidas, que han sido o no sometidas a algún tipo de gestión de cobranza anterior, interna o externa, y cuyos resultados han sido infructuosos. Las gestiones de cobranza son abordadas en las siguientes etapas, procedimientos generales, y procesos orientados a lograr un buen resultado en la gestión de la cuenta (Gonzales, 2017, pág. 87)

- Verificación de la existencia de la persona Natural o Jurídica.
- Ubicación de nuevos antecedentes o domicilio particular o comercial.
- Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda pendiente de pago (p.87)

### **Cobranza Judicial**

En esta etapa se da inicio a los siguientes procesos del Ciclo de gestión dependiendo del título de cobro. Cuando el monto de la deuda o cuenta lo amerita y/o las instrucciones de nuestros Clientes son expresas en el sentido de iniciar una acción Judicial, se da comienzo a esta etapa, solicitando al Cliente antecedentes adicionales de los documentos ya entregados (Gonzales, 2017, pág. 88).

### **Evaluación de gestión de cobranza**

Con la finalidad de evaluar la gestión de cobranza efectuada por la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., se ha empleado la teoría expuesta por Morales, A. Y Morales, J; (2014), quienes proporcionan los siguientes procesos:

**Análisis de la cartera del cliente.**

Morales, A. Y Morales, J. (2014) señalan que hace referencia al estudio de la cartera de clientes, con la finalidad de identificar a los clientes que no cancelaron su deuda en el tiempo oportuno o en las fechas pactadas, asimismo conocer el importe o monto que adeuda cada cliente (p.25)

✓ Identificar clientes morosos: esta acción permite saber que clientes están siendo morosos hasta la fecha (p.25).

✓ Monto de la deuda: esta acción permite saber la cantidad exacta que los clientes deudores están debiendo (p.25).

**Aplicación de estrategias de cobranza.**

Morales, A. Y Morales, J. (2014) señalan que hacen referencia a aquellas estrategias que establecen formas de cobranza y criterios de negociación, determinando el tiempo y la duración de estas. Por ello, estas estrategias son aquellas aplicaciones por las cuales las empresas están en la obligación de gestionar, contribuyendo en el fortalecimiento de las áreas críticas de cobranza en una organización, permitirá incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la cobranza (p.26).

✓ Llamadas telefónicas: Es una de las primeras estrategias que siempre se tomaran en cuenta, por lo general, son las primeras medidas de comunicación para que la empresa pueda comunicarse con su cliente. Además, se debe de contar con un argumento ya preparado con la finalidad de mantener una conversación asertiva con el cliente (p.26)

✓ Cobranza domiciliaria: Esta acción se dará, cuando el cliente hace caso omiso a las llamadas telefónicas. Por la cual se verán obligados a tomaran las siguientes medidas,

donde se contará con personal que cuente con los recursos, capacidad y especialización en acciones de cobranza (p.26)

### **Seguimiento del pago.**

Morales, A. y Morales, J. (2014) mencionan que hace referencia a los acuerdos pactados con los clientes para contar con el respectivo seguimiento, lo más importante es saber el adecuado manejo de las plataformas que faciliten tanto a los clientes como a la empresa, en dichas acciones se monitoreará la cancelación de la deuda, sin en caso el deudor no cumple con lo acordado, se procederá a realizar acciones legales (p.26)

✓ Acuerdos con el deudor: Son mecanismo que la empresa opta dar a sus clientes deudores, de modo que tendrá una facilidad de recuperación del flujo de dinero, sin embargo, la empresa tiene que estar debidamente informado, para tener en cuenta los acuerdos pactados (Morales, A. Y Morales, J. 2014; P.26).

✓ Cancelación de la deuda: Ya contando con un nuevo cronograma de pago, el cliente estará en la obligación de cumplir con el pago pactado con la empresa (Morales, A. Y Morales, J. 2014; P.26).

✓ Proceso judicial: Este proceso estará siendo aplicado cuando el cliente, no está interesado ni busca estrategias para cumplir con el pago de sus deudas (Morales, A. Y Morales, J. 2014; P.26).

### **2.3.2 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados; representan el crédito comercial que concede la empresa a sus clientes.

Una cuenta por cobrar es una cuenta que presenta saldo deudor en el balance de situación de la empresa. Estas representan un conjunto de derechos a favor de una empresa frente a terceros por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por tanto, las cuentas a cobrar son fruto de la actividad económica diaria de la empresa.

Puede originarse de diferentes maneras, pero en todas las empresas o entidades económicas crea un derecho en el que le exige al tercero el pago de la esta. En caso contrario la empresa tiene derecho a recuperar lo vendido a crédito.

Las cuentas por cobrar equivalen a derechos exigibles que se originan por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo. A nivel general anterior suelen incluirse documentos por cobrar a clientes representando derechos exigibles, que han sido documentados con letras de cambio o pagarés.

### **Objetivos de las cuentas por cobrar**

De acuerdo con el autor (Aguirre, 2005), El sistema de control interno en el área de clientes y otras cuentas a cobrar abarcará todos aquellos controles y procedimientos que harán que se alcancen los siguientes objetivos.

Las cuentas para cobrar de clientes o cantidades a percibir de otros deudores a cobrar estarán correctamente registradas, valoradas y clasificadas en los estados contables, y procederán a las transacciones previamente autorizadas.

Todos los saldos de las cuentas por cobrar estarán sujetos a un control del crédito en cuanto a su identificación, vencimiento y seguimiento de saldos vencidos y no liquidados.

Los cobros de clientes serán controlados desde su recepción, anotándose inmediatamente en los registros contables, hasta su depósito en las cuentas bancarias.

Salvaguarda y custodia de las cuentas a cobrar y efectivo recibido de los mismos.

Segregación apropiada de funciones para optimizar y evitar riesgos en los procedimientos de control. (Pág. 287)

### **Importancia de las cuentas por cobrar**

Según (Enciclopedia, 2018), las cuentas por cobrar es uno de los activos más importante, debido a que es el activo más líquido después del efectivo en una entidad económica. Además, estas cuentas por cobrar representan venta o prestación de algún bien o servicio que será recuperado en dinero en sumas parciales. Una cuenta por cobrar se origina de diversas maneras, pero en todas las empresas o entidad económica crea un derecho en el cual le exige al tercero el pago de esta. En caso contrario la empresa tiene derecho a recuperar lo vendido a crédito. A las cuentas por cobrar se les da un trato muy especial por varias razones:

Representan dinero a corto, mediano y largo plazo

Representan parte de la liquidez de la empresa.

El saldo y está presente, es cambiante, es decir, está en constante movimiento y necesita de revisiones y análisis.

### **Clasificación de las cuentas por cobrar**

De acuerdo con el autor (Aguilar, 2013) Las cuentas por cobrar deben clasificarse como activos corrientes y presentarse en el balance general como tal. Atendiendo a su origen las cuentas por cobrar pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Cuentas por cobrar comerciales.** Éstas se clasifican en la cuenta de clientes y tienen su origen en el curso normal de la venta de un producto o servicio.

**Cuentas por cobrar diversas.** Están a cargo de otros deudores y proceden de otras fuentes diferentes a las ventas. Éstas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a empleados o accionistas. (Pág. 07)

### **Tipos de cuentas por cobrar**

De acuerdo con el autor (Stevens, 2017) Las cuentas por cobrar se clasifican en dos tipos:

**Corto plazo:** Son aquellas que requieren de disponibilidad inmediata dentro de un plazo que no debe ser mayor a un año. Este tipo de cuentas se deben presentar en el Estado de Situación Financiera como activo corriente.

**Largo Plazo:** Su disponibilidad es a más de un año. Este tipo de cuentas se deben presentar fuera del activo no corriente.

### **Cuentas incobrables**

Para que se dé el rubro de las cuentas por cobrar la empresa debe haber cerrado un negocio con el cliente con anterioridad otorgándole un crédito.

Según (Carrera, 2017) indica que el crédito es un contrato por el cual la entidad pone a disposición cierto porcentaje, con límites, intereses y otras condiciones económicas que la empresa desee aplicar. Producto de las ventas se dan las cuentas por cobrar y por la lenta recuperación de estos créditos se generan las cuentas incobrables.

Las cuentas incobrables se dan a medida que se refleja que no tendrá éxito en el cobro de la cuenta, para llevarse a cabo la estimación de la cobranza dudosa. Deben considerar las probabilidades de cobranza y crear una política que represente esa posibilidad. Existen diversos métodos para realizar el cálculo de la estimación. Puede evaluar sobre las ventas realizadas al crédito, sobre el saldo de las cuentas por cobrar o elaborando un análisis más a fondo de la antigüedad de los saldos de la cartera.

### **Reglamento de la LIR**

Por otra parte, el Reglamento de la LIR en el inciso f) de su artículo 21° establece que, para efectuar la provisión de deudas incobrables, se deberá tener en cuenta las siguientes reglas:

El Carácter De Deuda Incobrable Deberá Verificarse en el momento en que se efectúa La Provisión Contable

Lo que debe entenderse en este supuesto, es que el contribuyente al momento de realizar el registro contable por la provisión debe analizar si la deuda es incobrable, teniendo en cuenta las condiciones señaladas en la norma.

Para Efectuar La Provisión Por Deudas Incobrables Se Requiere:

**a) Aspectos sustanciales:**

- Que la deuda se encuentre vencida y se demuestre la existencia de dificultades financieras del deudor que hagan previsible el riesgo de incobrabilidad, mediante análisis periódicos de los créditos concedidos o por otros medios, o
- Se demuestre la morosidad del deudor mediante la documentación que evidencie las gestiones de cobro luego del vencimiento de la deuda, o el protesto de documentos, o el inicio de procedimientos judiciales de cobranza.
- Que hayan transcurrido más de doce (12) meses desde la fecha de vencimiento de la obligación sin que ésta haya sido satisfecha.

**b) Aspectos formales:**

- Que la provisión al cierre de cada ejercicio figure en el Libro de Inventarios y Balances en forma discriminada.

**2.3.3 Acuerdos de Gastos o Costos Compartidos (Cost Sharing Agreements)**

El concepto de los ACC se encuentra contemplado en las Guías de Precios de Transferencia de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y en el Internal Revenue Code, IRC3. Un ACC es un acuerdo contractual



más que una entidad jurídica diferente de todos los participantes, en donde, cada parte del acuerdo debe:

Derivar un beneficio mutuo.

Tener un interés definido en el proyecto

Compartir los beneficios usando un método de asignación que refleje los gastos y/o costos incurridos.

### **Importancia**

En el ambiente de negocios actual es común para las empresas multinacionales buscar eficiencia a través de la suscripción de acuerdos que le permitan además de centralizar sus actividades y eliminar la duplicación de estas, compartir tanto los gastos y/o costos como los riesgos que puede implicar el desarrollo de determinados bienes o servicios, en particular aquellos que implican investigación y desarrollo y la producción de intangibles. En este contexto los Acuerdos de Costos Compartidos ACC se presentan como una alternativa recomendable para tales propósitos. Los ACC se presentan típicamente en las compañías con investigación y desarrollo I&D o desarrollo tecnológico, tales como farmacéuticas o compañías de software. Además, también son útiles en la centralización de funciones referidas a, técnicas de mercadeo, servicios de administración, finanzas, recursos humanos y compras, entre otros, teniendo en consideración siempre con la posibilidad de maximizar el conocimiento y las ventajas individuales y campos de experiencia que puede tener un específico país o una específica filial.

Dentro de los principales beneficios que se derivan de los ACC se cuentan el ahorro de costos, la centralización de funciones, la eliminación de actividades duplicadas y la unificación de criterios a través de la implementación de las prácticas comunes. De

acuerdo con lo contemplado en las Guías de Precios de Transferencia de la OCDE, un ACC es una estructura de conceptos acordados entre empresas con el fin de compartir gastos y/o costos y riesgos de desarrollar, producir u obtener activos, servicios o derechos y para determinar la naturaleza y magnitud de los intereses de cada participante en esos activos, servicios o derechos. Bajo tal acuerdo las partes convienen compartir los costos de investigación y desarrollo y los riesgos sobre un interés específico sobre el bien que puede ser desarrollado. Cada una de las partes debe realizar una aportación denominada buy-in en relación con la distribución y asignación de los costos del desarrollo del bien o servicio y, en tal medida cada una de ellas posee derechos específicos en estos según el acuerdo, sin que los pagos así realizados puedan enmarcarse bajo el concepto de regalías. La participación de cada una de las partes en los resultados de la actividad del ACC debe ser establecida desde el inicio.

### **Valoración del benéfico esperado**

La contribución de cada participante en el ACC debe ser efectuada a cambio de un interés benéfico proporcionado en la propiedad, los servicios o derechos obtenidos en virtud del ACC. Es probable que exista cierta incertidumbre al valorar los beneficios esperados de un ACC, considerando que: i) los beneficios se realizarán probablemente en una fecha posterior, y ii) podrán materializarse ya sea en forma de un ahorro en costos o en generación de ingresos (o pérdida). Además, los beneficios esperados estarán basados en pronósticos que podrán ser o no precisos, sin embargo, las porciones de los beneficios esperados pueden estimarse en función del ingreso adicional anticipado que se generaría o los ahorros en costos de cada participante como resultado del acuerdo.

### **2.3.4 Retail**

El retail o comercio minorista es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes o shoppers.

En el negocio del retail o venta al detalle se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier ciudad o población con venta directa al público. Sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales.

#### **Definición moderna de retail**

El modelo clásico de retail consistía en llevar a cabo compras en volumen para reducir costos, desarrollaba economías de escala y buscaba eficiencias para posteriormente vender con el mayor margen de rentabilidad posible.

Este modelo asume que el cliente pasará necesariamente por la tienda física, algo que la difusión de internet y las tiendas online están dejando de lado.

Amazon y las tiendas en línea han comeditizado el acto de comprar.

Una definición moderna de retail debe enfocarse en qué solución concreta resuelven a sus clientes.

Esto ha ocasionado que las cadenas que no han podido darse cuenta de los cambios tecnológicos y entender a este nuevo shopper, cada vez más digitalizado, están cerrando sus puertas y siendo reemplazados por aquellas nuevas cadenas que incorporan la experiencia online y que entienden que problema le resuelven a este nuevo shopper.

## **Tipos de Retail**

El ejemplo más común del retail lo constituyen:

Los supermercados

Las tiendas por departamento

Tiendas para el mejoramiento del hogar

Tiendas de venta de indumentaria y moda

Librerías

Farmacias

Entre muchos otros negocios.

También está muy relacionado con las cadenas de franquicias, centrales de compras y hay hasta quienes consideran el comercio online dentro de este grupo, a lo cual ahora han denominado e-retail.

Los canales de venta son la esencia del retail o venta minorista. Buena parte de sus esfuerzos y diferenciación, se concentran en el diseño y la experiencia de compra que proporcionan en dichos canales.

## **El retail y su relación con el Shopper**

El sector retail está además mucho más cerca del shopper que de los fabricantes o los comerciantes mayoristas.

Por esa razón debe preocuparse por ofrecer una mejor atención y estar mucho más atento a las necesidades de sus compradores, mediante la detección de las posibles acciones de compra que se presentan.

Ello significa que debe trabajar sobre las experiencias del shopper.

Si los clientes perciben un valor respecto a los beneficios y las experiencias vividas asociadas con los conceptos y los modelos de negocio que se les proporcionan, sentirán que compensa el precio pagado.

Normalmente el comercio minorista es uno de los sectores de mayor importancia y dinamismo en la economía de cualquier país.

Esto se debe no solo a los volúmenes de venta y lo que representa del Producto Bruto Interno (PBI), sino también porque crea gran número de empleos y oportunidades. Esto se puede apreciar de mejor forma cuando el canal moderno llega a plazas donde antes no operaba.

### **Compromiso con el cliente**

Cabe destacar que el retail debe comprometerse con atributos determinados que el cliente requiere diferenciando al negocio de sus competidores.

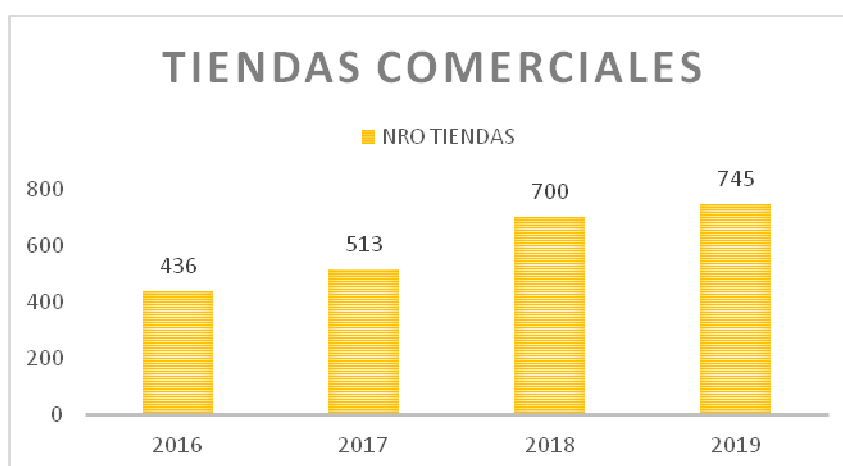
Si el retail muestra un mayor grado de respuesta y preocupación por sus clientes, resolviendo problemas concretos de sus shoppers, obtendrá más lealtad y facturación en el largo plazo.

### **Proyección del mercado Retail en el Perú del 2019 en adelante**

El panorama para las inversiones en el sector retail moderno continúa siendo favorable debido al potencial del mercado peruano para atraer inversiones, en un contexto de anuncios importantes de inversión en Lima y provincias, según destaca el Ministerio de Economía y Finanzas en su último Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023.

Ante tal contexto, al primer trimestre del 2019 se registraron 745 nuevas tiendas comerciales de los principales operadores del sector retail y se prevé una mayor apertura de tiendas con la inauguración de cinco centros comerciales en el segundo semestre del 2019 (US\$ 419 millones) y seis nuevos malls para 2020-2021 (US\$ 444 millones).

Según el último ranking del Country RepTrack Pulse, elaborado por la Reputation Institute de Estados Unidos, Perú es el país con mejor reputación de América Latina para realizar inversiones, y gracias al buen desempeño que tiene el país, este subió dos escalones respecto al año anterior (posición actual: 25 de un total de 55 países).



**Figura 1 .** Cantidad de Tiendas al 1er Trimestre 2019

**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas – Perú en su último marco Macroeconómico Multianual 2019 – 2023

“Los cambios en el comportamiento de los consumidores vienen favoreciendo al sector retail, pero hay que agregar que las empresas también han sabido implementar estrategias que dinamizan aún más la demanda. Es así que podemos apreciar una mayor oferta de centros comerciales a nivel nacional, así como atractivas estrategias de precios”, indicó el

viceministro de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción (Produce), Óscar Graham.

Grupo Económico	Proyecto	Ubicación	Fecha de Apertura	Inversión (UDS Millones)
InRetail	Real Plaza Puruchuco	Lima	2019	150
Cencosud	La Molina Lifestyle Center	Lima	2019	109
Parque Arauco	Lifestyle La Molina	Lima	2019	60
Grupo Ripley	Ampl. Mall Aventura Sta. Anita	Lima	2019	60
Grupo Vega	Las Vegas Plaza	Lima	2019	40
<b>Total</b>				<b>419</b>
Falabella	Mall Plaza Comas	Lima	2020	110
Ripley	Mall Aventura Chiclayo	Chiclayo	2020	66
Falabella	Mall Plaza Cusco	Cusco	2020	60
Grupo Ripley	Mall Aventura S.J. Lurigancho	Lima	2021	88
Grupo Ripley	Mall Aventura Iquitos	Iquitos	2021	70
Polvos del Norte	Central Plaza Los Olivos	Lima	2021	50
<b>Total</b>				<b>444</b>

**Figura 2** Anuncios de Inversión 2019 – 2021

**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas en su último Marco Macroeconómico multianual 2020 – 2023

Por su parte, la presidenta del Gremio de Retail y Distribución de la CCL, Leslie Passalacqua, destacó que el sector comercio es la cuarta actividad con mayor participación en el PBI con un 14%. También, indicó que la tecnología en el sector retail es una nueva oportunidad del sector que el empresario debe considerar. “La tienda física no va a desaparecer, esta generación que quiere la inmediatez va a seguir yendo, pero esa proximidad debe tener tecnología en su negocio”, precisó.

### 2.3.5 Beneficio Neto Operativo

Beneficio Operativo Neto, también conocido como NOI (Ingreso Neto de Operación).

Es un KPI o cálculo del ingreso operativo neto, ganancia después de restar todos los gastos operativos de los ingresos generados por una empresa.

Básicamente hablando, la ganancia operativa neta se refiere a la cantidad de dinero que una empresa ha ganado después de deducir el costo de distribución y los gastos operativos.

Esto se usa para ver si una empresa está ganando más de lo que gasta o está operando con pérdidas. Se usa para examinar el flujo de efectivo de una inversión antes de considerar los efectos de los impuestos y los costos de financiamiento. Este indicador de rendimiento a menudo es una cifra crucial para los inversores como parte de su estimación del valor de la propiedad. Su fórmula está definida:

$$\text{NOP} = \text{Ingresos Generados} - \text{Gastos de Funcionamiento}$$

**Figura 3** Formula N.O.P

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.4 Definición de términos básicos

Para efectos de nuestra investigación tendremos en consideración los siguientes:

**Acuerdo Comercial:** es un convenio entre dos o más partes de cara al desarrollo de una actividad económica común entre ellas.

**Aging de Cuentas por cobrar:** Este análisis de deudas antiguas consiste básicamente en la agrupación de las cuentas por cobrar, organizándolas de acuerdo con su antigüedad, desde la fecha de emisión o bien desde la fecha de vencimiento. Mantener controlada la antigüedad de la cartera es un factor clave para la liquidez de la compañía y aplicar las acciones necesarias de acuerdo con el estado en que se encuentren; es así como una deuda entre 90 a 120 días de vencida podría tener altas posibilidades de convertirse en incobrable si no tomamos acciones específicas y efectivas para su recuperación.



**Actividades de control:** debe existir un plan de acción para desarrollar actividades de control que permitan gestionar y mitigar los riesgos para que la organización pueda alcanzar los objetivos; para lograr esto puede apoyarse en sistemas y tecnologías que le ayuden a mitigar los riesgos.

**Cobranzas:** Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución. En el primer caso, luego de tener claros cuales son los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado.

La cobranza es un elemento clave en el funcionamiento de una empresa en la medida en que garantiza que esta pueda seguir operando con normalidad. De nada serviría toda la inversión y el trabajo efectuado, si las cuentas no se saldasen en tiempo y forma.

**Control Interno:** es “resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización”.

**Evaluación de riesgos:** se especifican objetivos claros que permitan gestionar los riesgos a los que se expone la compañía; la organización requiere que se identifiquen y analicen los riesgos y que se evalúen los posibles fraudes que se puedan presentar.

**Eficiencia:** En general, hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos,

etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. Simón Andrade, define la *eficiencia* de la siguiente manera: "*expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos*".

**Eficacia:** En términos económicos, puede ser el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos como ocurre con el concepto de eficiencia, Desde el punto de vista axiológico, resulta inferior jerárquicamente el valor de eficacia en comparación al de eficiencia. Para Koontz y Weihrich, la *eficacia* es "*el cumplimiento de objetivos*".

**Gastos Compartidos:** Para efectos de esta investigación, es el término que se usa para describir la práctica de dividir los gastos por adquisición de bienes y/o servicios entre dos o más entidades.

**Gestión de cobranzas:** La gestión de cobranzas es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.

Su capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. La conducción sistemática de una correcta gestión de cobranzas favorece la obtención de resultados favorables para la organización.

La importancia de la gestión de cobranzas consiste en preparar a la organización y disponerla para actuar, pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas.

**Presupuesto de Marca:** Para nuestra investigación podría decirse que un presupuesto expresa en términos monetarios el plan de acción de una empresa o una unidad de negocios en particular. Esto, ya que a través de su confección establece los recursos y flujos financieros que se van a comprometer en un determinado proyecto a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Tratándose de proyectos de marketing con la finalidad de impulsar las ventas (Sell In – Sell Out), el presupuesto estima el nivel de gastos compartidos con el retail y los beneficios a obtener en un determinado periodo y que se va revisando o analizando por cada mes, Quarter o trimestre y anualmente.

**Sell In:** Como un indicador de rendimiento, mide las ventas o cantidad de productos que ingresan a las tiendas o puntos de ventas, para nuestro caso puntual son las ventas que realizamos al retail

**Sell Out:** Se utiliza para medir las ventas de los productos desde los puntos de venta; que son desde los Retailers hacia el consumidor final, tanto en volumen como en valores.

**Reatil:** es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.

**NOP:** (Net Operating Profit), significa Beneficio Operativo Neto, es un KPI que mide la ganancia operativa neta que un negocio genera después de deducir los gastos operativos, se usa para ver si un negocio gana más de lo que gasta.

**KPI:** Indicador Clave de Rendimiento (Key Performarce Indicator), incluye un conjunto o proporciones y fórmulas que ayudan a calcular e indicar el rendimiento y el progreso de un negocio de acuerdo con sus planes y acciones.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **Hipótesis y/o supuestos básicos**

Las Hipótesis son soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de la investigación, si son confirmadas por los hechos.

#### **3.1 Hipótesis General**

La Optimización en la gestión de las cobranzas al retail por gastos compartidos incide significativamente en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

El proceso de cobranza de gastos compartidos tiene incidencia significativa en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.

La prevención de riesgos en la cobranza de gastos compartidos incide positivamente en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.

### 3.3 Variables o unidades de Análisis

#### 3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE X:

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión De Cobranzas	Cuentas Por Cobrar	Proceso De Control
		Políticas De Cobranza
		Cuentas Incobrables
	Proceso Cobranza De Gastos Compartidos	Acuerdos Comerciales
		Control De Gastos Compartidos
	Prevención De Riesgo En Cobranza De Gastos Compartidos	Cumplimiento De Pagos
		Antigüedad De Cuentas Por Cobrar
		Control Preventivo De Riesgos

#### 3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE Y:

Variables	Dimensiones	Indicadores
Beneficio Neto Operativo	Estados Financieros	Estado De Resultados
		Ratios De Gestión
	Coeficientes Financieros	Rotación De Cuentas Por Cobrar
		NOP Beneficio Neto Operativo
	Resultado Operacional	

### 3.4 Matriz de Consistencia

#### OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE LAS COBRANZAS AL RETAIL POR GASTOS COMPARTIDOS Y SU INCIDENCIA EN EL BENEFICIO NETO OPERATIVO DE LA EMPRESA BELLEZA Y COSMÉTICOS S.A.C. AÑO 2020

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Problema General</b>  ¿En qué medida la Optimización en la gestión de las cobranzas al retail por gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020?	<b>Objetivo General</b>  Determinar en qué medida la Optimización en la gestión de las cobranzas al retail por gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.	<b>Hipótesis Principal</b>  La Optimización en la gestión de las cobranzas al retail por gastos compartidos incide significativamente en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C., año 2020.	<b>Variable Independiente</b>  Gestión de Cobranzas	Cuentas por cobrar	Proceso de Control	<b>Tipo de Investigación</b> Descriptiva – Aplicada
					Políticas de Cobranza	<b>Diseño de Investigación</b> No Experimenta – Ex Post Facto
					Cuentas Incobrables	<b>Población</b> 7 empresas del rubro belleza y cosmética
					Acuerdos Comerciales	<b>Muestra</b> 29 trabajadores elegidos de las 7 empresas indicadas.
				Proceso Cobranza de gastos compartidos	Control de Gastos Compartidos	<b>Técnicas de Recolección de Datos</b> Observación directa Casos prácticos de análisis Encuesta de opinión
				Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos	Cumplimiento de pagos Antigüedad de cuentas por cobrar Control preventivo de riesgos	
<b>Problemas Específicos</b>  ¿En qué medida el proceso de cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020?	<b>Objetivos Específicos</b>  Determinar en qué medida el proceso de cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.	<b>Hipótesis Específica</b>  El proceso de cobranza de gastos compartidos tiene incidencia significativa en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.	<b>Variable Dependiente</b>  Beneficio Neto Operativo	Estados Financieros	Estado de Resultados	<b>Instrumentos de recolección de datos</b> Guía de Análisis documental * Análisis cuantificado de gastos compartidos anuales  * Reportes de evolución, medición de las cuentas por cobrar por gastos compartidos
					Ratios de gestión	Guía de encuesta de calidad de gestión
					Rotación de Cuentas por Cobrar	
¿En qué medida la prevención de riesgos en la cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020?	Determinar en qué medida la prevención de riesgos en la cobranza de gastos compartidos incide en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.	La prevención de riesgos en la cobranza de gastos compartidos incide positivamente en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020.		Coeficientes Financieros	NOP Beneficio Neto Operativo	

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **Metodología**

##### **4.1 Tipo y método de investigación**

Para la presente investigación se ha considerado la metodología descriptiva para describir una realidad y aplicada por que buscamos conocer esta realidad para hacer, actuar, construir y modificarla de ser necesario, nuestra investigación va dirigida a evaluar la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos con la finalidad optimizarla y analizar la incidencia que tendrá en el resultado del beneficio neto operativo de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. año 2020, a través de un caso práctico.

##### **4.2 Diseño específico de investigación**

El presente trabajo de tesis es una investigación no experimental Ex Post Facto ya que las variables de estudio son hechos ya ocurridos.

##### **4.3 Población, muestra o participantes**

###### **4.3.1 Población (N)**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo. (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (P.114)

Para nuestra investigación, la población estará representada por 7 empresas dedicadas al comercio de artículos de cosmética, belleza y perfumería en el distrito de Santiago de Surco, las unidades de análisis estarán conformadas por individuos que conforman las distintas áreas de trabajo de dichas empresas e involucradas en este proceso puntual.

### 4.3.2 Muestra (n)

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (P.38).

Para nuestra investigación la muestra es no probabilística donde el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo, las unidades de análisis estarán conformadas por 29 individuos de las distintas áreas de trabajo de dichas empresas e involucradas en este proceso puntual, distribuidas de la siguiente manera:

Áreas	Empresas							Total
	ByC	Falabella	Ripley	Oechsle	Puig	Lancome	Aruma	
Administración	1		1			1	1	4
Contabilidad	1	1	1	1				4
Marketing	1	2	1	2	1	1	1	9
RRHH	1	1	1	2				5
Visual		1	1	1				3
Training	1				1	1	1	4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>29</b>

Donde todos los participantes presentan un nivel educativo superior de acuerdo con sus especialidades, así como un periodo laboral de entre 3 a 5 años respectivamente, lo cual indica su total conocimiento de los procesos analizados.

### 4.4 Instrumentos de recolección de datos

Se han utilizado y revisado reportes internos de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. sobre análisis de cuantificación de los desembolsos realizados por concepto de gastos compartidos con los retailers que se han venido dando en los últimos años para analizar, comparar y determinar los porcentajes de recuperación de estos fondos dentro de cada ejercicio económico, lo cual mostraremos en el análisis del caso práctico, así mismo



utilizaremos los ratios financieros de gestión para medir el tiempo promedio que tardan en retornar los fondos invertidos, también analizaremos el nivel de antigüedad de las cuentas por cobrar por gastos compartidos facturados y no facturados por sus saldos al cierre de cada ejercicio desde el 2017 al 2019.

Adicionalmente se construyó un cuestionario de 18 preguntas de carácter de opinión que nos ayudara a analizar y comprender las deficiencias que existen en la gestión de trámites relacionados a la gestión de cobranzas de gastos compartidos con el retail,

#### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

##### **Técnicas**

##### **a) Observación Directa**

El observador se pone en contacto con el hecho o fenómeno que trata de investigar, ya que lo que buscamos es evaluar el comportamiento de las variables en un periodo de tiempo continuo.

##### **b) Encuesta**

La técnica usada en la presente investigación es la Encuesta, ya que se requiere información de los encuestados sobre su opinión o valoración del tema a investigar.

##### **c) Instrumentos de recolección de datos**

En la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: observación directa, caso práctico y la encuesta.

La información obtenida será almacenada en la ficha de recolección de datos, este instrumento ha sido confeccionado específicamente para el desarrollo del estudio propuesto, donde se incluirán todas las variables y parámetros relacionados con el tema y con los objetivos propuestos, cuyo modelo, adjuntamos en anexos de este protocolo.

## **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

### **4.6.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos**

La técnica de investigación que se aplicara es la verificación de la documentación caracterizada por su amplia utilidad en la investigación, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtienen mediante los instrumentos de la investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó la recolección de datos de la siguiente manera:

#### **a) Gráficos estadísticos**

Que se han derivado de los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a todos trabajadores de las áreas involucradas como administración, contabilidad, finanzas, marketing, recursos humanos, visual merchandising, logística, training, ventas; expresados visualmente mediante valores numéricos que aparecen en las tablas estadísticas. Su objetivo ha sido permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras.

Todos los tipos de gráficos se han realizado mediante un software informático, en este caso Microsoft Excel, siendo los gráficos utilizados los circulares.

#### **b) Recolección bibliográfica**

Se obtuvo datos de libros, revistas, normas, publicaciones, páginas de internet para concretar información necesaria para los antecedentes, marco histórico y marco teórico de la presente investigación.

#### **c) Análisis del caso**

Se analiza a través del caso práctico, como es que la optimización de la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos índice en el resultado del beneficio neto operativo, revisando

estas operaciones desde el 2017 al 2019, para comprobar cuantitativamente los resultados con nuestras hipótesis.

d) encuesta de opinión

Cuestionario: Se recopiló información importante a través del cuestionario con preguntas cerradas, realizado a la muestra, la cual se vincula directamente a la operatividad de la empresa Belleza y Cosméticos S.A., así como de otras empresas similares del rubro de belleza, para realizar el contraste de los resultados obtenidos con la hipótesis planteada.

#### 4.7 Caso Practico I: Gastos Compartidos Con El Retail

La Empresa Belleza y Cosméticos S.A., con oportunidad de la festividad del día de las madres a realizarse en el mes de mayo y de según lo pactado en el acuerdo comercial de gastos compartidos con el retail, donde se establece que ambas partes asumirán un 50% del total invertido; se organiza la ejecución de actividades comerciales y de marketing a fin de tener una buena campaña de ventas por estas fechas.

##### Desarrollo

Se presupuestan las actividades a realizar y se solicita a las marcas (unidades de negocio), aprobar los gastos a realizar. Una vez aprobado los gastos compartidos a realizar se generan las Órdenes de Compra (OC), por cada proveedor tercerizado y una vez aprobadas estas Orden de Compra, cabe señalar que las facturas de los distintos proveedores se van imputando a cada Orden de Compras en medida que son recepcionadas y se contabilizan para su reflejo en el registro de compras de mes correspondiente.

Cuenta	Sub. Cta.	Descripción	DEBE	HABER
		- 1 -		
<b>63</b>		<b>GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	<b>50,000</b>	
	639	Otros servicios prestados por terceros		
<b>16</b>		<b>CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS – TERCEROS</b>	<b>50,000</b>	
	169	Otras cuentas por cobrar diversas		
<b>40</b>		<b>TRIBUTOS, CONTRAPREST. Y APORTES AL S.N.P. Y ESSALUD POR PAGAR</b>	<b>18,000</b>	
	40111	IGV – Cuenta propia		
<b>42</b>		<b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS</b>		<b>118,000</b>
	421	Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
	x/x	Por el registro de comprobantes de pago por gastos compartidos según OC		
		- 2 -		
<b>95</b>		<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>50,000</b>	
	952	Gastos de servicios prestados por terceros		
<b>79</b>		<b>CARGAS IMPUTABLES A CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS</b>		<b>50,000</b>
	791	Cargas imputables a cuentas de costos y gastos		
	x/x	Por el destino de los gastos compartidos con retail		

Una vez realizados los eventos por la campaña por el día de las madres, viene el proceso de recuperación del 50% de los gastos realizados y según lo establecido en el acuerdo

**BELLEZA Y COSMETICOS S.A.**  
 Av. El Derby 254 Ofc. 1102 - 1103  
 Santiago de Surco – Lima 33

**ESTÉE  
 LAUDER  
 COMPANIES**

SEÑORES: **SAGA FALABELLA S.A.**

**COTIZACION N° 123456**

CODIGO	DESCRIPCION	U.M.	CANTI.	V.VENTA	% DCTO	TOTAL NETO
33000000000	EVENTOS CAMPAÑA MADRES	UND.	1	50,000.00	0	50,000.00

SUB TOTAL	50,000.00
0.00 % DSCTO	0.00
18.00 % IGV	9,000.00
<b>TOTAL S/</b>	<b>59,000.00</b>

**STEPHANIE LUNA**  
 BRAND MANAGER MAC

comercial con el retail.

Belleza y Cosméticos S.A. remite a cada retail una cotización por los gastos incurridos y que deben reembolsarnos, así como un reporte detallado de las actividades realizadas y logros obtenidos para su revisión, evaluación y aprobación.

Una vez que los retailers aprueban las cotizaciones proceden a emitir y enviar a Belleza y Cosméticos S.A. las OC con las que se generan las facturas correspondientes a cada reembolso de gastos compartidos a recuperar, es aquí donde veremos el efecto de neteo de las cuentas por cobrar diversas que se originan al inicio de la operación de gastos de la compañía.

Cuenta	Sub. Cta.	Descripción	Debe	Haber
		- 3 -		
<b>12</b>		<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS</b>	59,000	
	121	Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
<b>40</b>		<b>TRIBUTOS, CONTRAPREST. Y APORTES AL S.N.P. Y ESSALUD POR PAGAR</b>		9,000
	40111	IGV – Cuenta propia		
<b>16</b>		<b>CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS – TERCEROS</b>		50,000
	169	Otras cuentas por cobrar diversas		
	x/x	Por el registro de la factura F001-00001 de reembolso de gastos compartidos		

Efecto de neteo en el Mayor analítico de las cuentas por cobrar diversas - terceros

Cuenta	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS – TERCEROS				
Fecha	Asiento	Descripción	Debe	Haber	Saldos
x/x	1	Registro de OC por gastos compartidos	50,000		50,000
x/x	3	Registro de factura emitida Nro. F001-00001		50,000	-50,000
			50,000	50,000	0

Una vez enviada la factura por el cobro del reembolso de gastos compartidos con el retail, comienza el proceso de seguimiento de esta para hacer efectiva la cobranza en el menor plazo posible.

Cuenta	Sub. Cta.	Descripción	Debe	Haber
		- 4 -		
<b>10</b>		<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	59,000	
	104	Cuentas corrientes en instituciones financieras		
<b>12</b>		<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS</b>		59,000
	121	Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
	x/x	Por el registro de la cobranza de gastos compartidos con el retail		

Efecto de neteo en el Mayor analítico de las cuentas por cobrar comerciales – terceros

Cuenta	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS				
Fecha	Asiento	Descripción	Debe	Haber	Saldos
x/x	3	Registro de factura emitida	59,000		59,000
x/x	4	Registro de la cobranza		59,000	-59,000
			59,000	59,000	0

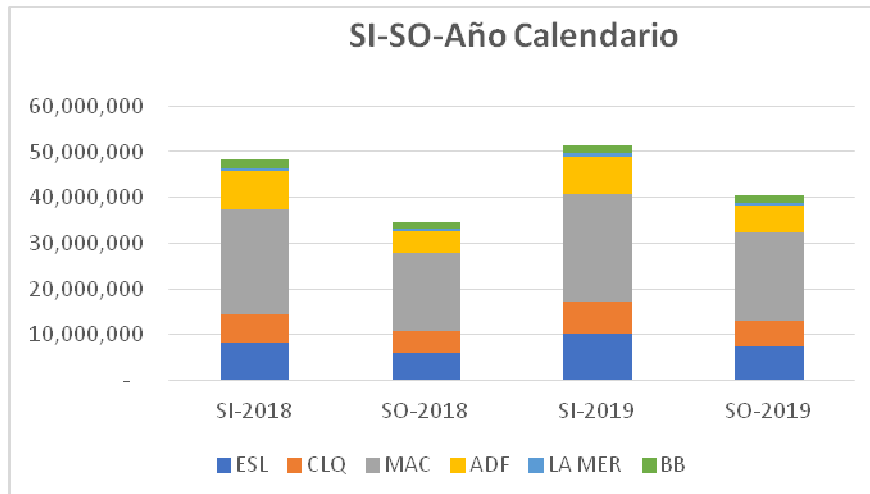
Considerando el hecho de que este tipo de facturación no corresponde a Ventas de productos propiamente dicha; no debería estar sujeta a plazos de crédito normalmente establecidos con el cliente y es aquí donde vemos el desfase de tiempos y procesos trabados y engorrosos, para poder lograr esta recuperación de fondos invertidos en el retail.

<b>ANALISIS COMPARATIVO ENTRE SELL IN - SEL OUT</b>				
<b>AÑO CALENDARIO</b>				
<b>Marcas</b>	<b>SI-2018</b>	<b>SO-2018</b>	<b>SI-2019</b>	<b>SO-2019</b>
ESL	8,179,918	5,972,115	10,352,098	7,504,019
CLQ	6,327,707	4,938,452	6,862,618	5,436,919
MAC	22,785,766	16,913,162	23,435,095	19,372,716
ADF	8,396,267	4,938,452	8,356,631	5,985,335
LA MER	651,178	537,836	611,794	538,644
BB	1,927,695	1,357,986	1,763,951	1,547,367
<b>Total</b>	<b>48,268,532</b>	<b>34,658,004</b>	<b>51,382,186</b>	<b>40,385,001</b>

\*SI es sell IN - SO es Sell OUT

\*Sell Out está en Neto para que pueda ser comparable con el Sell In

\*El margen Utilizado es del 30%



Dando lectura al análisis comparativo entre nuestro Sell in y el Sell out de los retailers en conjunto, decimos que para el cierre del año 2018 ByC S.A.C. logro una venta neta Sell in de S/ 48.2 millones de soles entre todas nuestras marcas, de las cuales los retailers lograron una venta neta Sell out de S/ 34.6 millones de soles. Así mismo para el año 2019 nuestra venta

sell in, alcanzo un total de S/ 51.3 millones de soles de los cuales el sell out de los retailers alcanzo los S/ 40.3 millones de soles.

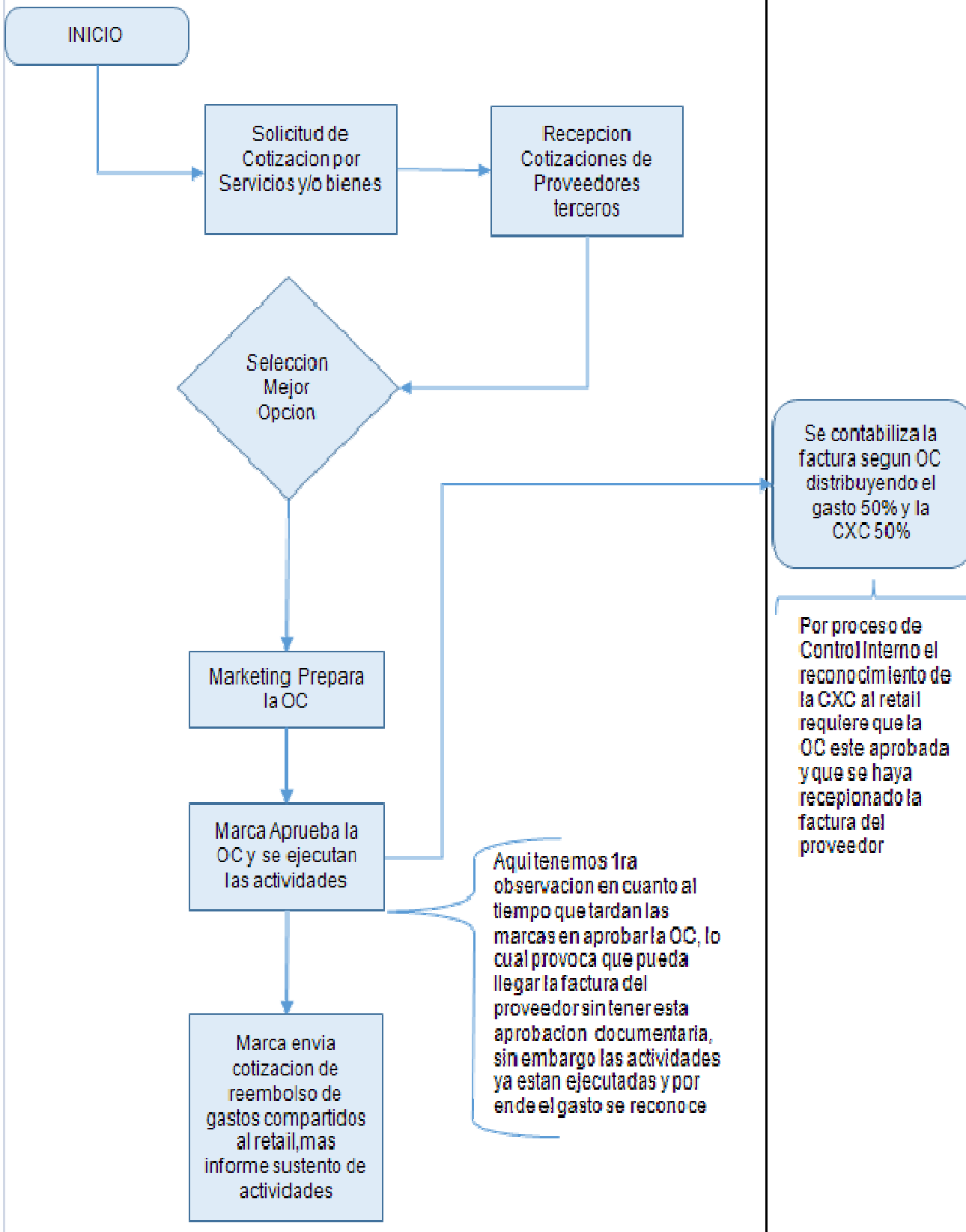
Cabe señalar que, si bien es cierto los acuerdos de gastos compartidos son necesarios para ayudar a alcanzar los objetivos de ventas por ambas partes, así como para alcanzar el NOP solicitado por la matriz, y que está escrito en el presupuesto para ByC S.A.C, tenemos la obligación como profesionales de buscar los mejores procesos y procedimientos que nos ayuden también a no tener contingencias por reconocimiento de gastos no esperados.

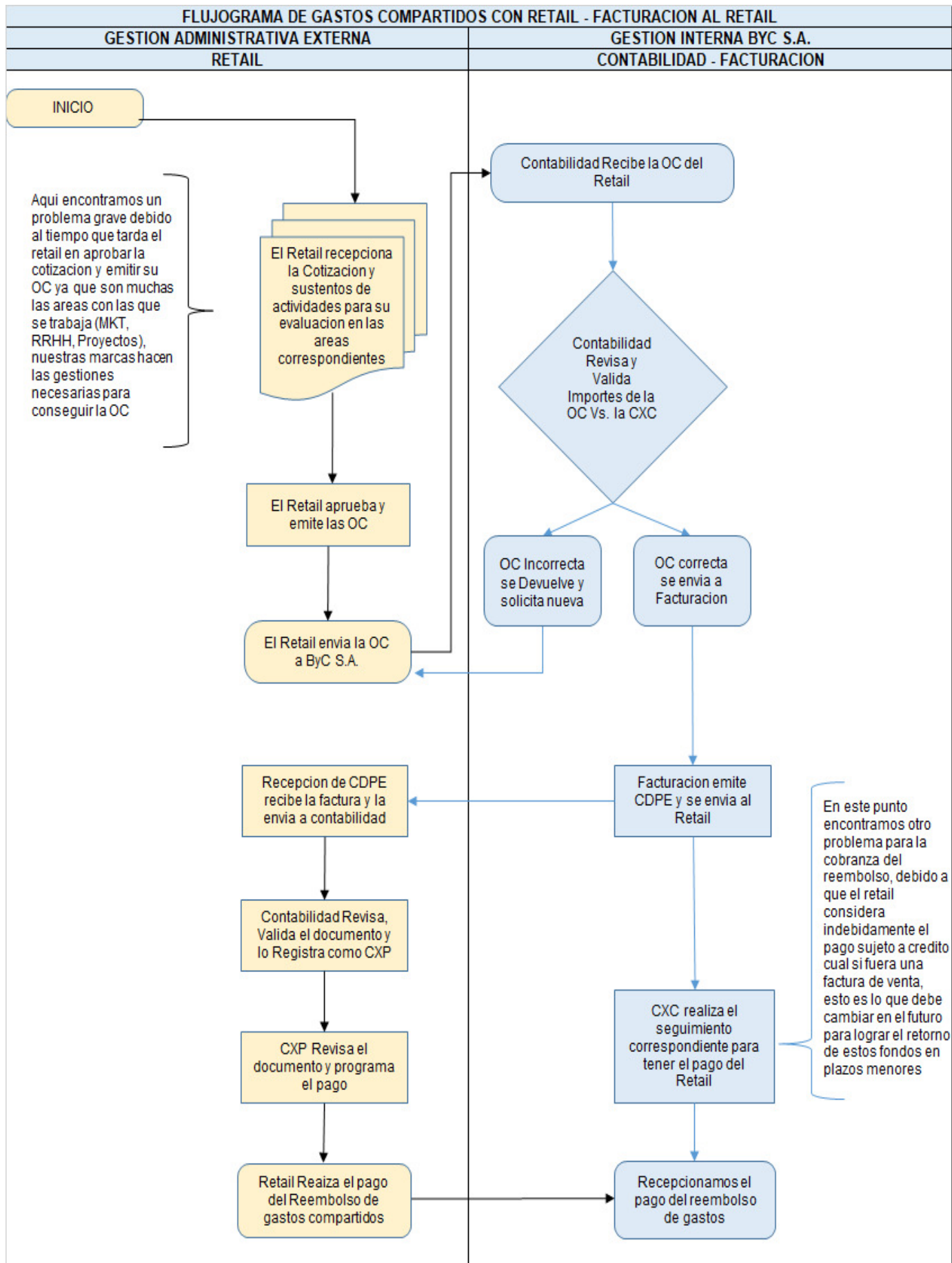


**FLUJOGRAMA DE GASTOS COMPARTIDOS CON RETAIL - GENERACION DEL GASTO  
GESTION ADMINISTRATIVA INTERNA**

**MARKETING (BRAND)**

**CONTABILIDAD**





## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos cuantitativos

#### ANTIGÜEDAD: SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES POR GASTOS COMPARTIDOS FACTURADOS AL CIERRE DEL EJERCICIO ECONOMICO

SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017							
Row Labels	Current	From 1 to 30	From 31 to 60	From 61 to 90	From 91 to 120	From 151 to 180	Grand Total
FALABELLA	124,742.67	606,915.27	107,378.56	158,224.75	858,367.30	886,201.11	2,741,829.66
RIPLEY	563,254.11	247,590.49		487,833.86	166,349.94	210,939.26	1,675,967.66
PARIS	-86,427.28	20,220.68				329,489.14	263,282.54
OECHSLE	38,385.26	37,500.67	17,591.52	6,372.00		35,194.62	135,044.07
<b>Grand Total</b>	<b>639,954.76</b>	<b>912,227.11</b>	<b>124,970.08</b>	<b>652,430.61</b>	<b>1,024,717.24</b>	<b>1,461,824.13</b>	<b>4,816,123.93</b>

SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018						
Row Labels	Current	From 1 to 30	From 31 to 60	From 61 to 90	From 181 to Plus	Grand Total
FALABELLA	389,349.17	73,824.61	100,384.51		54,979.46	618,537.75
OECHSLE	135,275.81	84,290.16		2,724.95		222,290.92
RIPLEY	1,567,586.19	5,192.00				1,572,778.19
<b>Grand Total</b>	<b>2,092,211.17</b>	<b>163,306.77</b>	<b>100,384.51</b>	<b>2,724.95</b>	<b>54,979.46</b>	<b>2,413,606.86</b>

SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019						
Row Labels	Current	From 1 to 30	From 31 to 60	From 61 to 90	From 91 to 120	Grand Total
FALABELLA	624,787.31	70,833.08			41,536.00	737,156.39
OECHSLE	115,759.58	83,998.05	148,226.14	64,180.17	9,760.25	421,924.19
RIPLEY	84,110.00	256,866.80	178,299.27			519,276.07
<b>Grand Total</b>	<b>824,656.89</b>	<b>411,697.93</b>	<b>326,525.41</b>	<b>64,180.17</b>	<b>51,296.25</b>	<b>1,678,356.65</b>

## APLICACIÓN DE RATIOS DE GESTIÓN

### Rotación de cuentas por cobrar

Para el caso de las facturas emitidas y pendientes de cobro por concepto de Reembolso de gastos compartidos, tomaremos de nuestra data anterior los siguientes valores:

Valores Netos S/	Año 2019	Año 2018	Año 2017
Total Desembolsos por Gastos Compartidos	8,127,836	8,092,823	10,273,869
Saldos CXC Gastos Compartidos Facturados	1,678,357	2,413,607	4,816,124

<b>Rotación de cuentas por cobrar (En días)</b>	<b>74</b>	<b>107</b>	<b>169</b>
---	-----------	------------	------------

$$\text{Tiempo} = \frac{360}{\frac{\text{Total Desembolsos por Gastos Compartidos}}{\text{Saldos CXC Gastos Compartidos Facturados}}}$$

Los datos obtenidos por cada ejercicio económico nos indican lo siguiente:

- Al cierre del ejercicio 2017 el indicador de rotación de las cuentas por cobrar cerro con 169 días en que tardan los fondos en retornar a la caja de la compañía, además este KPI quedo con un rango bastante alto en comparación con lo que se esperaba de entre 60 y 70 días.
- Al cierre del ejercicio 2018 el indicador de rotación de las cuentas por cobrar cerro con 107 días en que tardan los fondos en retornar a la caja de la compañía, además este KPI quedo con un rango bastante alto en comparación con lo que se esperaba de entre 60 y 70 días.
- Al cierre del ejercicio 2019 el indicador de rotación de las cuentas por cobrar cerro con 74 días en que tardan los fondos en retornar a la caja de la compañía, además

debemos destacar que para llegar a este KPI se tuvo que aplicar otros mecanismos de gestión para lograr que las cobranzas se den en los plazos correspondientes, como por ejemplo reuniones con las gerencias de compras, proyectos, marketing y operaciones de cada retail, a fin de levantar caso por caso la deudas por concepto de reembolso de gastos compartidos.

- Se debe tomar en consideración por lo descrito anteriormente, que este promedio de días que tardan nuestras facturas por reembolsos de gastos compartidos con el retail en ser cobradas, son adicionales a todo el tiempo que se tardó el retail en emitirnos su orden de compra y que en promedio fueron de 60 días después de efectuados los desembolsos por Belleza y Cosméticos S.A.C. y ejecutadas las actividades en conjunto; con lo cual se demuestra que el tiempo real que tardan nuestros fondos en ser devueltos en de 5 a 6 meses en promedio.

### **Cuestionamiento de la Gestión del Gasto Compartido**

“Valor del dinero en el tiempo, es un concepto económico que está basado en la especulación que una persona que desea invertir prefiere recibir su pago de una suma fija de dinero hoy, en vez de percibir el mismo valor nominal en una fecha futura. Por ejemplo, si se recibe una suma de dinero, generará intereses. Pero debido a la inflación, en el futuro esa misma suma de dinero perderá poder de compra. Por lo tanto, el factor fundamental aquí es el elemento temporal, aunque no haya inflación o cambios en los precios Siempre que se comienza a explicar esta idea, se pregunta ¿Es lo mismo tener \$100 hoy que \$100 mañana? La respuesta es un evidente no, dado que lo que puedo adquirir el día de hoy con \$100 es mucho más que lo que podré adquirir a futuro.” (Leon, 2020)

<b>Realidad actual</b>	<b>Valores Totales</b>	<b>BYC S.A.C.</b>	<b>Retail</b>	<b>Observación</b>
Inversión total por Gastos Compartidos (50% c/u)	-100,000	-100,000	0	Solo BYC S.A.C. asume el desembolso al 100%
Una vez realizadas las actividades se genera las ganancias	280,000	140,000	140,000	Se distribuyen las ganancias en partes iguales
<b>Ganancia Líquida</b>	<b>180,000</b>	<b>40,000</b>	<b>140,000</b>	<b>Desigualdad de condiciones</b>

Como se observa, al final de cada actividad compartida solo el Retail se viene beneficiando en un primer momento de los resultados obtenidos, ya que como vimos anteriormente el retorno de nuestra inversión se da después de 5 a 6 meses de ejecutadas dichas actividades.

<b>Proyección Optimizando la Gestión</b>	<b>Valores Totales</b>	<b>BYC S.A.C.</b>	<b>Retail</b>	<b>Observación</b>
Inversión total por Gastos Compartidos (50% c/u)	-100,000	-50,000	-50,000	Ambas partes asumen directamente sus gastos
Una vez realizadas las actividades se genera las ganancias	280,000	140,000	140,000	Se distribuyen las ganancias en partes iguales
<b>Ganancia Líquida</b>	<b>180,000</b>	<b>90,000</b>	<b>90,000</b>	<b>Igualdad de condiciones</b>

## PROVISIÓN Y CASTIGO DE CUENTAS INCOBRABLES

De acuerdo con lo establecido en el Art. 21 inciso f) del reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.

Cuenta	Sub Cta.	Descripción	Debe	Haber
		- 5 -		
<b>68</b>		<b>VALUACIÓN Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES</b>	<b>59,000</b>	
	687	Valuación de activos		
<b>19</b>		<b>ESTIMACIÓN DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA</b>		<b>59,000</b>
	191	Cuentas por cobrar comerciales – Terceros		
	x/x	Por la estimación y provisión de las cuentas de cobranza dudosa		
		- 6 -		
<b>94</b>		<b>GASTO ADMINISTRATIVOS</b>	<b>59,000</b>	
	945	Valuación y deterioro de activos y provisiones		
<b>78</b>		<b>CARGAS CUBIERTAS POR PROVISIONES</b>		<b>59,000</b>
	781	Cargas cubiertas por provisiones		
	x/x	Por el destino de la provisión de incobrables		
		- 7 -		
<b>19</b>		<b>ESTIMACIÓN DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA</b>	<b>59,000</b>	
	191	Cuentas por cobrar comerciales – Terceros		
<b>12</b>		<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS</b>		<b>59,000</b>
	121	Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
	x/x	Por el castigo de la deuda irrecuperable		

El efecto en el Estado de Resultados es el incremento de los gastos y por ende la disminución de la utilidad neta al cierre del ejercicio.

**ANTIGÜEDAD: SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS POR GASTOS COMPATIDOS POR FACTURAR AL CIERRE DEL**

**EJERCICIO ECONOMICO**

<b>AÑO</b>	<b>Concepto</b>	<b>Current</b>	<b>From 1 to 30</b>	<b>From 31 to 60</b>	<b>From 61 to 90</b>	<b>From 91 to 120</b>	<b>From 121 to 150</b>	<b>From 151 to 180</b>	<b>From 181 to +</b>	<b>Grand Total</b>
<b>2017</b>	CAPEX	174,185.26		93,384.98		20,000.00			1,051,669.63	1,339,239.87
	EVENTOS		249,233.79	41,757.60	32,802.07	52,858.37			194,551.17	571,203.00
	PLANILLA		457,246.49	211,796.10	166,195.32	176,338.26	29,383.42		43,167.67	1,084,127.26
<b>2017</b>	<b>Total</b>	<b>174,185.26</b>	<b>706,480.28</b>	<b>346,938.68</b>	<b>198,997.39</b>	<b>249,196.63</b>	<b>29,383.42</b>		<b>1,289,388.47</b>	<b>2,994,570.13</b>
<b>2018</b>	CAPEX		-33,260.00		288,898.51		312,123.10	81,722.04	819,527.07	1,469,010.72
	EVENTOS		82,951.06	33,859.31	10,193.88	19,940.31	38,683.60	33,933.00	391,795.84	611,357.00
	PLANILLA	78,327.08	76,058.27						97,432.26	251,817.61
<b>2018</b>	<b>Total</b>	<b>78,327.08</b>	<b>125,749.33</b>	<b>33,859.31</b>	<b>299,092.39</b>	<b>19,940.31</b>	<b>350,806.70</b>	<b>115,655.04</b>	<b>1,308,755.17</b>	<b>2,332,185.33</b>
<b>2019</b>	EVENTOS		229,326.08	50,486.81	26,632.95	52,890.73	42,622.03	445.51	12,075.00	414,479.11
	PLANILLA	1,776.79	484,784.18	247,053.90	215.12					733,829.99
<b>2019</b>	<b>Total</b>	<b>1,776.79</b>	<b>714,110.26</b>	<b>297,540.71</b>	<b>26,848.07</b>	<b>52,890.73</b>	<b>42,622.03</b>	<b>445.51</b>	<b>12,075.00</b>	<b>1,148,309.10</b>



RETORNO A GASTOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS NO  
FACTURADAS

Cuenta	Sub Cta.	Descripción	Debe	Haber
		- 8 -		
<b>63</b>		<b>GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	<b>50,000</b>	
	639	Otros servicios prestados por terceros		
<b>16</b>		<b>CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS – TERCEROS</b>		<b>50,000</b>
	169	Otras cuentas por cobrar diversas		
	x/x	Por la Reclasificación de la CXC a Gastos al no ser reconocida por el Retail		

Por directivas internas de la gerencia de la compañía BYC S.A. Las cuentas por cobrar diversas por gastos compartidos No facturadas al cierre de cada ejercicio, deberán retornar a cuentas de gastos de las marcas impactando de la siguiente manera:

- Al no recuperar los fondos, perdemos efectivo y recursos para ejecutar futuras inversiones en actividades de Marketing.
- Se afecta el presupuesto anual la marca, reduciéndolo para el siguiente ejercicio.
- Impacta de manera negativa en el Estado de Resultados ya que se incrementa el gasto y por ende se disminuye la utilidad al cierre del ejercicio.

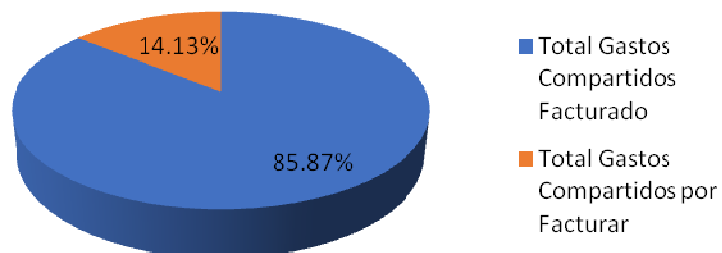
En los siguientes Análisis cuantitativos demostraremos el efecto que tendría la aplicación de esta directiva si la hubiésemos puesto en práctica desde el año 2017 al 2019 como medio de comparación:

### DESARROLLO DE LOS GASTOS COMPARTIDOS POR COBRAR AL RETAIL

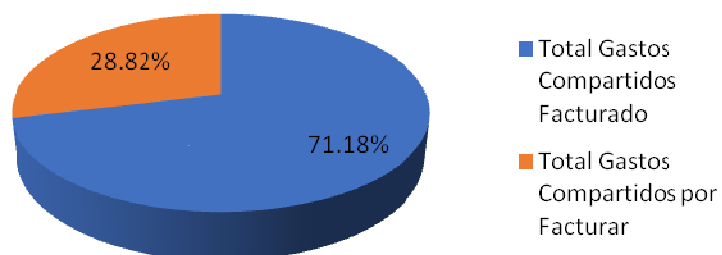
Valores Netos S/	Año 2019	Año 2018	Año 2017
Total Desembolsos por Gastos Compartidos	8,127,836	8,092,823	10,273,869
Total Gastos Compartidos Facturados	6,979,527	5,760,638	7,279,299
Total Gastos Compartidos por Facturar	1,148,309	2,332,185	2,994,570

Fuente: Elaboración Propia

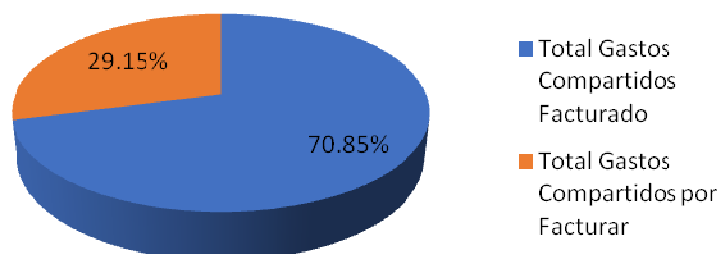
#### Gastos Compartidos Año 2019



#### Gastos Compartidos Año 2018



#### Gastos Compartidos Año 2017

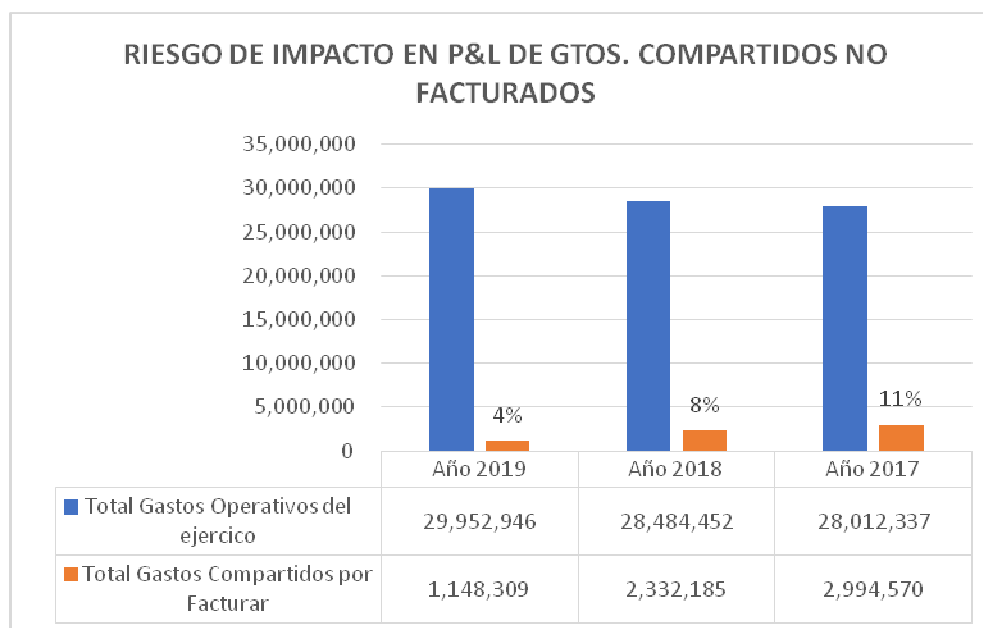


De acuerdo con nuestro análisis, observamos que al cierre de cada ejercicio económico el retail no termina de reconocer formalmente la deuda por gastos compartidos que mantiene con ByC S.A.C., esto genera incertidumbre para la recuperación de estos fondos debido a que, por política interna del retail, al inicio del nuevo ejercicio económico ya no tienen la capacidad de emitir órdenes de compra por servicios que correspondan a un ejercicio anterior; por nuestra experiencia esto se da por diversas razones como por ejemplo por el lado de ByC S.A.C. se trataría del retraso en el envío de la información y reportes de resultados de las actividades realizadas en campañas por nuestras marcas (áreas de marketing y ventas), seguido del largo tiempo que le toma a las áreas internas del retail (compras, marketing, proyectos, operaciones, etc.), para revisar y procesar dicha información y esto quedó evidenciado en nuestro reporte de antigüedad de cuentas por cobrar de gastos compartidos por facturar, donde encontramos inclusive casos de saldos con más de 180 días sin facturar.

#### RIESGO DE IMPACTO EN P&L DE GTOS. COMPARTIDOS NO FACTURADOS

Valores Netos S/	Año 2019	Año 2018	Año 2017
Total Gastos Operativos del ejercicio	29,952,946	28,484,452	28,012,337
Total Gastos Compartidos por Facturar	1,148,309	2,332,185	2,994,570

Fuente: Elaboración Propia

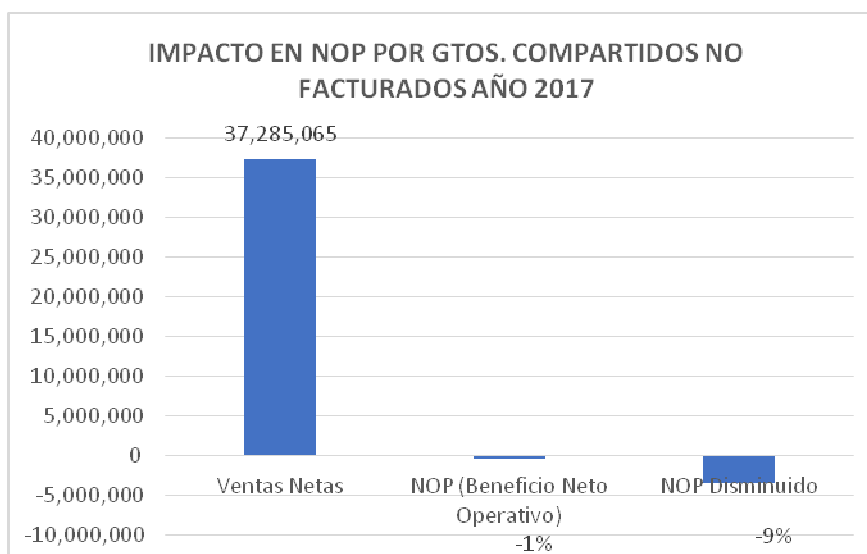
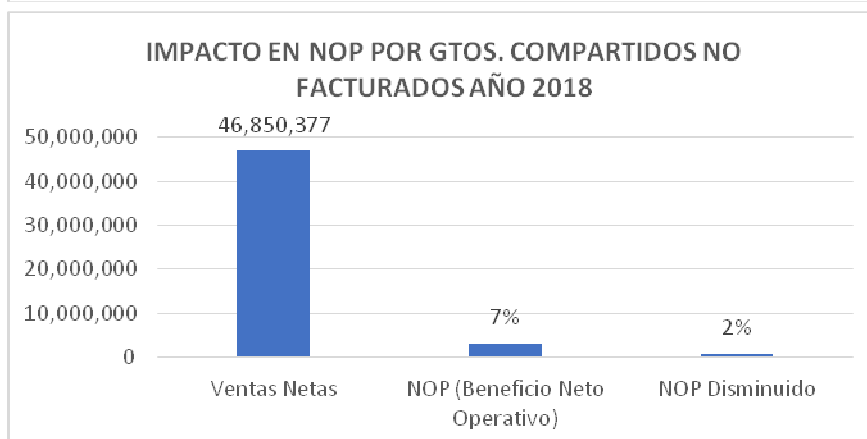
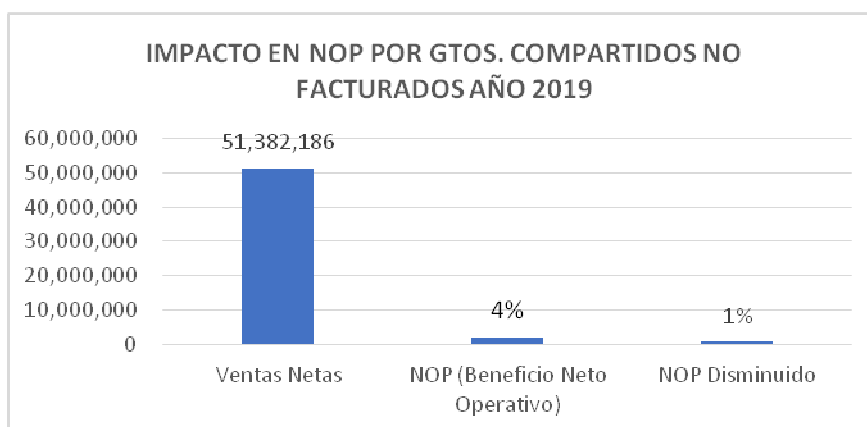


Teniendo en consideración que cada año la filial matriz nos exige un NOP de entre el 10% y 15% en relación con nuestras ventas netas, mismos que se proyectan al inicio de cada año en el presupuesto anual de ByC S.A.C.; de acuerdo con este análisis comparativo observamos que si llevamos a resultados estos gastos compartidos con el retail No facturado al cierre de cada ejercicio económico, habríamos elevado el total de gastos operativos con lo cual se reduce el NOP proyectado inicialmente; aunque para muchos profesionales esto podrían significar determinar también un escudo fiscal por el reconocimiento de estos gastos no recuperados; para la compañía esto no es propiamente lo que se desea ya que se supone también una reducción de la rentabilidad del negocio y como se los mostramos en el siguiente análisis.

**ESTIMACION DE IMPACTO EN NOP POR GTOS. COMPARTIDOS NO FACTURADOS**

Valores Netos S/	Año 2019	Año 2018	Año 2017
Ventas Netas	51,382,186	46,850,377	37,285,065
NOP (Beneficio Neto Operativo)	1,881,474	3,194,209	-445,474
NOP Disminuido	733,165	862,024	-3,440,045

Fuente: Elaboración Propia



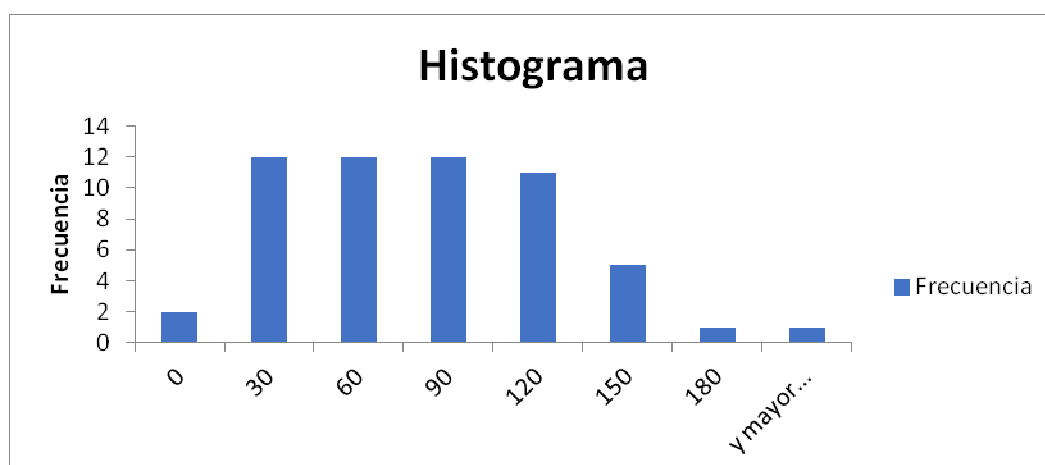
De acuerdo con nuestro análisis, observamos el efecto negativo que tiene el llevar a resultados estos saldos de gastos compartidos con el retail No facturados dentro del ejercicio económico, a razón de que se aprecia el incremento de los gastos operativos y la disminución del NOP, que para el caso puntual de la empresa BYC S.A.C. no debería ocurrir, ya que de lo contrario no se estarían cumpliendo los objetivos y las políticas sobre el mejor manejo administrativo, gerencial y financiero de la compañía, así como la evidente distorsión del presupuesto anual global y de cada marca de la filial peruana lo cual conllevaría a una reducción de presupuestos futuros.

Ante esta situación corresponde al profesional contable y financiero proponer mejoras con la finalidad de hacer eficiente el uso de los recursos monetarios de la compañía.

## ANÁLISIS PROBABILÍSTICO DE LA VARIABLE GESTIÓN DE COBRANZAS

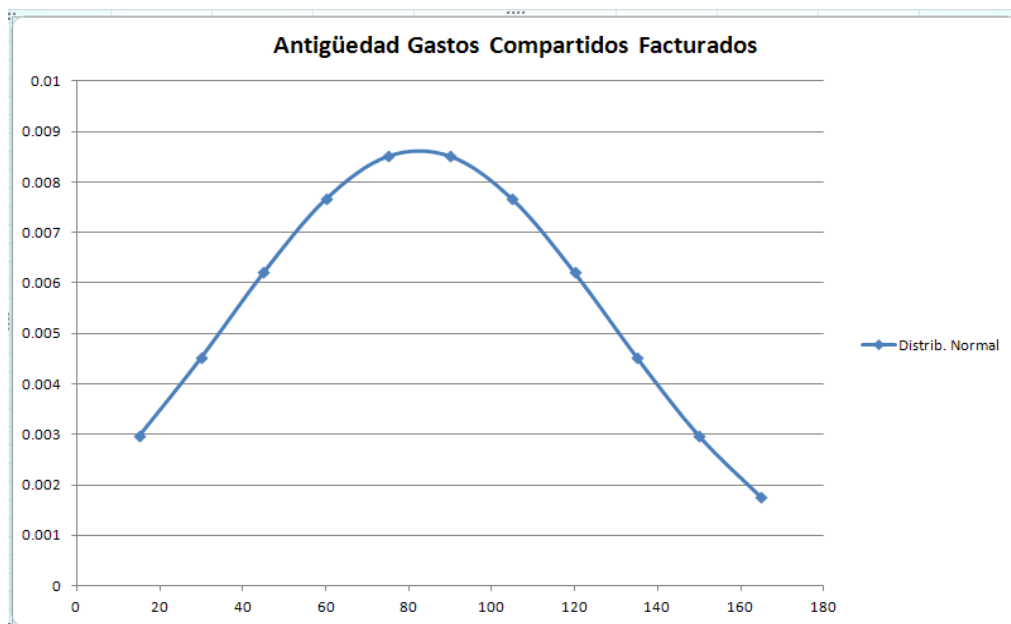
Variable Analizada	Independiente: Gestión de Cobranzas
Dimensión	Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos
Indicador	Antigüedad de cuentas por cobrar

CUADRO COMPARATIVO: ANTIGÜEDAD DE SALDOS MENSUALES DE CUENTAS POR COBRAR POR GASTOS COMPARTIDOS FACTURADOS AÑO 2019								
Mes	Current	From 1 To 30	From 31 To 60	From 61 To 90	From 91 To 120	From 121 To 150	From 151 To 180	More than 210
Ene-19		454,788	1,039,588	81,231	100,385	2,725		157,172
Feb-19		756,800	454,246	474,035	2,655	100,385		
Mar-19		476,667	739,731	138,948	74,964			
Abr-19		325,327	493,093	111,852	57,367	4,353		
May-19		432,342	386,876	0	5,192	4,353		
Jun-19		612,215	432,342	140,051	5,192	4,353		
Jul-19		545,883	643,761	43,229	81,049		5,192	
Ago-19		446,829	645,604	191,477	3,106			
Sep-19		138,998	424,792	15,805				
Oct-19		1,686,788	138,998	77,353	15,805			
Nov-19	28,492	383,206	1,556,189	64,180	58,046			
Dic-19	824,657	411,698	326,525	64,180	51,296			



Donde tenemos los siguientes datos:

<i>Datos</i>	
Media	83 Días
Desviación estándar	46 Días
Mínimo	30 Días
Máximo	210 Días



### **Interpretación de resultados:**

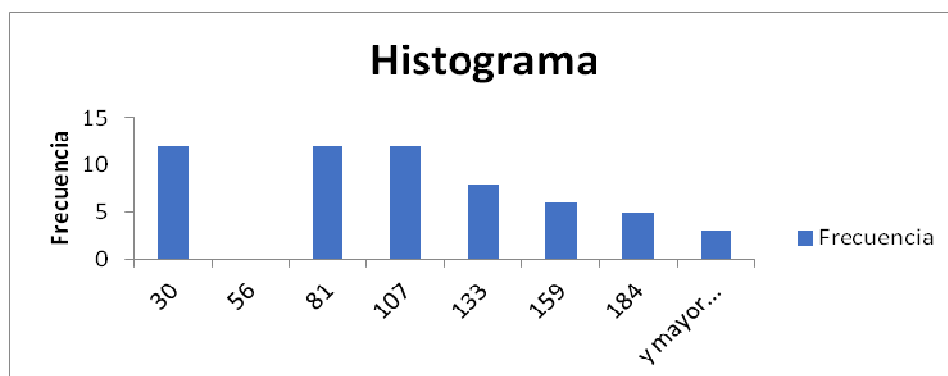
De acuerdo con nuestro análisis de distribución normal para la antigüedad de las cuentas por cobrar por gastos compartidos facturados, tenemos los siguientes resultados:

- 1- De continuar con la gestión actual para la recuperación de los fondos por gastos compartidos con el retail, se seguirán obteniendo tramos altos y mayores a 60 días para la cobranza.
- 2- Como se observa en el gráfico de distribución normal, la tendencia es que bajo la gestión actual, los clientes seguirán devolviendo o reembolsando estos gastos compartidos en periodos superiores a 60 días y llegando a más de 5 meses de retraso.



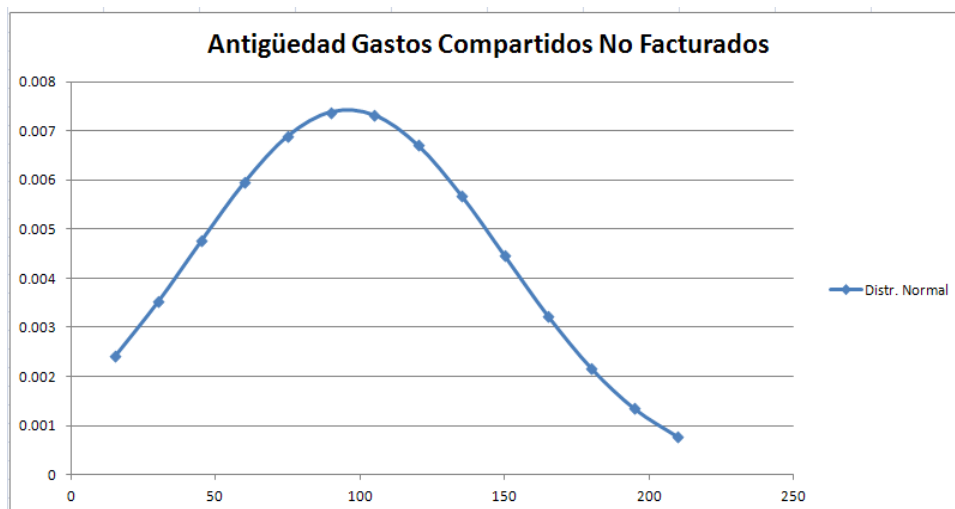
3- De seguir con la actual gestión y esta tendencia, se hace evidente la deficiencia que existe al no utilizar de la mejor manera, los recursos monetarios de la empresa Belleza y Cosméticos S.A.C. lo cual estaría generando el riesgo de pérdidas por incobrabilidad al asumir finalmente estos gastos como propios, con lo cual se incrementaría el nivel de gastos operativos y se disminuiría el NOP esperado.

CUADRO COMPARATIVO: ANTIGÜEDAD DE SALDOS MENSUALES DE CUENTAS POR COBRAR POR GASTOS COMPARTIDOS NO FACTURADOS AÑO 2019									
Mes	Current	from 1 to 30	from 31 to 60	from 61 to 90	from 91 to 120	from 121 to 150	from 151 to 180	from 181 to 210	More than 210
Ene-19	322,263	2,926	43,754	32,092	3,114	19,862	37,586	32,411	170,785
Feb-19	174,610	48,000	4,482	-3,910					1,200
Mar-19	174,598	37,130	2,406	-3,910					
Abr-19	346,580	203,136	32,731	34,207	9,548				
May-19	285,025	292,520	180,673	15,228					
Jun-19	548,977	216,451	32,140	15,220					
Jul-19	24,589	412,291	149,554	108,410	17,142				
Ago-19	86,978	313,269	175,295	126,310	69,359	6,944			
Sep-19	421,319	538,622	264,762	175,297	126,776	70,858	6,944		
Oct-19		116,059	153,464	89,870	5,547	25,920	13		
Nov-19		623,928	47,922	113,969	81,870	446	12,075	13	
Dic-19		1,013,428	26,848	52,891	42,622	446	12,075		



Donde tenemos los siguientes datos:

<i>Datos</i>	
Media	96 Días
Desviación estándar	54 Días
Mínimo	15 Días
Máximo	210 Días



### **Interpretación de resultados:**

De acuerdo con nuestro análisis de distribución normal para la antigüedad de las cuentas por cobrar por gastos compartidos No facturados, tenemos los siguientes resultados:

1- La tendencia indica que existe el riesgo de mantener estos gastos compartidos sin facturar en más de 100 días después de haber realizado el desembolso y con días altos de hasta más de 200 para que el retail los reconozca y los apruebe para el pago, con lo cual se incrementa el riesgo de que al cierre de cada ejercicio los debamos asumir como gastos propios con lo cual se incrementaría el nivel de gastos operativos y se disminuiría el NOP esperado.

## **OPERATIVIDAD BAJO LA NUEVA PROPUESTA DE MANEJO DE LOS GASTOS**

### **COMPARTICOS CON EL RETAIL**

De acuerdo con nuestra investigación la optimización de la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos tendrá los siguientes pasos:

1- Adaptación del acuerdo comercial de gastos compartidos como parte contractual, lo que se busca es que el retail asuma directamente la parte de los gastos que le corresponden y ya no a través de la caja de Belleza y Cosméticos S.A.C.

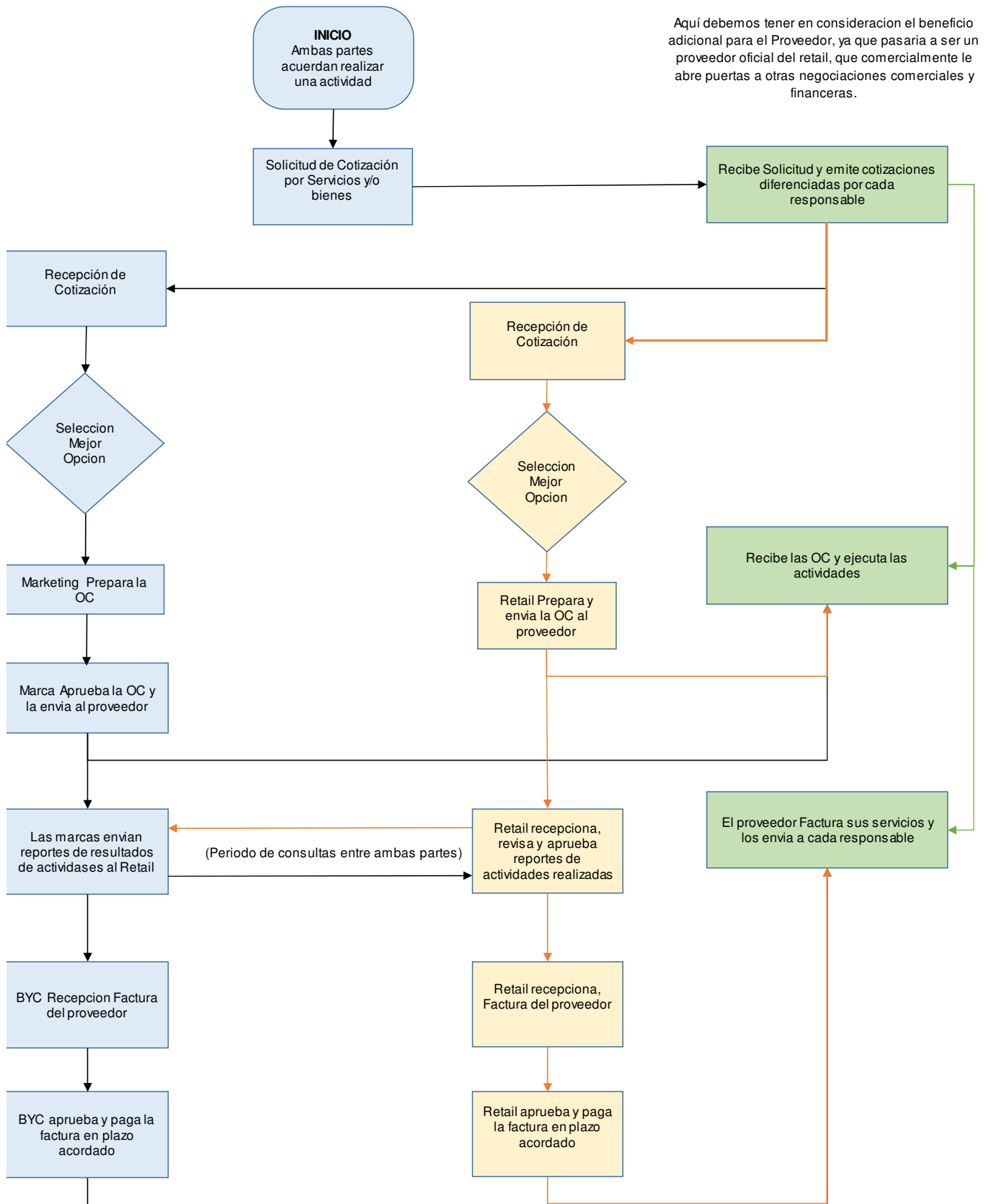
2- Con esta mejora contractual Belleza y Cosméticos S.A.C. solo asumirá la parte de los gastos compartidos que le corresponden y que se llevan a cuenta de resultados del P&L, no teniendo riesgos por temas de incobrabilidad por estos reembolsos facturados, así también no existirán gastos compartidos no facturados al cierre del ejercicio que puedan impactar de manera negativa en el resultado del NOP.

3. Se requerirán para la ejecución de estos gastos compartidos, proveedores que puedan facturar de manera diferenciada el total de los bienes o servicios solicitados para las determinadas actividades a realizar entre Belleza y Cosméticos S.A.C. y el retail.

**FLUJOGRAMA - PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GASTOS COMPARTIDOS CON EL RETAIL**

Teniendo en consideración una reformulación del contrato comercial por Acuerdos de Gastos Compartidos con el Retail, donde cada parte asuma directamente el desembolso de fondos de sus propias arcas por el porcentaje del gasto que le corresponde.

<b>BYC S.A.C.</b>	<b>RETAIL</b>	<b>PROVEEDOR TERCERIZADO</b>
-------------------	---------------	------------------------------



### OPTIMIZACION DE GESTIÓN

Para el ejemplo consideraremos actividades por eventos que tengan un costo de inversión de S/ 100,000.00 que serán asumidos por ambas empresas en partes iguales 50% cada una.

#### Operación contable para BYC S.A.C.

Cuenta	Sub Cta.	Descripción	DEBE	HABER
		- 1 -		
<b>63</b>		<b>GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	<b>50,000</b>	
	639	Otros servicios prestados por terceros		
<b>40</b>		<b>TRIBUTOS, CONTRAPREST. Y APORTES AL S.N.P. Y ESSALUD POR PAGAR</b>	<b>9,000</b>	
	40111	IGV – Cuenta propia		
<b>42</b>		<b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS</b>		<b>59,000</b>
	421	Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
	x/x	Por el registro de comprobantes de pago por gastos compartidos al 50% según OC		
		- 2 -		
<b>95</b>		<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>50,000</b>	
	952	Gastos de servicios prestados por terceros		
<b>79</b>		<b>CARGAS IMPUTABLES A CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS</b>		<b>50,000</b>
	791	Cargas imputables a cuentas de costos y gastos		
	x/x	Por el destino de los gastos compartidos con retail		

De acuerdo con el nuevo planteamiento Belleza y Cosméticos Asume solo el 50% del total de la inversión para cubrir las actividades, el retail hace la misma contribución y procesos para cubrir el otro 50% del total de las actividades por gastos compartidos.

Debemos señalar, que el proceso de pagos al proveedor de bienes y servicios tercerizado será de la siguiente manera:

- 1- BYC S.A.C. pagará al proveedor el 50% del gasto total según acuerdo, a 30 días de recibida su factura y con la excepción de hacerlo de manera anticipada de ser requerido por este.
- 2- El retail se compromete a pagar al proveedor el otro 50% del gasto total según acuerdo, dentro de sus plazos normales contemplados para todos sus proveedores a razón de entre 60 y 90 días de recibida sus facturas.

## **Beneficios Futuros Para Considerar con la Optimización de la Gestión de Gastos**

### **Compartidos**

Con este nuevo planteamiento Belleza y Cosméticos S.A.C. obtendría:

- 1- Eficiencia en el manejo de los recursos monetarios de la compañía, ya que al no realizar desembolsos de dinero para cubrir los gastos del retail (terceros), estamos resguardando los fondos de la compañía y priorizándolos para cubrir las necesidades propias de BYC S.A.C, con lo cual se obtiene eficiencia en el manejo de los recursos.
- 2- Se habrá cubierto el riesgo por incobrabilidad de gastos compartidos facturados, al no tener ya que emitir facturas por cobro de reembolsos de gastos compartidos ya que el retail deberá asumir directamente dichos gastos.
- 3- Se habrá cubierto el riesgo por asumir gastos compartidos no facturados (pérdida), que afecten los resultados del ejercicio, ya que al asumir el retail directamente la parte de los gastos compartidos que le corresponden no tendremos ningún saldo negativo que llevar a nuestros resultados con lo cual no veremos disminuido el NOP.
- 4- Los fondos que inicialmente se desembolsaron para cubrir el gasto del retail, pudieron y podrían utilizarse:
  - a) En otros proyectos con beneficio directo para BYC S.A.C.
  - b) Pago de Mercadería a la Matriz principal de la compañía.
  - c) Generar intereses a favor desde una cuenta a plazo fijo, por ejemplo:

Entidad	Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) (%)	Total Desembolsos por Gastos Compartidos		
		Año 2019	Año 2018	Año 2017
		<b>8,127,836</b>	<b>8,092,823</b>	<b>10,273,869</b>
Raíz	5%	406,392	404,641	513,693
Banco Azteca	3.90%	316,986	315,620	400,681
Banco de Comercio	3.75%	304,794	303,481	385,270
CRAC Prymera	3.70%	300,730	299,434	380,133
Banco de Crédito	2%	162,557	161,856	205,477
Interbank	1.25%	101,598	101,160	128,423
Mibanco	1.15%	93,470	93,067	118,149
Scotiabank Perú	0.40%	32,511	32,371	41,095
BBVA	0.10%	8,128	8,093	10,274

## **5.2 Prueba de Hipótesis**

Esta prueba consiste en contrastar dos hipótesis estadísticas. Tal contraste involucra la toma de decisión acerca de las mismas. La decisión consiste en rechazar o no, una de ellas en favor de la otra.

### **Planteamiento**

- **H<sub>0</sub>**: La optimización de la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos no incide positivamente en el resultado del beneficio neto operativo de la Empresa Belleza y Cosméticos S.A.
- **H<sub>1</sub>**: La optimización de la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos si incide positivamente en el resultado del beneficio neto operativo de la Empresa Belleza y Cosméticos S.A.

### **Error mínimo de la investigación**

Alfa ( $\alpha$ ) = 0.05



### 5.2.1 Análisis de Indicadores, Dimensiones y Variables

Tabla 1 Indicador Acuerdos Comerciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente ineficiente	0	0.0	0.0
	Ineficiente	1	3.4	3.4
	Regular	14	48.3	51.7
	Eficiente	9	31.0	82.8
	Totalmente Eficiente	5	17.2	100.0
	<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100.0</b>

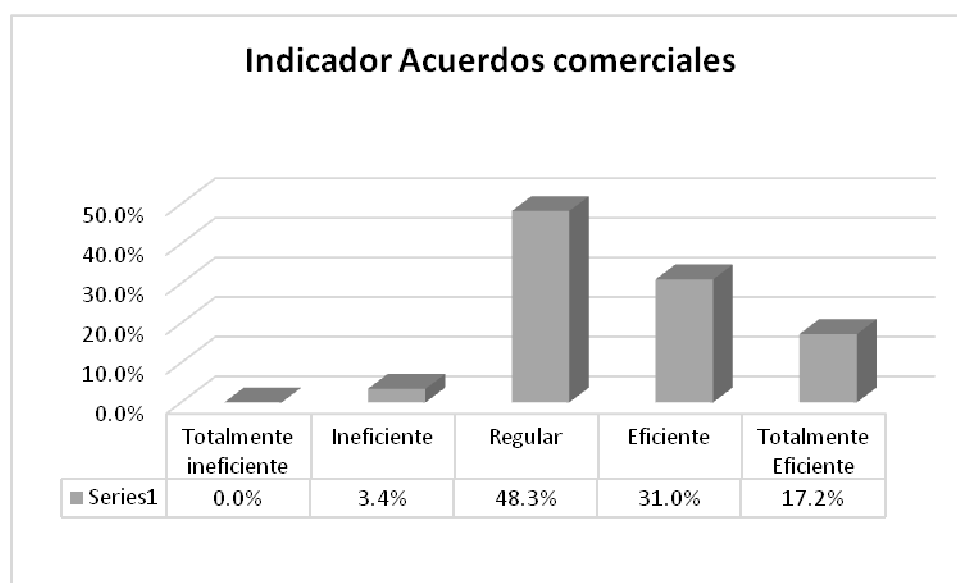


Gráfico 1 Indicador Acuerdos Comerciales

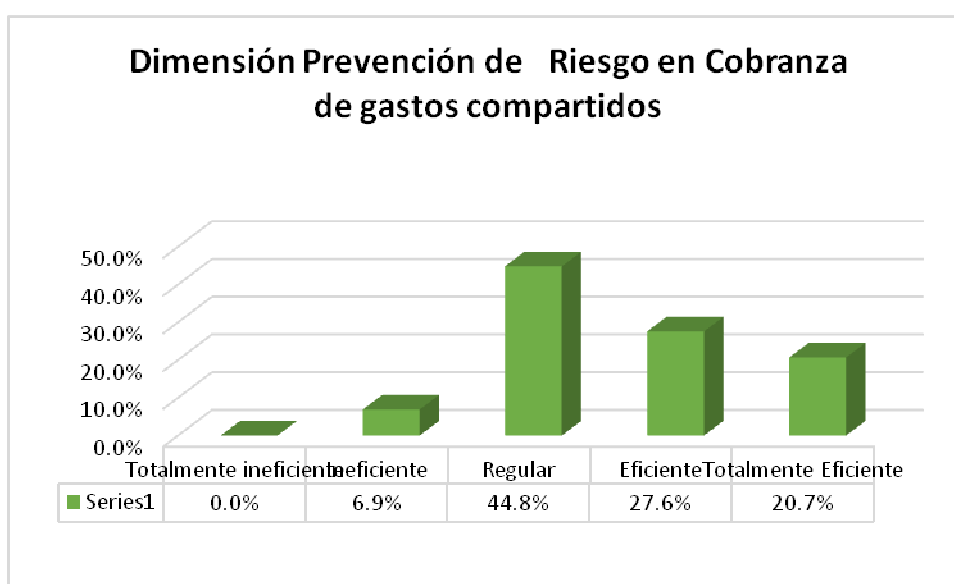
Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** La tabla 19 nos indica que un 51.7% de los encuestados considera que los actuales acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail presentan ciertas deficiencias al no tener claridad en los procesos de gestión de recuperación de fondos correspondientes.

**Tabla 2** Dimensión Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Totalmente ineficiente</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
	<b>Ineficiente</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>6.9</b>
	<b>Regular</b>	<b>13</b>	<b>44.8</b>	<b>51.7</b>
	<b>Eficiente</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>79.3</b>
	<b>Totalmente Eficiente</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Propia - Resultados SPSS

*Gráfico 2* Dimensión Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos

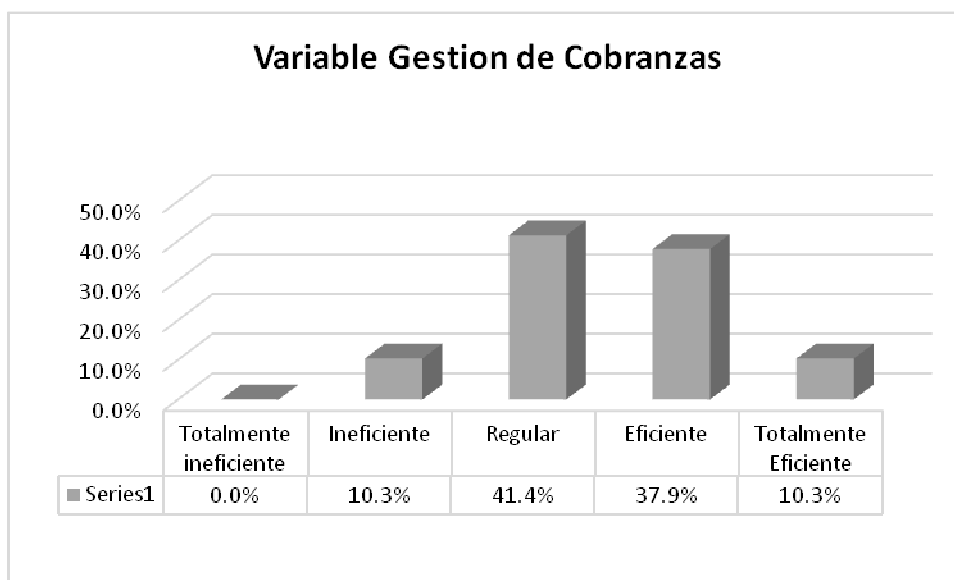
Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** La tabla 20 nos indica que un 51.7% de los encuestados considera que la Prevención de Riesgo en Cobranza de gastos compartidos presenta ciertas deficiencias que se evidencian en el reporte de antigüedad de cuentas por cobrar, originadas por la falta de claridad en la gestión de cobranzas de ByC S.A.

**Tabla 3** Variable Gestión de cobranzas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	<b>Totalmente ineficiente</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
	<b>Ineficiente</b>	<b>3</b>	<b>10.3</b>	<b>10.3</b>
	<b>Regular</b>	<b>12</b>	<b>41.4</b>	<b>51.7</b>
	<b>Eficiente</b>	<b>11</b>	<b>37.9</b>	<b>89.7</b>
	<b>Totalmente Eficiente</b>	<b>3</b>	<b>10.3</b>	<b>100.0</b>
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Gráfico 1** Variable Gestión de Cobranzas*Gráfico 3* Variable Gestión de Cobranzas

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** La tabla 21 nos indica que un 51.7% de los encuestados considera que la gestión de cobranzas de gastos compartidos no es totalmente eficiente y por lo tanto impacta de manera negativa en el presupuesto y en el resultado neto operativo de cada marca.

## 5.2.2 Tablas Cruzadas

**Tabla 4** cruzada Variable: Gestión de cobranzas\*Variable: Beneficio neto operativo

										Total	
		No estoy seguro		No tengo idea		Estoy seguro		Estoy muy seguro		f	%
		f	%	F	%	f	%	f	%		
Variable: Gestión de cobranzas	No estoy Seguro	1	3.4%	2	6.9%	0	0.0%	0	0.0%	3	10.3%
	No tengo idea	2	6.9%	8	27.6%	2	6.9%	0	0.0%	12	41.4%
	Estoy seguro	0	0.0%	3	10.3%	8	27.6%	0	0.0%	11	37.9%
	Estoy muy seguro	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	10.3%	3	10.3%
Total		3	10.3%	13	44.8%	10	34.5%	3	10.3%	29	100.0%

Fuente: Propia - Resultados SPSS

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40.981	9	.000
N de casos válidos	29		

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Inferencia:** De acuerdo con la prueba de hipótesis principal el valor Chi-cuadrado 40.981 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000. Como este valor de significancia es menor que 0.05, existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto la Optimización de la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos se relaciona significativamente con el beneficio neto operativo de la Empresa Belleza y Cosméticos S.A.

### 5.3 Discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe una relación de dependencia entre la optimización de la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos y su incidencia en el beneficio neto operativo.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Campodómico & Arévalo, 2019), en la tesis titulada “Gestión de cobranza y liquidez de la empresa Berean Service S.A.C. En la ciudad de Tarapoto periodos 2017-2018”; (Romero, 2019), en la tesis titulada “*Gestión de Créditos y Cobranzas y Su Incidencia en la Morosidad de las Cuentas Por Cobrar de la Empresa Rheng Comercial S.A.C Lima Metropolitana 2017-2018*”; (Cieza & Javier, 2017), en la tesis “Gestión de las cuentas por cobrar comerciales y su influencia en la liquidez de la empresa grupo Javier Eventos S.A.C. en el periodo 2016”; (Huaman, Huaman, & Sulca, 2019), en la tesis “*Cuentas por cobrar y su incidencia en los estados de situación financiera y el estado de resultados integrales de la empresa Henri Barret SAC – Lima Cercado, 2016*”; (Gutiérrez, 2015), en su tesis “Gestión De Cobranza y la Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda.”; (Saltos, 2016), en su Tesis “Diseño de un Sistema para mejorar la Gestión de Cobranzas en la Empresa Multiapoyo, Ubicada En El Distrito Metropolitano De Quito”; (Avelino, 2017), en su tesis “*Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA. LTDA*”;, donde coinciden con nuestras hipótesis específicas ya que ellos concluyen en que la optimización de la gestión de cobranzas es vital en una organización, así mismo la prevención de riesgos frente a la incobrabilidad reducirá cualquier impacto negativo sobre nuestros resultados al cierre del ejercicio económico.

Cabe señalar, que para nuestro caso específico las investigaciones mencionadas anteriormente están dirigidas a los procesos, gestiones y operaciones del área de Cuentas por Cobrar de manera global, mientras que nuestra investigación solo enmarca una parte de esta

que corresponde a la recuperación de la inversión realizada en gastos compartidos que realiza la empresa Belleza y Cosméticos S.A. con los distintos retailers que existen en el país.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.4 Conclusiones

1.- Se determino que los contratos o acuerdos comerciales de gastos compartidos que mantiene actualmente la empresa Belleza y Cosméticos S.A. con los distintos retailers del país, para la ejecución de actividades conjuntas con la finalidad de obtener las ventas esperadas por ambas partes, han quedado desfasados en el tiempo y necesitan ser reformulados, teniendo en consideración que los procesos de negociación, control, asignación de fondos y recuperación de estos gastos para ByC S.A. han cambiado año tras año.

2.- A raíz de este desfase de los Acuerdos de gastos compartidos con el retail, se han observado problemas en la gestión de cobranzas para la recuperación de los fondos invertidos, teniendo en consideración y por acuerdo comercial, que ByC S.A. asume desde un primer momento el 100% de dichos gastos, para poner en ejecución todas las actividades a realizarse durante el ejercicio económico.

3.- Estos problemas encontrados en la gestión de cobranzas derivan de una falla en los procesos de control interno que quiebran a las políticas de la compañía, al no tener la claridad del procedimiento a seguir luego de ejecutado los gastos para actividades compartidas con los retailers, originando altos niveles de tiempo para cada gestión interna desde él envió al retail de una cotización de reembolso de gastos, debiendo esperar un tiempo más para que cada marca envíe también un reporte consolidado de los resultados de las actividades, quedando a la espera de la respuesta del retail para la aceptación de dicha cotización, en algunos casos hasta más de 3 meses para recién tener una orden de compra con la cual poder facturarles, debiendo esperar otros 60 o 90 días regulares para que dicha factura pueda ser cancelada en el mejor de los casos, ya que se han identificado situaciones donde ni aun así con la factura

entregada el retail reconoce el gasto realizado por ByC S.A. este problema se origina por deficiencias del mismo retail.

4.- Los retrasos en la cobranza de los gastos compartidos facturados podrían generar una incobrabilidad que, por ende, debe llevarse a una cuenta de gastos como corresponde según las normas tributarias al cierre de cada ejercicio económico, con lo cual se impacta al resultado neto operativo de la empresa, reduciéndolo.

5.- Las cuentas por cobrar diversas originadas por la contabilización de los gastos compartidos con el retail, al inicio de cada actividad se controlan de manera paralela y al no ser facturadas al cierre del ejercicio económico; esta retornará a una cuenta de gastos donde la marca al asumir estos gastos “en exceso” se ve afectada en la parte presupuestaria ya que ve reducido su resultado neto operativo.

Cabe mencionar que a inicios de cada año la filial matriz de la compañía establece los porcentajes de crecimiento de cada marca y país a nivel de un Resultado Neto Operativo o NOP.

## **5.5 Recomendaciones**

1.- Se recomienda a la Gerencia General y Gerencia Comercial de B y C S.A., evaluar la posibilidad de reformular a través de adendas, los contratos de acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail, orientándolos objetivamente a que tengan trazabilidad de los procesos y tiempos reales que demandan estas negociaciones, y teniendo en consideración el tema de fondo que es el buscar un beneficio común a través de actividades como socios estratégicos del negocio de belleza, cosmética y perfumería en el país.

2.- Se recomienda a la Gerencia General y Gerencia Comercial de ByC S.A., que esta trazabilidad, claridad de procesos y controles internos debe estar enfocada en minimizar tiempos de gestión de cobranzas para la validación de cotizaciones, reportes y demás tramites



a realizar para el recupero de fondos de ByC S.A., además de tener en consideración la negociación con los retailers para que este tipo de facturas de reembolso de gastos sean pagados al contado o con un máximo de 30 días luego de recibido el comprobante, con esto se asegurara la continuidad de las inversiones para presupuestos de actividades futuras y sin el posible recorte del presupuesto original escrito.

3.- Se recomienda a la Gerencia General de ByC S.A. validar periódicamente los controles y procesos internos a fin de cuidar la integridad de estos, procurando reducir los errores o fallas por desconocimiento o incumplimiento. Por temas de gestión interna el área de cuentas por cobrar debería apoyarse del área de marketing que es donde se originan estas actividades y ponerlas en conocimiento para ayudar con la gestión de cobro de los reembolsos de gastos compartidos con el retail.

4.- Se recomienda a la Gerencia General, que todas las áreas involucradas deben conocer el efecto negativo de los incobrables y se debe implementar como proceso regular reuniones periódicas para dar a conocer el estado de las cuentas por cobrar por facturar, de esta manera se mitiga el posible impacto de incobrables.

5.- Se recomienda a la Gerencia general, como nuevo mecanismo de acción, el reformular los acuerdos de gastos compartidos con el retail, de tal manera que el gasto ya no sea asumido por ByC S.A. al 100% si no, solo por la parte que le corresponde al 50% y la otra parte el retail al 50%; para esto se deberá constituir un nuevo procedimiento, donde ambas partes se reúnan con los posibles proveedores tercerizados, se convenga una propuesta de gastos y que estos proveedores tercerizados se encarguen de facturar a cada parte (ByC S.A.C. - Retail), lo correspondiente asumiendo cada uno de ellos el pago bajo su responsabilidad; esto beneficiara a ByC S.A. ya que no tendrá cuentas por cobrar por reembolsos pendientes, ni tampoco habrá contingencias por gastos extraordinarios que asumir, ni que impacten de

manera negativa al presupuesto de marca, no teniendo tampoco ningún tema de incobrabilidad por la cual responder sobre gastos compartidos.

Esto también dará paso a que estos fondos no desembolsados para subsidiar al retail, podrán ser utilizados en nuevos proyectos de inversión, pago a la matriz por la mercadería adquirida o depósitos a plazo fijo donde obtendríamos un interés aproximado del 5% según las tasas anuales actuales del país.

## REFERENCIAS

### a) Referencias Bibliográficas

- Aguilar, P. V. (2013). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista corporación petrolera S.A.C- 2012*.
- Aguirre, O. J. (2005). *Auditoria y Control Interno*. Madrid.
- Avelino, R. M. (2017). *Las Cuentas por Cobrar y su incidencia en la Liquidez de la Empresa ADECAR Cia. Ltda. Guayaquil, Ecuador*.
- Barreto, J. (2011). *Crisis Financiera Internacional: Entre Recetas y Paradigmas. (1ªed)*. Bogotá.
- Campodómico, U. S., & Arévalo, V. J. *Gestión de cobranza y liquidez de la empresa Berean Service S.A.C. (Tesis Pregado)*. Universidad Nacional San Martín, Tarapoto, Perú.
- Cardozo, H. (2015). *Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME(5ªed)*. Bogotá.
- Cardozo, H. (2015). *Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras. (5ªed)*. Bogotá.
- Cardozo, H. (2015). *Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras. (5ªed)*. Bogotá.
- Cardozo, H. (2015). *Contabilidad De Entidades De Economía Solidaria Bajo NIIF Para PYME: Dinámica De Cuentas, Políticas Contables Y Financieras. (5ªed)*. Bogotá.
- Carrera, N. S. (2017). *Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A en el Año 2015*.
- Casanova, M., & Beltran, J. (2013). *La Financiación De La Empresa: Cómo Optimizar las Decisiones de Financiación para Crear Valor. (1ªed)*. Barcelona.
- Cieza, P. Y., & Javier, V. G. *Gestión de las Cuentas por cobrar comerciales y su influencia en la Liquidez de la empresa Grupo Javier Eventos S.A.C. (Tesis pregrado)*. Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Durán, J. *El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa el mundo Berrezueta Carmona y Cia, en el Canton Ponce Enriquez*. Universidad Técnica de Machala, Ecuador, Machala, Ecuador.
- Enciclopedia, (. (2018). *Enciclopedia de tareas.net*. Obtenido de <https://www.encyclopediadetareas.net/2014/10/importancia-de-las-cuentas-por-cobrar.html>.

- Gonzales, P. (2017). *Gestión De La Inversión Y El Financiamiento. Herramientas Para La Toma De Decisiones. (1ªed)*. México.
- Gutiérrez, C. M. *Gestión De Cobranza y la Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda (Tesis pregrado)*. Universidad Tecnica de Ambato, ambato, Ecuador.
- Huaman, H. O., Huaman, R. K., & Sulca, C. C. *Cuentas por Cobrar y su incidencia en los Estados de Situacion Financiera y El estado de Resultados Integrales de la Empresa Henry Barret S.A.C. Lima Cercado (Tesis pregrado)*. Universidad Peruana de las Americas, Lima, Perú.
- Leon, F. (15 de Enero de 2020). *Rankia.cl*. Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3738051-que-valor-dinero-tiempo> Actualizado al 15-01-2020
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza. (1ªed)*. México.
- Romero, A. S. *Gestión de Créditos y Cobranzas y su Incidencia en la Morosidad de las Cuentas por Cobrar de la Empresa RHENG Comercial SAC LIMA METROPOLITANA 2017-2018 (Tesis pregrado)*. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Saltos, A. A. *Diseño de un Sistema para mejorar la Gestion de Cobranzas en la Empresa Multapoyo, ubicada en el distrito Metropolitano de Quito (Tesis pregrado)*. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Stevens, R. (2017). ). *Cuentas por cobrar*. Colombia.

## APENDICE A. ENCUESTA DE OPINIÓN

Al aplicar el instrumento de la encuesta a los 29 sujetos se generaron resultados por cada variable, a su vez de las dimensiones de cada una de ellas con una escala que va de No estoy muy seguro, No estoy seguro, No tengo idea, Estoy seguro y Estoy muy seguro. La muestra consta de 18 preguntas que fueron procesadas en Word, también se utilizó la aplicación Google forms para procesarlas de manera virtual, y se utilizó la escala de Likert lo cual nos permite conocer el grado de conformidad del encuestado a través de las tablas de frecuencia y procesamiento de datos a través de la técnica del software SPSS.

*Figura 4 Escala de Likert*

Escala
1. No estoy muy Seguro
2. No estoy seguro.
3. No tengo idea
4. Estoy seguro.
5. Estoy muy seguro.

## Análisis de resultados de la encuesta

**Variable Independiente: Gestión de Cobranzas**

**Pregunta N° 1: ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail son claros y precisos?**

**Tabla 5** Análisis pregunta ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail son claros y precisos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valdo	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy Seguro	2	6.9	6.9	6.9
	No estoy Seguro	14	48.3	48.3	55.2
	No tengo idea	2	6.9	6.9	62.1
	Estoy Seguro	9	31.0	31.0	93.1
	Estoy muy Seguro	2	6.9	6.9	100.0
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



**Gráfico 4** Pregunta 1 ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail son claros y precisos?

Fuente: Propia - Resultados SPSS

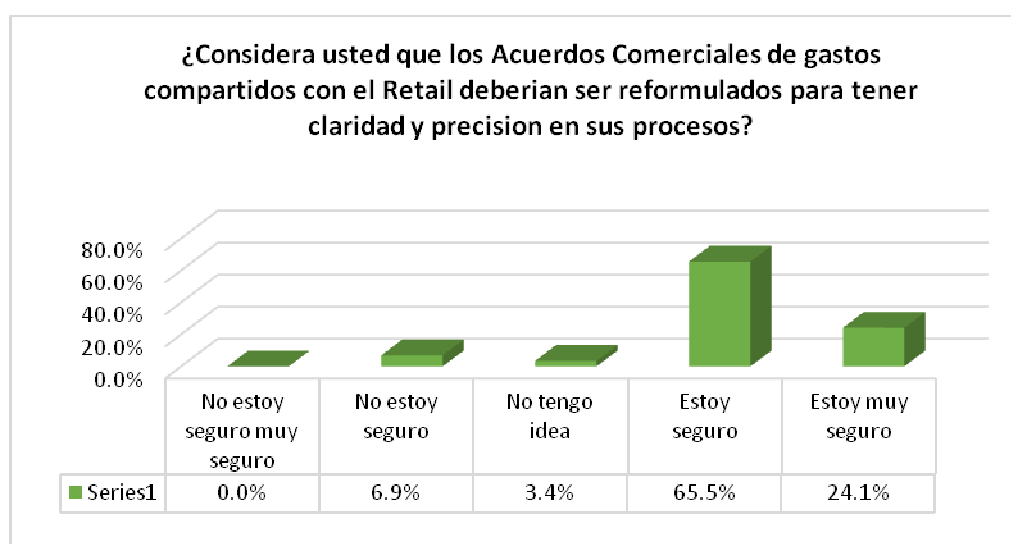
**Interpretación:** De acuerdo con los resultados de la tabla 1, podemos ver de modo general que el un 62.1% de los encuestados no considera que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail sean claros y precisos, lo cual se demuestra por lo engorroso y extenso de la gestión de cobranzas sobre todo al momento de solicitar los reembolsos de dichos gastos.

**Pregunta N° 2: ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail deberían ser reformulados para tener claridad y precisión en sus procesos?**

**Tabla 6** Análisis Pregunta ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail deberían ser reformulados para tener claridad y precisión en sus procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	0	0.0%	0.0	0.0
	No estoy Seguro	2	6.9%	6.9	6.9
	No tengo idea	1	3.4%	3.4	10.3
	Estoy Seguro	19	65.5%	65.5	75.9
	Estoy muy Seguro	7	24.1%	24.1	100.0
Total		29	100.0%	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



**Gráfico 5** Pregunta 2 ¿Considera usted que los Acuerdos Comerciales de gastos compartidos con el Retail deberían ser reformulados para tener claridad y precisión en sus procesos?

Fuente: Propia - Resultados SPSS

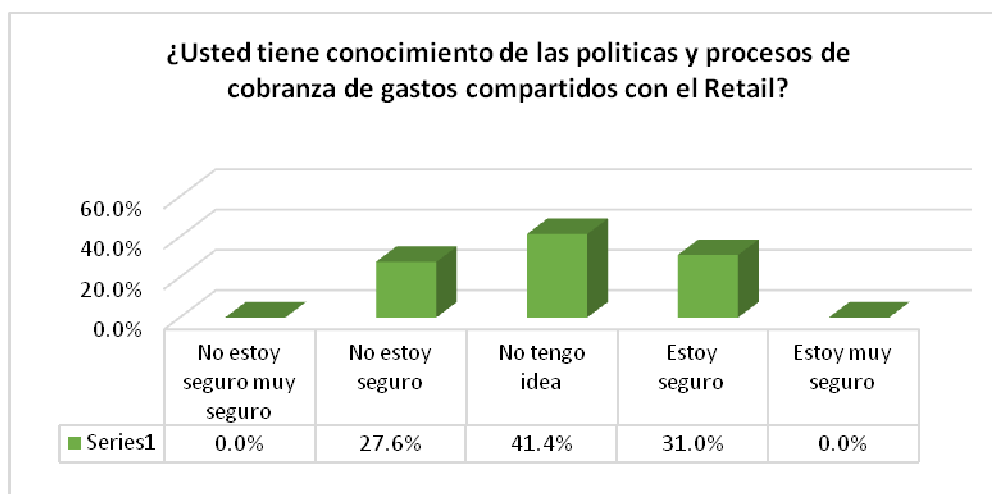
**Interpretación:** De acuerdo con los resultados de la tabla 2 tenemos de manera general que el 89.7% de los encuestados considera que los Acuerdo Comerciales de gastos compartidos con el retail deben ser reformulados con la finalidad de mejorar los procesos y en concordancia con nuestra investigación por lo concerniente a la recuperación de los fondos invertidos por ByC S.A.

**Pregunta N° 3: ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procesos de cobranza de gastos compartidos con el Retail?**

*Tabla 7 Análisis Pregunta: ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procesos de cobranza de gastos compartidos con el Retail?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy seguro muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy Seguro	8	27.6	27.6	27.6
	No tengo idea	12	41.4	41.4	69.0
	Estoy Seguro	9	31.0	31.0	100.0
	Estoy muy Seguro	0	0.0	0.0	0.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 6 Pregunta 3: ¿Usted tiene conocimiento de las políticas y procesos de cobranza de gastos compartidos con el Retail?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** La tabla 3 nos muestra que en resumen general el 69.0% de los encuestados no conoce o no tiene la claridad de las políticas y procesos de cobranza de los gastos compartidos con retail específicamente y esto debido a que estos temas no están bien establecidos y definidos de manera contractual.

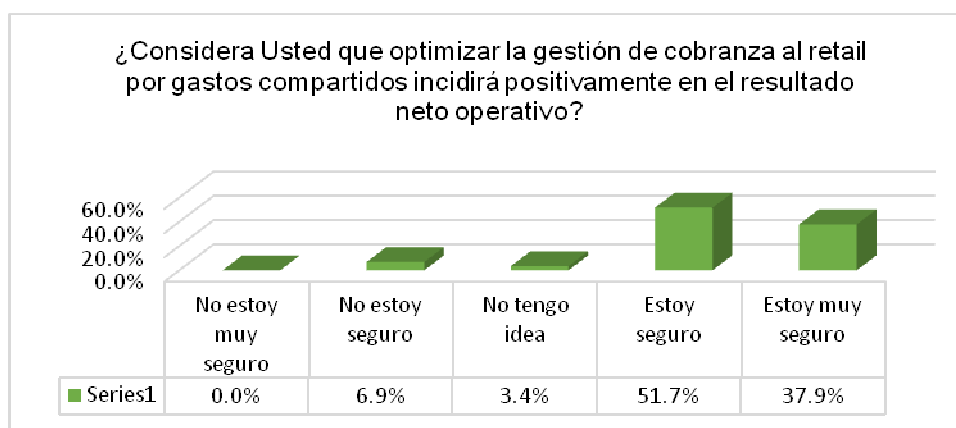


**Pregunta N° 4: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranza al retail por gastos compartidos incidirá positivamente en el resultado neto operativo?**

*Tabla 8 Análisis Pregunta: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranza al retail por gastos compartidos incidirá positivamente en el resultado neto operativo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy Seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy Seguro	2	6.9	6.9	6.9
	No tengo idea	1	3.4	3.4	10.3
	Estoy Seguro	15	51.7	51.7	62.1
	Estoy muy Seguro	11	37.9	37.9	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 7 Pregunta 4: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranza al retail por gastos compartidos incidirá positivamente en el resultado neto operativo?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

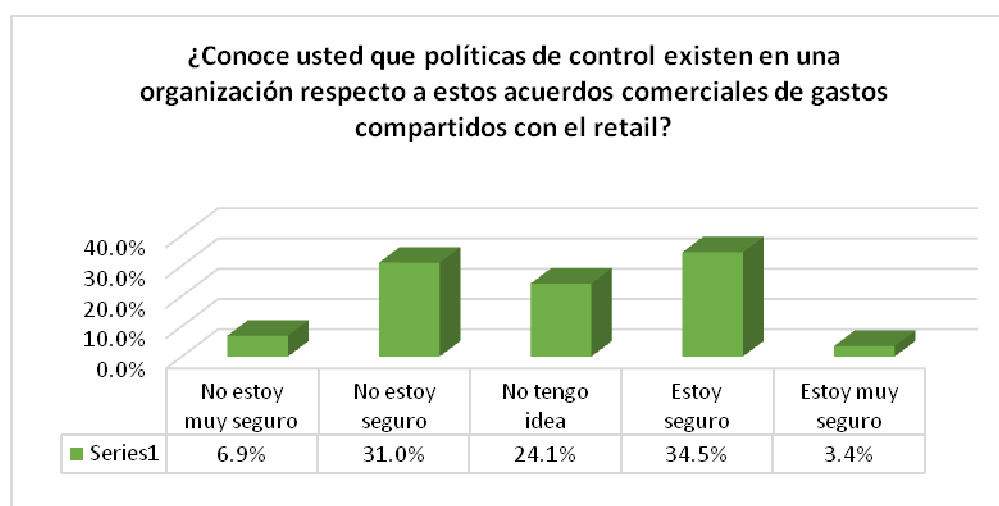
**Interpretación:** Los resultados de la tabla 4 nos indican en resumen general que el 89.7% de los encuestados considera que optimizar la gestión de cobranzas incidirá de manera positiva en el NOP.

**Pregunta N° 5: ¿Conoce usted que políticas de control existen en una organización respecto a estos acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail?**

**Tabla 9** Análisis Pregunta: ¿Conoce usted que políticas de control existen en una organización respecto a estos acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy Seguro	2	6.9	6.9	6.9
	No estoy Seguro	9	31.0	31.0	37.9
	No tengo idea	7	24.1	24.1	62.1
	Estoy Seguro	10	34.5	34.5	96.6
	Estoy muy Seguro	1	3.4	3.4	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



**Gráfico 8** Pregunta 5: ¿Conoce usted que políticas de control existen en una organización respecto a estos acuerdos comerciales de gastos compartidos con el retail?

Fuente: Propia - Resultados SPSS

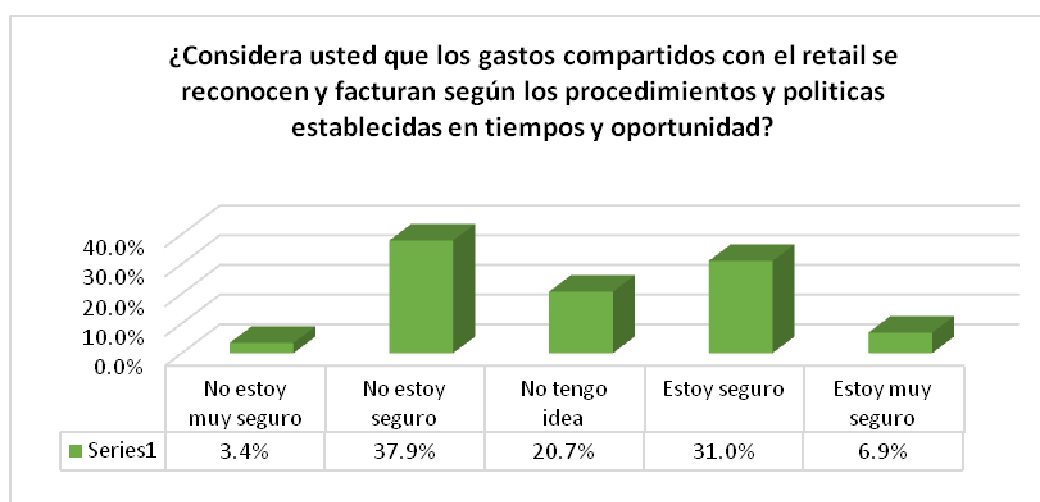
**Interpretación:** La tabla 5 nos muestra que como resultados opuestos un 62.1% de encuestados que no conocen las políticas de control interno sobre los acuerdo comerciales de gastos compartidos con el retail, y solo un 37.9% de estos mismos que conocen estas políticas internas, lo cual demostraría que solo un cierto grupo de personal en cargos de gerencia conoce del tema en cuestión pero no la mayoría de los subordinados quienes también están involucrados en estos procesos o conocen las políticas de manera parcial o referencial.

**Pregunta N° 6: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail se reconocen y facturan según los procedimientos y políticas establecidas en tiempos y oportunidad?**

*Tabla 10 Análisis Pregunta: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail se reconocen y facturan según los procedimientos y políticas establecidas en tiempos y oportunidad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	1	3.4	3.4	3.4
	No estoy seguro	11	37.9	37.9	41.4
	No tengo idea	6	20.7	20.7	62.1
	Estoy Seguro	9	31.0	31.0	93.1
	Estoy muy seguro	2	6.9	6.9	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 9 Pregunta 6: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail se reconocen y facturan según los procedimientos y políticas establecidas en tiempos y oportunidad?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

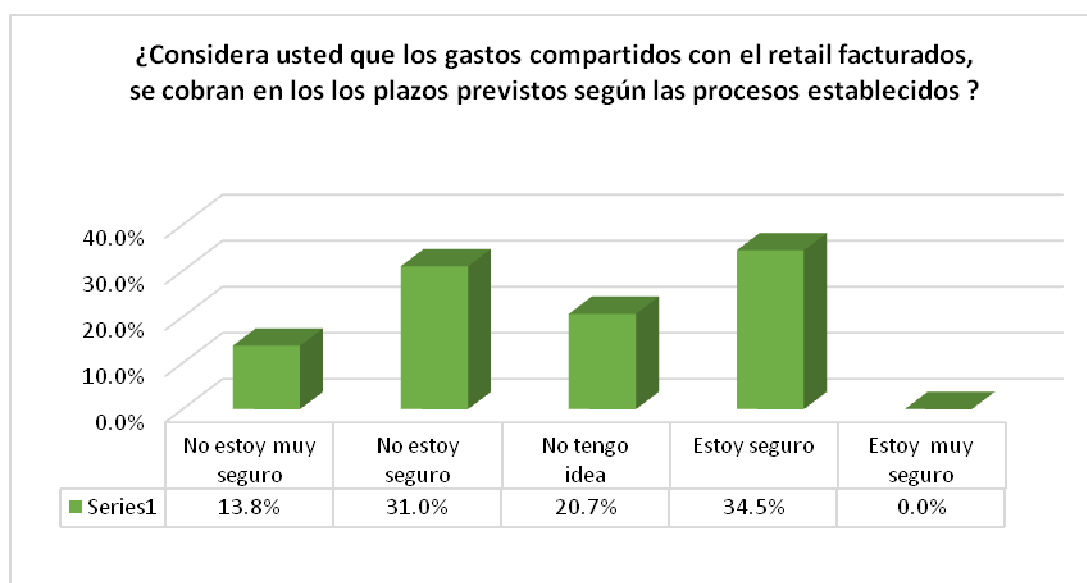
**Interpretación:** El resultado de la tabla 6 indica que un 62.1% de los encuestados No considera que los reembolsos de gastos compartidos se reconozcan y facturen en la oportunidad correcta, esto evidenciaría que la gestión de cobranzas interna en BYC S.A. y externa por el Retail tienen algunas deficiencias que generan desfases de tiempo y por ende podrían no cumplirse los procedimientos y políticas.

**Pregunta N° 7: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail facturados, se cobran en los plazos previstos según las normas o políticas establecidas?**

*Tabla 11 Análisis Pregunta: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail facturados, se cobran en los plazos previstos según las normas o políticas establecidas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	4	13.8	13.8	13.8
	No estoy seguro	9	31.0	31.0	44.8
	No tengo idea	6	20.7	20.7	65.5
	Estoy seguro	10	34.5	34.5	100.0
	Estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 10 Pregunta 7: ¿Considera usted que los gastos compartidos con el retail facturados, se cobran en los plazos previstos según las normas o políticas establecidas?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

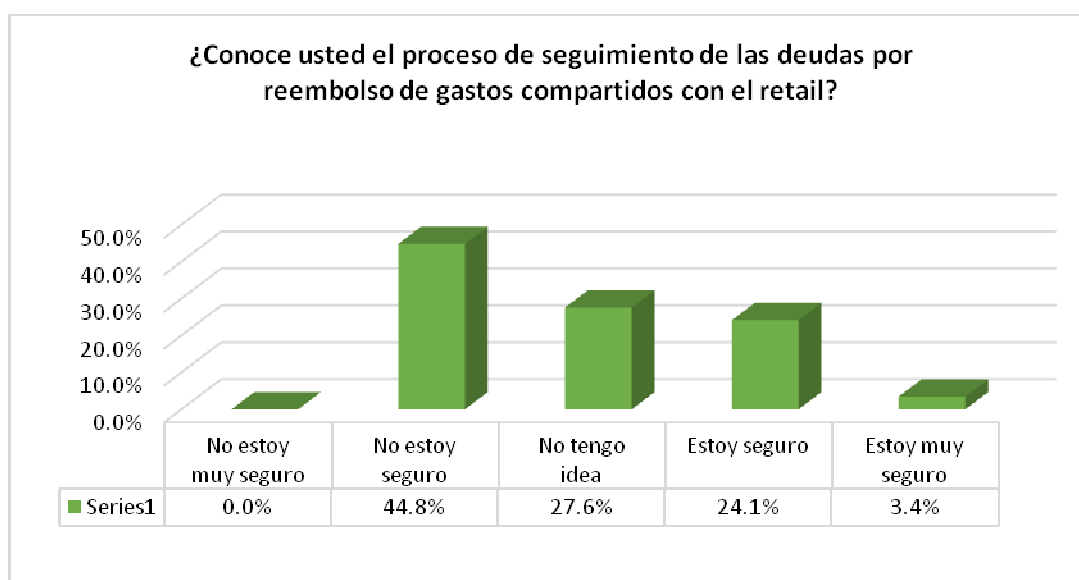
**Interpretación:** El resultado de la tabla 7 nos muestra que un 65.5% de los encuestados considera que los gastos compartidos ya facturados, no se cobran en los plazos previstos según políticas internas de la compañía, esto evidencia la falta de un proceso claro para la gestión de cobranza de BYC S.A. en conjunto con la gestión externa del retail.

**Pregunta N° 8: ¿Conoce usted el proceso de seguimiento de las deudas por reembolso de gastos compartidos con el retail?**

*Tabla 12 Análisis Pregunta: ¿Conoce usted el proceso de seguimiento de las deudas por reembolso de gastos compartidos con el retail?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy seguro	13	44.8	44.8	44.8
	No tengo idea	8	27.6	27.6	72.4
	Estoy seguro	7	24.1	24.1	96.6
	Estoy muy seguro	1	3.4	3.4	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 11 Pregunta 8: ¿Conoce usted el proceso de seguimiento de las deudas por reembolso de gastos compartidos con el retail?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

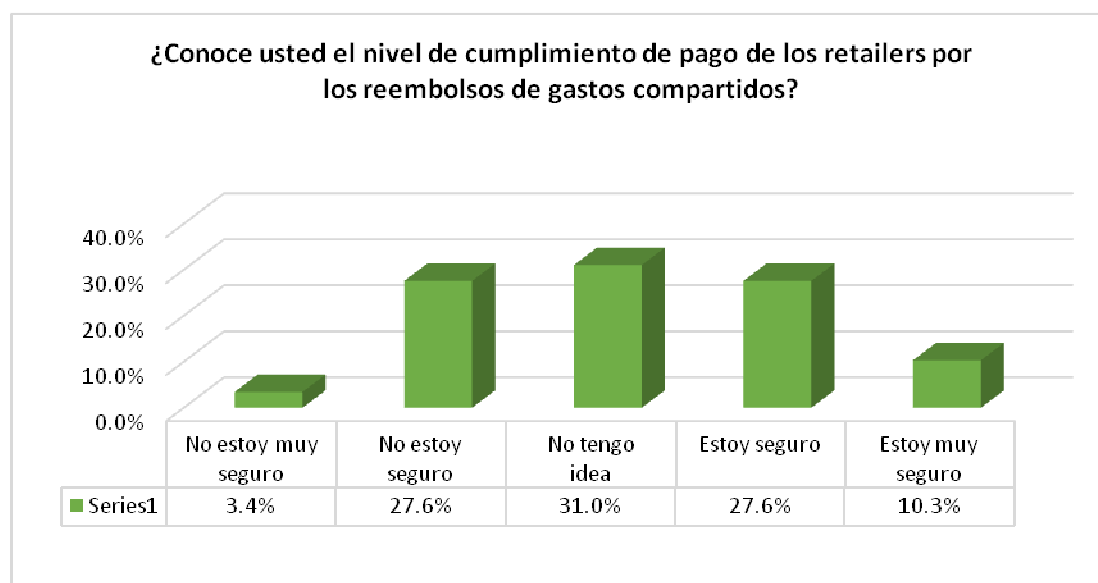
**Interpretación:** los resultados de la tabla 8 nos indican que un 72.4% de los encuestados desconocen el proceso de seguimiento de las deudas por reembolso de gastos compartidos con el retail, esto evidenciaría la falta de procesos claros tanto de manera interna como externa.

**Pregunta N° 9: ¿Conoce usted el nivel de cumplimiento de pago de los retailers por los reembolsos de gastos compartidos?**

*Tabla 13 Análisis Pregunta: ¿Conoce usted el nivel de cumplimiento de pago de los retailers por los reembolsos de gastos compartidos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy Seguro	1	3.4	3.4	3.4
	No estoy Seguro	8	27.6	27.6	31.0
	No tengo idea	9	31.0	31.0	62.1
	Estoy Seguro	8	27.6	27.6	89.7
	Estoy muy Seguro	3	10.3	10.3	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 12 Pregunta 9: ¿Conoce usted el nivel de cumplimiento de pago de los retailers por los reembolsos de gastos compartidos?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

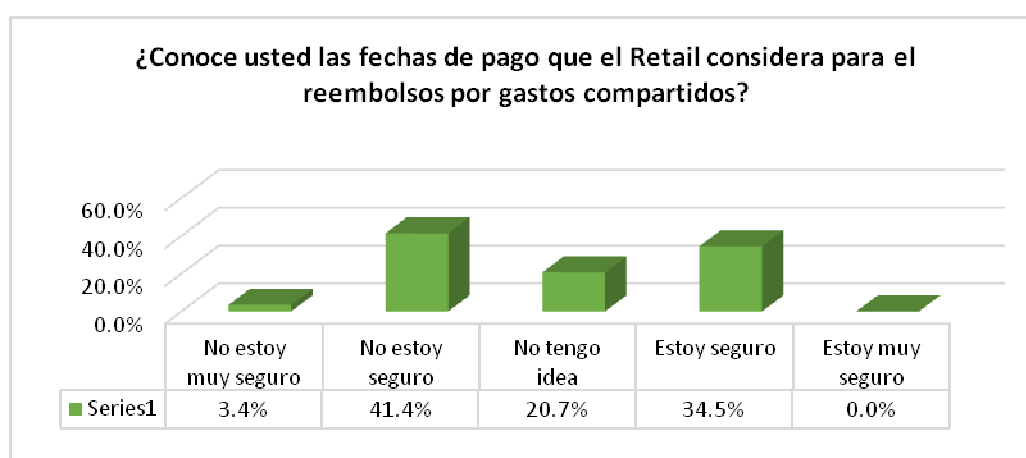
**Interpretación:** La tabla 9 nos muestra como resultados comparativos que el 62.1% de los encuestados no tiene conocimiento del estado o nivel de cumplimiento de pago por parte del retail sobre estos gastos compartidos, frente a un 37.9% que si lo conoce y esto puede deberse a que las áreas involucradas directamente son las de cuentas por cobrar.

**Pregunta N° 10: ¿Conoce usted las fechas de pago que el Retail considera para el reembolso por gastos compartidos?**

*Tabla 14 Análisis Pregunta: ¿Conoce usted las fechas de pago que el Retail considera para el reembolso por gastos compartidos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	1	3.4	3.4	3.4
	No estoy seguro	12	41.4	41.4	44.8
	No tengo idea	6	20.7	20.7	65.5
	Estoy seguro	10	34.5	34.5	100.0
	Estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 13 Pregunta 10: ¿Conoce usted las fechas de pago que el Retail considera para el reembolso por gastos compartidos?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** La Tabla 10 de nuestra encuesta nos indica que un 65.5% de la muestra desconoce las fecha de pago de los reembolsos de gastos compartidos, esto indica que hay cierta incertidumbre de cuando deberíamos tener cancelada las facturas por reembolsos de gastos y al no tener claridad en el proceso mismo, ni estar formalizadas las fechas y plazos de pago; estas se vienen pagando junto con los vencimiento de las facturas por ventas en plazos de 60 y 90 días de contabilizadas por el retail, debemos aclarar que estas facturas al no ser ventas de productos, si no reembolso de gastos deberían pagarse la contado o a 30 días máximo.

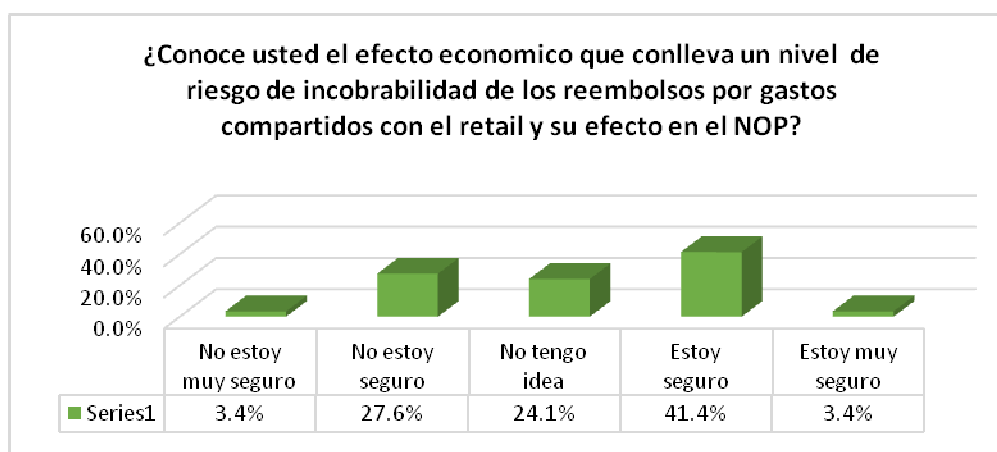
### Variable Dependiente: Beneficio Neto Operativo

**Pregunta N° 11: ¿Conoce usted el efecto económico que conlleva un nivel de riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail y su efecto en el NOP?**

*Tabla 15 Análisis Pregunta: ¿Conoce usted el efecto económico que conlleva un nivel de riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail y su efecto en el NOP?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy Seguro	1	3.4	3.4	3.4
	No estoy Seguro	8	27.6	27.6	31.0
	No tengo idea	7	24.1	24.1	55.2
	Estoy Seguro	12	41.4	41.4	96.6
	Estoy muy Seguro	1	3.4	3.4	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia – Resultados SPSS



*Gráfico 14 Pregunta 11: ¿Conoce usted el efecto económico que conlleva un nivel de riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail y su efecto en el NOP?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** La tabla 11 nos indica que un 44.8% de los encuestados conoce el efecto y riesgo de la incobrabilidad de los gastos compartidos con el retail, sin embargo, un 55.2% no lo conoce, debido a la falta de comunicación efectiva, falta de procesos y gestión interna que mantenga la información compartida.

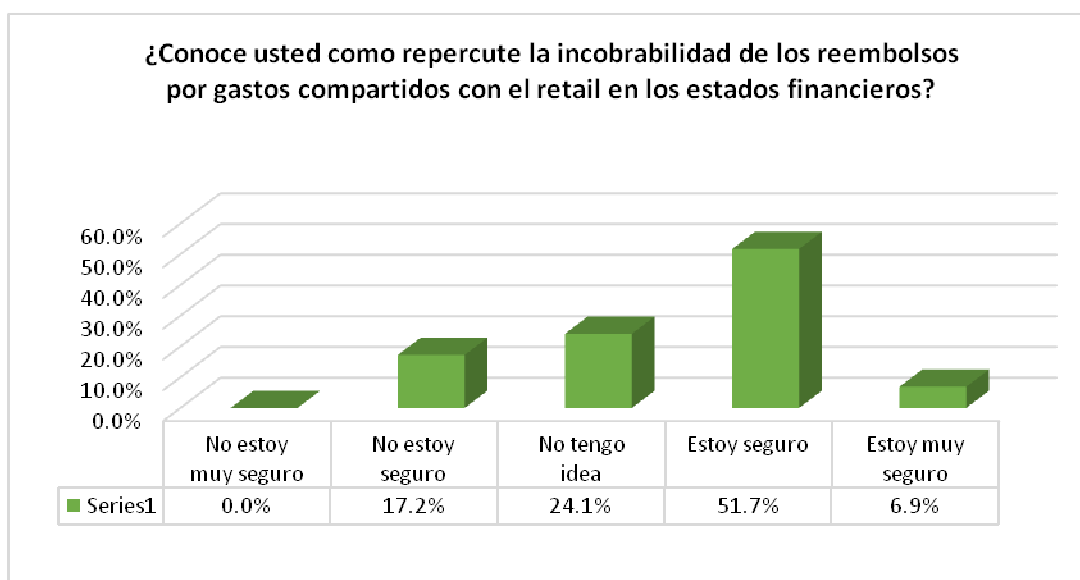


**Pregunta N° 12: ¿Conoce usted como repercute la incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail en los estados financieros?**

*Tabla 16 Análisis Pregunta: ¿Conoce usted como repercute la incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail en los estados financieros?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy seguro	5	17.2	17.2	17.2
	No tengo idea	7	24.1	24.1	41.4
	Estoy seguro	15	51.7	51.7	93.1
	Estoy muy seguro	2	6.9	6.9	100.0
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 15 Pregunta 12: ¿Conoce usted como repercute la incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail en los estados financieros?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

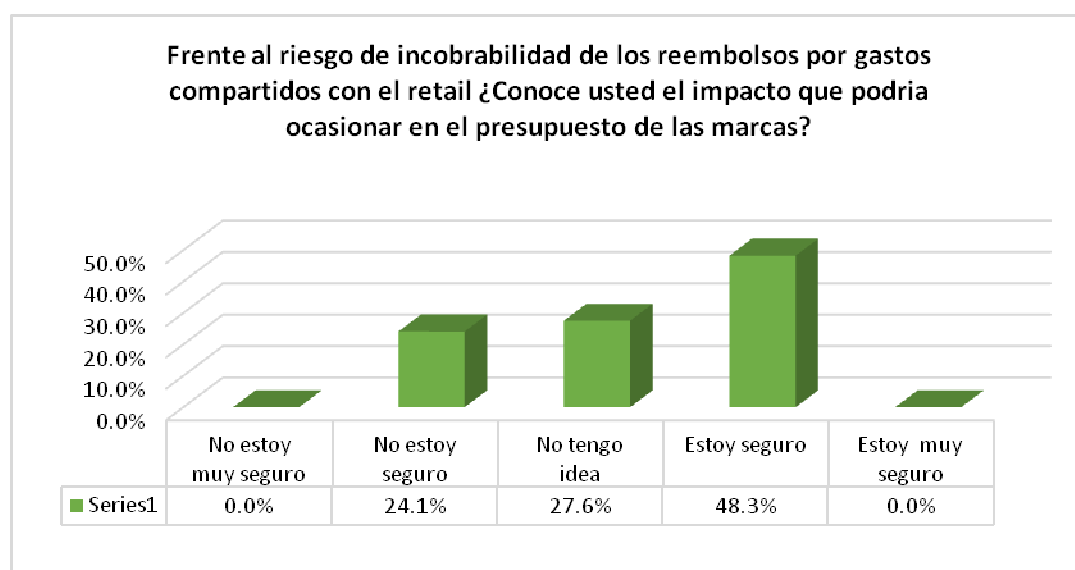
**Interpretación:** El resultado de la tabla 12 indica que un 58.6% de los encuestados conocen como repercute la incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos en los estados financieros; sin embargo, un 41.4% de los encuestados desconoce este efecto, esto podría explicar de alguna manera la falta de gestión y procesos correctos para lograr estas cobranzas.

**Pregunta N° 13: Frente al riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail ¿Conoce usted el impacto que podría ocasionar en el presupuesto de las marcas?**

*Tabla 17 Análisis Pregunta: Frente al riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail ¿Conoce usted el impacto que podría ocasionar en el presupuesto de las marcas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy seguro	7	24.1	24.1	24.1
	No tengo idea	8	27.6	27.6	51.7
	Estoy seguro	14	48.3	48.3	100.0
	Estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 16 Pregunta 13: Frente al riesgo de incobrabilidad de los reembolsos por gastos compartidos con el retail ¿Conoce usted el impacto que podría ocasionar en el presupuesto de las marcas?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

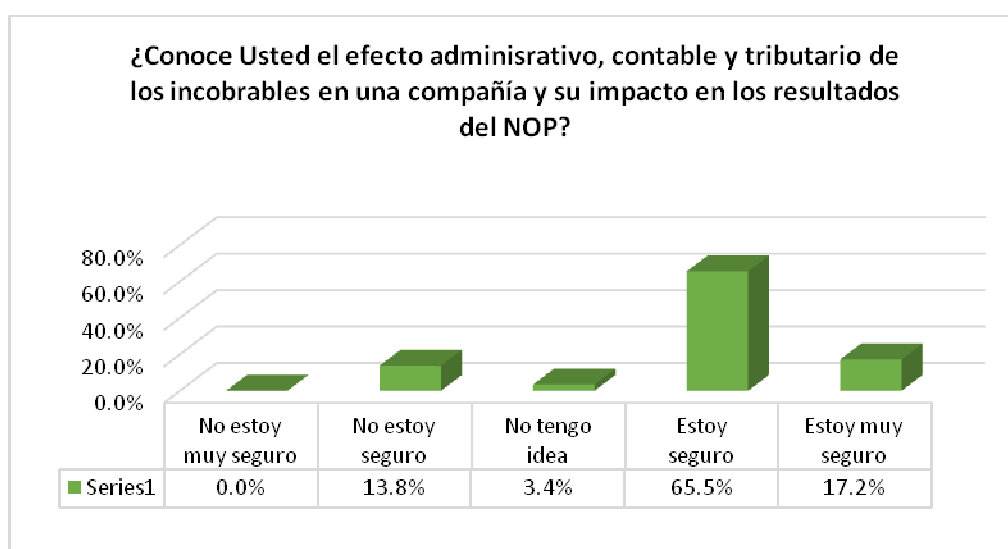
**Interpretación:** El resultado de la tabla 13 nos indica que un 52.7% de la muestra desconoce el impacto de la incobrabilidad de los gastos compartidos con el retail en el presupuesto de la marca; indicando además que solo un 48.3% de los encuestados reconoce el efecto de esta incobrabilidad.

**Pregunta N° 14: ¿Conoce Usted el efecto financiero, contable y tributario de los incobrables en una compañía y su impacto en los resultados del NOP?**

*Tabla 18 Análisis Pregunta: ¿Conoce Usted el efecto financiero, contable y tributario de los incobrables en una compañía y su impacto en los resultados del NOP?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy seguro	4	13.8	13.8	13.8
	No tengo idea	1	3.4	3.4	17.2
	Estoy seguro	19	65.5	65.5	82.8
	Estoy muy seguro	5	17.2	17.2	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 17 Pregunta 14: ¿Conoce Usted el efecto financiero, contable y tributario de los incobrables en una compañía y su impacto en los resultados del NOP?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

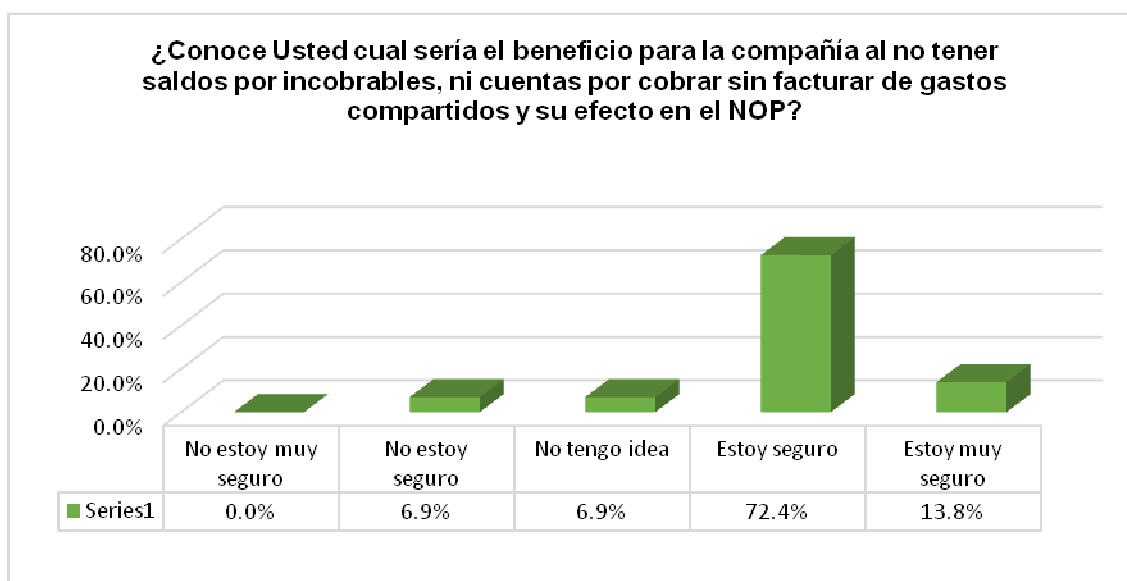
**Interpretación:** El análisis de la tabla 14 indica los siguientes resultados, un 82.8% de los encuestados si conoce los efectos financieros, contables y tributarios que originan la incobrabilidad de los gastos compartidos con el retail.

**Pregunta N° 15: ¿Conoce Usted cual sería el beneficio para la compañía al no tener saldos por incobrables, ni cuentas por cobrar sin facturar de gastos compartidos y su efecto en el NOP?**

*Tabla 19 Análisis Pregunta: ¿Conoce Usted cual sería el beneficio para la compañía al no tener saldos por incobrables, ni cuentas por cobrar sin facturar de gastos compartidos y su efecto en el NOP?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy seguro	2	6.9	6.9	6.9
	No tengo idea	2	6.9	6.9	13.8
	Estoy seguro	21	72.4	72.4	86.2
	Estoy muy seguro	4	13.8	13.8	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 18 Pregunta 15: ¿Conoce Usted cual sería el beneficio para la compañía al no tener saldos por incobrables, ni cuentas por cobrar sin facturar de gastos compartidos y su efecto en el NOP?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

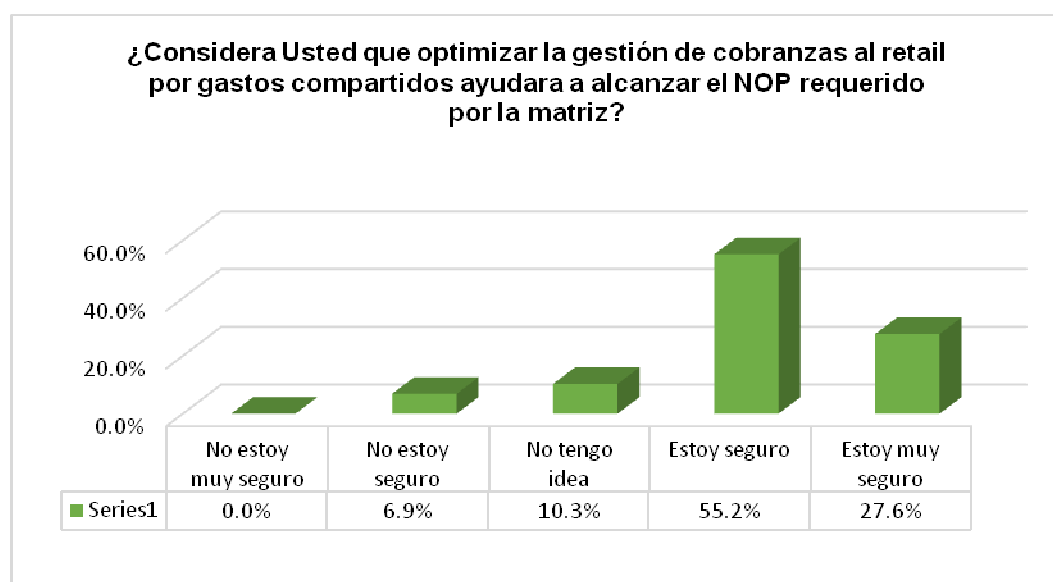
**Interpretación:** Los resultados de la tabla 15 nos indican que un 86.2% de los encuestados si conocen el beneficio de no tener saldos por incobrables y solo un 13.8% desconocen total o parcialmente este tema.

**Pregunta N° 16: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos ayudara a alcanzar el NOP requerido por la matriz?**

*Tabla 20 Análisis Pregunta: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos ayudara a alcanzar el NOP requerido por la matriz?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
	No estoy seguro	2	6.9	6.9	6.9
	No tengo idea	3	10.3	10.3	17.2
	Estoy seguro	16	55.2	55.2	72.4
	Estoy muy seguro	8	27.6	27.6	100.0
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



**Gráfico 19** Pregunta 16: ¿Considera Usted que optimizar la gestión de cobranzas al retail por gastos compartidos ayudara a alcanzar el NOP requerido por la matriz?

Fuente: Propia - Resultados SPSS

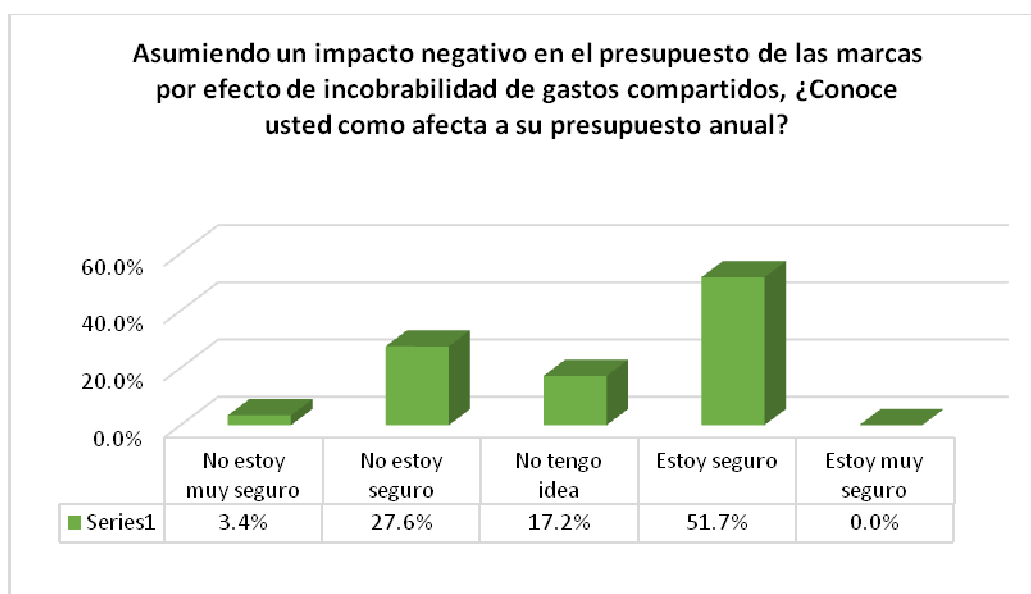
**Interpretación:** Los resultados de la tabla 16 muestran que un 82.8% de los encuestados considera que optimizar la gestión de cobranzas si ayudara al cumplimiento del NOP anual requerido.

**Pregunta N° 17: Asumiendo un impacto negativo en el presupuesto de las marcas por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted cómo afecta a su presupuesto anual?**

*Tabla 21 Análisis Pregunta: Asumiendo un impacto negativo en el presupuesto de las marcas por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted cómo afecta a su presupuesto anual?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy seguro	1	3.4	3.4	3.4
	No estoy seguro	8	27.6	27.6	31.0
	No tengo idea	5	17.2	17.2	48.3
	Estoy seguro	15	51.7	51.7	100.0
	Estoy muy seguro	0	0.0	0.0	0.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 20 Pregunta 17: Asumiendo un impacto negativo en el presupuesto de las marcas por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted cómo afecta a su presupuesto anual?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

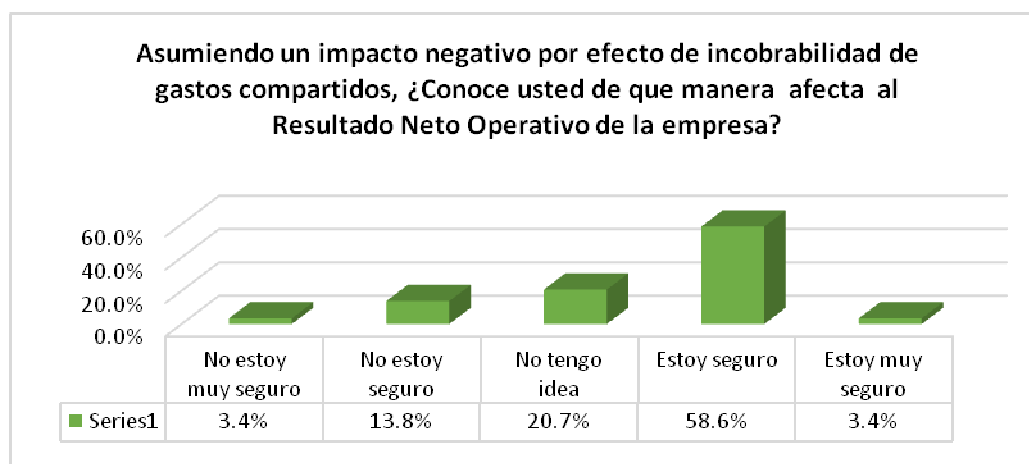
**Interpretación:** La tabla 17 muestra como resultados, que un 51.7% de los encuestados si conoce como afecta al presupuesto de la marca un impacto negativo por efecto de la incobrabilidad de los gastos compartidos con el retail, pero existe un 48.3% de encuestados que no tienen claridad sobre este tema puntual.

**Pregunta N° 18: Asumiendo un impacto negativo por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted de qué manera afecta al Resultado Neto Operativo de la empresa?**

*Tabla 22 Análisis Pregunta: Asumiendo un impacto negativo por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted de qué manera afecta al Resultado Neto Operativo de la empresa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No estoy muy Seguro	1	3.4	3.4	3.4
	No estoy Seguro	4	13.8	13.8	17.2
	No tengo idea	6	20.7	20.7	37.9
	Estoy Seguro	17	58.6	58.6	96.6
	Estoy muy Seguro	1	3.4	3.4	100.0
Total		29	100.0	100.0	

Fuente: Propia - Resultados SPSS



*Gráfico 21 Pregunta 18: Asumiendo un impacto negativo por efecto de incobrabilidad de gastos compartidos, ¿Conoce usted de qué manera afecta al Resultado Neto Operativo de la empresa?*

Fuente: Propia - Resultados SPSS

**Interpretación:** El resultado de la tabla 18 indica que un 62.1% de los encuestados conoce el efecto que tiene la incobrabilidad de los gastos compartidos con el retail y su impacto negativo en el resultado neto operativo, mientras que un 37.9% desconoce este efecto; esto podría evidenciar la falta de procesos de comunicación efectiva entre las áreas involucradas.

## APENDICE B. BREVE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA



Belleza y Cosméticos S.A., es una empresa peruana que fue incorporada el 11 de agosto del 2006, su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Lima en el distrito de Santiago de Surco, está especializada en el comercio al por mayor de artículos de belleza, cosméticos y perfumería; teniendo en el país entre sus principales marcas a Estee Lauder, MAC Cosmetics,



Clinique, DKNY, Tommy Hilfiger, Bobbi Brown, Ermenegildo Zegna, Michael Kors, entre otras.

**“Nuestra cultura es respetuosa de nuestras raíces y está inspirada para imaginar el futuro”**

**“Nuestra misión es dar lo mejor a cada persona que tocamos y ser los mejores en todo lo que hacemos”**

Presidente y Director Ejecutivo