

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Contabilidad



**Diseño de Políticas de Crédito y Cobranzas para una
comercializadora de arroz.**

Por:

Deisi Lili Medina Llatas

Asesor:

C.P.C.C Manuel Amasifuen Reátegui

Tarapoto, noviembre de 2018

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

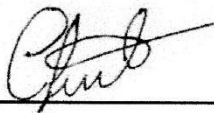
C.P.C.C Manuel Amasifuen Reátegui, de la Facultad de Ciencias Empresariales.
Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "**Diseño de Políticas de Crédito y Cobranzas para una comercializadora de arroz**" constituye la memoria que presenta la **Bachiller Deisi Lili Medina Llatas**, para aspirar al título de Profesional de Contador Público ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Morales*, a los 29 de *noviembre del 2018*.



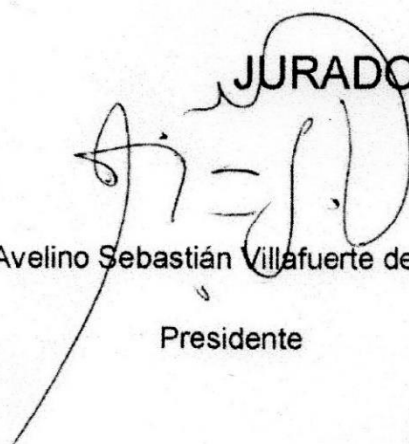
C.P.C.C Manuel Amasifuen Reátegui

Diseño de Políticas de Crédito y Cobranzas para una
comercializadora de Arroz.

TESIS


Presentada para optar el título Profesional de Contador Público

JURADO CALIFICADOR



Dr. Avelino Sebastián Villafuerte de la Cruz

Presidente



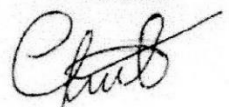
Mg. Yanet Kelita Bailón Miranda

Secretaria



CPCC. Erika Lilliana Castro Carlos

Vocal



CPCC. Manuel Amasifuen Reátegui

Asesor

Tarapoto, 08 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

A mis padres por su cariño, paciencia y apoyo económico en el logro de mis metas.

A Santos Avid, mi pareja, por su apoyo, paciencia y comprensión para la realización en este proyecto.

A Jose Mauricio motivo de mi esfuerzo y entusiasmo por la superación.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios, nuestro padre y creador por haberme mantenido constante y perseverante en este presente trabajo de investigación.

A la Universidad Peruana Unión, por la oportunidad de participar en esta investigación.

A las personas que me proporcionaron información bibliográfica, para la realización del mismo.

Al gerente de la Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C, por darme la oportunidad de realizar esta investigación en su empresa.

A mi asesor CPCC. Manuel Amasifuen Reátegui por su apoyo al logro de este proyecto de investigación.

Al Dr. Avelino Sebastián Villafuerte de Cruz, y Mg. Yanet Bailón Miranda quienes fueron mis dictaminadores quienes me apoyaron con sus recomendaciones y motivación en el transcurso de este presente trabajo de investigación.

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| PROPUESTA | 47 |
| 4.1 Análisis Situacional de la Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C | 47 |
| 4.1.1 Historia de la empresa..... | 47 |
| 4.1.2 Organigrama de la empresa..... | 47 |
| 4.1.3 Flujograma general de trabajo..... | 49 |
| 4.1.4. Valores | 50 |
| 4.1.5. Misión | 50 |
| 4.1.6. Visión..... | 50 |
| 4.1.7. Objetivos | 50 |
| 4.2. Diagnóstico actual del área de créditos y cobranza de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C..... | 51 |
| 4.2.1. Flujograma Actual de créditos Comercializadora Hermanos Muñoz. | 57 |
| 4.2.2. Flujograma Actual de Cobranza Comercializadora Hermanos Muñoz ... | 58 |
| 4.3 Discusión de resultados encontrados de la entrevista y observación..... | 62 |
| 4.4. Diseño de políticas de créditos y Cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C..... | 66 |
| 4.4.1. Propuesta Manual de Funciones..... | 71 |
| 4.4.2. Propuesta de Flujograma de Créditos para la empresa | 75 |
| 4.2.3. Propuesta de Flujograma de Cobranza para la empresa. | 77 |
| 4.2.4. Propuesta Cronograma de Gestión de Créditos y Cobranza..... | 78 |
| CAPÍTULO V | 82 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 82 |
| REFERENCIAS..... | 84 |
| ANEXOS | 86 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Indicador de Riesgo..... | 27 |
| Tabla 2. Instrumentos de la investigación..... | 38 |
| Tabla 3. cuadro de jueces de los instrumentos utilizados para validación..... | 40 |
| Tabla 4. Acuerdos y desacuerdo de los jueces en la validación de la Observacion.. | 41 |
| Tabla 5. cuadro de jueces de los instrumentos utilizados..... | 42 |
| Tabla 6. Acuerdos y desacuerdo de los jueces en la validación de la entrevista..... | 43 |
| Tabla 7. Ventas al contado versus ventas al crédito..... | 50 |
| Tabla 8. Cartera de cuentas por cobrar..... | 51 |
| Tabla 9. Cuadro de Análisis de las cuentas por cobrar..... | 54 |
| Tabla 10. Créditos en estado de morosidad..... | 54 |
| Tabla 11. Políticas de créditos y cobranza..... | 64 |
| Tabla 11. Manual de funciones..... | 69 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Evaluación de crédito | 26 |
| Figura 2. Relación del área de créditos y cobranza con otras áreas..... | 33 |
| Figura 3. Mapa del proceso metodológico de la investigación | 45 |
| Figura 4 Organigrama de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C ... | 47 |
| Figura 5. Flujograma general de trabajo | 48 |
| Figura 6. Deficiencias en la otorgación de crédito..... | 55 |
| Figura 7. Flujograma de cerditos actual comercializadora Hermanos Muñoz..... | 56 |
| Figura 8. Flujograma de cobranza actual comercializadora Hermanos Muñoz..... | 57 |
| Figura 9. Comprobantes de cancelacion total de la venta a credito | 58 |
| Figura 10. sistema de cuentas crediticias..... | 60 |
| Figura 11. propuesta Flujograma de Créditos..... | 72 |
| Figura 13. Propuesta Flujograma de cobranza..... | 74 |
| Figura 13. Cronograma de gestión de créditos y cobranza..... | 77 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo N°1. Carta de Consentimiento..... | 84 |
| Anexo N°2. Ficha de entrevista 1 | 85 |
| Anexo N°3. Instrumento de validación para fines específicos Ficha de entrevista..... | 88 |
| Anexo N°4. Ficha de Cotejo | 90 |
| Anexo N°5. Instrumento de validación para fines específicos Ficha de Cotejo | 92 |
| Anexo N°6. Ficha de entrevista 2 | 94 |
| Anexo N°7. Solicitud de crédito | 96 |
| Anexo N°8. Notificaciones | 97 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de ayudar a la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C a tener un mejor control en el otorgamiento de sus ventas a crédito y recuperación de la misma. Se tuvo como objetivo la propuesta de diseñar políticas de créditos y cobranza, para minimizar los riesgos y mejorar su rentabilidad. Se realizó una metodología de investigación de corte cualitativa con un diseño de caso teniendo como objeto de estudio al área de créditos y cobranza en la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C. Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron ficha de observación, guía de entrevista y guía de análisis documental la cual permitió conocer el estado situacional actual de la empresa, estos instrumentos fueron validados por cinco expertos especialistas en el tema. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación la empresa durante los nueve meses de actividad ha realizado ventas a crédito equivalente a un monto de 322,686.50 soles el cual el 62.56% aún falta cobrar y el 32.30% que representa a un monto de 65,200.50 de las cuentas por cobrar se encuentran en estado de morosidad, la empresa tiene deficiencias para otorgar ventas crediticias y su recuperación. En conclusión, las políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C se diseñaron de acuerdo a los siguientes aspectos: Objetivo de las políticas, políticas de acuerdo al enfoque organizacional, políticas para el análisis y evaluación del crédito, políticas para el otorgamiento de ventas a crédito, políticas para la recuperación de la cartera, políticas para la recuperación de la cartera en estado de morosidad y en estado de proceso judicial. Las políticas están acompañadas de un manual de funciones, Flujograma de créditos y cobranza y un cronograma de gestión de créditos y cobranza diseñado en Excel.

Palabras clave: políticas, crédito, cobranza, análisis, otorgamiento, garantía.

ABSTRACT

The present research work was developed with the purpose of helping the Commercialization company Hermanos Muñoz S.A.C to have a better control in the granting of its credit sales and recovery of the same. The proposal was aimed at designing credit and collection policies, to minimize risks and improve profitability. A qualitative research methodology was carried out with a case design with the credit and collection area in the company Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C. The instruments applied for data collection were observation sheet, interview guide and document analysis guide which allowed to know the current situation status of the company, these instruments were validated by five experts in the field. According to the results obtained in the investigation the company during the nine months of activity has made sales on credit equivalent to an amount of 322,686.50 nuevos soles which 62.56% still need to be paid and 32.30% representing an amount of 65,200.50 of accounts receivable are in default status, the company has deficiencies to grant credit sales and recovery. In conclusion, the policies of credits and collection for the company Comercializadora Hermanos Muñoz SAC were designed according to the following aspects: Objective of the policies, policies according to the organizational approach, policies for the analysis and evaluation of the credit, policies for the granting of sales on credit, policies for the recovery of the portfolio, policies for the recovery of the portfolio in the state of delinquency and in the state of judicial process. The policies are accompanied by a manual of functions, flowchart of credits and collection and a schedule of credit management and collection designed in Excel.

Keywords: policies, credit, collection, analysis, granting, guarantee.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Análisis del contexto de la investigación

En la actualidad las empresas comerciales en su mayoría el éxito está en incrementar sus ventas utilizando el crédito como una estrategia para competir en el mercado y generar mayores ingresos, sería extraordinario que los clientes pagaran sus deudas inmediatamente o en el tiempo definido que autoriza la empresa, pero comúnmente no es así, el no contar con políticas de créditos y cobranza en una organización genera la captación de clientes sin capacidad de pago generando gastos y pérdidas a la empresa.

En el mundo de los negocios de hoy, las políticas de crédito y cobranza son imprescindibles para el éxito, estas políticas vienen a establecer un marco de trabajo y guía para la toma de decisiones, encaminadas al logro de objetivos de una empresa. Para el comercio peruano las políticas de créditos y cobranza han garantizado una eficiencia al logro de objetivos en una organización.

Según Córdova (2005) opina que, en la actualidad la política en el crédito es de vital importancia para la economía, ya que su utilización adecuada produce aumento de los volúmenes de ventas, incremento de la producción de bienes y servicios, da flexibilidad a la oferta y demanda. El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.

Así mismo Cardozo (2012) Debido a la evolución del comercio, originado por el crecimiento y la diversidad de procesos para acelerar la mecánica de la economía de los pueblos, se ha tratado de perfeccionar las modalidades de intercambios de bienes o servicios tomando gran auge la

política del crédito, incentivando así la actividad comercial. Es difícil pensar en la sobrevivencia de la empresa con la venta de sus productos de bienes y servicios únicamente al contado, sin implementar políticas que ayuden o faciliten su estadía en el mercado. Ellas deben en algún momento recurrir a políticas o mecanismos para obtener mayores recursos o ganancias necesarios para alcanzar sus objetivos y hacer posible su permanencia. Por ello, la implementación de políticas está constituida por los créditos otorgados a los clientes, y de esta manera generando una contraprestación monetaria. En Venezuela, las políticas de créditos aplicadas comúnmente por el sector comercial descansan sobre la base de criterios y condiciones aceptadas en las cláusulas redactadas en el contrato establecido por las partes involucradas

Algunas empresas pequeñas contratan a terceros lo que se denomina tercerización o outsourcing, para llevar a cabo la organización y funciones de crédito. Antes de otorgar crédito a un nuevo cliente, la empresa debe hacer un análisis cuidadoso con información fidedigna del cliente que le permita decidir si éste es sujeto de crédito, ya que de no hacerlo se corre el riesgo de caer en cuentas incobrables, que vienen a mermar las ganancias. En Estados Unidos hay compañías como Dun & Bradstreet, que son especialistas en evaluar el historial crediticio de los clientes. Cortés, (2017).

1.2. Objeto de estudio

El objeto de estudio es los créditos y cobranza de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.

Según Cerda (1991), el objeto de estudio es lo que se observa, que de hecho constituirá el "acto de conocimiento". Los medios se refieren a los sentidos propiamente dichos particularmente la vista y el oído, los cuales nos permitirá conocer y percibir las cosas y fenómenos.

1.3. Preguntas orientadoras

Según Yin (2003) existen preguntas que conducen o guían un estudio de caso tales como la pregunta “como”, Para explicar ¿Cómo se Diseña políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.? se siguió los siguientes pasos.

- a). Se realizó un diagnóstico actual respecto al proceso de los créditos y la administración de cobranza de la empresa.
- b). Se discutió los resultados en base a las teorías sobre las políticas de créditos y cobranza.
- c). Se diseñó las políticas de Créditos y Cobranza para la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.

1.4. Objetivo de la investigación

Diseñar las políticas de crédito y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.

1.5. Viabilidad

Para la realización de este proyecto de investigación se obtuvo la autorización del gerente general de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C mediante carta de consentimiento según anexo N° 2, se adquirió la mayor información recopilada de fuentes primarias y secundarias y por último se contó con el financiamiento y solvencia económica para ejecutar este proyecto.

1.6. El porqué del estudio de caso

El trabajo de investigación es estudio de caso porque se basó en las teorías que será una respuesta a un “como “¿Cómo se Diseña políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S. A.C?

Según Yin, (2003) Los estudios de casos es el método que está estrechamente vinculado con la teoría, una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo “por qué” o “cómo”, y encierra generalmente un mecanismo causal. Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos: Diseño del estudio, Realización del estudio, Análisis y conclusiones.

CAPÍTULO II

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estudios previos

En la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C no se ha realizado ningún estudio de investigación o propuesta alguna con relación al tema, pero se pretende realizar un Diseño de políticas de Créditos y cobranza que será de gran soporte para la comercializadora para seguir ejerciendo sus actividades minimizando sus riesgos de ventas crediticias, la idea de propuesta para este diseño fue debido a las dificultades que se observó en la entidad. No dándose ningún caso de estudio realizado en la empresa se buscó información en otras organizaciones la cual si se realizaron estudios o propuestas relacionados al tema de diseños de políticas de créditos y cobranzas y es de interés citarlos.

Rodriguez Chacon & Rodriguez Ibañez(2014), en su tesis titulada “implementación de políticas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa Estación Valle Chicama S.A.C. año 2014”, tesis para obtener el título profesional de contador público; cuyo objetivo fue demostrar que la implementación de políticas de cobranza influye en el sinceramiento del saldo contable de la empresa. El desarrollo de la investigación se realizó de acuerdo a la metodología de investigación científica propia del caso, y para la recolección de información se aplicaron técnicas e instrumentos tales como: la entrevista, guía de observación, cuestionario, análisis documental; los cuales permitieron obtener información relevante para conocer el manejo y desempeño del área de cobranzas de la empresa.se obtuvieron los resultados que mediante la Implementación de Políticas de Cobranza se ha logrado sincerar el saldo contable en un 30% de acuerdo a las políticas implementadas mientras que el otro 70% se irá logrando en el transcurso

del tiempo, El diseño y elaboración de propuesta de políticas de cobranza para la empresa Estación Valle Chicama SAC, se constituyó por cinco elementos: Acciones Preventivas a la Morosidad, Recuperación del Crédito Moroso, Diseño de Políticas de Cobranza, Manual de Organización y Funciones y Flujograma de Cobranza, que abarca la subsanación de los problemas actuales del área de cobranzas. en conclusión, las asimilaciones de dichas políticas buscan obtener el crecimiento sostenido de la empresa.

Núñez (2012), en su tesis titulada “Diseño de un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la empresa Autopolo de la ciudad de Ambato” tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing; cuyo objetivo fue Diseñar un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la empresa Autopolo de la ciudad de Ambato. Se aplicó una metodología cualitativa mediante una encuesta al personal administrativo de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos se observó que en la concesión de créditos es indispensable presentar documentos que sirvan de respaldo a la información requerida, con el propósito de verificar la documentación, en la investigación de 400 clientes existen más del 50% que no entrega esta documentación a los 36 meses existe 175 créditos sin respaldo a pesar de que se requiere los clientes no la entregan, en conclusión, con la elaboración de este Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranza se obtendrá una herramienta de vital importancia para la recuperación del dinero a tiempo y de forma oportuna para Autopolo.

Giraldo Henao & Rico Betancur (2012), en su trabajo de grado “Propuesta para el diseño de políticas y procedimientos para la asignación de créditos y gestión de cartera en la empresa Agregados del Norte s.a. año 2012” para optar al título de Especialista en Gestión Financiera Empresarial cuyo objetivo diseñar los lineamientos gerenciales aplicables a las operaciones de

crédito, con una metodología cualitativa y se determinaron los límites de los cupos de crédito a asignar de acuerdo a la segmentación de clientes previamente efectuada. de igual manera, se diseñaron las directrices a través de las cuales la compañía gestionará su cartera de una manera correcta y oportuna, así como los procedimientos propuestos que enmarcan la cadena de actividades a realizar con su respectiva secuencia y personal involucrado durante el ciclo de la operación. En conclusión el establecimiento de políticas y procedimientos en la empresa Agregados del Norte S.A. es de vital importancia para alcanzar unos niveles de desempeño apropiados y minimizar los riesgos en la ejecución de los procesos, teniendo en cuenta que en la actualidad su actividad de ventas se efectúa de una manera informal sin tener definidos unos parámetros y políticas para la concesión de créditos que le permitan evaluar el comportamiento de los clientes en el ámbito crediticio y obtener unas mejores garantías de respaldo. Entre los beneficios que alcanzaría la compañía a través de la implementación de unas políticas y procedimientos se tienen: saneamiento de la cartera, mejoramiento de los indicadores financieros, mayor conocimiento de los clientes, satisfacción y respuesta oportuna a los mismos, y agilidad del proceso de cartera.

Según Quimiz Perea & Valdez Muñoz (2012), en su tesis titulada “Implementación de manuales de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas, para la minimización de riesgos al momento de adquirir carteras de créditos por parte de la compañía Solufactoring S.A, durante el periodo 2012”, Planteo como objetivo general implementar manuales de políticas y procedimientos para evaluar a los diferentes clientes que se les conceden los créditos mediante la compra de carteras, utilizando herramientas informáticas, financieras y crediticias, que ayuden a obtener la información deseada, con la finalidad de minimizar los riesgos a los que está expuesta la empresa al adquirir carteras de crédito a corto plazo. La metodología empleada

en esta investigación es el método histórico lógico, el cual lo emplearemos para revelar el desarrollo cronológico del sistema de crédito, con la finalidad de obtener un procedimiento lógico y alcanzar la comprensión que buscamos, realizando una encuesta a los empleados y clientes y una entrevista a la Gerente General de la Compañía. se pudo evidenciar que la compañía no aplica políticas y procedimientos de créditos y cobranzas para evaluar a los clientes a los que se les va comprar la cartera de créditos, la empresa debe preocuparse por realizar un análisis exhaustivo a los beneficiarios, para lograr una mayor liquidez y minimizar los riesgos, de acuerdo a los resultados se obtuvo que no existen políticas y procedimientos para evaluar a los clientes que se les compra las diferentes carteras de crédito, no cuenta con una buena estructura organizacional y los empleados no tienen especificadas sus funciones, además no se realiza una correcta gestión de cobranza, debido a que esto puede ocasionar en un futuro problemas de liquidez, en conclusión Es de gran importancia la aplicación de procedimientos y políticas de crédito y cobranzas para analizar y evaluar nuestros clientes comprobando sus antecedentes crediticios, capacidad de endeudamiento, situación financiera también se debe realizar actualizaciones periódicas de la base de datos existentes.

Según Guillermo Lozano (2017) en su investigación “Diseño manual de Políticas de Créditos y cobranzas para mejorar Liquidez Química S.A.” teniendo como objetivos Diseñar Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas para mejorar la liquidez de Química S.A. el tipo de investigación que se utilizó fue la investigación cualitativa y se aplicó una encuesta al área administrativa de la empresa según los resultados se diseñó un manual de políticas de créditos y cobranza estructurado de acuerdo a los procesos de crédito y la cobranza, en conclusión la aplicación de controles internos para conceder créditos repercutirá en el aumento de valores para la empresa y la morosidad disminuiría, lo que permitirá a la organización contar con mejor

liquidez, a la hora de tener que realizar pagos por obligaciones a corto plazo, toda empresa, organización o compañías independientemente de su actividad comercial, que no cuente con controles internos para otorgar, recuperar y liquidar créditos otorgados y para seleccionar a proveedores, tiene o tendrá problemas de cobranzas, de liquidez y de rentabilidad.

2.2. Políticas de crédito

Chalupowicz (2014), predice que Toda organización que vende servicios o productos en el mercado, ya sea doméstico o internacional, debería contar con una política de crédito. Si bien los controles internos en un proceso como ventas y cuentas por cobrar, normalmente existen, ya sea de manera formal o no, la elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor como trabajan, cómo recaudan, y que problemas podrían existir que les impida disponer de un mejor cash flow.

Según Gitman (1996), define que las políticas de créditos son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder, es importante destacar que, una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.

Es importante destacar esta teoría donde se tiene que tomar en cuenta al aplicar una política ya que esta dependerá de los buenos o malos resultados económicos y financieros en una empresa.

2.2.1. Políticas Crediticias.

Guerrero & Galindo (2014), argumenta que en materia de política crediticia se puede distinguir por tres tipos de políticas.

Políticas restrictivas.

Caracterizadas por la concesión de créditos a periodos cortos, normas de créditos estricta y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Este tipo de políticas puede traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, que la inversión sea más baja que la que se pudiera tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar

Políticas liberales:

Tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan energicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en las condiciones de periodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y los efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, la política liberal no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

Políticas Racionales.

Son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranza, se implementa con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Los créditos se conceden a plazos razonables, según las características de los clientes, y los gastos de cobranza se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

En estos casos las políticas racionales nos instruyen a como alcanzar un objetivo manteniendo un beneficio razonable maximizando el rendimiento sobre la inversión de la empresa lo cual las políticas restrictivas y liberales no muestran.

Carlos, (2012) Define que las políticas de crédito son las normas establecidas que deben seguir las empresas para conocer si deben o no asignarle a un cliente un monto de crédito. Las normas más comunes para determinar si se concede el crédito pueden ser:

- a). Evaluaciones de crédito
- b). Referencias comerciales y personales
- C. Carácter estacional de las ventas
- d). Volumen de ventas a crédito

2.2.2. Objetivo de las políticas de Crédito.

Es llegar a desarrollar la administración efectiva del crédito, por consiguiente, controlar la cobranza de los créditos otorgados, ayudando a maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión.

Las políticas de crédito nos ayudan prevenir riesgos de pérdidas en una organización, a tomar mejores decisiones y a una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar, toda empresa que otorga créditos necesita apoyarse de ciertos criterios para competir y seguir en el mercado.

2.2.3. Cómo formular políticas de crédito.

Córdova (2005) predice que las políticas de crédito es el curso general de Acción para situaciones concurrentes encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que catándola permite lograr los fines propuestos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. En este sentido las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la

implementación de las estrategias, mientras las reglas son estrictas las políticas son flexibles, para formular políticas se tiene en cuenta primero estos dos pasos:

- a). Establecer los objetivos.
- b). Analizar cuidadosamente el marco en el cual deberá operar la política de crédito durante el periodo de gestión.

2.2.4. Lineamientos para la formulación de políticas.

- Establecer por escrito y dársela por válida
- Redactarse claramente y con precisión
- Dar a conocer a todos los niveles donde se va a aplicar
- Ser razonable y aplicarse a la práctica
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Debe ser estable en su formulación y flexibles

2.2.6. Crédito.

Según Córdova, (2005) define que el crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de una empresa. Desde un punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor

Richar (2012), define al Crédito como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor también es usado como un medio de cambio y como un agente de producción. Da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución.

2.2.6.1. Origen del crédito.

Santandreu (2002) describe que, en la época de los fenicios, grandes comerciantes, ya se empezó a cobrar después de entregar la mercancía, esta práctica fenicia fue pionera en la concesión de créditos a clientes. El crédito a clientes o aceptación por parte del vendedor de cobrar con posterioridad al suministro del producto o servicio, nació fruto de la necesidad de tener que vender a toda costa; Las cosechas se habían de vender o se vencían.

2.2.6.2. Principios de la Administración de Crédito.

La gestión de crédito debe ser objeto de establecimiento de unas políticas previas que con posterioridad deberán servir de punto de partida para su aplicación práctica y además con norma de conducta habitual a observar por toda la organización de la propia empresa. Las características y situaciones de estructura organizativa de la empresa y relaciones interdepartamentales que se pasan a analizar, imprimirán un carácter propio y exclusivo para el establecimiento de una política eficaz de créditos. El tamaño de la empresa también podrá condicionar el grado de rigor y la posibilidad real de aplicar una u otra política en materia de concesión de crédito a clientes. La existencia de una política centralizada o descentralizada también podrá ser un condicionante importante. Santandreu, (2002)

2.2.6.3. Evaluación del crédito.

Del Valle Córdova (2005) recomienda que todo gerente debe considerar las cinco C s del crédito ya que cualquier solicitante debe ser evaluado según estos criterios:

Carácter:

comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda. Es una disposición honesta de pagar el carácter se basa en la honradez, integridad

responsabilidad del cliente. Una de las mejores pruebas es el prolongado y la historia en los créditos.

Capacidad

Significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante, la disposición de pago del deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago, se está frente a un riesgo.

Capital

El capital es la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes, así sea a largo plazo si el carácter o la capacidad no fallaren el capital es lo que el acreedor puede aprovechar como garantía de pago de la deuda.

Condiciones

En los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del mejor riesgo de crédito, así como su deseo de cumplir sus obligaciones. Las fluctuaciones a corto y largo plazo en los negocios deben tomarse en consideración al evaluar las condiciones.

Colateral

Se refiere a los recursos financieros y a otros recursos, se incluye efectivo, inventario y otros activos que posee una compañía y que le servirán para pagar sus cuentas.

2.2.6.4. Otorgación del crédito.

Castro, J. A. (2014), opina que en el caso de otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de

créditos, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de las responsabilidades para administrar todo el proceso el cual generalmente está compuesto de:

Investigación: La concesión de créditos a nuevos clientes, como clientes ya establecidos, antes de expedir el primer pedido se llevará a cabo una investigación sobre los antecedentes financieros del cliente.

Análisis: es el estudio de los datos que permitan decidir si se otorga o niega la solicitud de crédito, lo que se analiza son los evitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos, se debe revisar al menos informes de créditos que tiene con otros proveedores y estados financieros para analizar el capital propio con relación a la deuda.

Aceptación de clientes para otorgar créditos:

Al terminar la investigación y análisis del perfil del cliente, si es que se decide otorgarle la línea de crédito se le calcula un límite de crédito en función a su potencial de compras y su capacidad para pagar. Si la investigación indica la conveniencia de denegar el crédito se podría considerar algunas alternativas como garantías adicionales para el buen fin de las operaciones. Según el autor Santandreu, (2002) en su libro *Manual del Credit Manager* diseñó un cuadro sobre la evaluación del crédito si se otorga o no se otorga un crédito (figura 1).

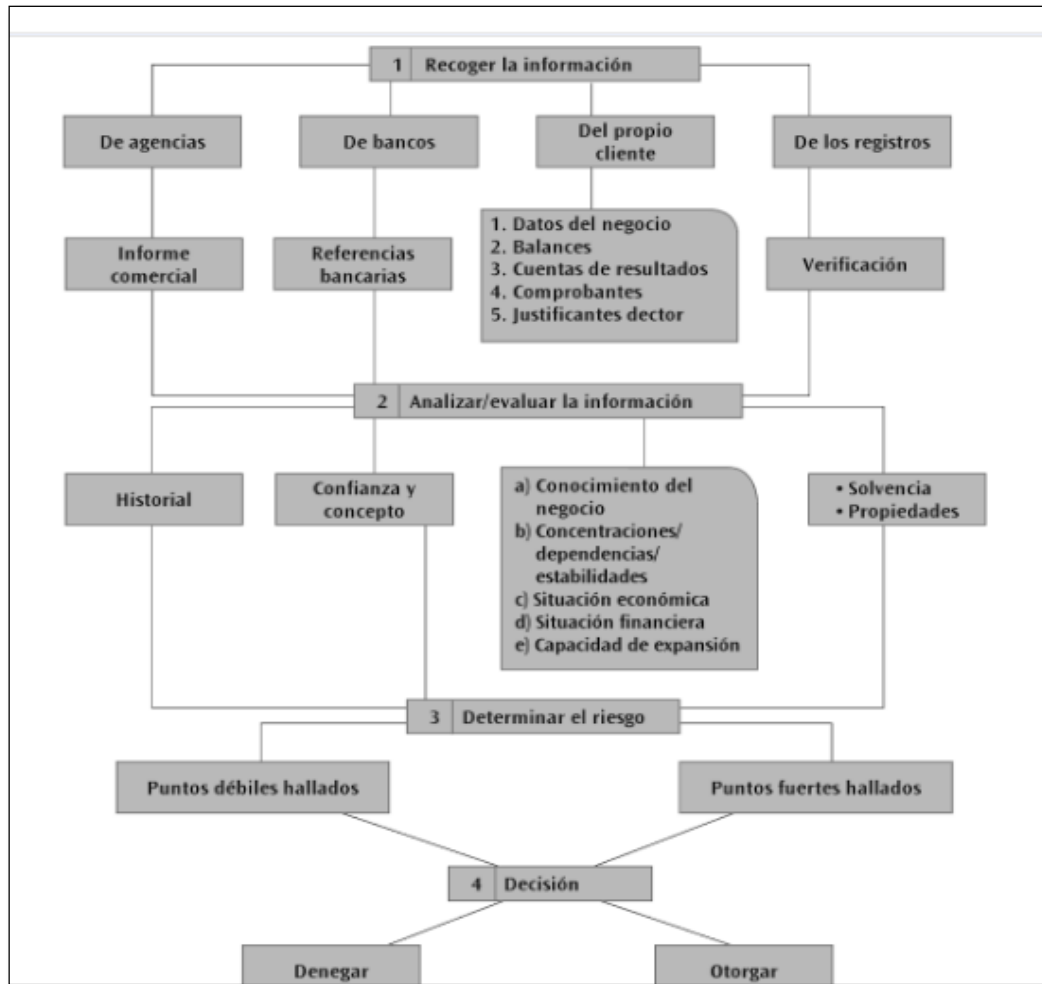


Figura 1. Evaluación de crédito

Fuente: Santandreu, E. (2002). Manual del Credit Manager . Barcelona

2.2.6.5. Verificación comercial.

James C. Van Horne John M. Wachowicz, Jr. (2010) Con frecuencia la información de crédito se intercambia entre compañías que venden al mismo cliente. A través de varias organizaciones de crédito, las personas de crédito en alguna área particular se convierten en un grupo cercano. Una compañía puede preguntar a otros proveedores acerca de sus experiencias con otra cuenta.

2.2.6.7. Condiciones de pago del credito normal o contado comercial.

Pactado cuando el deudor combiene en liquidar lo comprado en un periodo de 30 dias (en ocasiones 60 dias y 90 dias). Tiene como caracteristica tiene la caracteristica de un interez aceptado, y casi nunca lo respaldan titulos de credito

2.2.6.8. Indicador de riesgo Crediticio.

Dun & Bradstreet, (2016) El reporte más confiable para la toma de decisiones crediticias en los negocios globales una herramienta presentada por Business Information Report (BIR) con información genérica para evaluar operaciones, antecedentes comerciales, experiencias de negocios de las entidades. Una de las calificaciones crediticias de Dun & Bradstreet, es el indicador de Riesgo según la (tabla 1).

Tabla 1

Indicador de riesgo de crédito

| Indicador de riesgo | Probabilidad de fallo | Guía para la interpretación |
|----------------------------|---|--|
| 1 | Riesgo mínimo | Proceder con la transacción-ofrecer los términos requerido |
| 2 | Riesgo bajo | Proceder con la transacción- |
| 3 | Riesgo mayor al promedio | Proceder con la transacción-pero monitorear de cerca |
| 4 | Nivel de Riesgo significativo. | Tomar medidas de seguridad adecuadas antes de otorgar el crédito. |
| 5 | Información insuficiente para indicar un indicador de riesgo. | No existe información pública o información reservada de D&B disponible para indicar actividades comerciales |

Fuente: Business Information Report (BIR)

2.2.7. Políticas de cobranza.

Bañuelos Rizos (2014) afirma que “Una política de cobranza es el conjunto de procedimientos que una empresa utiliza para recuperar su cartera vencida”. Las políticas de cobro son procedimientos que se establecen en las empresas para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes, cumpliendo una función complementaria y reguladora del flujo de efectivo en el área financiera, específicamente en el área de tesorería de toda empresa. Señalaremos las siguientes:

- a). Las facultades para autorizar propuestas con los clientes atrasados.
- b). Determinar la eficiencia de la política para el manejo de las cuentas por cobrar.
- c). Cumplir siempre con el planteamiento o acuerdos con los clientes.
- d). Verificar que los soportes de las cuentas por cobrar se encuentren en orden
- e). Comprobar físicamente la existencia de cheques, letras y documentos por cobrar e investigar cualquier irregularidad.
- f). Establecer condiciones de venta en cuanto al crédito otorgado, en los plazos, porcentajes de descuento y fechas de pago.
- g). Observar si los movimientos en las cuentas por cobrar se registran adecuadamente.

Según estos conceptos las políticas de cobro determinan las gestiones que tiene que hacer la empresa para recuperar oportunamente las cuentas por cobrar.

Asi mismo Levy (2005), comenta que la política de cobranza se deberá diseñar tomando en consideración las condiciones del mercado, competencia, tipo de clientes de la compañía y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa. Una política de cobranza debe contener un análisis estadístico periódico y sencillo de las cuentas por cobrar vencidas, en donde se

muestren en por ciento cuantas cuentas tienen 10 días de atraso, cuantas 20 días, 30, 60, etc., de tal manera que sirva como base de análisis y presión hacia aquellos clientes morosos eventuales y llegar hasta la cancelación del crédito

Córdova (2005), predice que Una empresa bien organizada determinará que división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro esta política por supuesto se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía. Por lo general se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización.

Las políticas de cobranza deberán tomar en consideración, fijarse las bases para el otorgamiento de los descuentos, rebajas y bonificaciones, los clientes deberán o no pagar sus abonos en las oficinas de la empresa, o si la recuperación de la cartera se hará a través de cobradores, se deberán precisar en ellas que beneficios recibirán los clientes cumplidos en el primer caso, y a que sanción se verán sujetos si se atrasan en sus pagos y establecer el horario para recibir los pagos a los clientes en la caja y si las cobranzas por los cobradores serán rendidas diariamente. Para efectos del cobro por la vía legal, deberán establecerse las bases que servirán para determinar bajo qué condiciones se turnara una cuenta o documento por cobrar al abogado al departamento legal.

2.2.7.2. Técnicas de Cobro.

Beltrán (2012), menciona que Cobrar es aplicar técnicas de negociación y persuasión para invitar al cliente a que cancele sus cuentas con la empresa, incluso antes de que estén vencidas, haciéndole pensar que él gana más en esa situación. La cobranza es una función que atraviesa transversalmente a la empresa, donde cada persona de la misma es un “agente de cobranzas” sea de manera activa o pasiva. La gestión de cobros es la que “ingresa materialmente el dinero

en la empresa”. de nada vale que una empresa venda millones de dólares al mes, si no puede cobrarlos.

2.2.7.3. Análisis de la cartera.

Carlos (2012) Determina que el departamento de crédito y cobranza tiene la responsabilidad de otorgar, vigilar y supervisar las cuentas por cobrar de aquellas personas que por medio de las ventas tienen un adeudo con la empresa, y sobre todo que éste se recupere de manera oportuna y en condiciones normales establecidas de acuerdo a las políticas de crédito. En el análisis de cartera se califica a toda la cartera de clientes de acuerdo al comportamiento crediticio de los cada uno de ellos con relación al pago y a la antigüedad de saldos; esta calificación consiste en saber cómo es el cliente como pagador, si se encuentra en cartera vencida por ser cliente moroso o si tiene algún problema externo que haya afectado su comportamiento. Esta calificación se puede indicar con letras, por ejemplo:

- A). Excelente pagador (paga anticipadamente al vencimiento).
- B). Buen pagador (paga el día del vencimiento).
- C). Regular (paga unos días después del vencimiento).
- D) Malo (Paga vía extrajudicial o judicial).
- E). Castigo (No recuperable).

En general, las empresas comerciales no se permiten tener más del 5% de cartera vencida, por ello se debe dar seguimiento constante para no arriesgar la operación de la empresa.

2.2.7.4. Procedimiento para la elaboración de la cobranza.

Gitman (1978), a medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. A continuación, se presentan los procedimientos básicos de cobro

a). Cartas Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía cartas en buenos términos recordándole al cliente su obligación.

b). Llamadas telefónicas Si las cartas no tienen éxito, el cliente puede llamar exigiendo personalmente el pago inmediato o también la llamada de un abogado podría ser útil si no dan resultado.

c). Visitas personales Esta técnica es mucho más común a nivel de crédito del consumidor, pero también la emplean eficazmente los proveedores industriales,

d). Agencias de cobros Enviar a un vendedor local o una persona de cobranzas para confrontar al cliente puede ser eficaz.

e). Acción legal Es el paso más estricto y una alternativa para el uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no sólo es costosa, sino que puede llevar al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

Según Ettinger & Goliet (2000), nos dice que unas de las técnicas de procedimiento de cobranza son las notificaciones por escrito que es el envío de cartas en términos formales dirigidos a los clientes en donde se le exige el pago de la deuda contraída.

2.2.7.5. Documentos utilizados en la cobranza.

Según Córdova, (2005) menciona Los documentos para la cobranza son:

- a). los pagarés
- b). cheques
- c) letra de cambio

Si se aceptaran cheques por mayor cantidad al adeudo y si la diferencia podrá o no cubrirse en efectivo. Deberán qué tipo de comprobante se entregará a los clientes al terminar de pagar su adeudo, pudiendo ser un recibo provisional canjeable por el original de la factura y sus copias, el pagaré o la letra de cambio. Azanar (2005)

2.2.7.6. Gastos de Cobranza.

Bañuelos Salvador (2014) describe que “Los gastos de cobranza regularmente son un porcentaje del saldo vencido cuando el cliente incumple”. Los gastos de cobranza se realizan con autorización de la empresa para recuperar las cuentas vencidas, teniendo como finalidad que el cliente cumpla con las políticas y procedimientos de cobro, reduciendo las pérdidas de las cuentas incobrables en la empresa; corriendo el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas.

2.2.8. Departamento de créditos y cobranza.

Según Cordova, (2005) describe que el departamento de créditos y cobranza como parte de la empresa, no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa estableciendo las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como la comunicación adecuada con cada uno de ellos de tal manera que debe organizarse para que la empresa reciba los máximos beneficios de sus miembros tal como se muestra en cuadro.

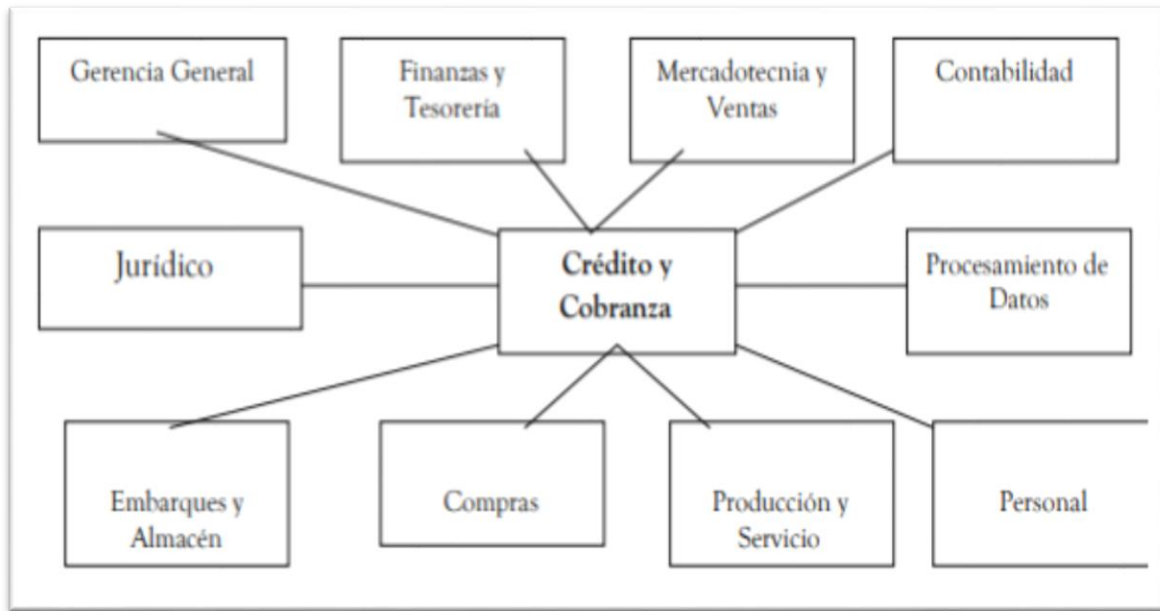


Figura 2. Relación del área de créditos y cobranza con otras áreas.

2.2.9. Aplicación de las políticas de créditos y cobranza.

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistentes encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la para la función de crédito.

Las políticas que deberán implementar las organizaciones, giran en torno a los siguientes puntos:

a). *Tiempo de la concesión del crédito:* Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes.

b). *Plazo de pagos:* Determinan el plazo máximo que la organización está dispuesta a otorgar en contrato a un solicitante. El plazo pactado deberá ser honrado por ambas partes y los pagos

podrán ser de carácter semanal, quincenal, mensual durante el periodo de tiempo de exigibilidad del cobro.

c). Descuentos: pueden ser por pronto pago, Por volúmenes, compra mínima

Según Gitman (1978) las condiciones de crédito cubren tres aspectos: El descuento por pronto pago (en este caso el 2%), el periodo de descuento (de los 10 días) el periodo de crédito (en este caso 30 días). La disminución de cuentas por cobrar de algunos clientes proviene del hecho que antes no tomaban el descuento por pronto pago, disminuye las cuentas incobrables debe dar un aumento en las utilidades.

2.2.10. Características principales de las políticas de créditos y cobranza.

- La política de crédito ha de ser totalmente coherente con la política comercial y compatible con los recursos financieros que dispone la compañía.
- Una política restrictiva no es compatible con una política comercial que quiere aumentar sus ventas a corto plazo y una política liberal es incompatible cuando la empresa carece de recursos financieros
- Ha de ser fácilmente comprensible y explicar claramente los términos técnicos para que sean inteligibles para todo el personal
- Una política debe ser determinante, pero sin llegar a ser dogmática y a dejar un margen suficiente para la interpretación inteligente ya que es imposible que una política de créditos y cobro por completa que esta sea regule todas las situaciones en el ámbito de crédito que se puedan dar en una empresa.
- Hay que evitar la excesiva burocratización en la aplicación de la política de créditos, puesto que si las reglas se convierten en un corsé para las actividades comerciales de la empresa las políticas de créditos ejercerá un efecto negativo en lugar de aportar beneficio a la empresa.

2.3. Referencial filosófico

La propuesta que se realizó en la investigación está relacionada al mundo de los negocios que son las gestiones y políticas en las ventas a crédito y su recuperación, Dios nos da la capacidad para ganar el dinero y es deber de nosotros como cristianos estar agradecidos con nuestro creador como lo menciona la biblia “Acuérdate de Jehová tu Dios. Él es el que te da poder para hacer riquezas” (Deuteronomio 8:18). Lo que Dios nos da hay que saber administrar, “De Jehová es la tierra y su plenitud, el mundo y los que lo habitan”. (Salmo 24:1). Si todo pertenece a Dios, entonces aquello que está en mi posesión también es de Él y me fue confiado para que yo pueda administrar y cuidar de esto. Teniendo en mente que tenemos que ser sabios para administrar las finanzas.

En esta tierra tenemos una responsabilidad como siervos de Dios, cuando se trata de trabajar con las personas que nos rodea, en asumir responsabilidades de nuestros jefes, hacer el bien y ser agradecidos. En el área de créditos y cobranza debe existir plena confianza, honestidad y principios para ejercer las actividades ya que los buenos resultados de la organización dependerán de un buen procedimiento de gestión de créditos y una adecuada gestión en la cobranza con nuestros clientes y que ellos puedan tener una capacidad de pago como Dios nos enseña en sus escrituras “No debáis a nadie nada, sino amaros unos a otros; porque el que ama a su prójimo, ha cumplido la ley; Romanos 13:8.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño

Es una investigación de corte cualitativo de diseño de Estudio de caso, la cual nos permitirá caracterizar y proponer información sobre la situación actual de la empresa comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C respecto a créditos y cobranza.

La investigación cualitativa se fundamenta en el proceso de describir, analizar y luego generar perspectivas teóricas, en la cual se incluyen técnicas y estudios no cuantitativos Hernandez Sampieri , Fernandez Collado & Baptista Lucio,(2006).

Por otra parte, Yin (1994) los estudios de casos son las estrategias preferidas cuando las preguntas “como “y “por qué “son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real.

3.2. Idoneidad del diseño

Mi trabajo de investigación tiene como pregunta ¿Cómo se Diseña políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.? este trabajo, Diseño de políticas de créditos y cobranza para la empresa comercializadora es contemporáneo y no es controlable porque no existe un fenómeno controlador.

3.3. Preguntas Orientadoras

Según Yin (2003) existen preguntas que conducen o guían un estudio de caso tales como la pregunta “como”, Para explicar ¿Cómo se Diseña políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.? se siguió los siguientes pasos.

- a). Se realizó un diagnóstico actual respecto al proceso de los créditos y la administración de cobranza de la empresa.
- b). Se analizó los resultados en base a las teorías sobre las políticas de créditos y cobranza.
- c). Se diseñó las políticas de Créditos y Cobranza para la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C.

3.4. Herramientas de recolección de datos

Según Yin (1994) Las principales herramientas de recolección de datos en un estudio de caso son las observaciones directas, entrevistas, registros de archivos, documentos y artefactos casi al menos se utilizan dos técnicas de investigación y múltiples fuentes.

En este estudio de caso utilizo tres herramientas para la recolección de datos: observación, entrevista y revisión de documentos.

Según Bernal (2010), describe que, la observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Hernandez Sampieri , Fernandez Collado , & Baptista Lucio, (2006), la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios.

Hernandez Sampieri , Fernandez Collado , & Baptista Lucio, (2006) Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio.

En el siguiente cuadro (tabla N°2) se muestra los instrumentos, su alcance y las fuentes de información que se ha realizado en el proyecto de investigación.

Tabla 2

Instrumentos de la investigación

| INSTRUMENTOS | ALCANCE | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|-----------------------------|---|---|
| Guía de entrevista | Diagnostico situacional de empresa para contribuir al diseño de políticas de créditos y cobranza | -Gerente de la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C- -Clientes de la empresa comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C |
| Lista de cotejo | identificar las deficiencias, causas y efectos que se suscitan en el área de créditos y cobranza | Documentos exclusivos (Comprobantes de Pago) del Archivo Documentario del área de créditos y cobranza de la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C |
| Guía de análisis documental | Analizar los Documentos del área de créditos y cobranza de la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C | Documentos del área de créditos y cobranza (registro de cuentas por cobrar, documentos en el proceso de créditos y cobranza de la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C |

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Validación de Instrumentos.

Los instrumentos fueron sometidos a la validación de contenido utilizando el coeficiente de Aiken, mediante el juicio de expertos.

Aiken como cito Escurra (1981) en el artículo cuantificación de validez de contenido por criterio de jueces. Es un coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. puede ser calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces respecto a un conjunto de ítems, así mismo las valoraciones asignadas pueden ser dicotómicas (se orienta a una decisión de acuerdo 1 y desacuerdo 0).

La magnitud va desde 0.0 hasta 1.00; el valor 1.00 es la mayor magnitud posible que indica un perfecto acuerdo entre los jueces respecto a la mayor puntuación de validez de los contenidos evaluados.

En este proyecto se aplicaron los siguientes valores como se muestra en la escala

Si los 3 jueces están de acuerdo = 0,6

Si los 4 jueces están de acuerdo = 0,8

Si los 5 jueces están de acuerdo = 1,00

Aplicando la fórmula:

$$V = s / (n(c-1))$$

v=Coeficiente de validez de contenido de Aiken

s=valor asignado por el juez

n=Numero de jueces

c= Número de valores de la escala de valoración, en nuestro caso por ser dicotómica 2. (0 y

1) 0=desacuerdo,1= de acuerdo.

3.4.2. Observación directa.

A través de la observación se analizaron las funciones realizadas en el área de créditos y cobranza, así como los documentos y registro de cuentas por cobrar. Se utilizó una lista de cotejo (Anexo N°4) la cual fue validada por 5 expertos (tabla3)

Tabla 3

Cuadro de jueces de los instrumentos utilizados para validación

| N° | Nombre del experto | Grado Académico | Especialidad | Institución laboral |
|-----------|--------------------------------|------------------------|---|------------------------------------|
| 1 | Jhon Paul Laja Torres | Ing. Industrial | Administrador de Agencia de Créditos y Cobranza | Caja Trujillo |
| 2 | Javin Lavan Peña | C.P.C | Administrador de la división de créditos y cobranza | Importaciones Laban |
| 3 | Ivis Gómez Marchena | Administrador | Especialista área de Créditos | Caja Trujillo |
| 4 | Rosa Peralta Flores | C.P | Gestión de créditos | Banco CrediEscotia |
| 5 | Jose Abel Toledo Julián | economista | Especialista en créditos | Municipalidad Distrital de Neshuya |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Acuerdos y desacuerdo de los jueces validación de observación

| Ítem | Jueces | | | | | A | D |
|------|--------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 2 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 3 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 4 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 5 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 6 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 7 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 8 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 9 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 10 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 11 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 12 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 13 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 14 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 15 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos por los jueces

$V=5/(5(2-1))=1,00$

El protocolo de observación con 15 ítems, administrativo, fue validado por los expertos mencionados anteriormente (tabla N°3) de acuerdo al coeficiente de Aiken, obteniendo un coeficiente igual a 1,00 lo cual nos indica que el instrumento es válido

3.4.3. La Entrevista.

Para identificar los problemas y necesidades en la empresa se aplicó una entrevista al gerente del créditos y cobranza de la empresa comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C, los ítems fueron validados por los jueces de acuerdo al coeficiente de Aiken (tabla N°6).

Tabla 5

Cuadro de jueces de los instrumentos utilizados

| N° | Nombre del experto | Grado Académico | Especialidad | Institución laboral |
|----|--------------------------------|-----------------|---|------------------------------------|
| 1 | Jhon Paul Laja Torres | Ing. Industrial | Administrador de Agencia de Créditos y Cobranza | Caja Trujillo |
| 2 | Javin Lavan Peña | C.P.C | Administrador de la división de créditos y cobranza | Importaciones Laban |
| 3 | Ivis Gómez Marchena | Administrador | Especialista área de Créditos | Caja Trujillo |
| 4 | Rosa Peralta Flores | C.P | Gestión de créditos | Banco CrediEscotia |
| 5 | Jose Abel Toledo Julián | Economista | Especialista en créditos | Municipalidad Distrital de Neshuya |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Acuerdos y desacuerdo de los jueces en la validación de la entrevista.

| Ítem | Jueces | | | | | A | D |
|------|--------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 2 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 3 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 4 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 5 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 6 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 7 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 8 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 9 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 10 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 11 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| 12 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos por los jueces.

$$V=5/(5(2-1))=1,00$$

El protocolo de observación con 12 ítems, administrativo, fue validado por los expertos mencionados anteriormente (tabla N°5) de acuerdo al coeficiente de Aiken, obteniendo un coeficiente igual a 1,00 lo cual nos indica que el instrumento es válido

3.4.4. Registros de archivos.

En el diagnóstico se realizó la revisión de los créditos otorgados a los clientes, el registro de cuentas por cobrar y documentos utilidades en la otorgación de créditos y procedimiento de cobranza.

3.5. Proceso metodológico

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó el método referido por Yin, Bateman, & Moore, (1983). Según el caso realizado en COSMOS Corporación; El acercamiento para el estudio de caso indica que el paso inicial en el diseño del estudio debe consistir en el desarrollo de la teoría y luego muestra que la selección del caso y la definición de medidas específicas son los pasos importantes en el diseño y proceso de colección de datos.

Durante el proceso metodológico lo primero que se realizó fue identificar el caso en cuanto a la problemática del área de créditos y cobranza, luego identificar las teorías existentes y antecedentes con referencia al caso, aplicar el instrumento como la entrevista y observación mediante el permiso de la empresa para la recolección de información y analizar los datos; en la figura n°3 se muestra el proceso metodológico realizado en la investigación.

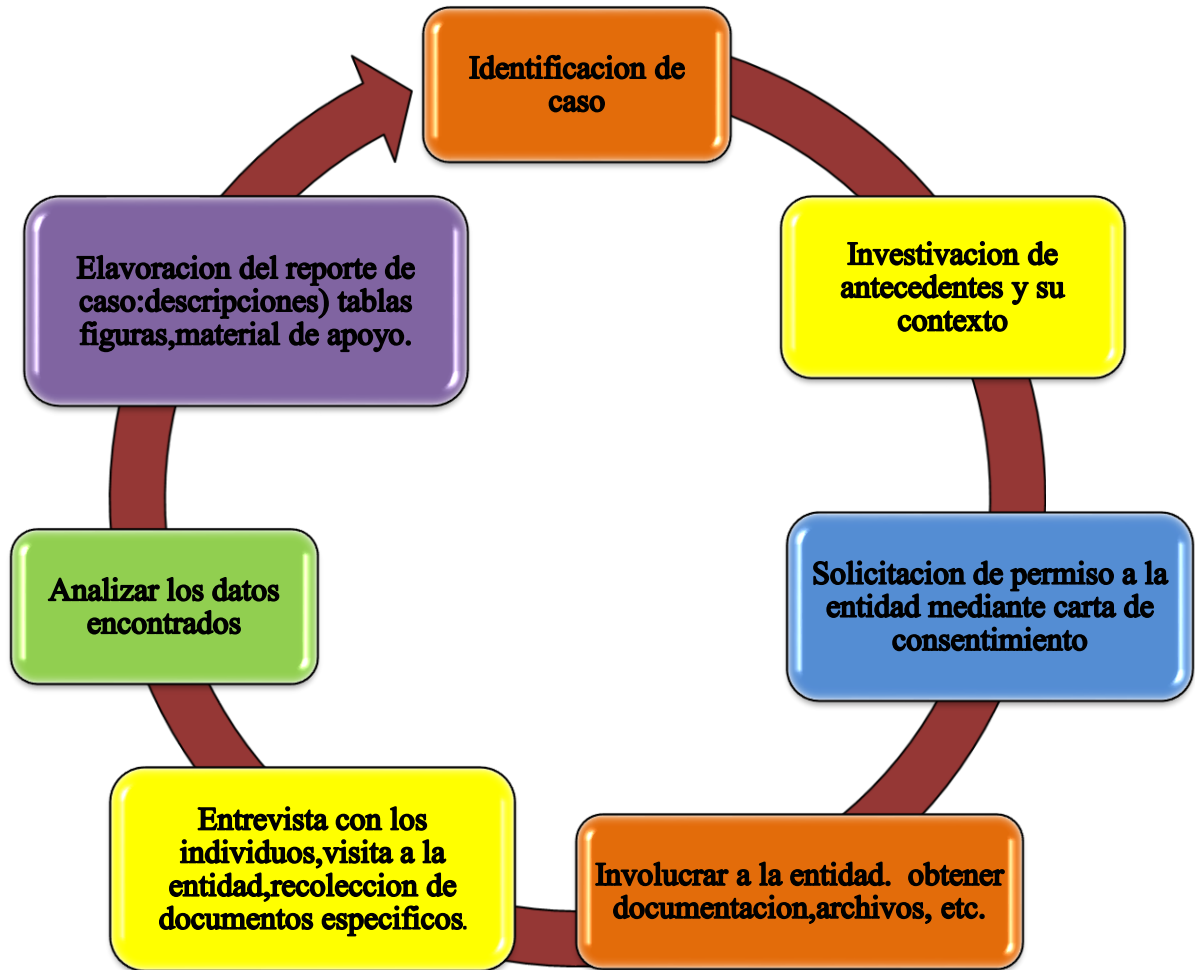


Figura 3. Mapa del proceso metodológico de la investigación

El mapa del proceso metodológico de la investigación muestra los pasos que se siguió al investigar; primero se identificó el caso al área de créditos y cobranza luego se realizó una investigación en cuanto a sus antecedentes, para conocer las situación actual en la que se encontraba el área se tuvo que solicitar permiso a la entidad por medio de una carta de consentimiento según anexo 1, pedir a la entidad documentos que son utilizados en el área luego se accedió a realizar las observaciones y entrevista mediante los instrumentos los cuales nos reportaron datos para luego describirlos de acuerdo a los resultados encontrados.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Análisis Situacional de la Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

4.1.1 Historia de la empresa.

La empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C se encuentra ubicada en la Región Loreto de la ciudad de Iquitos, en la calle Jr. Arica N° 1236, una de las sucursales de la Empresa comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C de la Región San Martín, Tarapoto. Fue fundada el 25 de agosto del año 2017 se encuentra registrada dentro de las Sociedades mercantiles y Comerciales como una Sociedad Anónima Cerrada; registrada en la SUNAT con RUC número 20602405339. Los representantes de esta Empresa son los Hermanos Muñoz Michael Muñoz Pizco y Bertoly Muñoz Pizco y como gerente General designado por el señor Jose Wildor Silva Langan.

La empresa se dedica a la comercialización de abarrotes como el arroz, entre estas variedades se encuentra el arroz Condimentos Azul, Condimentos Verde, Condimentos Rojo y entre otras variedades. La empresa comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C se ha caracterizado por ofrecer sus productos de calidad, arroz extraído de la región San Martín de la Provincia de Picota del Distrito de San Hilarión. Una empresa nueva en el mercado dando oportunidades a sus clientes en el sector del comercio y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

4.1.2 Organigrama de la empresa.

El organigrama está diseñado según las observaciones que se han dado en la Empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

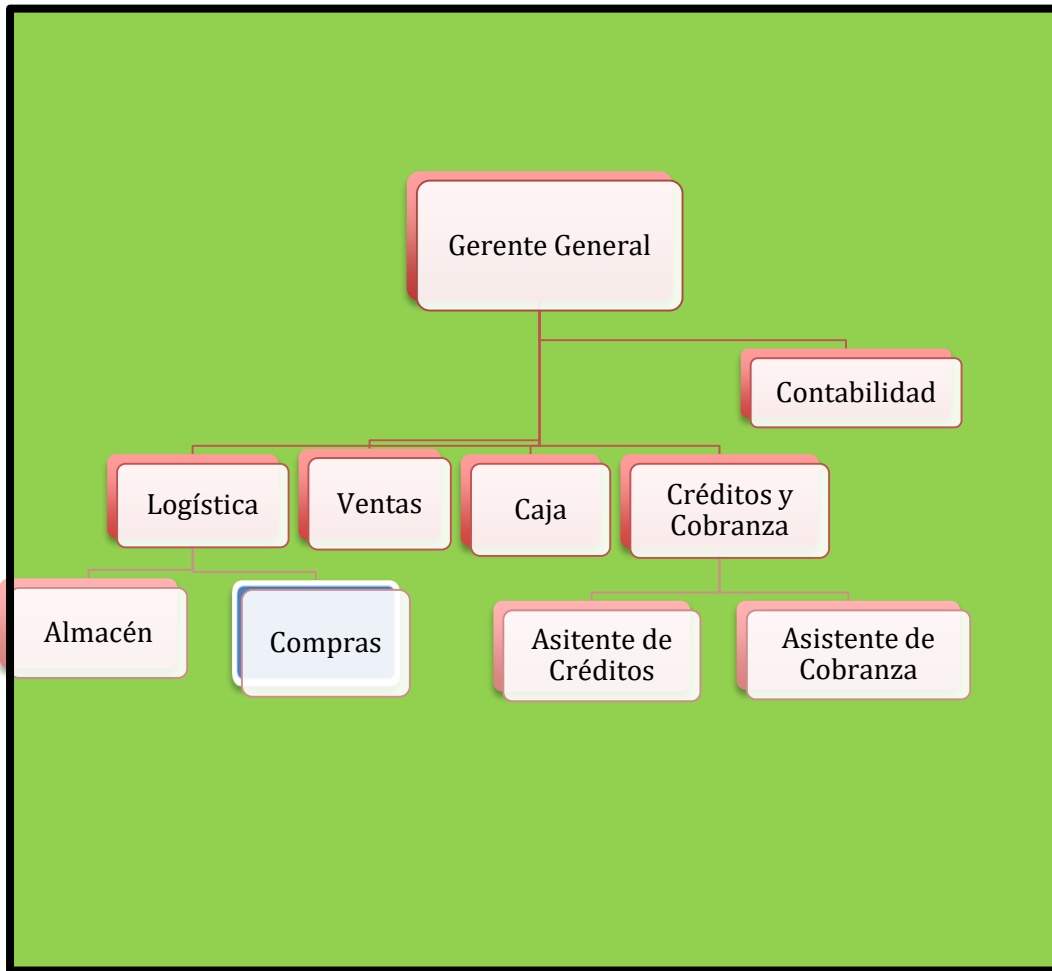


Figura 4°. Organigrama de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

El organigrama de la empresa se elaboró de acuerdo a como está conformado la empresa representado por un gerente general el cual tiene a cargo la gerencia y administración de la empresa como también responsable del área de créditos y cobranza acompañado de un contador quien lleva la contabilidad y el control de las operaciones que se realizan. La empresa cuenta con el área de logística conformada por compras y el almacén donde se encuentran las variedades de arroz la cual se da la salida en una venta, el área de ventas conformado por los asesores de ventas que salen al campo y vendedores que operan en tienda, el área de caja encargada de

facturar coletear y recibir efectivo ya sea por una venta a crédito o contado, el área de créditos y cobranza conformado por el gerente y por asistentes de créditos y cobranza quien velan por mantener una cartera de clientes en buenas condiciones.

4.1.3 Flujograma general de trabajo

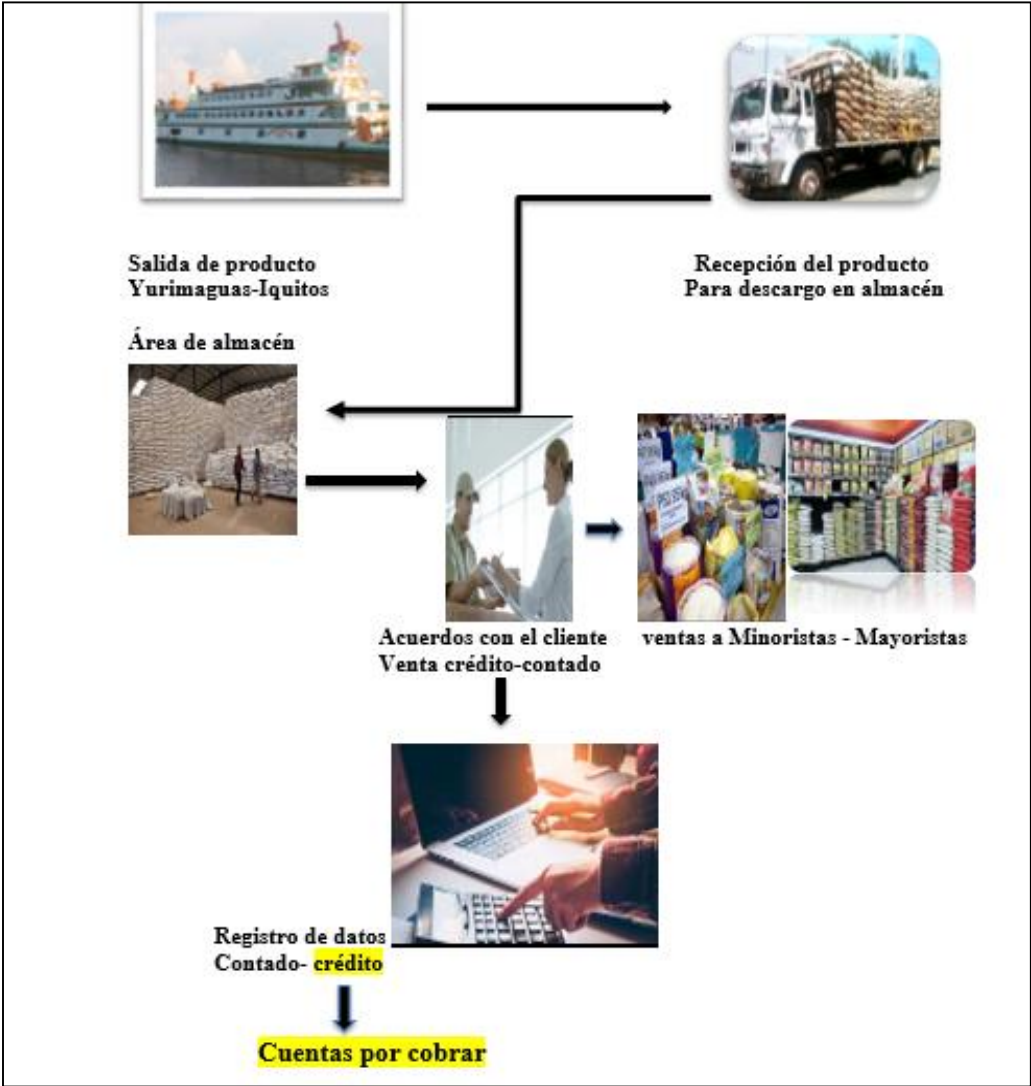


Figura 5. Flujograma general de trabajo

4.1.4. Valores

- Honradez: Actuar con principios y ética.
- Responsabilidad: Estar comprometidos con las responsabilidades de nuestro trabajo para cumplir con los objetivos de la organización.
- Respeto: dar un trato digno a las personas con integridad y responsabilidad.
- Trabajo en equipo: Dispuestos a llegar juntos a una misma meta para el crecimiento de nuestra empresa.

4.1.5. Misión

Proveer productos de calidad propios de nuestro país, dedicada a contribuir en el ámbito local y el desarrollo del comercio, garantizando a nuestros clientes la venta de abarrotos con el mejor producto de arroz de la región San Martín, promoviendo el liderazgo, una mejor rentabilidad y competitividad dentro del mercado.

4.1.6. Visión

Para el año 2019 ser una empresa más reconocida en el mercado, dedicada a la contribución en el ámbito nacional, contar con una implementación de una máquina embolsadora de arroz para generar una mayor calidad de atención y distribución y a nuestros clientes.

4.1.7. Objetivos

- Satisfacer las necesidades del cliente con productos de calidad.
- Dar oportunidades crecimiento económico a clientes, dando facilidades de pago a los clientes con respecto a las ventas a crédito.

- Generar estándares de rentabilidad a la empresa manteniendo un margen de ganancia efectiva

- Ser reconocidos en el ámbito nacional por nuestros productos de calidad.

4.2. Diagnóstico actual del área de créditos y cobranza de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

De acuerdo a las situaciones encontradas el área de créditos y cobranza cuenta con una cartera de clientes morosos, la inexistencia de políticas de créditos y cobranza reflejan el desequilibrio de las funciones en la concepción de créditos y recuperación de la cartera

En la siguiente tabla tenemos los datos de las ventas a créditos versus ventas al contado de los de seis meses de noviembre del 2017 hasta abril del 2018.

Tabla 7

Ventas al contado versus ventas al crédito.

| Fecha | Total Ventas | Contado | Crédito |
|----------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| Nov-17 | 119,156.00 | 67,900.50 | S/ 51,255.50 |
| Dic-17 | 231,990.00 | 187,593.00 | S/ 44,397.00 |
| Ene-18 | 60,094.00 | 38,682.00 | S/ 21,412.00 |
| Feb-18 | 41,580.00 | 10,521.00 | S/ 52,101.00 |
| Mar-18 | 89,452.00 | 19,097.00 | S/ 70,355.00 |
| Abr-18 | 96,846.00 | 13,680.00 | S/ 83,166.00 |
| Total | 639,118.00 | 316,431.50 | S/ 322,686.50 |
| Total % | 100.00% | 49.51% | 50.49 % |

Según los datos mostrados en la tabla, el total de ventas que corresponden a seis meses son de 639,118.00 el cual 316431.50 son ventas al contado que representa a un porcentaje de 49.51 del total de ventas y 322686.50 son ventas al crédito que representan a un porcentaje de 50.49% lo cual nos indica que las ventas a crédito son mayores que las ventas al contado.

Tabla 8

Cartera de cuentas por cobrar

| Clientes | fecha | Crédito | Cobrado | Restante | Tiempo de mora |
|------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| Negocios Y Transportes | 17-nov-17 | S/ 9,970.00 | S/ 6,000.00 | S/ 3,970.00 | 75 días |
| Comercial Aquino | 18-nov-17 | S/ 32,400.00 | S/ 28,078.00 | S/ 4,322.00 | 0 |
| Elvis H.II | 19-nov-17 | S/ 1,700.00 | S/ - | S/ 1,700.00 | 90 días |
| Elvis Huaranca Gamarra | 20-nov-17 | S/ 1,185.50 | S/ 445.00 | S/ 740.50 | 90 días |
| Gerson García Olivera | 21-nov-17 | S/ 6,000.00 | S/ 3,000.00 | S/ 3,000.00 | 60 días |
| Inversiones Alvarado | 24-dic-17 | S/ 10,700.00 | S/ 5,260.00 | S/ 5,440.00 | 60 días |
| Leydy Príncipe | 26-dic-17 | S/ 2,800.00 | S/ 2,600.00 | S/ 200.00 | 60 días |
| Comercial Aquino | 27-dic-17 | S/ 2,690.00 | S/ 500.00 | S/ 2,190.00 | 90 días |
| Comercio Maxi | 28-dic-17 | S/ 4,995.00 | S/ 4,100.00 | S/ 895.00 | 60 días |
| Juan Jose Arrollo | 30-dic-18 | S/ 10,500.00 | S/ 8,500.00 | S/ 2,000.00 | 25días |

| | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| Sthopa Inversiones EIRL | 30-dic-18 | S/ 5,750.00 | S/ 500.00 | S/ 5,250.00 | 75 días |
| Comercial Aquino | 30-dic-17 | S/ 862.00 | S/ - | S/ 862.00 | 60 días |
| Elvis Huaranca Gamarra | 30-dic-17 | S/ 6,100.00 | S/ 2,650.00 | S/ 3,450.00 | 75 días |
| Comercial Irmita SAC | 02-ene-18 | S/ 580.00 | S/ - | S/ 580.00 | 75 días |
| Elio Quen Celestino | 12-ene-18 | S/ 5,760.00 | S/ 2,500.00 | S/ 3,260.00 | 60 días |
| Fernando Chara | 22-ene-18 | S/ 4,455.00 | S/ 500.00 | S/ 3,955.00 | 60 días |
| Katuska Arimuya Nolorbe | 23-ene-18 | S/ 5,110.00 | S/ 50.00 | S/ 5,060.00 | 30 días |
| FRANCISCO GALO CULQUI | 25-ene-18 | S/ 2,932.00 | S/ 1,000.00 | S/ 1,932.00 | 30 días |
| Inversiones Alvarado | 27-ene-18 | S/ 2,575.00 | S/ - | S/ 2,575.00 | 60 días |
| Jonatán Bendezu | 03-feb-18 | S/ 2,950.00 | S/ 2,450.00 | S/ 500.00 | 30 días |
| Fernando Chara | 13-feb-18 | S/ 256.00 | S/ - | S/ 256.00 | 60 días |
| Jonatán Bendezu | 23-feb-18 | S/ 3,175.00 | S/ - | S/ 3,175.00 | 60 días |
| Huamán Yaranga Teddis | 26-feb-18 | S/ 11,130.00 | S/ - | S/ 11,130.00 | 30 días |
| Groner Jara Aquino | 26-feb-18 | S/ 2,760.00 | S/ 2,000.00 | S/ 760.00 | 0 días |
| Comercial A Y N E.I.R.L | 27-feb-18 | S/ 12,650.00 | S/ 6,000.00 | S/ 6,650.00 | 0 días |
| Gabriela Zoriano | 27-feb-18 | S/ 4,460.00 | S/ 3,000.00 | S/ 1,460.00 | o días |
| Inversiones Antonella | 27-feb-18 | S/ 13,920.00 | S/ 11,000.00 | S/ 2,920.00 | 0 días |

| | | | | | |
|---|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| Iván Jara | 27- feb-18 | S/ 800.00 | S/ - | S/ 800.00 | 30 días |
| Jose Alarcón | 01- mar- 18 | S/ 2,280.00 | S/ - | S/ 2,280.00 | 30 días |
| Antonia Rivera | 01- mar- 18 | S/ 18,560.00 | S/ 10,000.00 | S/ 8,560.00 | 0 días |
| Cesar Augusto Paucar | 16- mar- 18 | S/ 7,430.00 | S/ - | S/ 7,430.00 | 0 días |
| Danilo Tirado Herrera | 17- mar- 18 | S/ 5,430.00 | S/ - | S/ 5,430.00 | 0 días |
| Groner Jara Aquino | 17- mar- 18 | S/ 7,615.00 | S/ - | S/ 7,615.00 | 0 días |
| La Parada representaciones lopes EIRL | 21- mar- 18 | S/ 23,800.00 | S/ - | S/ 23,800.00 | 0 días |
| Comercial Henry | 21- mar- 18 | S/ 5,240.00 | S/ - | S/ 5,240.00 | 0 días |
| Comercial tifanny E.I.R.L | 26- abr-18 | S/ 21,870.00 | S/ 20,670.00 | S/ 1,200.00 | 0 días |
| Antonia Rivera | 26- abr-18 | S/ 14,310.00 | S/ - | S/ 14,310.00 | 0 días |
| Jonatán Bendezu | 30- abr-18 | S/ 2,080.00 | S/ - | S/ 2,080.00 | 0 días |
| La Paradita | 30- abr-18 | S/ 4,490.00 | S/ - | S/ 4,490.00 | 0 días |
| Luis Araujo Córdova | 30- abr-18 | S/ 38,266.00 | S/ - | S/ 38,266.00 | 0 días |
| Sarita Sierra Guerra | 30- abr-18 | S/ 2,150.00 | S/ - | S/ 2,150.00 | 0 días |
| Total | | S/ 322,686.50 | S/ 120,803.00 | S/ 201,883.50 | |

Fuente: Comercializadora Hermanos Muñoz

Esta tabla representa las ventas a crédito que se han otorgado a los clientes, los montos, los pagos que sean realizado hasta la fecha y lo que están por cobrar. La tabla muestra los días de mora aproximado y los días próximos a ser cobrados. Estos datos son de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C atreves de esta información se realizó el respectivo análisis.

Tabla 9

Cuadro de análisis de cuentas por cobrar

| Mes | ventas a crédito | cobrado | Por cobrar | % Por cobrar |
|-------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| Noviembre | S/ 51,255.50 | S/ 37,523.00 | 13,732.50 | 6.80% |
| Diciembre | S/ 44,397.00 | S/ 24,110.00 | 20,287.00 | 10.04% |
| Enero | S/ 21,412.00 | S/ 4,050.00 | 17,362.00 | 8.60% |
| Febrero | S/ 52,101.00 | S/ 24,450.00 | 27,651.00 | 13.69% |
| Marzo | S/ 70,355.00 | S/ 10,000.00 | 60,355.00 | 29.89% |
| Abril | S/ 83,166.00 | S/ 20,670.00 | 62,496.00 | 30.95 % |
| TOTAL | S/ 322,686.50 | S/ 120,803.00 | 201,883.50 | 100% |
| Total en % | 100 % | 32.30 % | 62.56 % | |

Fuente: Elaboración propia, según datos de la empresa.

En la tabla 9 se observa que, del total de las ventas a crédito equivalente a 322,686.50 el 62.56% que representa a 201,883.50 en soles aún están por cobrar, lo cual indica que del total de ventas a crédito falta cobrar más de la mitad, créditos desde el mes de noviembre del 2017 hasta el mes de abril, lo cual indica un riesgo para la empresa debido a deficiencia en la gestión.

Tabla 10

Créditos en estado de morosidad

| Ventas a crédito | Total cuentas por cobrar | Morosidad |
|------------------|--------------------------|----------------|
| 322,686.50 | S/ 201,883.50 | 65,200.50 |
| 100% | 62.56 % | 32.30 % |

Fuente: Elaboración propia, según datos de la empresa.

En la tabla 10 se observa que del total de las cuentas por cobrar que corresponde a un monto de 201,883.50 nuevos soles parte de este monto el 32.30 % que corresponde a 65,200.50 nuevos soles se encuentran en estado de morosidad.

| Cientes | Fecha | Total | Cobrado | Restante |
|-------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|
| Comercial Aquino | 15/11/2017 | S/ 2,690.00 | S/ 500.00 | S/ 2,190.00 |
| Comercio Maxi | 01/12/2017 | S/ 4,995.00 | S/ 4,100.00 | S/ 895.00 |
| Juan Jose Arrollo | 14/12/2017 | S/ 10,500.00 | S/ 8,500.00 | S/ 2,000.00 |
| Sthopa Inversiones EIRL | 05/01/2018 | S/ 5,750.00 | S/ 500.00 | S/ 5,250.00 |
| Comercial Aquino | 15/01/2018 | S/ 862.00 | S/ - | S/ 862.00 |

Figura 6. Deficiencia en la otorgación de crédito

En el registro de cuentas por cobrar se encontró cliente con créditos otorgados por segunda vez antes de haber cancelado su primer crédito, ejemplo como se muestra en la imagen 6 el cual indica una mala gestión en el análisis para la otorgación de créditos por parte del área de créditos y cobranza.

4.2.1. Flujograma Actual de créditos Comercializadora Hermanos Muñoz.

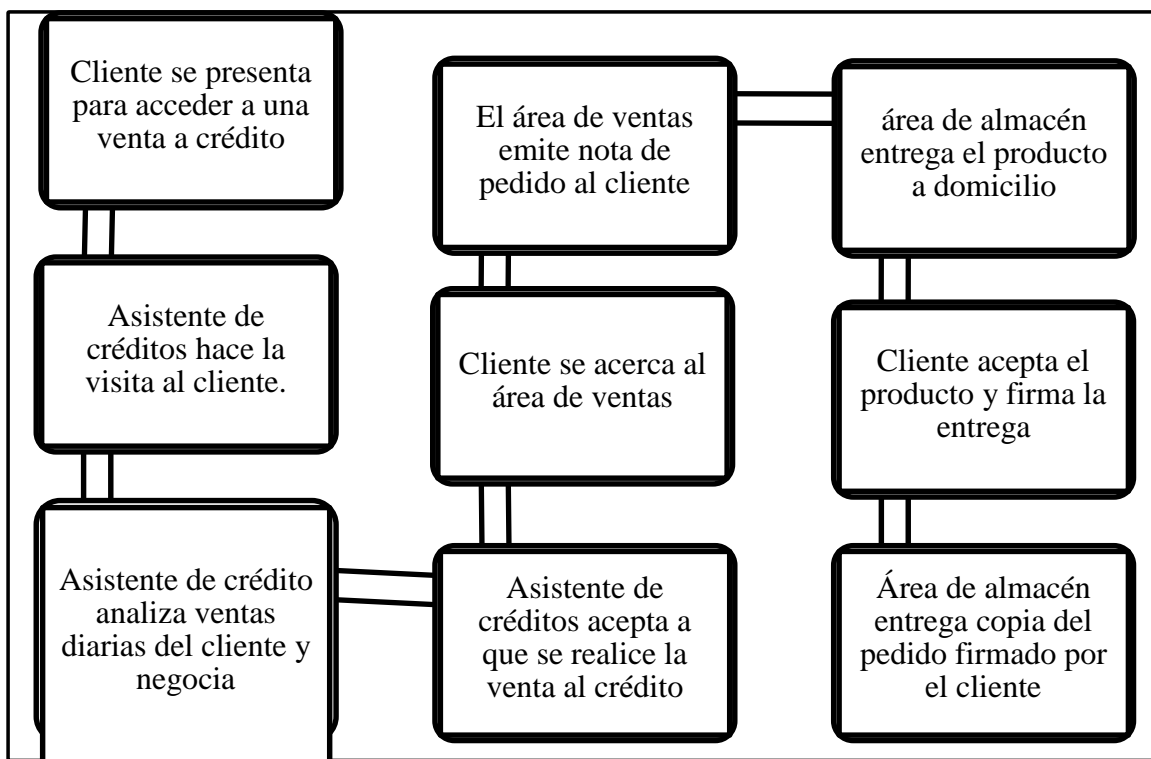


Figura 7. Flujograma de créditos actual comercializadora Hermanos Muñoz.

Este flujograma se construyó de acuerdo a los procedimientos observados en la otorgación de la venta a crédito, se diseñó para analizar la situación y mejorarla con la propuesta de un flujograma más efectivo de acuerdo a las políticas de créditos y sus funciones propuestas ya que la empresa en este flujograma no realiza una adecuada evaluación al cliente de manera que pueda respaldar sus ventas ya que si el cliente no cancela conforme a los acuerdos esa cuenta por cobrar no será exitosa y se genera una pérdida de inmediato.

4.2.2. Flujograma Actual de Cobranza Comercializadora Hermanos Muñoz

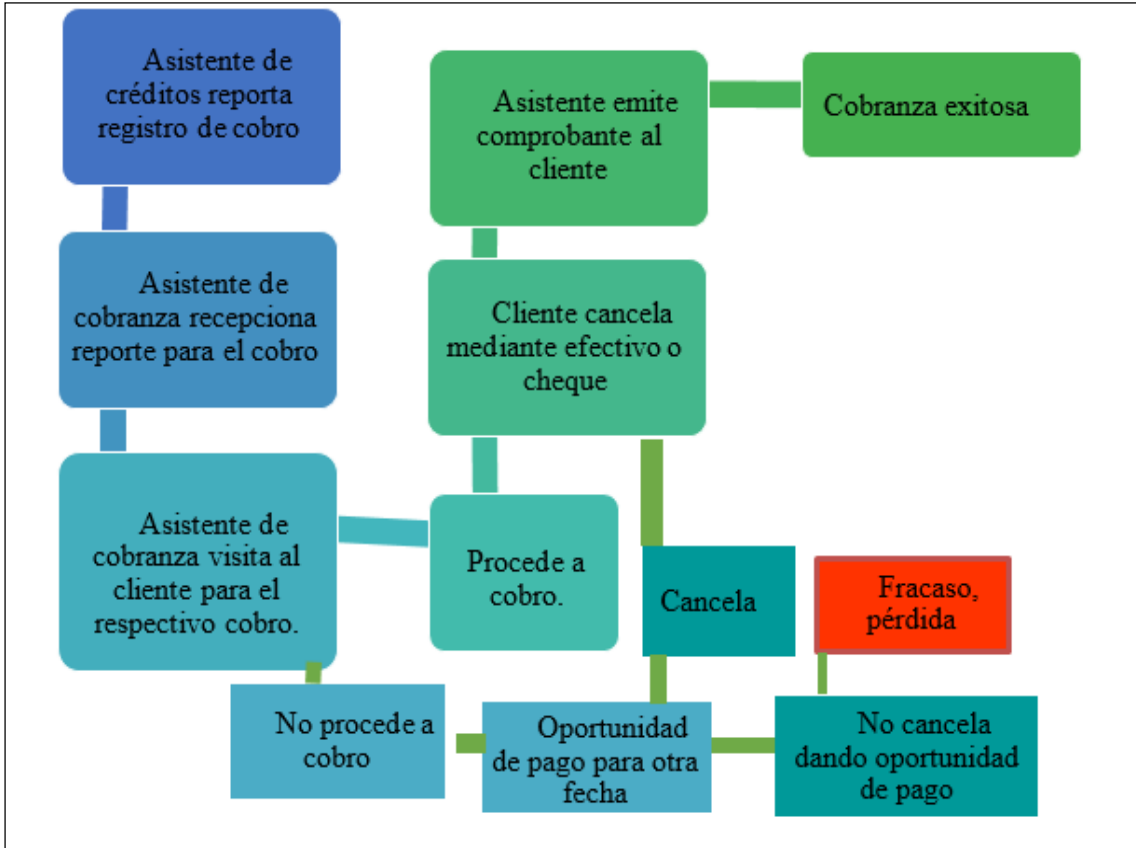


Figura 8. Flujograma de cobranza actual.

Este flujograma se construyó de acuerdo a los procedimientos observados en la recuperación de una venta a crédito, se diseñó para analizar el proceso de cobro y mejorarla con la propuesta de un flujograma más efectivo de acuerdo a las políticas de créditos y a la propuesta del manual de funciones ya que la empresa en este flujograma no realiza una adecuada recuperación de la cartera para que sea exitosa en este caso el asistente de cobranza no realiza llamadas anticipando el cobro y no mite notificaciones de cobro que son esenciales en una cobranza dado a estas deficiencias que presenta el área de cobranza trae como parte de la consecuencia a una cobranza no exitosa o una cuenta no recuperada.

a) Resultados de la guía de entrevista según anexo N° 2

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente del área de créditos y cobranza obtuvimos resultados que inciden negativamente en la otorgación de créditos y recuperación de la cartera. En cuanto a la otorgación del crédito las garantías solo se basan en la confianza y en un documento de entrega que se firma la entrega el producto al cliente mas no se firma ningún acuerdo sobre las condiciones de pago que tendrá que realizar el cliente.

El monto de crédito solo se entrega de acuerdo al tamaño del negocio del cliente ya que no cuentan con una calificación de riesgo para realizar una adecuada gestión.

Los medios de pago que realiza los clientes son mediante cheques Efectivo deposito a cuenta de empresa emitiendo un recibo por cada cobro ya sea por amortización o cancelación total del crédito (figura 6), Cuando se termina de cancelar el total de la compra a crédito se emite recién la factura al cliente para luego pasar por el área de contable.

forma directa, el objeto de estudio para luego analizarla las situaciones sobre la realidad estudiada.

La ficha de observación estuvo constituida por 15 ítems que fueron validados por expertos en el tema de créditos y cobranza.

La observación se realizó de acuerdo al procedimiento de trabajo que realizó el área de créditos y cobranza empezando por la solicitud de pedido del crédito lo primero que se pudo observar fue que la empresa no cuenta con una solicitud de crédito para que el cliente sustente sus garantías. en segundo lugar, se observó que la empresa no realiza un adecuado análisis de crédito, tampoco cuenta con una calificación de riesgo para orientar sus decisiones, algo positivo que se pudo observar es que cuentan con un sistema para registrar los créditos y mantener la cartera de clientes actualizada mostrando alarma de cuentas en estado normal (color amarillo) y cuentas en estado vencido (color rojo) según figura 10.

| Lista de Cronogramas de Cobro | | | | | | | Leyenda: Normal Vencido <input type="text" value="Buscar..."/> | |
|---|---------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|---|--|
| | Clientes | Documento | Fecha | Total | Cobrado | Restante | | |
| ■ | Luis Araujo Cordova | 001-0000413 | 30 Jul 2018 | 38266.00 | 0.00 | 38266.00 | | |
| ■ | Luis Araujo Cordova | 001-0000411 | 30 Jul 2018 | 2990.00 | 1250.00 | 1740.00 | | |
| ■ | Jhonatan Bendezu | 001-0000410 | 30 Jul 2018 | 2080.00 | 0.00 | 2080.00 | | |
| ■ | Antonia Rivera | 001-0000399 | 26 Jul 2018 | 14310.00 | 0.00 | 14310.00 | | |
| ■ | Comercial tifanny E.I.R.L | 001-0000398 | 26 Jul 2018 | 21870.00 | 20670.00 | 1200.00 | | |
| ■ | Oscar Martinez Flores | 001-0000395 | 24 Jul 2018 | 11200.00 | 11100.00 | 100.00 | | |
| ■ | Alex Santur | 001-0000394 | 24 Jul 2018 | 23300.00 | 0.00 | 23300.00 | | |

Figura 10. sistema de cuentas crediticias.

Por otro lado, ese sistema también muestra deficiencias porque no es completo para realizar una buena gestión le falta mostrar alertas en cuanto al tiempo que se tiene que cobrar y da acceso a la otorgación de un nuevo crédito a clientes que aún no cancelan un crédito anterior.

Otros problemas que hemos podido observar es que no se realizan un estricto seguimiento a las cuentas por cobrar y cuentan con un flujograma de créditos y cobranza.

4.3 Discusión de resultados encontrados de la entrevista y observación.

El propósito de Diseñar políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C es demostrar cuán importante es trabajar con lineamientos o parámetros que nos ayuden a cumplir con las funciones del personal y cumplir con los objetivos de la empresa.

Es evidente que una empresa logra generar mayores ventas cuando vende a crédito, como lo describe el autor Cardozo “Es difícil pensar en la sobrevivencia de la empresa con la venta de sus productos de bienes y servicios únicamente al contado”, esta teoría se refleja en el resultado del reporte de cobranzas donde la empresa tiene un porcentaje de ventas crediticias muy significativa. Pero vender a crédito también significa enfrentar riesgos, sobre todo cuando no se aplican políticas para la concesión de créditos y recuperación de la cartera.

En cuanto a la evaluación para el otorgamiento de crédito mediante la entrevista obtuvimos resultados deficientes el cual no se realiza un análisis formal al cliente ya que se basan en la confianza y el trato verbal, factor influyente para que el cliente mantenga morosidad en sus pagos. Según el autor Córdova (2005) recomienda que todo gerente debe considerar las cinco C s del crédito ya que cualquier solicitante debe ser evaluado de acuerdo a su capacidad, carácter, condiciones, colateral y capital. Las cinco C s del crédito se puede considerar en una solicitud de crédito donde refleja los requisitos y documentos adjuntados a evaluarse, ya que en cuanto a este resultado na empresa no cuenta con solicitudes de crédito. Por otra parte, el autor Castro

hace mención a dos puntos importantes que permite tomar la decisión de que si se otorga o no un crédito es la investigación que se hace al cliente y al análisis de su situación económica, de haberse realizado estos dos puntos se tomara la decisión.

En cuanto a la otorgación del crédito mediante la entrega del producto al cliente, lo único que respalda a la empresa es una nota de entrega como lo menciona el gerente en la entrevista realizada, mas no existe un contrato firmado entre el deudor y acreedor donde especifique la fecha de pago y las condiciones de esta como lo podemos observar en la ficha de observaciones que no cuentan con documentos que garantice el cobro según el autor una política ayudaría determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder,

En una otorgación de crédito también el autor hace conocimiento que se debe aplicar políticas de pago, descuento y monto. En cuanto a este resultado mediante la entrevista el gerente determino que si se dan descuentos en una venta a crédito esta respuesta nos da entender que los clientes tienen más ventaja de acceder a una compra a crédito y aumentar las cuentas por cobrar.

En cuanto a un descuento por ´pronto pago de acuerdo al resultado de la entrevista el gerente menciono que no se otorgan este tipo de descuentos, información coincidente en la ficha de observación analizando las teorías un descuento por pronto pago aumenta las ventas y las utilidades como lo describe el Autor Boten esta teoría ,por otra parte en la entrevista realizada a los clientes con la pregunta sobre el motivo del retraso de sus pagos con sus cuentas a la empresa dependía también que no toman tanta importancia pagar antes del vencimiento del acuerdo porque no les garantiza un descuento a favor. Fue de importancia tomar en cuenta sobre estos datos que influirá el diseño de una política de descuento por pronto gago.

Los resultados referentes al proceso de cobranza mediante los instrumentos realizados fueron los siguiente:

Uno de los resultados que se obtuvo referente al trabajo que realiza el área cobranza el gerente menciona en la entrevista “que los resultados en el proceso de cobranza no son los que se espera pero se está intentando buscar soluciones”, la empresa tampoco cuenta con un flujograma de créditos y cobranza para la realización de sus funciones como se observó en la entrevista, pues si existiera un proceso adecuado de cobro se tendría buena salud financiera como explica el autor Álvarez Torrez “En la medida en que una organización sea capaz de automatizar procesos, mejorará la fluidez del método o procedimiento, incrementando casi de inmediato el nivel de productividad personal y organizacional.

Por otro lado, se observó que el área de cobranza no emite cartas de cobranza cuando es necesario, esta respuesta de deficiencias se generan al no contar con políticas de cobranza para mejorar un buen desempeño laboral coincide con lo que dice el autor Una empresa bien organizada determinará que división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro esta política por supuesto se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía.

En los resultados del análisis de la cartera que se realizó con el análisis documental se determinó un factor de morosidad, pues la empresa cuenta con una cartera de cliente en morosidad con un saldo de 65,200.50 nuevos soles que representa en porcentajes al 32.30% lo cual es preocupante para la empresa y para el trabajo del área de cobranza en cuanto a su recuperación de esta, según el autor Carlos en su teoría argumenta que generalmente en las empresas comerciales no se permiten tener más del 5% de cartera vencida, por ello se debe dar seguimiento constante para no arriesgar la operación de la empresa. según estos resultados se


procedió a realizar una entrevista a una muestra de tres clientes que se encuentran especificados en la cartera vencida, las respuestas al incumplimiento de sus pagos a tiempo lo generan porque no hay mucha presión por parte del asistente de cobranza, en pagar otras deudas donde existe más presión, los cobradores no llegan a la hora que acuerdan cancelar y que no tienen tiempo de acercarse a la empresa para poder hacerlo, que cancelar en una fecha vencida igual es la cantidad a pagar que no les perjudica. pues esto comportamientos repercuten en que la empresa cuente con cuentas vencidas, por otro lado, no existe procesos judiciales por el no pago de la deuda como lo menciona el gerente en la entrevista podemos concordar que es otro motivo para el no pago de las cuentas vencidas.

Dando terminación a la discusión de resultados se puede afirmar que la Empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C no ha estado realizando un proceso adecuado en la concepción de créditos y en el proceso de cobranza teniendo una cartera por cobrar de 201,883.50 soles lo cual el 32.30% de cuentas están vencidas (tabla N°8).por tanto se debe poner orden y parámetros en los procesos que se realicen para lograr una buena gestión, realizando un diseño de políticas de créditos y cobranza para la empresa de acuerdo a la situación en que se encuentra y aplicando las teorías existentes seria la adecuada para tener un control en la gestión de créditos y su recuperación.

4.4. Diseño de políticas de créditos y Cobranza para la empresa Comercializadora

Hermanos Muñoz S.A.C

Tabla 11. Políticas de créditos y cobranza

| | |
|---|--|
|  | <p>Políticas de créditos y Cobranza</p> <p>Comercializadora Hermanos Muñoz</p> <p>S.A.C</p> |
|---|--|

Las políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C están diseñadas para lograr los siguientes objetivos:

Objetivo

- a). Regular la administración de la otorgación de créditos y cobranza.
- b). Minimizar los riesgos crediticios.
- c). Otorgar créditos de fácil recuperación
- d). Elaborar procedimientos de cobranza que minimicen la cartera de morosidad.
- e). Generar una rentabilidad saludable a la entidad.

**Políticas de
acuerdo al
enfoque
Organizacional**

Gerente de créditos y cobranza:

- a). Cumplir y hacer cumplir las políticas de créditos y cobranza establecidas por la empresa.
- b). Velar por la ejecución de las actividades que se realicen de acuerdo a la propuesta del diseño.
- c). Responsable de aprobar o desaprobar el crédito

Gestor de ventas:

- a). Revisar la documentación del cliente que sea completa y verídica para el crédito y solicitar evaluación crediticia
- b). Informar al cliente de las condiciones de una venta a crédito y sus responsabilidades a cumplir.

Asistente de créditos:

- a). Responsable de mantener la cartera de clientes actualizada
- b). Responsable de dar a conocer a gerencia sobre las informaciones de los clientes si son reales y conforme a la solicitud que se presenta.

Asistente de Cobranzas:

- a). Responsable de rendir cuentas diariamente a gerencia.
- b). Cumplir con los horarios y fechas de cobro a los clientes.
- c). Verificar que las cuentas por cobrar estén debidamente al día y sean verídicas.

d). Comprobar físicamente la existencia de cheques, recibos de cobranza y documentos por cobrar e investigar cualquier irregularidad.

a). El medio por el cual se permitan decidir si se otorga o niega el crédito será mediante la solicitud de crédito.

b). Se presentará mínimo dos referencias personales.

c). se llevará a cabo una investigación sobre los antecedentes crediticios financieros

d). La concesión de créditos a nuevos clientes se realizará después de haber hecho dos a tres compras al contado o de acuerdo a los resultados de la solicitud.

Políticas para el Análisis y Evaluación del crédito d). No se concederán créditos a clientes que generaron un estado de morosidad significativo en la empresa. o tienen deudas pendientes en la empresa que no se logran cancelar según los acuerdos.

e). Documentos: Los documentos para el análisis del crédito serán: Solicitud del Crédito, copia de documentos de identidad del cliente, copia de Ruc actualizado, copia de documentos respaldo de bienes

f). Se realizara un seguimiento al cliente para confirmar la ubicación de su negocio.

Políticas para el Otorgamiento de la venta a crédito.

- :
- a). **Documentos a firmar:** Para todo otorgamiento de una venta a crédito debe elaborarse un contrato con las debidas especificaciones y ser firmados por ambas partes (comprador y vendedor).
 - b). **Monto:** El crédito a otorgar se le calcula en función a su potencial de compras y su capacidad para pagar estará comprendido entre 300.00 y 40,000.00
 - c). **Descuento por pronto pago:** Si el cliente cancela antes de los 10 días de su vencimiento se le concederá el descuento de 2% de la deuda.
 - d). **Plazo:** Otorgar créditos con vencimiento de 30 y 15 días.
 - e). La entrega de la venta crediticia se realizara en el domicilio del cliente con previa firma de recepción.

Políticas para la recuperación de la cartera

- a). El asistente de cobranza está apto a usar el cronograma de cobranza.
- b). **Medios de pago:** el pago se realizará mediante cheque, deposito a cuenta de la empresa y efectivo en forma personal.
- c). Hacer un seguimiento al cliente antes del vencimiento de la factura para hacerle Recordar su compromiso de pago.

- d). Notificar o enviar cartas de cobranza haciendo recordar la deuda pendiente 3 días antes de su vencimiento.
- e). Realizar visitas personales al cliente.
- f). Realizar llamadas telefónicas para hacer el seguimiento.
- g). Todos recibos de cobranza entregados al jefe de Crédito y Cobranzas, deben indicar las facturas que se están cancelando y los saldos pendientes a cobrar.
- h). Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- i). Documentos a firmar:** Los documentos a firmar en una cobranza será la factura y un recibo de cobro emitido por la entidad.

**Políticas para
Morosidad de
la cartera**

- a). Las llamadas serán realizadas por el gerente de créditos y cobranza preguntar de forma amable el motivo de su atraso de la deuda y considerar 15 días para el pago.
- b). Un abogado interferirá en una llamada telefónica para que el cliente tenga mayor capacidad de pago a tiempo.
- c). Las cartas de cobranza:** Con la emisión de cartas de cobranza se pretende recuperar el 20 % de la cartera vencida.
- d). Visitas personales:** Con las visitas personales de acuerdo con el cliente y la cobranza judicial se pretende recuperar 12. % de las cuentas vencidas.
- e). Porcentaje de interés:** El porcentaje de interés se aplicará el 1.5% del total de la deuda por cada quince días de morosidad.

- a). Se visitará al cliente para para realizar acuerdos de pago caso contrario se le informará que entrará en un proceso de cobro jurídico.
- Políticas para el Cobro judicial** b). Se realizara el cobro jurídico cuando haya pasado 30 días hábiles de haberse realizado el cobro pre jurídico lo cual no tuvo resultados se procederá a la demanda con un abogado para el pago en efectivo o la adquisición de bienes.

Anexos: En las políticas de créditos se me menciona la utilización de solicitud de créditos y las notificaciones de cobranza las cuales están diseñadas según los siguientes anexos ubicadas en las últimas páginas.

De la solicitud de Crédito: anexo 7: Se usará conforme a los requerimientos que la empresa exige al cliente para acceder a un crédito.

De las notificaciones de cobranza anexo 8: Las notificaciones se elaboraron para dos condiciones una para las cobranzas en estado de vencimiento y otra para el cobro de apelación.

4.4.1. Propuesta Manual de Funciones

Para que las políticas funcionen adecuadamente y sean efectivas se realizó la propuesta de un manual de funciones

Tabla 12.

Manual de funciones

Manual de Funciones


| Cargo | Funciones |
|---|--|
| Gerente de Créditos y Cobranza | <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="535 430 1185 472">1. Realizar acuerdo de contratos de negociación. <p data-bbox="487 504 941 546">Supervisar la gestión de cobranza.</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="535 577 1201 619">2. Aprobar los créditos solicitados por los clientes.<li data-bbox="535 651 1315 693">3. Revisar el estado de los créditos y las cuentas por cobrar.<li data-bbox="535 724 1412 840">4. Incentivar al personal a cumplir con las actividades y objetivos propuestos<li data-bbox="535 871 1412 987">5. Formular y proponer mejoras a los procedimientos de crédito y cobranza con el fin de tener mejores resultados |
| Gestor de ventas | <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="535 1092 1364 1134">1. Intervenir en la captación de clientes con capacidad de pago.<li data-bbox="535 1165 1412 1281">2. Revisar la documentación de cliente que sea completa y verídica para la realización del análisis y evaluación.<li data-bbox="535 1312 1412 1428">3. Informar al cliente de los beneficios de una venta a crédito y sus responsabilidades a cumplir.<li data-bbox="535 1459 1412 1575">4. Informar al cliente de los beneficios de una venta a crédito y sus responsabilidades a cumplir. |

**Asistente de
Créditos**

1. Informar al gerente sobre los estados de los créditos y los ingresos diarios por cobranza mediante cronograma de cobranza.
2. Realizar un seguimiento continuo a los clientes para que se siga negociando
3. Informar al gerente sobre las ventas crediticias que se han otorgado y las que están pendientes para la evaluación y análisis.
4. Realizar informes mensuales a la gerencia para hacer conocer el avance y de los trabajos y los logros que se obtiene.
5. Realizar el seguimiento a los clientes en evaluación para dar conformidad a la gerencia a tomar decisión de otorgar o denegar un crédito.
6. Ayudar a la captación de clientes que estén aptos para una venta crediticia.
7. Realizar visitas a los clientes que tienen capacidad de pago para que sigan negociando.

**Asistente de
cobranza**

1. Revisar y evaluar el estado de las cuentas de cobro.
2. Realizar las llamadas a los clientes y enviar notificaciones de cobranza para hacer recordar el pago.

- 
3. Emitir reportes de las cobranzas realizadas diariamente al gerente del área de créditos y cobranza.
 4. Insistir y presionar a los clientes morosos a cancelar sus deudas mediante notificaciones y visitas personales.
 5. Realizar el seguimiento a las cobranzas en las fechas indicadas de cobro.
 6. Comunicar a la gerencia los inconvenientes que se tiene con los clientes y participar en las medidas a realizarse.
-

4.4.2. Propuesta de Flujograma de Créditos para la empresa

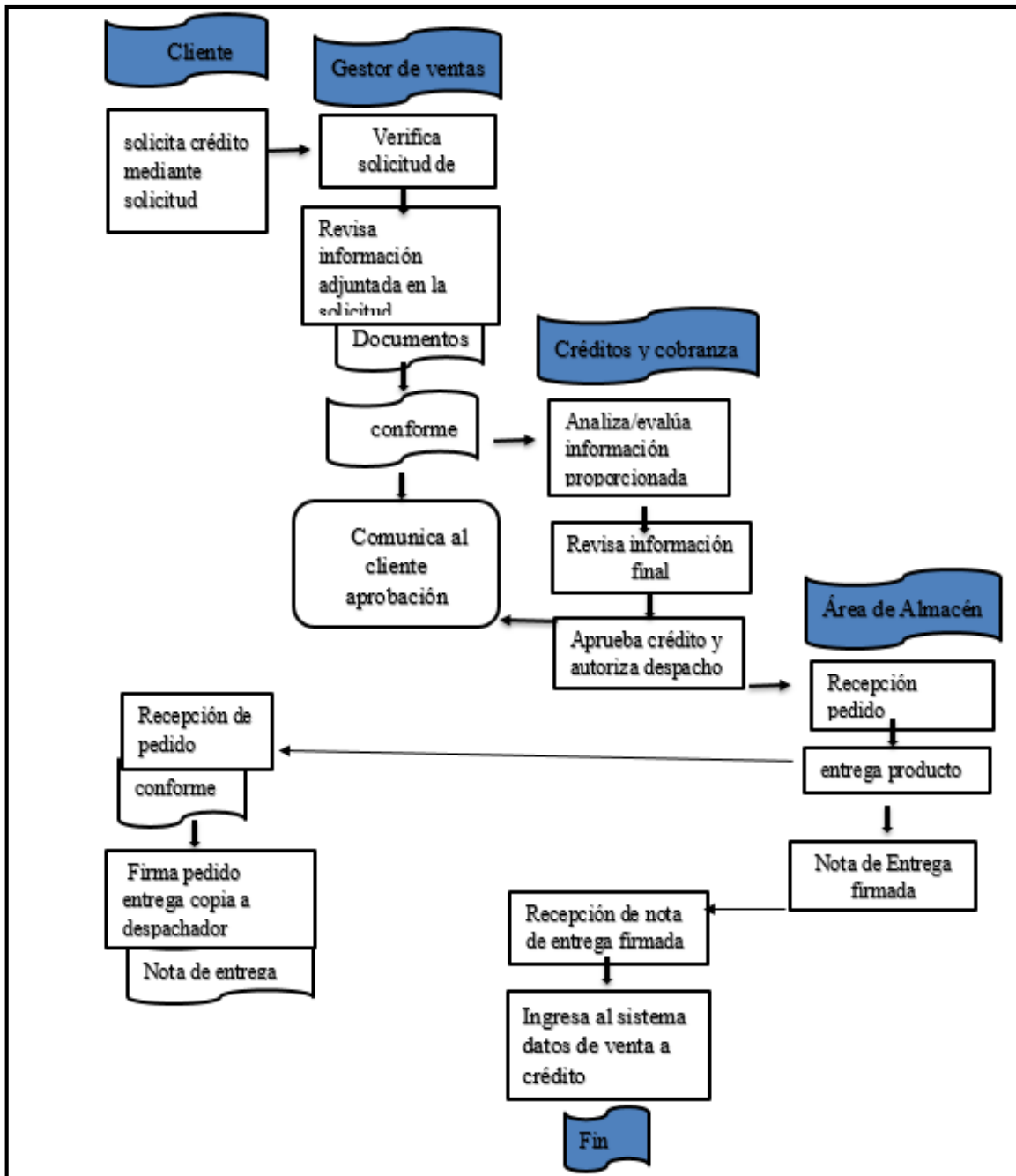


Figura 11. propuesta Flujograma de Créditos

Debido a la deficiencia encontrada en el proceso de crédito, como propuesta se realizó un flujograma de créditos eficiente que ayude en la realización de las funciones y políticas. Este

flujograma muestra un proceso de orden que se llevará a cabo en la empresa, se construyó de acuerdo a las actividades que realiza el área conjuntamente con las necesidades de la empresa, este flujograma da inicio a las operaciones de crédito otorgando o denegando la venta crediticia con los siguientes procesos:

1. El cliente presentar la documentación para el crédito mediante solicitud con la ayuda de un gestor de ventas.
2. Gestor de ventas revisa la documentación ya que si es conforme hace la entrega al área de créditos y cobranza para el respectivo análisis y evaluación.
3. El gerente toma la decisión estando consiente de que la información presentada es conforme y se ajusta a la realidad.
4. El gerente conjuntamente con el personal del área de créditos realiza una investigación acerca del cliente para verificar si la información presentada es conforme
5. Si la información de acuerdo la investigación es conforme el área de créditos y cobranza con presencia del gerente firman acuerdos mediante contrato de pago y dan la orden al área de almacén para el respectivo despacho mediante nota de pedido.
6. Si la investigación y la información presentada no es conforme el gerente rechaza el acceso al crédito
7. El área de almacén realiza la entrega de producto de arroz al cliente en su domicilio adjuntando una nota de entrega la cual es firmada por el cliente y despachador.
8. Después de haberse entregado el producto, la nota de entrega pasa al área de créditos y cobranza para registrar la venta a crédito.

4.2.3. Propuesta de Flujoograma de Cobranza para la empresa.

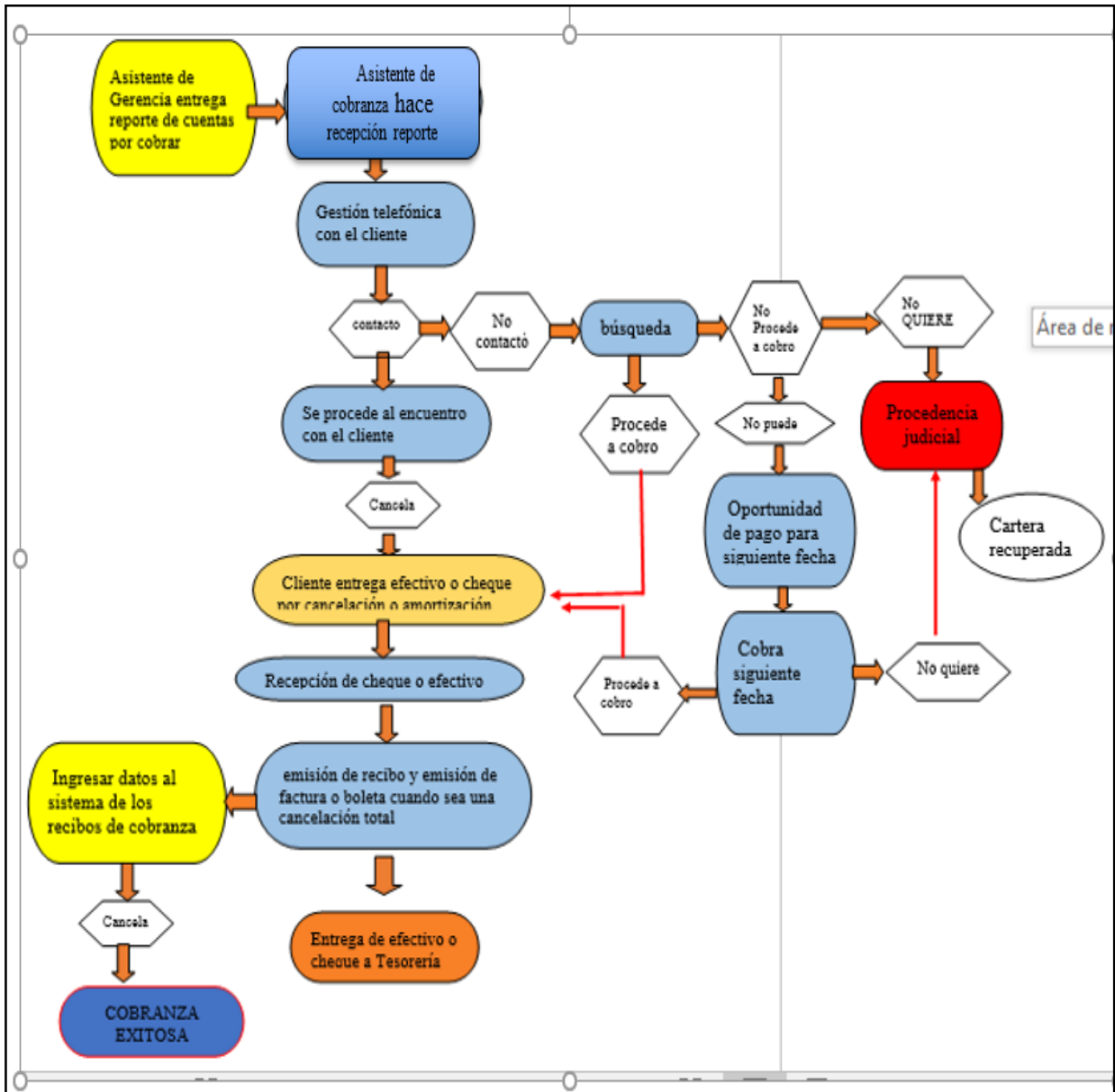


Figura12. Propuesta flujoograma de cobranza

Debido a la deficiencia encontrada en el proceso de cobranza, como propuesta se realizó un flujoograma de cobranza eficiente que ayude en la realización de las funciones y políticas de cobro. Este flujoograma muestra un proceso de orden que se llevará a cabo en la empresa, se

construyó de acuerdo a las actividades que realiza el área conjuntamente con las necesidades de la empresa, dando inicio a las operaciones de cobro.


Detalles del proceso de cobranza según la propuesta de flujograma de cobranza.

1. El flujograma de cobro empieza por la emisión del reporte de cobranza que realiza el asistente de gerencia al asistente de cobranza.
2. El asistente se comunica mediante llamada telefónica haciéndole recordar la deuda pendiente al cliente.
3. Si existe comunicación para cancelar, el asistente se acerca para el respectivo cobro.
4. si no hubo comunicación con el cliente el asistente realiza la búsqueda a domicilio del cliente para el respectivo cobro.
5. Si se procede a cobro se emite un recibo por la cancelación o amortización o en otros casos se realizará la recepción de cheque para el cobro por el banco.
6. Cuando se cobra respectivamente pasa a la facturación y el registro en el sistema,
7. Cuando no se procede a cobro porque el cliente no tiene o por otros motivos se da la oportunidad de pago para una fecha siguiente.
8. Si no procede al cobro dando las oportunidades de pago o el cliente o se niega a cancelar se realizará la procedencia judicial para la recuperación de la cartera.

4.2.4. Propuesta Cronograma de Gestión de Créditos y Cobranza.

En este trabajo de investigación se propuso un cronograma de Gestión de Créditos y Cobranza, formato creado en Excel que se propone a la empresa para ser usado en el área de créditos y cobranza. El formato se creó con la finalidad que sean de apoyo al cumplimiento de

las políticas de créditos y cobranza este formato fue creado en el programa de Excel por mi persona como autor de esta investigación con la ayuda de las informaciones de las redes sociales de YouTube. El formato se adecua en forma general y completa a las actividades de crédito y cobranza, así como sus resultados de cada gestión y las decisiones a tomar de acuerdo a las condiciones de cada operación, para comprobar si el formato está completo para usarle y están activas sus funciones se realizó ejemplos de operaciones y los resultados fueron como se esperaba de gran importancia, a continuación, les mostramos el formato mediante imagen y sus funciones.

|  CRONOGRAMA DE COBRANZA COMERCIALIZADORA HERMANOS MUÑOZ S.A.C | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|----------|------|------------------------|------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|---------------|--------------------|------------------------------|--|
| Fecha | | | | | | | | | | | | | |
| 15/11/2017 | | | | | | | | | | | | | |
| Cliente | Factura | Importe | IGV | Cobrado Hasta la fecha | Total por cobrar | Vendedor | Tipo de Cliente | Fecha de venta a crédito | Fecha de Cobro | Días vencidos | Indicador semáforo | Acciones | |
| Cliente1 | 0010 | 6000.00 | 0.00 | 3500.00 | 2500.00 | Vendedor 1 | A | 01/09/2017 | 01/10/2017 | 45 | 🚦 | Negociar o proceso judicial | |
| Cliente 2 | 0011 | 2000.00 | 0.00 | 1800.00 | 200.00 | Vendedor 2 | B | 12/09/2017 | 27/09/2017 | 49 | 🚦 | Negociar o proceso judicial | |
| Cliente3 | 0012 | 1700.00 | 0.00 | 0.00 | 1700.00 | Vendedor 3 | B | 20/09/2017 | 05/10/2017 | 41 | 🚦 | Negociar o proceso judicial | |
| Cliente4 | 0013 | 1185.50 | 0.00 | 445.00 | 740.50 | Vendedor 4 | B | 13/10/2017 | 28/10/2017 | 18 | 🚦 | Visitar al cliente y cobrar | |
| Cliente5 | 0014 | 6000.00 | 0.00 | 3000.00 | 3000.00 | Vendedor 5 | A | 17/10/2017 | 16/11/2017 | -1 | 🚦 | Recordar al cliente su deuda | |
| Cliente6 | 0015 | 10700.00 | 0.00 | 5260.00 | 5440.00 | Vendedor 6 | A | 27/10/2017 | 26/11/2017 | -11 | 🚦 | En espera | |
| | | 27585.50 | 0.00 | 14005.00 | 5/ 13,580.50 | | | | | | | | |

| Tipo de cliente | | | Condición del crédito | | Acciones a tomar | |
|-----------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------|------------------------------|
| Calificación | Plazo de pago-días | Monto del crédito | Calificación | Condición | Calificación | Acciones a tomar |
| A | 30 | >2000.00 | En espera | <=0 días;-10 días | En espera | En espera |
| B | 15 | <2000.00 | Por vencer | <0 días;>-10 días | Por vencer | Recordar al cliente su deuda |
| | | | Vencido | >=30;<30 días | Vencido | Visitar al cliente y cobrar |
| | | | Muy atrasad | >= 30 días | Muy atrasad | Negociar o proceso judicial |

Figura 13. Cronograma de gestión de créditos y cobranza

Descripción de las funciones del formato de gestión de créditos y cobranza.

El formato como se muestra en la figura está definido por los siguientes datos:

- a) Nombre del cliente
- b) Numero de Documento por el cual se emite la venta a crédito
- c) Importe del crédito otorgado más IGV y el total del crédito.
- d) Monto cobrado hasta la fecha actual: los resultados serán automáticos conjuntamente con sus respectivas barras de acuerdo al monto por cobrar.
- e) El dato del vendedor se registrará de acuerdo al vendedor que ofreció el crédito, ya que la comercializadora Hermano Muñoz también cuentan con vendedores externos que ofrecen el producto de arroz y a cambio reciben comisiones.
- f) El tipo de cliente está clasificado por dos categorías del tipo A representa a clientes con créditos mayores a 2000.00 soles y del tipo B con créditos menores de 2000.00.
- g) Fecha de venta del crédito y la fecha de cobro como fecha de vencimiento lo cual indica que el cliente tendrá que terminar de cancelar su deuda.
- h) Los días vencidos se registrarán automáticamente de acuerdo a los días que están vencidos los créditos o días que faltan cobrar por cobrar.
- i) El indicador semáforo: indican automáticamente el estado del crédito y las cuentas por cobrar; cada color indica el estado de un crédito (ver en la parte superior cada de la imagen cada color que representa).
- j) Las acciones a realizarse se describirán automáticamente de acuerdo a los resultados presentados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Debido a las deficiencias encontradas al realizar el diagnóstico en la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C se realizó la propuesta de un diseño de políticas de créditos y cobranza con el fin de minimizar los riesgos crediticios y facilitar una cobranza exitosa.

La elaboración de la propuesta del diseño de políticas de créditos y cobranza para la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C están estructuradas de acuerdo a sus objetivos y al enfoque organizacional de la como también a los procedimientos que realiza el área estructurado por cuatro etapas que son análisis y evaluación del crédito, otorgamiento del crédito, recuperación de la cartera, cartera con morosidad y cobro judicial.

Para que las políticas de créditos y cobranza sean efectivas y exitosas se diseñaron formatos como solicitud de crédito, notificaciones de cobranza, contrato de pago y un cronograma de cobranza desarrollado en Excel.

De acuerdo a la investigación en cuanto al análisis de las ventas a créditos se puede afirmar que son muy efectivas ya que ofrece un producto muy reconocido e infaltable que es el arroz tiene oportunidades de crecer en el mercado generando un buen potencial de ingresos, pero para eso tendrá que someterse a la implementación de un diseño de políticas de créditos y cobranza para encaminar una gestión saludable.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C la implementación de la propuesta de un diseño de políticas de créditos y cobranza para la mejora de sus actividades,

respaldar sus ventas, generar mayor rentabilidad y disminución de las cuentas en estado de morosidad.

Se recomienda a la Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C emitir contratos por ventas crediticias, la implementación de un sistema para minimizar el riesgo crediticio, capacitar al personal para una buena gestión y la emisión de solicitud de crédito.

Se recomienda la a Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C la utilización de calificación de riesgo crediticio para la toma de decisiones.

Se recomienda la realización de un proyecto de investigación en cuanto a la implementación de la propuesta para luego analizar los resultados de la misma.

Se recomienda a las entidades comerciales que generan ventas crediticias contar con un diseño de políticas de créditos y cobranza para minimizar los riesgos y realizar una gestión adecuada de crédito y recuperación de la cartera.



REFERENCIAS

- Aznar, V. E. (2005). *Estrategia de cobranza en Epoca de Crisis*. Mexico: Mexico.
- Beltran, M. (2012). *Guia para una cobranza Efectiva*. Buenos Aires.
- Reina Valera 2000
- Castro, J. A. (2014). *Credito y Cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Cerda, H. (1991). *Metodología de la investigación*. Bogota, San ernando: Ediciones de la U.
- Chalupowicz, A. D. (2014). *Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para Mejorar*. 1,2.
- Cilenda Elena González Cardozo, C. J. (2012). *Políticas de crédito aplicadas por las empresas del sector Repuestos Automotrices*.
- Claudio Guerrero Reyes & Fernando Galindo Alvarado. (2014). *Administracion 2*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A.
- Cortés, J. M. (2017). *El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades*. 50.
- Del Valle Cordova, E. E. (2005). *Creditos y Cobranza*.
- Dun, & Bradstreet. (2016). *Business Information Report*-[https://www.dnbla.com/es/business-information Reports](https://www.dnbla.com/es/business-information-reports).
- E. G. (2000). *La cobranza y sus estrategias*. España: Primera Ediciones gestion 1998.
- Giraldo Henao, E., & RICO Betancur, L. M. (2012). *Propuesta para el diseño de políticas y procedimientos para la asignación de créditos y gestión de cartera en la empresa Agregados del Norte S.A. año 2012*. Medellin.
- Gitman, L. J. (1978). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Harla S.A.

- HaimeLevy, L. (2005). *Planeacion Financiera en la empresa moderna* . mexico: Ediciones Fiscales .
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la Investigacion, cuarta edicion*. Mexico: Editorial Mexicana, Reg. Nlim. 736.
- James C. Van Horne, J. M. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson Educaci3n de M3xico, S.A.
- Lozano, G. (2016). *Diseño Manual Politicas de Creditos y Cobranza para mejor Liquidez Quimica S.A*. Guayaq.
- Núñez Morales, A. C. (2012). “*Diseño de un manual de politicas Y procedimientos de credito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la mpresa Auto Polo de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- Quimiz Perea, J. E., & Valdez Muñoz, P. d. (2012). *Implemenacion de Manuales de Politicas y Procedimientos de Ceditos y cobranz para la minimizacion de riesgos al momento de adquirir carteras de creditos por parte de la Compania Solufactring S.A,durante el periodo 2012*. Ecuador.
- Rizo, S. B. (2014). *Política de Crédito y Cobranza - Guía práctica*. Mexico: MEXICO.
- Rodriguez Chacon, . E., & Rodriguez Ibañez, F. M. (2014). *Implementacion de politicas de cobranza para sincerar el saldo Contable de la empresa Estacion Valle ChicamaS.A.C*. Trujillo,Peru.
- Santandreu, E. (2002). *Manual del Credit Manager* . Barcelona: Ediciones Gestion 2000,S.A .
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Colombia: Pearson Educaci3n de Colombia Ltda.
- Yin, R. K. (1981). *Investigacion sobre estudio de casos Metodos y Diseño Segunda Edicion*.

ANEXOS

Anexo N°1. Carta de Consentimiento

| | |
|--|--|
|  <p>COMERCIALIZADORA Hermanos Muñoz</p> | <p><u>CARTA DE CONSENTIMIENTO</u></p> |
| <p>Tarapoto, 08 mayo, 2018</p> | |
| <p>Yo: JOSE WILDOR SILVA LINGÁN con DNI N° 33585889 en mi calidad de GERENTE, AUTORIZO a: DEYSI LILI MEDINA LLATAS con DNI N° 47781627 Que en mi consentimiento pueda hacer uso de información y observación de documentos de la empresa Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C con RUC N° 20602405339 para realizar su proyecto de investigación y proponer un diseño de políticas de Créditos y Cobranza para la misma.</p> | |
| <p>En ejercicio del presente, firmo este documento para fines que fuesen necesarios.</p> | |
| <p style="text-align: right;"> Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C <u>José Wildor Silva Lingán</u> Gerente 33585889</p> | |
| <p style="text-align: center;">Atentamente</p> | |

Anexo N°2. Ficha de entrevista 1

FICHA DE ENTREVISTA PERSONAL – COMERCIALIZADORA HERMANOS

MUÑOZ S.A.C

Entrevista personal dirigida al Gerente de créditos y cobranza de la Empresa

Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

Entrevista Personal

Fecha: 15/0/2018

Nombre del Entrevistado: Jose Wildor Silva Lingan

Objetivo: Conocer el entorno actual de la empresa y realizar un diagnóstico a través de para contribuir al diseño de políticas de créditos y cobranza.

1. ¿Cree usted que el procedimiento de créditos y cobranza se alinean a los objetivos de la empresa? No

2. ¿Cómo determina la evaluación del monto de crédito que se otorgado al cliente?

La cantidad de crédito otorgamos de acuerdo al tamaño del negocio del cliente, si el cliente tiene un negocio pequeño no es más 3000.00 no se tiene otra estrategia u otro parámetro para asignar la cantidad de crédito por falta de asesoramiento.

3. ¿Cuáles son los plazos de pago que se les da a los clientes para cancelar su deuda?

Los plazos de pagos que hacen son por cuotas semanal, quincenal mensual y si el crédito es más de 10,000 se les da un plazo de pago hasta tres meses para cancelar el total.

4. ¿Cuáles son las garantías que dan los clientes por la compra a crédito?

La única garantía es hacer firman una entrega por el producto y basarse en la confianza y el trato verbal.

5. ¿En qué condiciones se dan los descuentos en una venta a crédito?

Un descuento se realiza de acuerdo a la cantidad de producto que pide el cliente se mide por escalas.

6. ¿Cuál es porcentaje de interés que se aplica a los clientes en condiciones de morosidad?

En este caso nosotros no aplicamos porcentajes de interés.

7. ¿Cuáles son los medios que se utiliza para realizar la cobranza?

Se les comunica mediante llamadas telefónicas cuando el cliente ya pasa tres días de la fecha de vencimiento y si no contesta realizamos las visitas a su centro de negocio.

8. ¿Cuáles son las formas de pago que realizan los clientes por la compra a crédito?

Los pagos mayormente se realizan en efectivo, pero hay empresas que lo hacen mediante cheques.

9. ¿Cómo considera el trabajo que realiza el área de créditos y cobranza?

El trabajo que realizan los trabajadores en esta área no están dando resultados de lo cual la empresa espera, se trata de cambiar de personal, pero la situación sigue siendo la misma sobre todo con las cuentas por cobrar vencidas.

10. ¿Cuáles cree usted que son las razones de contar con una cartera de clientes en condiciones de morosidad?

Bueno yo creo por irresponsabilidad porque el producto de arroz es un producto de todos compran y todos consumen otra de las razones, es por nuestra parte que el personal de cobranza es muy pasivo al cobrar, al momento de darle ese crédito no fuimos tan claros con el cliente no se firmó ningún contrato a parte de solo una nota de entrega que se le da y creo que eso no es lo suficiente para un cliente moroso tener la actitud de pagar y otro motivo es aprovechan la confianza que se les da.

11. ¿En qué circunstancias se toman medidas judiciales por el no pago a tiempo de la venta a crédito?

Hasta el momento no se ha tomado medidas judiciales por motivos de una mala gestión en la otorgación de créditos y es el motivo también por lo que mantenemos una cartera de clientes que no han cancelado sus deudas.

12. ¿Cree usted que la empresa debería contar con un diseño de políticas de crédito y cobranza para la concesión de créditos y recuperación de la cartera?

sería de gran ayuda se podría trabajar con más orden. Mejoraría nuestra situación financiera, no estaríamos expuestos a generar pérdidas.

Agradezco su Tiempo brindado y colaboración para responder a cada una de las interrogantes.

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE
CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

Apellidos y nombres del experto:

Institución donde labora:

Especialidad: Instrumento de evaluación: Entrevista.

| Entrevista | | | |
|-------------------|---|--|---------------------------|
| N° | Preguntas | Escala de valoración de ítem de acuerdo a los expertos. | |
| | | De acuerdo (A) | Desacuerdo (D) |
| 1. | ¿Cree usted que el procedimiento de créditos y cobranza se alinean a los objetivos de la empresa? | | |
| 2. | ¿Cómo determina la evaluación del monto de crédito que se otorgado al cliente? | | |
| 3. | ¿Cuáles son los plazos de pago que se les da a los clientes para cancelar su deuda? | | |
| 4. | ¿Cuáles son las garantías que dan los clientes por la compra a crédito? | | |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 5. | ¿En qué condiciones se dan los descuentos en una venta a crédito? | | |
| 6. | ¿Cuál es porcentaje de interés que se aplica a los clientes en condiciones de morosidad? | | |
| 7. | ¿Cuáles son los medios que se utiliza para realizar la cobranza? | | |
| 8. | ¿Cuáles son las formas de pago que realizan los clientes por la compra a crédito? | | |
| 9 | ¿Cómo considera el trabajo que realiza el área de créditos y cobranza? | | |
| 10. | ¿Cuáles cree usted que son las razones de contar con una cartera de clientes en condiciones de morosidad? | | |
| 11. | ¿En qué circunstancias se toman medidas judiciales por el no pago a tiempo de la venta a crédito? | | |
| 12. | ¿Cree usted que la empresa debería contar con un diseño de políticas de crédito y cobranza para la concesión de créditos y recuperación de la cartera? | | |

Ficha de cotejo para las observaciones del proceso de créditos y cobranza -

Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

Fecha:15/07/2018

Objetivo: Recoger información sobre la situación y el procedimiento del área de créditos para realizar el diseño de políticas de créditos y cobranza de la Empresa Comercializadora Hermanos Muñoz.

| | N° | Aspectos a tener en cuenta | Si | No |
|-------------------------|----|---|----|----|
| Evaluación de crédito | 1 | Se realiza una investigación al cliente sobre sus antecedentes Históricos. | | X |
| | 2 | Cuentan con solicitudes de créditos | | X |
| | 3 | Se realiza un análisis al cliente para la evaluación del crédito. | X | |
| | 4 | Cuentan con una calificación de riesgo de crédito | | X |
| otorgamiento de crédito | 5 | La otorgación de crédito se toma en base a los antecedente históricos del cliente | | X |
| | 6 | Usan un sistema para la ejecución de actividades | X | |
| | 7 | Cuenta con documentos que garanticen la venta a crédito. | | X |

| | | | | |
|----------------------------|----|--|---|---|
| | 8 | Cuenta con un flujograma para el proceso de la otorgación de las ventas a crédito. | | X |
| | 9 | Se emiten comprobantes al área de ventas para la entrega de producto. | X | |
| Recuperación de la cartera | 10 | Se realiza seguimiento continuo de las cuentas por cobrar | X | |
| | 11 | Cuentan con un flujograma de cobranza | | X |
| | 12 | Emite recibos por cobranza. | X | |
| | 13 | Emite cartas de cobranza cuando es necesario. | | X |
| | 14 | Manejan un registro de cuentas por cobrar actualizada | X | |
| Morosidad de la cartera | 15 | Se realiza seguimiento estricto a los clientes con morosidad | | X |

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE
CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

Apellidos y nombres del experto:

Institución donde labora:

Especialidad:

Instrumento de evaluación: Ficha de cotejo

| | N° | Aspectos a tener en cuenta | Escala de valoración de ítem de acuerdo a los expertos. | |
|-------------------------|----|---|---|------------|
| | | | De Acuerdo | Desacuerdo |
| Evaluación de crédito | 1 | Se realiza una investigación al cliente sobre sus antecedentes Históricos. | | |
| | 2 | Cuentan con solicitudes de créditos | | |
| | 3 | Se realiza un análisis al cliente para la evaluación del crédito. | | |
| | 4 | Cuentan con una calificación de riesgo de crédito | | |
| otorgamiento de crédito | 5 | La otorgación de crédito se toma en base a los antecedente históricos del cliente | | |
| | 6 | Usan un sistema para la ejecución de actividades | | |
| | 7 | Cuenta con documentos que garanticen la venta a crédito. | | |

| | | | | |
|----------------------------|----|--|--|--|
| | 8 | Cuenta con un flujograma para el proceso de la otorgación de las ventas a crédito. | | |
| | 9 | Se emite comprobantes al área de ventas para la entrega de producto. | | |
| Recuperación de la cartera | 10 | Se realiza seguimiento continuo de las cuentas por cobrar | | |
| | 11 | Cuentan con un flujograma de cobranza | | |
| | 12 | Emite recibos por cobranza. | | |
| | 13 | Emite cartas de cobranza cuando es necesario. | | |
| | 14 | Manejan un registro de cuentas por cobrar actualizada | | |
| Morosidad ad la | 15 | Se realiza seguimiento estricto a los clientes con morosidad | | |

Anexo N°6. Ficha de entrevista 2

Ficha de entrevista personal - Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C

Ficha de entrevista personal dirigida a una muestra de tres clientes que se les otorga ventas crediticias que están en estado de morosidad

Objetivo: informarnos sobre el porqué de la morosidad de los clientes de acuerdo a los resultados obtenidos por la cartera de cuentas por cobrar.

¿Con que frecuencia usted compra a crédito?

Respuesta Cliente n°1: Las compras que realizo a la Empresa comercializadora hermanos muñoz son semanalmente.

Respuesta Cliente n°2: Los realizo en forma mensual.

Respuesta Cliente n°3: Cada dos meses.

¿Cuál es el plazo de pago que le da la empresa para cancelar su deuda?

Respuesta Cliente n°1: El acuerdo con el vendedor es de un mes, pero cancelo pasando la fecha de su vencimiento.

Respuesta Cliente n°2: Son mínimo de dos mese

Respuesta Cliente n°3: El acuerdo es semanalmente.

¿Cuáles son los motivos por el cual no cumple con sus pagos según lo establecido por la empresa?

Respuesta Cliente n°1: Por qué igual se cancela no nos cobrar interés tampoco un descuento por el cumplimiento a la fecha.

Respuesta Cliente n°2: Por qué los cobradores no llegan en el día que se acuerda cancelar.

Respuesta Cliente n°3: Porque mi compra a crédito no llega rápido cuando autorizo, es por eso que no cancelo a tiempo.

¿Cómo considera el trabajo del área de cobranza?

Respuesta Cliente n°1: Regular

Respuesta Cliente n°2: No buena porque siempre cambian de cobrador y eso no nos da mucha confianza en el pago y se tiene que estar informándose bien si ese trabajador es enviado por la empresa.

Respuesta Cliente n°3: Excelente porque entienden mi situación económica cuando no cuento con los recursos y me dan ventaja de pagar en otro momento.

Anexo N°7. Solicitud de crédito



CARTA DE COBRANZA

Fecha:

Estimado señor (a):

.....

Es grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente en nombre de la Empresa Comercializadora Muñoz S.A.C. así mismo hacerle recordar que su cuenta está vencida desde el del presente por la suma de \$.....Posiblemente se deba a una distracción de su parte, Si tiene alguna otra razón para no haber pagado, también le rogamos nos lo haga saber. En caso contrario, sea tan amable de cancelar.

Atentamente

.....

| | | |
|--|---------------------------------|---|
|  | SOLICITUD DE CRÉDITO | Comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C RUC 20602405339 Dirección Jr. Arica cdra. 12 n° 1236 |
| | | FECHA: |
| INFORMACION DEL CLIENTE: | | |
| Nombres: | | DNI: |
| Correo: | | |
| Dirección: | | |
| Teléfono/celular | | |
| Vivienda: | | Alquilado..... |
| Ocupación: | | |
| Estado Civil: | | |
| Si es extranjero especifique el tiempo de permanencia en el país: | | |
| INFORMACIÓN DEL NEGOCIO | | |
| Ruc: | | |
| Nombre o Razón Social : | | |
| Dirección: | | |
| teléfono: | | |
| Inicio de negocio: | | |
| Local: | | Alquilado |
| AUTORIZACION | | |
| Autorizo a..... realizar la verificación de los datos. | | |
| El titular declara y se responsabiliza que la información contenida en esta solicitud de crédito es verídica. Así mismo los documentos adjuntos en esta solicitud son verídicas. | | |
| Adjuntar la solicitud los siguientes documentos: | | |
| Copia de ruc de la entidad Copia de DNI del representante legal Referencias comerciales Referencia bancaria Balance del negocio o comprobantes de ingresos. | | |
| <u>Solicitante</u> | | <u>Representante</u> |

Anexo N°8. Notificaciones.

CARTA DE APELACIÓN

Estimado señor:

Es grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente en nombre de la Empresa Comercializadora Muñoz S.A.C. Así mismo informarle que desde el su cuenta está vencida por S/..... y

Desde esa fecha en diversas formas lo hemos invitado a ponerse al día. Ante todas estas gestiones Usted ha guardado silencio, por lo que presumimos que no piensa pagar esta deuda.

Esta negativa no nos deja otra alternativa que remitirla para su cobro jurídico a nuestros abogados externos, a menos de que sea cancelada antes de 48 horas.

Atentamente

.....