



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACION DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR GENERADAS POR EL FACTORING PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autor:

Bach. Bermúdez Desposorio, Jaqueline Yulise

Asesor:

Mg. CPC Fhon Núñez, Cecilia

Trujillo – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Jackeline Yulise Bermúdez Desposorio**, denominada:

“IMPLEMENTACION DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR GENERADAS POR EL FACTORING PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2016.”

Ing. Cecilia Fhon Núñez

ASESOR

Ing. Carola Salazar Rebaza

JURADO

PRESIDENTE

Ing. Leoncio Esquivel Perez

JURADO

Ing. Rossana Cancino Olivera

JURADO

DEDICATORIA

A Dios:

Que desde lo Alto ilumina el sendero de mi vida y guía mis pasos.

A mi familia:

Mi hermano, por su amor enseñado para encarar las adversidades sin perder nunca el intento de salir adelante y crecer como persona. Me ha dado todo lo que soy ahora tener valores, principios, perseverancia, empeño y mucho amor para lograr mis metas gracias por estar siempre a mi lado y confiar en mí.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores:

Que, a lo largo de toda mi carrera profesional, me brindaron una excelente formación y consejos para afrontar mi vida profesional.

A mi Asesor:

Fhon Núñez, Cecilia Por el apoyo que me brindó, desde el inicio, para la culminación del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRAFICOS	xi
INDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Justificación.....	18
1.4. Limitaciones	19
1.5. Objetivos	19
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	19
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	19
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Bases Teóricas	24
2.2.1. <i>Proceso</i>	24
2.2.1.1. <i>Herramientas para estandarizar procesos</i>	24
2.2.1.2. <i>Diagrama de flujo de proceso (Flowcharts)</i>	25
2.2.2. <i>Manual de procesos (MAPRO)</i>	26
2.2.3. <i>Organigramas Definiciones y Herramientas</i>	26
2.2.4. <i>Manual de Organización y Funciones</i>	28
2.2.4.1. <i>Importancia</i>	28
2.2.4.2. <i>El perfil del Puesto y los pasos para hacerlo:</i>	29
2.2.5. <i>Proceso de cobranzas</i>	30
2.2.5.1. <i>Procesos relacionados con la facturación y cuentas por cobrar</i>	31
2.2.6. <i>Gestión de cobranzas</i>	32
2.2.6.1. <i>Sub-proceso 1: Avisos y reclamos automáticos a clientes</i>	32
2.2.6.2. <i>Sub-proceso 2: Resultados de una Gestión personalizada con el cliente</i>	33
2.2.6.3. <i>Sub-proceso 3: Alarmas internas</i>	35
2.2.7. <i>Cobranzas</i>	35

2.2.7.1.	<i>Medidas de control del proceso de cobranzas.</i>	35
2.2.8.	<i>Cuentas por cobrar.</i>	35
2.2.9.	<i>Políticas de cobranzas.</i>	36
2.2.9.1.	<i>Importancia.</i>	37
2.2.9.2.	<i>Objetivos</i>	38
2.2.9.3.	<i>Políticas, Objetivos y Toma de Decisiones.</i>	38
2.2.10.	<i>Notas de crédito y débito</i>	39
2.2.11.	<i>Notas de débito.</i>	40
2.2.11.1.	<i>Requisitos para la emisión de las notas de débito</i>	40
2.2.12.	<i>Factoring.</i>	41
2.2.12.1.	<i>Características del Factoring</i>	41
2.2.12.2.	<i>Cobranza mediante Factoring.</i>	42
2.2.12.3.	<i>Participantes en las operaciones de factoring.</i>	44
2.2.12.4.	<i>Descuento de Documentos.</i>	44
2.2.13.	<i>La Liquidez</i>	45
2.2.14.	<i>Ratios.</i>	46
2.2.15.	<i>Liquidez Corriente.</i>	47
2.2.16.	<i>Razón rápida (prueba ácida).</i>	48
2.3.	<i>Definición de términos básicos</i>	49
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.		50
3.1.	<i>Formulación de la hipótesis</i>	50
3.2.	<i>Operacionalización de variables</i>	50
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS		52
4.1.	<i>Tipo de diseño de investigación.</i>	52
4.2.	<i>Material.</i>	52
4.2.1.	<i>Unidad de estudio.</i>	52
4.2.2.	<i>Población.</i>	52
4.2.3.	<i>Muestra</i>	52
4.3.	<i>Métodos.</i>	53
4.3.1.	<i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	53
4.3.2.	<i>Procedimientos</i>	53
CAPÍTULO 5. DESARROLLO		54
5.1.	<i>Datos de la empresa.</i>	54
5.1.1.	<i>Reseña de la Empresa.</i>	55
5.1.2.	<i>Proveedores.</i>	55
5.1.3.	<i>Productos.</i>	56
5.1.4.	<i>Clientes.</i>	57
5.1.5.	<i>Giro de Negocio.</i>	57
5.1.6.	<i>Organización de la empresa.</i>	57
5.1.7.	<i>Foda del Área.</i>	59
5.2.	<i>Diagnóstico de la situación actual.</i>	60
5.2.1.	<i>Diagnóstico del proceso actual de cobranzas.</i>	60
5.2.1.1.	<i>Análisis De La Cobranzas En La Actualidad Agroexport Jocejac S.A.C.</i>	62
5.2.2.	<i>Diagnóstico de la situación económica y financiera.</i>	68

5.2.2.1.	<i>Análisis e interpretación de indicadores económicos.</i>	70
5.3.	Diseño de la restructuración del proceso	71
5.3.1.	<i>Diseñar de acciones correctivas para el nuevo proceso de cobranzas.</i>	71
5.3.2.	<i>Diseño del nuevo organigrama propuesto.</i>	72
5.3.3.	<i>Diseñar objetivos estratégicos del nuevo proceso de cobranzas.</i>	73
5.3.4.	<i>Diseño del MOF y del MAPRO y flujogramas propuesto.</i>	74
5.3.5.	<i>Diseño de nuevos formatos propuestos.</i>	86
5.3.5.1.	<i>Formato de Cronograma de horarios para el proceso de cuentas por cobrar</i>	86
5.3.5.2.	<i>Formato de Formato de control de N/D.</i>	86
5.3.5.3.	<i>Formato de Recordatorio de cobranza</i>	87
5.3.5.4.	<i>Formato de Seguimiento de llamadas y correos.</i>	88
5.3.5.5.	<i>Formato de reporte de cuentas por cobrar por la recuperación de los intereses financieros.</i>	89
CAPÍTULO 6.	RESULTADOS	90
6.1.	Implementación del proceso de cobranzas.	90
6.1.1.	<i>Implementación del nuevo proceso de cobranzas.</i>	90
6.1.1.1.	<i>Formatos aplicados.</i>	90
6.1.1.1.1.	<i>Cronograma de horarios para el proceso de cuentas por cobrar.</i>	90
6.1.1.1.2.	<i>Recordatorio de Cobranza</i>	91
6.2.	Cumplimiento de clientes en pagos de N/D. con el nuevo proceso de cobranzas.	95
6.3.	Número de días Promedio de atraso en el pago de Notas de Débito por intereses financieros.	96
6.4.	Importe de intereses pagados por atraso en pago a proveedores.	98
6.5.	Importe penalidades pagadas por atraso en pago	98
6.6.	Comprobar que el proceso en la gestión de cuentas por cobrar generadas por el factoring influye en la liquidez de la empresa Agroexport Jocejac SAC	99
6.6.1.	<i>Costo de la implementación.</i>	101
6.6.2.	<i>Comparación antes y después de la implementación.</i>	102
6.7.	Comprobación de los resultados mediante el índice de liquidez de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C.	104
6.7.1.	<i>Estados financieros</i>	104
6.7.2.	<i>Ratios de Situación Económica.</i>	105
DISCUSIÓN		108
CONCLUSIONES		110
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS		113
ANEXOS		116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Operacionalización de Variables.....	50
Tabla Nº 2: Variable Independiente.	51
Tabla Nº 3: Matriz Foda.....	59
Tabla Nº 4: Porcentaje (%) Cumplimiento de clientes en pagos de N/D	66
Tabla Nº 5: Número de días promedio de atraso en el pago N/D	66
Tabla Nº 6: Intereses pagados por Atraso en el pago a proveedores Periodo mes de octubre - diciembre-2015.....	66
Tabla Nº 7: Penalidades pagadas por atraso en pago cuotas préstamo al banco BCP Periodo octubre - diciembre-2015	67
Tabla Nº 8: Estado de Situación Financiera enero - diciembre-2015	68
Tabla Nº 9: Estado de Resultados enero - diciembre 2015.....	69
Tabla Nº 10: Objetivos estratégicos	73
Tabla Nº 11: Diseño del MOF de proceso de Cobranzas propuesto.....	75
Tabla Nº 12: MAPRO del proceso de Cobranzas con Depósito.....	77
Tabla Nº 13: MAPRO del Proceso de cancelación por el compromiso de factoring	80
Tabla Nº 14: MAPRO del Proceso de Emisión y cancelación de N/D por Intereses	82
Tabla Nº 15: MAPRO del Proceso de Recuperación de cuentas por cobrar.....	84
Tabla Nº 16: Diseño del Cronograma para el cobro a Clientes	86
Tabla Nº 17: Formato de control de N/D.....	86
Tabla Nº 18: Formato de recordatorio de cobranza.....	87
Tabla Nº 19: Formato de Seguimiento de llamadas	88
Tabla Nº 20: Formato de Seguimiento de correos.....	88
Tabla Nº 21: Formato de reporte de cuentas por cobrar	89
Tabla Nº 22: Cronograma de horario de oficina.....	90
Tabla Nº 23: Seguimiento de correos enviados.....	92
Tabla Nº 24: Formato aplicado de meta de llamadas	93
Tabla Nº 25: Formato aplicado de control de N/D	94
Tabla Nº 26: Formato aplicado de reporte de cuentas por cobrar por la recuperación de los intereses financieros.	94
Tabla Nº 27: Importe de Cobranzas efectuadas en días, Mes de enero- diciembre 2016	95
Tabla Nº 28: Porcentaje (%) Cumplimiento de clientes en pagos de N/D	96
Tabla Nº 29: Variación de Cumplimiento de clientes en pagos de N/D.....	96
Tabla Nº 30: Número de días promedio de atraso en el pago N/D	96
Tabla Nº 31: Importe de cobranzas efectuadas en días.....	97
Tabla Nº 32: Disminución de gastos financieros. Periodo Enero – Diciembre 2016.....	98
Tabla Nº 33: Pago por penalidad	98
Tabla Nº 34: Comparativos de gastos financieros al 31/12/2015- Ejecutado al 31/03/2016.....	100
Tabla Nº 35: Variación de pagos de los proveedores.....	100
Tabla Nº 36: Costo de implementación.....	101
Tabla Nº 37: Cuadro Comparativo	102
Tabla Nº 38: Estado de Situación Financiera Enero-Diciembre-2016	104
Tabla Nº 39: Estado de Resultados Enero-Diciembre-2016.....	105
Tabla Nº 40: Ratios	106
Tabla Nº 41: Recuperación por factoring	106
Tabla Nº 42: Ficha De Observación.....	116

Tabla N° 43: MOF de la Gerencia General	118
Tabla N° 44: MOF de Asesoría Legal	119
Tabla N° 45: MOF del Área de Producción	120
Tabla N° 46: MOF del Área de Almacén	121
Tabla N° 47: MOF del Área de Logística.....	122
Tabla N° 48: MOF del Área de Contabilidad	123
Tabla N° 49: MOF del Área de Ventas.....	124
Tabla N° 50: MOF área de cobranzas.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Diagrama de flujo de proceso	25
Figura N° 2: Organigrama de una empresa.	28
Figura N° 3: Relación entre los gastos de cobranza y las Pérdidas por cuentas incobrables.....	32
Figura N° 4: Ubicación del local	54
Figura N° 5: Cosecha	56
Figura N° 6: Proceso	56
Figura N° 7: Organigrama	58
Figura N° 8: Proceso de Cobranza Actual	62
Figura N° 9: Resumen de ventas de octubre – diciembre 2015	63
Figura N° 10: Resumen de ventas	64
Figura N° 11: Nuevo organigrama.....	72
Figura N° 12: Flujograma Cobranza por Depósito	79
Figura N° 13: Flujograma de proceso de cancelación por el compromiso de factoring	81
Figura N° 14: Flujograma de proceso de Emisión y cancelación por intereses financieros	83
Figura N° 15: Flujograma de proceso de Recuperación de cuentas por cobrar.....	85
Figura N° 16: Recordatorio de Cobranza	91
Figura N° 17: Costo - Beneficio 2016.....	103
Figura N° 18: Proceso de recojo de esparrago verde del campo.	129
Figura N° 19: Clasificación de esparrago en campo.....	130
Figura N° 20: Clasificación de materia prima en acopio Agroexport Jocejac S.A.C.....	131
Figura N° 21: Materia prima lista 1	132
Figura N° 22: Materia prima lista 2.....	132
Figura N° 23: Nota de Débito.	133
Figura N° 24: Factoring Electrónico Documento.....	133

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Intereses pagados a Proveedores periodo de octubre - diciembre 2015	67
Gráfico N° 2: Recuperación de Factoring en días.....	97
Gráfico N° 3: Comportamiento del Pago de los Gastos Financieros	98
Gráfico N° 4: Gastos financieros al 31-03-2016.....	101

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha De Observación	116
Anexo N° 2: Documentos Que Muestran La Aprobación Del MOF Y Del MAPRO:	117
Anexo N° 3: Descripción De Funciones	118
Anexo N° 4: Entrevistas.	126
Anexo N° 5: Procesos	129

RESUMEN

El objetivo de la investigación es diseñar un proceso de gestión de cuentas por cobrar generadas por el factoring para mejorar la liquidez en la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. tal propuesta optimiza cobro, evitando así la extensión de los plazos de los créditos, además es importante considerar que la empresa no sanciona a los clientes morosos.

Este trabajo representa un estudio factible, apoyado en una investigación de campo de carácter aplicativo. En el diagnóstico sustenta, las debilidades y fallas en el desarrollo de las actividades de la empresa, específicamente en las cuentas por Cobrar y por consiguiente los retrasos de las Cobranzas que quedaron sin efecto, por lo que se pudo realizar las observaciones o premisas fundamentales basadas en el control, recomendando aplicar las políticas, procedimientos propuestos y promover el uso adecuado de los diferentes indicadores financieros, para asegurar una adecuada liquidez y una gestión eficiente de las transacciones en esta empresa mejorando la problemática existente.

En el diseño de un proceso de gestión de cobranzas se encontró mucha resistencia en su aplicación por los nuevos procesos, en lo que se refiere a la implementación de un nuevo proceso, se creó nuevos flujogramas, nuevos documentos.

En la evaluación del proceso se mostró las razones de liquidez, determinando así la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a medida que se determine el lapso o frecuencia en que va a recuperar las cuentas que estén pendientes de cobro.

Por ello se realizó estudios de técnicas para desarrollar este proyecto, siguiendo lineamientos para cumplir con las expectativas que espera la empresa teniendo un buen manejo en un proceso de gestión de cobranzas, capaz de reducir los tiempos de demora en los procesos financieros, aumentar seguridad y beneficios económicos futuros.

ABSTRACT

The objective of the research is to design a receivables management process generated by factoring to improve liquidity in the company Agroexport Jocejac S.A.C. Such a proposal optimizes collection, thus avoiding the extension of the terms of the credits, in addition it is important to consider that the company does not sanction the delinquent customers.

This work represents a feasible study, supported by an investigation of field of application character. In the diagnosis, the weaknesses and failures in the development of the activities of the company, specifically in the Accounts Receivable and consequently the delays of the Collections that were without effect, were able to realize the fundamental observations or premises based In the control, recommending to apply the policies, proposed procedures and to promote the proper use of the different financial indicators, to assure an adequate liquidity and an efficient management of the transactions in this company improving the existing problematic.

In the design of a collection management process, a great deal of resistance was found in its application by the new processes, as regards the implementation of a new process, new flowcharts, new documents were created.

The evaluation of the process showed the liquidity ratios, thus determining the ability of the company to meet its obligations as it determines the period or frequency in which it will recover the accounts that are pending collection.

For this reason, technical studies were carried out to develop this project, following guidelines to meet the expectations that the company expects to have a good management in a collection management process, capable of reducing delays in financial processes, increasing security and Future economic benefit.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel mundial, el sector comercio se encuentra en aumento con efectos poderosos en la productividad, en lo que se refiere a los procesos de créditos y cobranzas muestran un alto índice de morosidad, generando deudas a largo plazo, la cual muestra una gran necesidad de un pago oportuno, publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD (2016)

En América Latina en el año 2016, se pronostica un crecimiento de un 1.7% en el sector comercio superando las expectativas de ventas al crédito y se espera recuperar ese dinero en un corto plazo, por ello las cobranzas deben ser efectivas para obtener liquidez y las entidades no fracasen. Gestión (2015)

Así mismo el incremento del financiamiento a través de facturas por parte de las empresas genera mucha expectativa entre los diferentes actores del sector empresarial. Actualmente, el Factoring representa menos del 2% del total de las colocaciones del sector financiero, pero podría llegar a multiplicarse por 10, señala Emilio Remy, gerente de Transaction Services de BBVA Continental.

Tanto el BCP detallar como el BBVA Continental, dos de los cuatro principales bancos del país, son optimistas sobre este mecanismo. Además, existen cinco empresas que se dedican exclusivamente a esta modalidad de financiamiento, según el Produce.

El principal beneficio de esta herramienta es facilitar el financiamiento formal para las microempresas, pequeñas y medianas empresas. Jorge Ochoa Garmendia, presidente del Gremio de la Pequeña Empresa de la Cámara de Comercio de Lima, explica que hay muchas microempresas con buenos clientes y alto valor agregado, pero deben esperar 30, 60 o 90 días para recibir el pago. "La tasa para el crédito para la microempresa está en un promedio de 31% y para las grandes empresas, 6% no permite el uso del sistema bancario", señala Ochoa Garmendia. Para el dirigente, los beneficios del factoring son acceder a liquidez a una tasa no tan alta. Diario El Comercio, Perú (2016)

Si bien el negocio del factoring despegó desde que el Ministerio de Producción hizo de la factura negociable un título valor obligatorio, el crecimiento del negocio de financiamiento de ventas vendría no solo impulsado por la migración de letras

a facturas, sino por la extensión del factoring a las facturas electrónicas negociables. En ese sentido, Kenneth Bengtsson, presidente ejecutivo, Facturación Electrónica (EFACT), se dedica a brindar soluciones para la emisión y recepción de documentos de negocio de manera electrónica, dijo que el Perú está en una etapa de masificar la factura electrónica tal y como lo han venido haciendo el resto de países de la región.

"La diferencia entre una factura física y una factura electrónica es como la que existe entre escribir una carta y enviar un correo electrónico", afirmó Bengtsson.

El ejecutivo explicó que la factura electrónica negociable es más ágil, ya que no se necesita que el proveedor lleve la copia física, todo es electrónico y tiene el mismo peso que una tercera copia.

Asimismo, el presidente de EFACT, indicó que cuando la empresa pequeña pide un préstamo al banco el interés es altísimo, pero si va con una factura, cuyo riesgo es una empresa grande, la tasa es mucho más baja. "Las Mypes pueden financiarse con menores tasas y pueden tener más liquidez y adelantar los pagos de sus clientes", apuntó.

Si bien es cierto, existen diferentes tipos de créditos; en el cual se cobra una tasa de interés, eso se debe a la demora en el pago, de un crédito otorgado. Siendo necesario ver la realidad de la empresa para salir a flote o dar de baja y así evitar su quiebra de esta. Diario el Comercio, Perú (2016)

En el Departamento La Libertad en la Ciudad de Trujillo existe una empresa comercial, Agroexport Jocejac S.A.C. dedicada a la comercialización de compra y venta y siembra de hortalizas, la cual está pasando por diversas dificultades en sus ventas con esta herramienta financiera (Factoring) que actualmente se viene trabajando por parte de sus clientes, no existe un proceso de seguimiento de las cuentas por cobrar; existiendo duplicidad de funciones como: ejecutar inadecuadamente los procesos y procedimientos de cobranza ya que no cuenta con pasos a seguir de manera formal, ya que esto origina un problema por la pérdida de tiempo que se traduce en el cobro teniendo en cuenta las deficiencias primordiales en el proceso de nuestro depósito a nuestra cuenta por Factoring, desde la emisión de la factura lo que origina una demora y falta de liquidez inmediata por el estado de línea de crédito de nuestro cliente para hacer pago a sus proveedores. Así mismo la recuperación de los intereses financieros por (factoring). Al no existir una cobranza y gestión adecuada genera un retraso en las

cuentas por cobrar, Sin embargo, sus ventas cubren el 70% por contrato de factoring, y el 30% en ventas al contado.

Así mismo, el gerente administrativo encontró una problemática en el aumento de sus cuentas por cobrar debido a que el retraso de los procesos financieros por recuperar se da entre 30, 60 y hasta 90 días. Generan que exista falta de liquidez inmediata, la cantidad de ventas mensuales es de S/180,000 de las cuales el 95% (S/172,000) se cobra por contrato de factoring, y por la diferencia se emite una (Nota de Debito por intereses bancarios), Asumiendo un retraso en el cobro. Teniendo un impacto en la liquidez para el periodo que tiene que cubrir los pagos correspondientes con el giro del negocio,

Así mismo no cuenta con formatos como: Nota de debido, reportes de cuentas por cobrar entre otros para que el proceso de cobranza sea efectiva para la recuperación de los intereses financieros que son descontados por adelantado. Imposibilitando que las operaciones realizadas en dicha área no sean reportadas en el momento oportuno, por tal motivo crea deficiencia del efectivo por falta de práctica y conocimientos.

Carece de un manual de funciones (MOF), organigrama. Es inexistente una persona idónea en el área de cobranzas para realizar seguimientos en sus ventas mediante factoring, etc. Por lo tanto, hay inconvenientes que perjudica en su liquidez ya que no se establece responsabilidades precisas en el manejo de operaciones, lo cual desnaturaliza la información y no permite un adecuado control para dar la conformidad de lo recaudado.

Así mismo este trabajo de investigación se basará en el análisis de procesos de cobranzas que actualmente adolece de deficiencias mencionadas en el párrafo anterior, Al no existir una cobranza adecuada, no existe un proceso de seguimiento de las cuentas por cobrar adecuado.

Es por ello que, la empresa debería centrar su atención en tener procesos establecidos donde permita tener una gestión más amplia y un orden a seguir para hacer más factible una cobranza a corto plazo y así permitirá detectar y solucionar problemas, a fin de que se tomen las medidas correctivas. Con este estudio se pretende generar un aporte a la empresa donde se desarrollará la investigación, el mismo que conlleve a lograr niveles de eficiencia que permitan que dicha organización logre buenos resultados reflejados en los estados financieros, para evitar iliquidez.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de procesos en la gestión de cobranzas mejora la liquidez de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. Trujillo, en el año 2016?

1.3. Justificación

El presente estudio se justifica debido a que en la práctica se presentan deficiencias en el área de cobranzas, por una inadecuada gestión en las cuentas por cobrar, a través de factoring financiero lo cual se fundamenta en la incesante búsqueda de liquidez por parte de los clientes, para alcanzar el logro de sus objetivos. Esta herramienta permite obtener y acordar con la entidad financiera una línea de financiamiento continua, en función de las ventas que configuran la actividad comercial.

Este trabajo sirve como referencia para investigaciones posteriores la cual se ha realizado con el fin de establecer un proceso de cobranzas que se brindaría a los clientes, a recuperar montos tan significativos como relevantes, como son los intereses financieros ocasionados por los contratos de factoring de nuestros clientes y así ayudaría a la empresa a manejar sus procesos de manera efectiva y eficaz, existiendo una cobranza a tiempo puede dar solución a sus problemas.

A la vez se justifica, la necesidad de establecer una cobranza eficiente, teniendo como finalidad plantear procedimientos, que permitan identificar y contribuir en la mejora y así, se logrará recuperar la cartera vencida en un corto plazo. Para demostrar el logro de un buen proceso de cobranzas, se debe ejecutar de manera eficiente los diversos procesos, para ayudar agilizar y aplicar restricciones de ser necesario si no cumplen con lo establecido. Dando valor a la empresa en la recuperación de las deudas incobrables, evitando así la duplicidad de funciones y mejorar el seguimiento de las cobranzas.

Debido a la gran necesidad de un estudio profundo y obtener información fidedigna y en el trascurso del tiempo este trabajo se consultará como modelo para resolver problemas como este caso se presenta ya que existen muchas deficiencias en el proceso de las cobranzas.

El presente trabajo servirá como referente o guía para futuras estudios relacionados con temas de procesos en gestión de cobranzas, estudios relacionados con temas de la liquidez en empresas comerciales.

1.4. Limitaciones

La información a disposición referente al tema que se está abordando es limitada, debido a que a los diversos autores que se investigaron presentan diferentes puntos de vista. Es por ello que en este presente trabajo se recopilará toda la información primordial y necesaria para implementar adecuadamente los procesos de cobranzas a la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. basándose en hechos históricos y mejorándolos para obtener una mayor liquidez actual y futura.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la implementación de procesos en la gestión de cobranzas a través de Factoring mejora la liquidez en la Empresa Agroexport Jocejac S.A.C. de la Ciudad de Trujillo período 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión de cobranzas detectando las deficiencias en los procesos y liquidez actual de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. de la ciudad de Trujillo.
- Diseñar los procesos en la gestión de cobranzas de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C para superar las deficiencias encontradas.
- Implementar los procesos en la gestión de cobranzas.
- Comprobar los resultados mediante el índice de liquidez de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Veintimilla (2012), en su tesis denominada "Diseño de un sistema administrativo contable aplicado al departamento de crédito y cobranzas para comercial MY", Universidad Central del Ecuador, Quito, sostiene que dada la situación problemática del Departamento de Crédito y Cobranzas de Comercial MY y siendo uno de los más importantes para la empresa, la mayoría de ventas se realizan a crédito, el objetivo principal de la investigación es la propuesta de políticas crediticias, procedimientos y acciones concretas para lograr la mejor y eficiente manera de recaudar el dinero, manteniendo un lineamiento claro con el objetivo de la empresa que es la estandarización de actividades del área en mención, no solo porque pueden presentar grandes pérdidas sino porque son la principal fuente de ingresos. En conclusión, se obtiene un mejor desempeño en las actividades de Crédito y Cobranzas, implantando actividades a realizar, determinando los responsables que deben ejecutarlas y respetando las normativas establecidas y además ejecutando un control adecuado de las actividades dentro del Departamento. En conjunto con el objetivo de ayudar a minimizar el riesgo de cuentas incobrables, y como se debería actuar en el caso de existir clientes morosos, promoviendo desde luego el diálogo con el cliente. Además, las políticas internas y los procedimientos son fundamentales para lograr un eficiente control de recuperación de los créditos de las empresas.

Esta tesis contribuye a la presente investigación en cuanto a la implementación de actividades de gestión y control mejora la administración del departamento de créditos y cobranza que permite alcanzar la efectividad de la reducción de pérdidas en las cuentas incobrables.

Arteaga y Ojeda (2011) en su tesis titulada "Manual de funciones y procedimientos administrativos, crédito y cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga Ltda.", Ecuador, tuvo como objetivo general evaluar cierto desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le compete cumplir a cada talento humano que laboran en la Cooperativa, debido a que poseen responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo, duplicación de esfuerzos, si no también

dilución de responsabilidades entre los funcionarios. Con el fin de proponer mejoras en la eficiencia y gestión en el área. Se concluyó que indispensable diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, Crédito y Cobranzas y ponerlo a consideración de la Cooperativa. Siendo indispensable implementar controles que garanticen la supervisión y recuperación de los saldos de cuentas por cobrar generados por los créditos concedidos, De esta manera se logró alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia. Los aportes de esta investigación se refieren a establecer y diseñar un manual de funciones para cada colaborador donde le permita conocer sus funciones y sus procesos para no prescindir de su labor, y así se tenga un control de mejora en la gestión de sus cobros en el departamento de crédito y cobranza.

El autor Vásquez (2013) en su tesis denominada "Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas" Universidad Católica Del Perú, Lima, determino que el problema planteado en su investigación es relevante porque servirá para obtener informes fiables, coherentes y reales que permitan tomar decisiones racionales en la que se ha estado realizando el proceso para la recaudación de deudas. Lo cual Consiguió implementar un método asignando a los gestores de cobranza con más experiencia en el seguimiento de las deudas más difíciles de cobrar; gracias a la construcción de un programa dentro la empresa que analiza el comportamiento de los datos propios de los gestores y las deudas, así como la información personal de los deudores. Se logró desarrollar distintos tipos de reporte, los cuales reflejan información valiosa a partir de los datos que almacena el sistema luego de que los usuarios registraron sus actividades en el mismo. Estos reportes brindan un respaldo y apoyo constante a la toma de decisiones en las empresas de cobranza, así como permiten conocer en tiempo real el avance en las carteras que vienen trabajando. Se tomó como referencia este trabajo de investigación ya que tiene relación con el tema a tratar, con respecto a la operatividad de las cuentas por cobrar mediante la construcción de un programa dentro la empresa, evitando así la sobrecarga laboral para con sus colaboradores ayudando a que todos tuviesen tareas acordes a sus capacidades y recuperar cada una de las deudas.

De esta investigación se tomará como referencia la teoría del control en el proceso de cobranza y la sobrecarga laboral influye de manera negativa en la

situación económica financiera de la misma, así como la elaboración de formatos que servirán para el orden y una buena gestión en sus cobranzas

El autor Aguilar (2013) en su tesis denominada "Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C - año 2012" Universidad de San Martín de Porres, Lima. Enfoca su investigación en determinar la influencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa. Para tal fin se basa en tres dimensiones que son la política de créditos, la cobranza y el factoring y evalúa el nivel de liquidez de la empresa con el riesgo de liquidez y el fondo de maniobra. Finalmente, luego de aplicar la metodología de investigación el autor concluyo que la empresa carece de una política de crédito eficiente y un seguimiento riguroso al comportamiento de los clientes potenciales en cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Ya que solo toma en cuenta el prestigio y antigüedad de los clientes a los que les vende y no realiza un análisis de la capacidad de pago de los mismos. Además, la empresa no cuenta con una política de créditos bien definida por lo que el autor enfatiza la necesidad que la empresa implemente una política de cobranza.

De esta investigación se tomará como referencia los procedimientos en la operatividad de las cuentas por cobrar, de vital importancia de hacer un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento de los clientes en el cumplimiento con sus obligaciones y a la vez cada colaborador debería tener clara sus funciones para adecuada gestión.

Según, la autora Hidalgo (2011) en su tesis denominada "Rediseño en el Proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez de la empresa Distribuidora Pintel S.A.C." Universidad Privada del Norte, Trujillo. Sostuvo que la empresa no tiene un departamento de créditos y cobranzas que se encargue de la evaluación de un cliente nuevo y posteriormente el seguimiento y control adecuado del cobro. En cuanto a la gestión de cobranza también se lleva de manera empírica y no hay una persona exclusiva para dicha función la empresa en estudio presenta problemas de liquidez, Al cierre del año 2010 las cuentas por cobrar fueron de S/. 93, 831.96 de los cuales llego a recuperar S/. 68, 955 nuevos soles en un periodo de 3 meses de gestión, Recomienda implementar un rediseño del proceso de cobranzas, donde pueda analizar la

capacidad de endeudamiento de cada cliente, estableciendo límites de crédito a fin de que la empresa no esté expuesta al riesgo de morosidad y así mejorar la administración del negocio, pues se puede obtener reportes inmediatos sobre los movimientos realizados diariamente y/o mensualmente. Su objetivo principal fue desarrollar actividades como las constantes llamadas telefónicas, estar en constante comunicación con los clientes, enviarles un estado de cuenta, mediante correos, También recomienda implementar una política de créditos que garantice la recuperación de la cuenta por cobrar en los plazos previstos y que garantice la asignación del crédito y una mayor rotación de las cuentas por cobrar.

De este estudio se tomará como referencia para contar con una buena política de créditos y cobranza, y lograr la mejora en el aumento de efectivo y la rotación de cuentas por cobrar a través de un seguimiento y control adecuado del cobro.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Proceso.

Arteaga y Ojeda (2011) señalan que un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos. Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones, han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

2.2.1.1. Herramientas para estandarizar procesos

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2011) establece que los: Diagramas, fotos, formatos, check list etc. En ocasiones es conveniente formalizar los estándares con información como:

- Quién lo elaboró.
- Quién lo aprobó.
- Número de versión.
- Fecha a partir de la cual entra en vigencia el documento, etc.

Pasos para la estandarización

1. Involucrar al personal operativo.
2. Investigar y determinar la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso.
3. Documentar con fotos, diagramas, descripción breve.
4. Capacitar y adiestrar al personal.
5. Implementar formalmente el estándar.
6. Checar los resultados.
7. Si el resultado se apega al estándar, continuar la implementación, si no, analizar la brecha y tomar acción correctiva.

Sostuvo Manene (2011) que los modelos simbólicos o herramientas gráficas incluyen los diagramas de proceso, como gráficos de flujo (flowchart). Estos modelos son rápidos, sencillos de desarrollar y fácilmente entendible por otros.

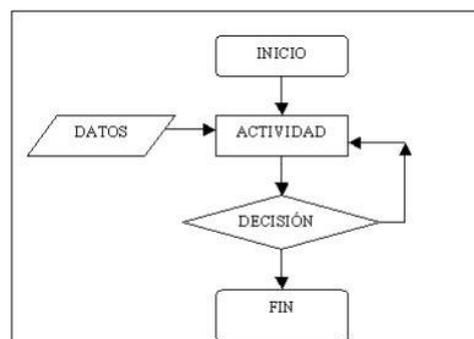
2.2.1.2. Diagrama de flujo de proceso (Flowcharts)

Para, Manene (2011) afirma que:

“Es una herramienta para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, y, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos.”

Es por ello que mediante los diagramas de flujo se puede comprender rápidamente el proceso en su totalidad, facilitando así su análisis para modificarlo y mejorarlo. Un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que se siguen para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegar a una salida. Cada paso se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente. A continuación, se presenta una figura con la representación de un diagrama de flujo.

Figura Nº 1: Diagrama de flujo de proceso



Fuente: Elaboración propia.

Características y ventajas:

- Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido etc.

- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.
- Ayuda a entender el proceso completo.
- Permite comprender de forma rápida y amena los procesos.

2.2.2. Manual de procesos (MAPRO)

Según Avalos (2014) es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Ventajas:

- Minimizar el esfuerzo, costo y tiempo de atención de las acciones administrativas.
- Facilitar un mayor control y seguridad.
- Coadyuvar a mejorar el servicio público y privado.

2.2.3. Organigramas Definiciones y Herramientas

Según el autor Cruz (2012) define que en toda organización es necesario conocer las relaciones que existen entre los elementos que la conforman, así mismo como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, es necesario entender la estructura interna en general de la organización; la estructura es uno de los factores claves para alentar al recurso humano a la competitividad y productividad dando como resultado que la organización logre con éxito sus objetivos.

La estructura de la empresa es uno de los factores claves de la organización, por lo tanto es importante conocer los modelos y tipos de organigramas que existen para de esta forma implementar. El organigrama es una representación gráfica que expresa la estructura jerárquica e interrelación de las distintas áreas o elementos que componen una organización, resulta necesario que todos los que forman parte de dicha organización, conozcan cuál es su definición, para que de esa manera, tengan un conocimiento básico, acerca de lo que es este sencillo pero valioso recurso administrativo.

Así mismo para el autor: Benjamín (2012), un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Si analizamos estas definiciones todas conservan en cierta forma la misma explicación, en síntesis, podemos extraer de todos estos aportes una definición que es la siguiente:

El organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizacional en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

Por lo tanto, la finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman. Podemos deducir que los organigramas son una fuente de consulta de información, y así mismo ayudan a descubrir deficiencias funcionales, reflejando los diversos tipos, departamentos y áreas laborales.

Existen diferentes modelos de organigramas, antes de tomar la decisión de implementar o diseñar un organigrama debemos tomar en cuenta las características de la organización y de esa forma diseñar el organigrama que más se adapte a nuestras necesidades. Los organigramas se pueden clasificar por su objetivo que pueden ser funcionales o estructurales, por el área, que pueden ser generales o departamentales y por su conocimiento los cuales pueden ser esquemáticos o analíticos.

Por lo regular se diseñan de arriba hacia abajo, mostrando la jerarquía de mayor a menor. El organigrama se compone de rectángulos y cuadros que se unen por

medio de líneas, las cuales representan los canales de dependencia y responsabilidades de la institución. El organigrama como ya se menciono es una herramienta gráfica, la cual se puede implementar, para conocer y analizar estructuras, además de ser una herramienta administrativa es un auxiliar que sirve para la toma de decisiones, es por esto que los organigramas son de gran importancia dentro de cualquier organización. La principal utilidad del organigrama es que puede apreciarse de manera fácil la forma en que se estructura una organización, sin necesidad de explicaciones detalladas. (pág. 1)

Figura N° 2: Organigrama de una empresa.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Manual de Organización y Funciones

Según el autor Vazquez, (2015) el Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

2.2.4.1. Importancia

Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia

- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

2.2.4.2. El perfil del Puesto y los pasos para hacerlo:

- Es un proceso mediante el cual se busca determinar las actitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación.
- Para la elaboración del perfil es conveniente tomar en cuenta la experiencia laboral el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

1º PASO

Análisis de Jerarquización

Luego de reunir la información requerida se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.

2º PASO

Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida e revisara si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar el desarrollo de sus funciones: se revisara la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

- ¿Es el perfil del trabajador para el puesto? Si no lo es ¿Cuál es el adecuado?
- ¿Las tareas y actividades son suficientes para el puesto?

3º PASO

Elaborar la descripción del puesto:

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

- La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo, así como las características importantes y las condiciones de trabajo.
- La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

2.2.5. Proceso de cobranzas.

Morales y Morales, (2014) indican lo siguiente:

Igual que cualquier otra área de la empresa, la gestión de cobranzas debe seguir unos objetivos y políticas fijadas de antemano para establecer normas de conducta homogéneas con el resto de la organización.

Para hacer más eficiente la labor de cobranza, se deben definir iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos a través de la estandarización, la implementación de indicadores de desempeño y desarrollo de lineamientos y políticas que permitan integrar un enfoque de mejora continua.

- 1. Prevención:** son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.
- 2. Cobranza:** son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.
- 3. Recuperación:** acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque

considera que no le pagarán los clientes los adeudos y es como echarle dinero bueno al malo.

- 4. Extinción:** son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (pág. 146)

2.2.5.1. Procesos relacionados con la facturación y cuentas por cobrar

El ciclo de facturación y cuentas por cobrar, también conocido como de ingresos y cobros, es fundamental para la empresa, porque de éste dependen sus ingresos. En la mayoría de las empresas medimos el crecimiento o tamaño a través de las cifras de ventas es significativo tanto en unidades monetarias como en unidades de venta, su incremento constante dará indicios de una empresa en expansión, con posibilidades de inversión. Dentro del proceso de facturación y cuentas por cobrar existen políticas para establecer parámetros y condiciones ante cualquier operación de efectivo, las cuales se detalla a continuación:

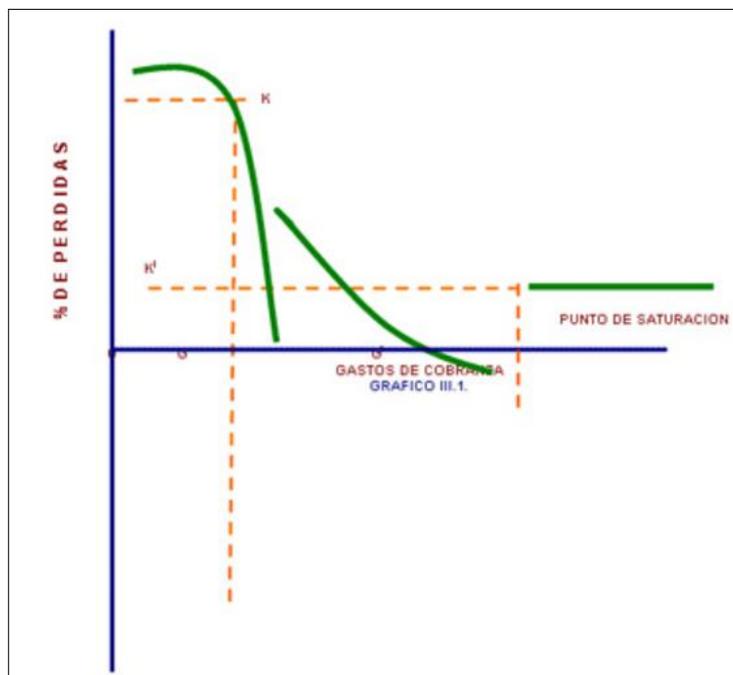
a) Políticas de crédito y cobranza:

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

b) Políticas y procedimientos de cobro:

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Esos incluyen el ingreso de cartas de notificación, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Una de las principales variables de las políticas es la cantidad de dinero dedicado a los procedimientos de cobro.

Figura Nº 3: Relación entre los gastos de cobranza y las Pérdidas por cuentas incobrables



Fuente: Gestión de cobranzas, Beaufond,(2005) Pág. 1

2.2.6. Gestión de cobranzas

Según Gerardo (2013) la gestión de cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranza, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

2.2.6.1. Sub-proceso 1: Avisos y reclamos automáticos a clientes

En este artículo de Blog. (Web) Badano, (2015) comparte un proceso de modelo para la gestión de cobranzas que hemos desarrollado en base a nuestra experiencia con clientes de distintos países, tamaños e industrias. Este proceso permite organizar y hacer más eficientes las cobranzas de empresas, lo que se traduce en menores plazos de cobro. Una de las principales causas de la demora en las cobranzas es que la comunicación con los clientes no se hace a tiempo. Por tal motivo es

que resulta imprescindible implementar un sistema que envíe los avisos y reclamos en forma automática. Esto además libera al equipo de cobranzas de tareas que insumen mucho tiempo y les permite dedicarse a tareas de mayor valor agregado.

Hay 4 tipos de comunicaciones a enviar a los clientes vía email (o sms):

- 1) **Notificación de nueva factura.** El cliente debe enterarse cuanto antes que se le ha emitido una nueva factura.
- 2) **Aviso de próximo vencimiento.** Para enterarse si hay algún problema para el pago antes que llegue la fecha de vencimiento. Por ejemplo, si el cliente presenta una disputa a la factura o si dice no haberla recibido.
- 3) **Reclamos por facturas vencidas.** Se envía una serie de reclamos al cliente para que cancele su deuda.
- 4) **Aviso de acción.** Llegada cierta mora, la empresa debe dejar de enviar reclamos y pasar a otro tipo de acciones. La acción a tomar depende de cada caso, pero algunos ejemplos son: suspender el servicio al cliente, iniciar reclamos legales o castigar la venta.

Algunas empresas definen esquemas distintos de avisos y reclamos para diferentes grupos de clientes. Por ejemplo, puede haber ciertos clientes VIP a los cuales no se le envían avisos y reclamos automáticos, y clientes NO VIP a los que sí se les envían.

2.2.6.2. Sub-proceso 2: Resultados de una Gestión personalizada con el cliente

En este punto analizamos los posibles resultados de un contacto (personal o telefónico) con el cliente, y qué es lo que debiera hacer el gestor de cobranzas en cada uno de ellos.

Las facturas deben tener distintos Estatus. Cuando se emite una factura ésta tiene un estatus "Normal", lo que indica que debe ser reclamado el pago al cliente. Pero en función de los resultados de las gestiones de cobro, las facturas pueden cambiar de Estatus y las acciones a tomar son distintas para cada uno de ellos.

En nuestro modelo proponemos 5 resultados posibles de una gestión de cobro con el cliente:

1. Promesa de Pago. Es el resultado deseado de la gestión, donde el cliente se compromete a pagar la/s factura/s en una fecha determinada. El cobrador debe a "Promesa de Pago" y registrar la Fecha de la promesa. Además, debe registrar un comentario en el historial del cliente con lo hablado. Estas facturas se excluyen de los avisos y reclamos automáticos que se envían al cliente.

2. No se logra compromiso de pago. En este escenario el cliente reconoce que tiene la deuda, pero no se logra una Promesa de Pago. Por ejemplo, el cliente dice que va a consultar con administración para cuándo está programado el pago. La/s Factura/s continúan en un estatus "Normal", el cobrador debe registrar un comentario en el historial de gestiones del cliente con lo conversado y programarse una tarea para darle seguimiento en unos días.

3. El cliente informa que ya pagó. Puede suceder que el cliente ya haya pagado e incluso envíe el comprobante de pago, pero que se tarde unos días para que se acredite en la cuenta de la empresa y el área administrativa cargue el pago en los sistemas. En este escenario el cobrador debe cambiar el estatus de la/s factura/s a "Pago Informado", registrar la fecha en que el cliente informa haber pagado y registrar un comentario en el historial de gestiones del cliente con lo conversado. Estas facturas se excluyen de los avisos y reclamos automáticos que se envían al cliente.

4. Cliente presenta disputa. El cliente no paga la/s factura/s porque no está de acuerdo con lo que se le está facturando y por lo tanto presenta una Disputa. Algunos ejemplos son que le están facturando una cantidad de productos que no corresponden con los que ha recibido o que se han aplicado precios distintos a los acordados. El cobrador debe cambiar el estatus de la factura a "Disputa", indicar cuál es el área responsable de resolverla y registrar un comentario en el historial de gestiones del cliente con los detalles de la Disputa. Estas facturas se excluyen de los avisos y reclamos automáticos que se envían al cliente.

5. No se pudo contactar al cliente. En este caso el cobrador debe Enviar un email al cliente con la/s factura/s que desea reclamar, dejar registro en el historial de gestiones del cliente de que intentó comunicarse y no lo logró, y programarse una tarea para llamarlo más tarde o al día siguiente.

2.2.6.3. Sub-proceso 3: Alarmas internas

El último sub-proceso tiene que ver con alarmas internas que deben dispararse en forma automática, sin depender de que alguien tenga que ocuparse de revisar cliente por cliente. De esta forma la información fluye dentro de la empresa para que las gestiones de seguimiento a clientes se hagan a tiempo.

Alertas fundamentales que se deben automatizar:

Cientes con los que se deben tomar acciones. Diariamente enviar a la persona responsable de tomar las acciones con clientes (suspender cuenta, iniciar acciones legales, castigar la venta, etc.) la lista de clientes con los que debe tomar acciones.

2.2.7. Cobranzas

Según García (2008), "la función de cobranzas en una empresa consiste en efectivizar la cancelación de las facturas de ventas realizadas en su oportunidad. Es la percepción real y efectiva del precio, recibándose dinero y equivalentes para cancelar la operación". (pág. 15)

2.2.7.1. Medidas de control del proceso de cobranzas.

García (2008) comenta que: "el proceso de las cuentas por pagar se puede llevar de manera controlada mediante pasos o procedimientos que se deben realizar para que la empresa sea líquida y solvente" (pág. 35)

2.2.8. Cuentas por cobrar.

Según Mendivil (2010) "las cuentas por cobrar son los créditos a favor de la empresa documentados o en cuentas corrientes, provenientes de las ventas de mercancías o servicios (clientes), de préstamos a empleados o pagos por cuentas de terceros (deudores diversos), anticipos a proveedores y otros". (pág. 73)

Objetivos.

- Verificar su existencia física, es decir la materialidad del documento que ampare el derecho de cobro.
- Verificar la autenticidad del derecho de cobro, esto es verificar que el adeudo es un derecho real a favor de la empresa.
- Verificar su valuación y probabilidad de cobro, determinar que las cifras que muestren como cuentas por cobrar, además de representar un derecho real.
- Determinar limitaciones del derecho de cobro, es decir definir la probabilidad de exigencias de algún compromiso por el cual la empresa no pueda exigir ampliamente el cobro del derecho que representan.
- Cuidar su presentación adecuada en los estados financieros, examinar si las cuentas por cobrar están correctamente clasificadas en atención al origen (clientes, funcionarios, empleados, etc.). (pág. 74)

2.2.9. Políticas de cobranzas

Salvador (2014) establece que para hablar sobre el contenido de una política es importante estar conscientes de que cada empresa es diferente y, por ende, cada política de crédito y cobranza es diferente. Por eso mismo es muy común que las empresas no cuenten con una. Hay varias razones para contar con una política de crédito y cobranza, entre las cuales podemos incluir los siguientes beneficios:

Enfocarse en los aspectos más importantes. El manejo de cuentas por cobrar no es una tarea sencilla; suele suceder que los ejecutivos se distraen de los aspectos importantes por atender otros menos importantes. Consistencia en el trato de los clientes. Cuando se cuenta con una política de crédito y cobranza se vuelve más sencilla y lógica la toma de decisiones porque se tienen criterios predeterminados. Esto puede crear una sensación en sus clientes de que están recibiendo un trato más justo. Consistencia en su propia empresa. A través de las políticas se establece por escrito qué es lo que se espera de cada uno y se dan cuenta de que son parte de un mismo equipo.

Así mismo Hidalgo (2011) sostiene que los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos

convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son: políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

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

2.2.9.1. Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

2.2.9.2. Objetivos

En el proceso de formular la decisión respecto del curso de acción para dirigirse a un fin, es de capital importancia tener una comprensión clara de la meta: el desarrollo de la política de cobranza; esto significa comprender los objetivos generales de la empresa, tanto de sus operaciones de producción y ventas como para otras áreas menos tangibles como son las de relaciones públicas. En términos de este programa global, los objetivos para el departamento ya podrán ser formulados.

A fin de que la empresa pueda trabajar más eficientemente como un todo hacia los objetivos establecidos, las políticas adoptadas en los diferentes niveles deben operar en conjunto. En el desarrollo de las políticas cobranza, la relación con las políticas de la empresa y con las de los departamentos coordinados deberá considerarse muy cuidadosamente.

2.2.9.3. Políticas, Objetivos y Toma de Decisiones

Típicamente una empresa establece objetivos que intenta lograr dentro de lapsos determinados, a fin de alcanzar ciertas metas específicas. En el proceso de la toma de decisiones, las políticas de cobranza se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas con ayuda de procedimientos específicos. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una variedad de soluciones. Las políticas de Cobranza de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Hay excepciones. Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes.

Algunas decisiones se referirán a situaciones que no se espera se presenten en forma recurrente; otras pueden referirse a nuevos tipos de situaciones para las cuales deberá formularse una nueva política. En la mayoría de las empresas, las decisiones no fundamentadas en una política quedan a

cargo del jefe del departamento y las decisiones deben ser congruentes con la política general de la compañía y con sus objetivos. A fin de que las políticas cobranza sean más efectivas como guías generales para la toma de decisiones, deberán expresarse en lineamientos más específicos aplicables a la actividad cotidiana. Estos lineamientos pueden asumir diversas formas, y se les denomina comúnmente práctica, métodos, procedimientos, etc. Expresan en detalle la forma como el personal de cobranza debe llevar a cabo la política del departamento correspondiente.

2.2.10. Notas de crédito y débito

Según la revista Actualidad y Aplicación Práctica escrito por Lourdes, (2013) sostiene que a menudo solicitamos un servicio pagado por adelantado, el que por alguna razón no necesariamente se brindó, o adquirimos un bien que puede no cumplir con nuestros requerimientos; circunstancias que hacen necesario una devolución del bien o anulación de la operación según corresponda.

Notas de crédito y notas de débito las que nos permiten sustentar la anulación, devolución o ajuste de aquellas operaciones. Es así que pasamos a desarrollar algunos aspectos importantes respecto de las notas de crédito y débito, las que finalmente nos permitirán determinar su naturaleza, cuándo es que se deben emitir y los requisitos que deben cumplir como tal. Las notas de crédito y las notas de débito son documentos diferentes a los comprobantes de pago que nos permiten sustentar, entre otras, las anulaciones, descuentos, bonificaciones, devoluciones, así como la recuperación de costos o gastos incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión de la factura o boleta de venta, como intereses por mora u otros. Estas modifican operaciones realizadas con anterioridad y se emiten siempre con posterioridad a la emisión del comprobante de pago y constituyen documentos sustentatorios de las operaciones efectuadas.

2.2.11. Notas de débito

Las notas de débito son documentos que se pueden emitir para recuperar los costos o gastos incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión de la factura o boleta de venta, como intereses por mora u otros. Ahora bien, como lo dispone el artículo 10° del Reglamento de Comprobantes de Pago, excepcionalmente, el adquirente o usuario podrá emitir una nota de débito como documento sustentatorio de las penalidades impuestas por incumplimiento contractual del proveedor, según conste en el respectivo contrato.

2.2.11.1. Requisitos para la emisión de las notas de débito

Según lo dispuesto en el artículo 10° del Reglamento de Comprobantes de Pago, la nota de crédito debe contener los mismos requisitos y características de los comprobantes de pago en relación a los cuales se emitan. En ese sentido, las notas de débito:

Solo podrán ser emitidas al mismo adquirente o usuario para modificar comprobantes de pago otorgados con anterioridad. Asimismo, podrá utilizarse una sola serie a fin de modificar cualquier tipo de comprobantes de pago, siempre que se cumplan con los requisitos y características establecidos para las facturas.

- Deben consignar la serie y número del comprobante de pago que modifican.
- La autorización de impresión de las notas de notas de débito que se emitan en relación a los documentos autorizados por los literales m) y n) del numeral 6.1 del artículo 4°, se realizará siguiendo el procedimiento establecido para la autorización de impresión de los mencionados documentos.
- El destino de las notas de débito será en original para el adquirente o usuario, así como la primera copia para el emisor y la segunda copia para la Sunat.

2.2.12. Factoring

Saavedra (2013) sostiene que:

Existen estudios que tratan de encontrar el origen del Factoring desde la cultura neobabilónica de los caldeos, en el Medioevo particularmente en el tiempo de los romanos, pero que la doctrina jurídica y económica muestran consenso en que es Inglaterra, particularmente Londres, la cuna del contrato de Factoring, debido a que en estos tiempos en dicha ciudad existían empresas dedicadas a la industria de la lana allá por el año de 1397, que recibían las mercaderías en consignación y las vendían a los comerciantes de la zona, con la particularidad que, en ocasiones, adelantaba a los fabricantes el precio de las mercaderías que le habían sido confiadas, es por ello que es considerada como el lugar de nacimiento del factor comercial. (pág. 20)

2.2.12.1. Características del Factoring

El Factoring por su naturaleza es un contrato financiero, ya que a través de ello la micro y pequeña empresa puede obtener recursos líquidos inmediatos a un costo menor que un crédito convencional.

- a. Es un contrato bilateral, ya que se celebra entre dos partes: el cliente y el Factor, el deudor cedido no participa en el acuerdo de voluntades.
- b. Es un contrato consensual, ya que se celebra con acuerdo de las partes.
- c. Es un contrato típico, porque tiene regulación en nuestro ordenamiento jurídico.
- d. Es un contrato nominativo, ya que recibe la denominación Factoring, reconocida al nivel mundial.
- e. Es un contrato conmutativo, porque las partes al contratar saben los resultados que se obtienen de esa operación.
- f. Es un contrato oneroso porque el factor realiza una prestación a cambio de una retribución, cuyo monto puede variar de acuerdo al pacto de las partes y a la clase de servicios prestados.

Asimismo, Sánchez (2017) indica lo siguiente: Los emprendedores sí pueden beneficiarse con el uso del factoring, que es un mecanismo de financiamiento mediante la factura comercial o negociable, la nueva norma busca corregir las deficiencias existentes, como, por ejemplo, el impedimento por parte de los clientes o grandes empresas, en el empleo de este título valor al negarse a sellar la copia de la factura de los pequeños negociantes. Ahora, se trata de hacer más fluido el trámite de este documento, además de crearse el registro de infractores con sanciones para quienes traten de impedir el trámite del documento.

2.2.12.2. Cobranza mediante Factoring

Según Alba (2015), nos dice que no es más que adelantar el momento del cobro de las facturas ya que ayudará a las pymes a financiar sus operaciones a corto plazo. Lo pueden conseguir a través del factoring, un sistema que hasta ahora ha sido común entre las grandes empresas. Sin embargo, cada vez más entidades bancarias crean nuevos programas para gestionar los cobros de las pequeñas.

Esto también es útil para conocer mejor a sus clientes y determinar su solvencia. Sin embargo, se deberá asumir un coste y pagar un tipo de interés. La entidad también le puede pedir exclusividad y decidir qué deudores acepta y cuáles no.

Sector: Aunque entre las pymes existe una gran diversidad de los ámbitos en los que se emplea el factoring, es la industria manufacturera la que más recurre a él. Estas empresas pueden sacar un gran partido de este instrumento, ya que son firmas dedicadas a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados, listos para ser consumidos o distribuidos a los consumidores finales", explica María Lafita, responsable de ventas y marketing de Eurofactor España. Este tipo de actividad es muy apta para cumplir con las condiciones que se piden. Por ejemplo, no suelen contar con largos periodos de vencimiento, lo que facilita la operación.

Contrato: Antes de cerrar el acuerdo con la entidad especializada, ésta analizará la situación financiera de la compañía. Además, cobrarán

especial importancia aspectos como la actividad del cliente y la manera en la que realiza la comercialización de sus productos. Se estudiará cómo vende, a quién, en qué plazo y con qué condiciones. Esta información determinará la viabilidad del contrato, e incluso su coste final. Después se fijarán límites para cada uno de los deudores. Al mismo tiempo, se debe presentar la documentación con las cantidades a cobrar de forma física o a través del correo electrónico.

Momento de pago: Se tendrá que decidir la fecha en la que la pyme cobrará sus facturas. Por ejemplo, se puede determinar un día límite hasta el que la empresa de factoring puede ir abonándolas, o también realizar un pago por anticipado. La entidad estudiará la situación financiera de la pyme y la de su cliente Si el principal motivo por el que se contrata este instrumento es conseguir financiación a corto plazo, las empresas deberían decantarse por el anticipo de las facturas desde el momento que las ceden.

Con o sin recurso: Las firmas deben valorar para qué necesitan este instrumento. De ello dependerá que les compense más elegir una opción u otra. En la posibilidad con recurso, la entidad no asume el riesgo de impago del cliente. Si se produce un retraso, la pyme recibirá las facturas que cedió y tendrá que devolver el importe que se le anticipó. Por el contrario, en la opción sin recurso, sí se asume ese riesgo. En España, el 85% del factoring que se concede es a través de este sistema, aunque el precio de la operación es mayor.

Coste: La cantidad que tendrá que pagar la firma se divide principalmente en dos componentes.

El primero es financiero por el anticipo. Estos intereses se suelen corresponder a los establecidos en préstamos concedidos a corto plazo. Se fijará a partir de una cifra que se suma al euríbor de referencia. El margen dependerá de la solvencia de la empresa. Mientras, la segunda parte corresponde a una comisión que se fijará según el resto de servicios prestados, como la cobertura de un impago.

2.2.12.3. Participantes en las operaciones de factoring.

En los servicios de factoring se encuentran tres integrantes fundamentales:

Cliente: Persona natural o jurídica que firma un contrato de factoring con una sociedad especializada y que ejecuta los actos señalados en el contrato.

Factor: Institución que adquiere las facturas a las empresas (sus clientes) en el momento de su emisión con todas las obligaciones y servicios que esto implica.

Deudor: persona natural o jurídica que compra los productos o servicio del cliente y por lo tanto es responsable de pagar las cuentas transferida al factor.

2.2.12.4. Descuento de Documentos

Es aplicar una tasa de descuento acordada (**interés financiero**) a los documentos operados en el **factoring**.

Corresponde al cobro que hará la empresa financista por la operación realizada. Esta tasa está en función del monto y del plazo que tengan los documentos.

Tasa de Descuento

Corresponde a la tasa de costo de oportunidad con la cual la empresa financista, trae a valor presente los valores de los documentos operados.

En este tipo de operaciones se establece una retención respecto del monto total de los documentos operados. Esto de acuerdo a la percepción de riesgo que tenga la empresa financista respecto de la empresa que solicita la operación de factoring. El objetivo es resguardar en parte el riesgo frente a un eventual incumplimiento de pago de los documentos descontados., liquidándose la operación al vencimiento de dichos documentos.

Requisitos que deben cumplir la factura:

- Una misma factura no puede ser descontada en dos o más empresas de factoring.

- La empresa de Factoring sólo se compromete a comprar las facturas que considere apropiadas.
- El cliente debe declarar que ha pagado o pagará dentro del plazo establecido por el D.L. N° 825 el correspondiente impuesto.
- Las facturas deben señalar que fueron cedidas a la correspondiente empresa de factoring.
- Las facturas cedidas no están sujetas a descuentos ni rebajas de cualquier tipo.
- Las correspondientes facturas no deben haber sido comprometidas con ninguna otra operación.
- El valor, plazo y condiciones de cada factura debe ser conocida por el Factor.

Costos que implica el Factoring:

- Tasa de interés.
- Comisión.
- Gastos Notariales.

2.2.13. La Liquidez

Según Gitman y Zutter (2012) "los activos corrientes se dividen entre los pasivos corrientes. Indica la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos actuales con sus activos actuales". (pág. 52)

Gitman y Zutter (2012) indica que:

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Definiendo como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

Para medir la liquidez de una empresa se utiliza el ratio o razón de liquidez. La cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos. (pág. 65)

a) Índices de liquidez

Gitman y Zutter (2012) sostienen que:

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa. La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- Prueba ácida.
- Razón corriente.

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa,

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen.

Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

2.2.14. Ratios

Según Aching (2006) señala que:

Una ratio es una relación matemática (cociente) entre dos cantidades o cifras; más concretamente, en el análisis contable, un ratio puede definirse como una relación o proporción entre dos magnitudes relacionadas, a fin de obtener una perspectiva relativizada de su situación económica, financiera, o de cualquier otro

enfoque. Así, por ejemplo, una ratio puede evaluar la relación o proporción existente entre las cuentas a cobrar y las ventas, o entre la cifra del resultado y los activos totales". El análisis mediante ratios permite establecer comparaciones que pongan de manifiesto condicionantes o tendencias que difícilmente podrían identificarse mediante la simple observación de la evolución de las partidas implicadas en el cálculo de un ratio. Un ratio aislado carece de significación, por lo que se deberán efectuar comparaciones de un determinado ratio con:

- El mismo ratio referido a pasados o posteriores ejercicios económicos.
- Algún estándar o valor de referencia preestablecido.
- Ratios correspondientes a otras empresas pertenecientes al mismo sector.

Valores promedios del sector de actividad en que opera la empresa.

Por su parte, en relación a los tipos de ratios que se pueden elaborar cabe destacar que esta tipología dependerá del tipo de variables que se incorporen en su cálculo. Con carácter general, en el análisis la información procederá fundamentalmente de:

- a. El balance, en el que aparecen recogidas las magnitudes fondo, es decir, aquellas partidas cuyo importe refleja el correspondiente importe a una determinada fecha; por ejemplo, el saldo de las cuentas a cobrar, el saldo de cuentas a pagar, etc.
- b. La cuenta de pérdidas y ganancias, en donde se registran las magnitudes flujo, es decir, aquellas partidas cuyos importes vienen referidos a un intervalo temporal, generalmente un año; por ejemplo, cifra de negocios, gastos de personal, compras, etc. (pág. 14)

2.2.15. Liquidez Corriente

Según Pacheco (2012) es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con el término de solvencia, Expresada como la diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible.

Liquidez Corriente =

$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

2.2.16. Razón rápida (prueba ácida)

Para Aching (2006) es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. (pág. 15)

Prueba Acida

Gitman y Zutter (2012) revela que: "la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios". (pág. 67)

Prueba Acida =

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.3. Definición de términos básicos

Cuentas por cobrar.- controla los derechos exigibles a terceros que provienen de operaciones diferentes a las relacionadas con la actividad.

Factoring. - Es una operación mediante la cual el Factor (Entidad Financiera) adquiere, a título oneroso, de una persona natural o jurídica, denominada cliente, instrumentos de contenido crediticio, prestando en algunos casos servicios adicionales a cambio de una retribución.

Gestión.- Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Implementación. - Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Liquidez. -. Capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras.

Nota de débito. - Es el documento que envía un comerciante a su cliente, en la que le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que la misma indica. Este documento incrementa la deuda, ya sea por un error en la facturación, interés por pago fuera de término.

Políticas de cobranza. - Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes.

Proceso. - Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Recuperación. - La recuperación créditos es una actividad que tiene por objeto conseguir el pago de un crédito cuando el deudor no llega a saldarlo o se rechaza a cumplir el pago.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de procesos en la gestión de cobranzas a través del factoring, mejora el Índice de liquidez de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2016, por medio de la recuperación de gastos financieros a través de notas de débito mediante una correcta determinación e identificación de las funciones, un eficiente seguimiento continuo en las operaciones de cobranza.

3.2. Operacionalización de variables

Variable dependiente. La Liquidez

Variable independiente. Procedimientos en la gestión de cobranzas a través de Factoring

Tabla Nº 1: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
LIQUIDEZ	La liquidez: Es un término que se refiere a la solvencia de la posición financiera medible por la capacidad de una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo,	Indicadores de Liquidez.	Liquidez corriente: (Activo corriente / Pasivo corriente) Prueba acida = ((Activo corriente- Inventarios) / (Pasivo corriente))

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 2: Variable Independiente.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTION DE CUENTAS POR COBRAR GENERADAS POR EL FACTORING	<p>La administración de las cuentas por cobrar debe ser efectiva ya que influye de manera importante en la rentabilidad y el riesgo de la empresa, Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito, esta política puede ser flexible y variable en el tiempo según las necesidades de la empresa y del ambiente externo. El periodo promedio de cobranza el cual expresa el número de días promedio que tardan los clientes en pagar sus cuentas. Así mismo Antigüedad de cuentas por cobrar, el cual es un análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento.</p>	<p>Gestión Cuentas por Cobrar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumplimiento de clientes en pagos de N/D. • Número de días promedio de atraso en el pago N/D. • Importe de Intereses pagados por atraso en pago a proveedores. • Importe Penalidades pagadas por atraso en pago cuotas préstamo al banco BCP.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

Pre experimental:

Para el tipo de diseño de investigación se muestra la unidad de análisis siendo los procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Agroexport Jocejac S.A.C.", una antes y después de la aplicación de un estímulo para luego contrastar. (Gil Malca, 1992). Se denominan así porque su grado de control es limitado. Los diseños pre experimentales sirven como estudios exploratorios, pero sus resultados deben observarse con precaución (Hernández Sampieri et al., 2010).

G: O₁ X O₂

Dónde:

G: Empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

O₁: La liquidez antes de la implementación de los procesos de cuentas por cobrar generadas por el Factoring

X: Implementación de los procesos de cuentas por cobrar generadas por el Factoring.

O₂: La liquidez después de la implementación de los procesos de cuentas por cobrar generadas por el Factoring

4.2. Material.

4.2.1. Unidad de estudio.

Procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Agroexport Jocejac S.A.C. de la ciudad de Trujillo.

4.2.2. Población.

Reporte de los procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Agroexport Jocejac S.A.C." de la ciudad de Trujillo.

4.2.3. Muestra

Información referente a los procesos de las cuentas por cobrar y estados financieros de Empresa "Agroexport Jocejac S.A.C." de la ciudad de Trujillo, del periodo enero – diciembre 2015 enero - diciembre 2016.

4.3. Métodos.

4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

- Análisis de la información financiera de los períodos 2015

Recopilación documentaria:

- Libros.
- Revistas.
- Informes.
- Tesis.

4.3.2. Procedimientos

Entrevistas.

Se realizará una entrevista con el personal a cargo de la supervisión del proceso con el fin de recabar información sobre procedimientos, que permita orientar en la decisión correcta.

Finalmente se procederá a la interpretación de los resultados obtenidos, trabajando en este caso con datos relativos lo cual permitirá comprender la magnitud y el significado de los mismos.

- Análisis de entrevistas realizadas a trabajadores.
- Elaboración de los procesos en la gestión de cobranzas según las observaciones y análisis que se realizaran a cada uno de los Trabajadores de Agroexport Jocejac S.A.C.
- Ratios.
- Análisis de Recuperación de los intereses financieros.
- Estados Financieros.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

5.1. Datos de la empresa.

Razón Social de la Empresa

Agroexport Jocejac S.A.C.

Nombre comercial

Agroexport Jocejac S.A.C.

Sector Económico

Pertenece al sector comercial.

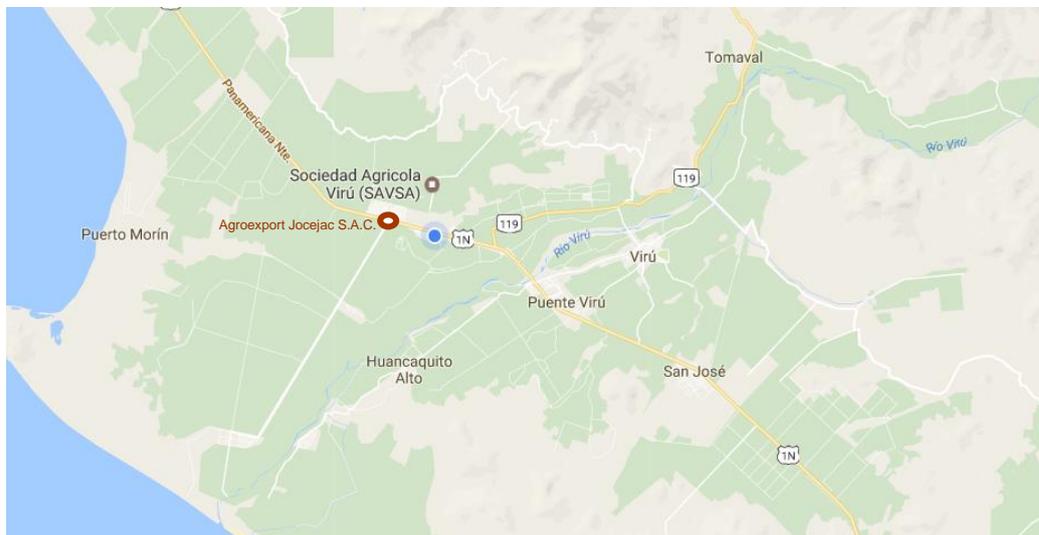
Representante Legal

Ruiz Asto Eliseo Bacilio.

Dirección

Psje.: Los Jazmines S/N. San Agustín Virú.

Figura Nº 4: Ubicación del local



Fuente: GoogleMaps.

5.1.1. Reseña de la Empresa.

Constituida el 17 de junio de 1992, teniendo un nombre comercial llamado **"Agroservicios Bermúdez"** conformada por 02 socios el señor Humberto Orestes Bermúdez Cortez y el señor Julio Mercedes Bermúdez Cortez, se dedicaban a la compra y venta de hortalizas (espárrago blanco); siendo conocido en la provincia de Virú como acopiadores de la venta de espárragos en la libertad.

Posteriormente la empresa se legalizo convirtiéndose en Persona Jurídica, e inscribiéndose ante Registros Públicos y SUNAT teniendo como denominación Agroexport Jocejac S.A.C., constituida el 16/06/2013 se encuentra inscrita ante la SUNARP sede Trujillo con partida electrónica N° 11216478. Se encuentra localizada en la ciudad de Virú.

La idea de constituir esta empresa se originó al visualizar una oportunidad de negocios con metas hacia la exportación.

Con número de RUC: 20559587002.

5.1.2. Proveedores.

Se maneja una buena comunicación con los proveedores las cuales cuentan con una amplia calidad de espárrago blanco y verde con una trayectoria de más de 20 años en el mercado nacional. Constantemente los agricultores mantienen contacto con el gerente general para brindar un producto de buena calidad ya que busca mantener satisfechos a sus clientes ofreciendo un producto de muy buena calidad, por lo que ha logrado un justo reconocimiento por parte de sus clientes.

Razón social

1. Rodríguez Fernández Marilú Johany.
2. Transp. Y Serv. F Y L E.I.R.L.
3. Andrés Villanueva Rosales.
4. Corpo. Business Los Rubies E.I.R.L.
5. Cesar Augusto Ramírez Valdez.
6. Carlos Villanueva Rosales.
7. Humberto Frank Bermúdez Díaz.

8. Eco Agrop. S.R.L.

9. Agrícola E Inversiones L Y F S.A.C.

5.1.3. Productos.

Principales productos, entre ellos se encuentran como:

- Esparrago Blanco.
- Esparrago Verde.

Figura Nº 5: Cosecha



Fuente: Cosecha de esparrago (Blanco)

Figura Nº 6: Proceso



Fuente: Recepción y proceso de mercadería por nuestro cliente.(Area de acopio)

5.1.4. Clientes.

- Danper S.A.C.
- Corporación Industrial Del Norte.
- Sociedad Agrícola Virú.

5.1.5. Giro de Negocio.

Agroexport Jocejac S.A.C., es una empresa agrícola dedicada a la siembra y cultivos de compra y venta de espárragos, ya que permite habilitar agricultores para poder asegurar el abastecimiento de materia prima de estos o de empresas que deseen un soporte logístico para sus procesos agroindustriales.

5.1.6. Organización de la empresa.

➤ **Gerente General:**

Es un órgano de nivel ejecutivo que está a cargo de una persona llamada Gerente General, que es nombrado, para cumplir con las actividades económicas y gestiones de la empresa.

➤ **Contabilidad:**

Este departamento está a cargo del contador, quien es responsable ante la gerencia de, medir, analizar, controlar y coordina la contabilidad, así como también la presentación de los Estados Financieros ante la Gerencia General el cual refleja el aspecto económico y financiero de la empresa, dando una visión general con una finalidad de suministrar información obtenida durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones a futuro.

➤ **Administración:**

Es administrar o manejar de la mejor forma los recursos de una empresa. El área administrativa tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la Empresa (definir misión, visión, políticas, analizar la situación de la empresa y establecer objetivos, estrategias y técnicas para conseguir las metas) Los Administrativos asignan recursos a las diferentes áreas (RRHH, Finanzas, MKT, etc.) por lo general en empresas más

pequeñas la parte administrativa ve casi todas las áreas menos las operativas (dependiendo de la Empresa).

➤ **Facturación:**

El Área de Facturación es un órgano de línea que depende jerárquicamente y funcionalmente de la Gerencia Comercial a quien reporta todas sus actividades.

➤ **Caja:**

El departamento de Caja tiene funciones específicas en las Empresas, entre las más importantes se encuentran realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.

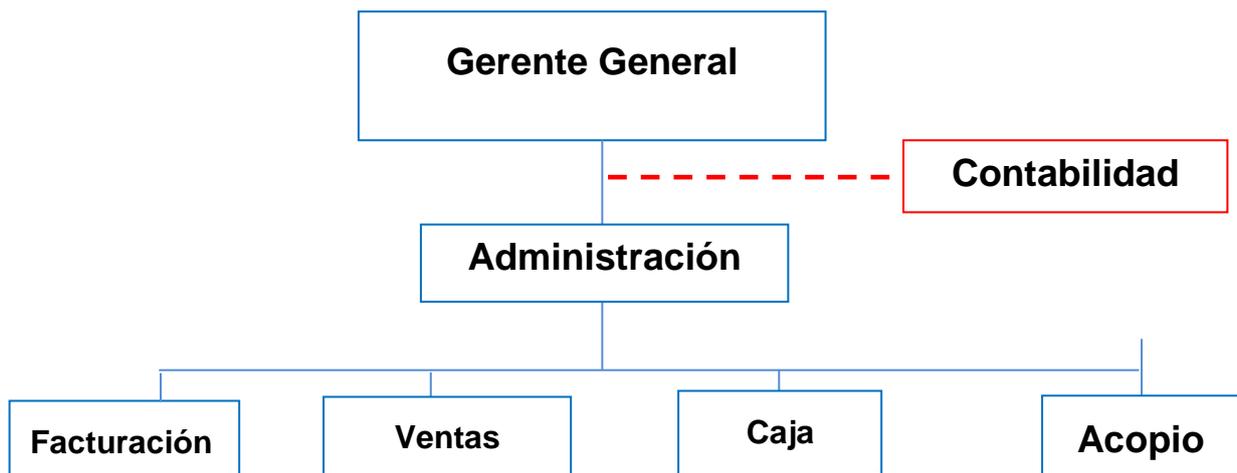
➤ **Ventas:**

El Gerente de Ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas, asume la responsabilidad de cumplir con los objetivos de la Empresa.

➤ **Acopio:**

Recepción de materia prima directo de campo.

Figura N° 7: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

5.1.7. Foda del Área.

Tabla Nº 3: Matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación con el cliente no solo laboral sino también amical y de confianza. 2. Siendo reconocido en el mercado de espárragos como uno de los pioneros en el ámbito departamental. 3. Cumplimos con todos los requisitos de exigencia de nuestros clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El tamaño de la empresa, puesto que las dimensiones de esta son muy pequeñas. 2. No cuenta con un Organigrama 3. No cuenta con Manual de Funciones 4. Falta de capacitación en el personal ya que solo cuenta con la experiencia a través de los años. 5. Mal manejo de liquidez 6. No cuenta con flujogramas establecidos para ser seguimientos en las cobranzas del día. 7. No cuenta con formato estandarizados para los anticipos de los agricultores. 8. No tener un formato legal para la compra de materia prima.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de producto a expectativas de los clientes. 2. Comprensión al cliente (debido a meses de retraso). 3. Lealtad del cliente con la empresa. 4. Lograr en ser exportadores. 5. Uso de tecnología para informar a los clientes tanto de precio de los productos o comunicarse con el área administrativa de nuestros clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento por parte de los proveedores. 2. Falta de un mejoramiento adecuado visualizable por el cliente. 3. Aparición de nuevos competidores. (Acopiadores) 4. Variación de precios de mercado. 5. Variación de tipo de cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis de FODA de la empresa, se determinó que sus fortalezas y oportunidades le han permitido permanecer en el mercado, brindando los recursos económicos suficientes para su subsistencia.

Cabe recalcar que existen amenazas que se pueden resolver con los recursos económicos que cuenta la empresa.

5.2. Diagnóstico de la situación actual.

5.2.1. Diagnóstico del proceso actual de cobranzas

Se elaboró un diagnóstico, mediante una entrevista realizada al sr. Moisés Alvarado Delgado (Anexo 04) para conocer los procesos de cobranzas y se determinó que:

La empresa Agroexport Jocejac S.A.C., realiza ventas mediante factoring y ventas al contado. Las ventas por factoring llegan a ser un acuerdo de contrato de compromiso, con una entidad financiera; teniendo como empresa deudora que traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos pendientes con proveedores por compras realizadas de materia prima (esparrago). Las operaciones están afecto a un descuento bancario por adelantando hacia el proveedor, de la totalidad de una factura, en algunos casos existe un atraso en el pago, entre 1 a 2 meses, y para la devolución de los intereses financieros se realiza mediante un comprobante (Nota de débito) por parte del proveedor hacia el cliente de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

Así mismo esto generaba una falta de liquidez en un corto plazo y al no tener una gestión de procesos definidos para la recuperación de los intereses financieros, esperaban hasta 30 días hábiles automáticamente y mientras tanto recurrían a los prestamistas. (Cambistas). Lo cual hacían una negociación de manera verbal con la empresa Agroexport Jocejac. S.A.C. para tener una solución más rápida y cumplir con sus cuentas por pagar. Y así los prestamistas esperaban los cheques de los clientes emitidos por los saldos o importes pendientes de dichas facturas emitidas por Agroexport. Esperando un tiempo determinado para hacer factible ese descuento que se prestó. Favoreciendo a los prestamistas con una ganancia extra por el tipo de cambio.

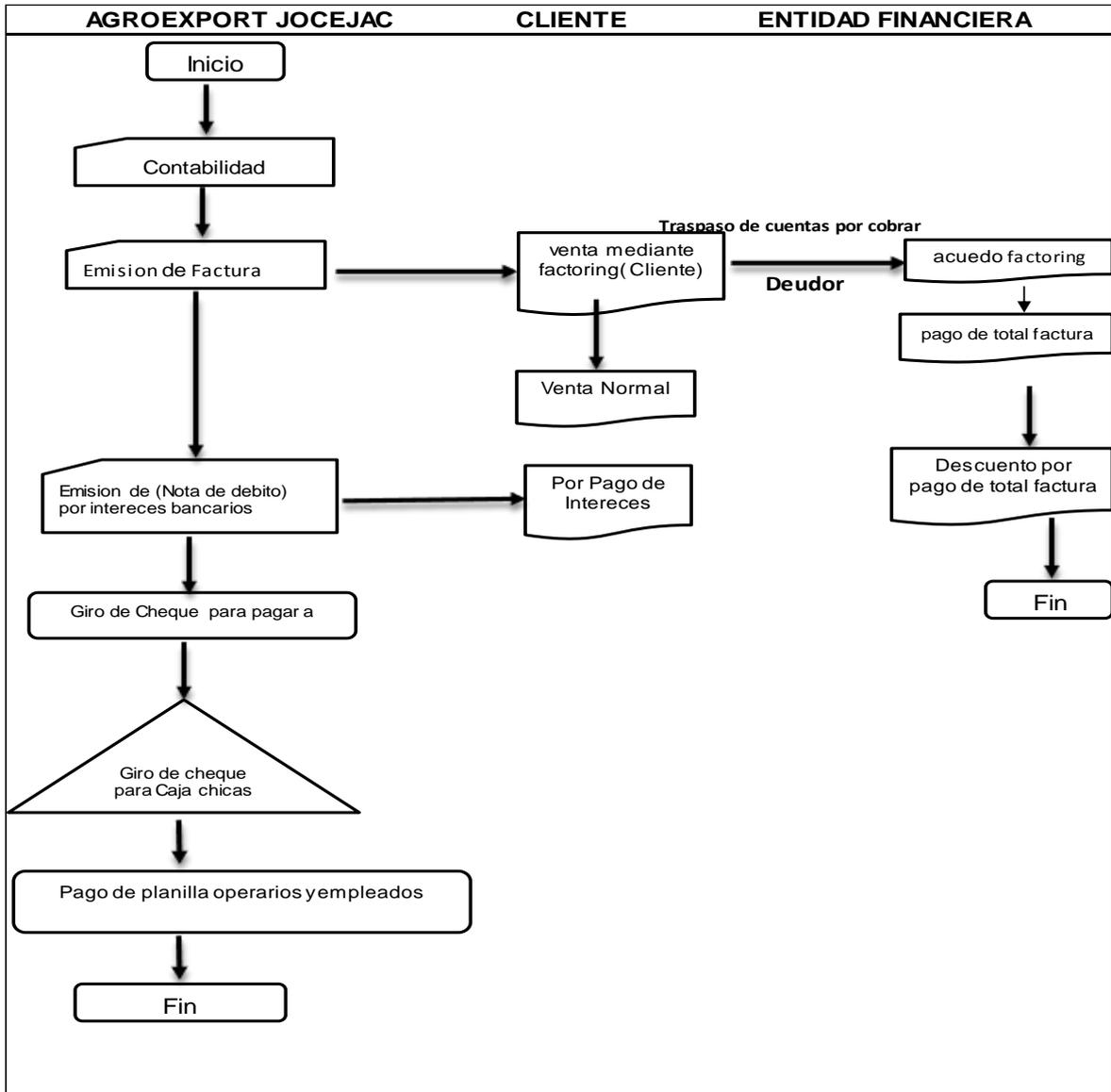
En cuanto a las deficiencias encontradas en el trabajo de investigación, se determinó a través de la guía de observación (Anexos 1) aplicada al personal:

DEFICIENCIAS:

- No hay un seguimiento al cliente cuando se emite la Nota de débito, para recuperar los intereses financieros.
- Retraso en emitir la nota de débito (N/D) por problemas internos dentro de la empresa.
- Carece de delegación de funciones MOF.
- El encargado de cobranzas también es el que hace todas las funciones y administra la empresa según sus criterios de experiencia y conocimiento atreves de la experiencia y toma decisiones sin consultar a la gerencia.
- (MAPRO) No se tienen procesos establecidos para hacer efectiva una cobranza, formalmente definidas que señalen como actuar si el cliente tiene retrasos en los depósitos por factoring o para la recuperación de los intereses financieros, por ello hay problemas de liquidez en la empresa.

5.2.1.1. Análisis De La Cobranzas En La Actualidad Agroexport Jocejac S.A.C.

Figura N° 8: Proceso de Cobranza Actual



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 Proceso de Cobranza Actual, se muestra la falta de un proceso adecuado para hacer factible una gestión en cobranzas mediante factoring, ya que no muestra pasos a seguir mediante el proceso de una venta realizada desde el inicio hasta recuperar el total de la factura, Así mismo no existe un proceso para poder recuperar los intereses financieros que son descontados por adelantado por el compromiso de factoring teniendo como dificultad no contar con un control de las N/D esto hace que la devolución para recuperar los intereses financieros sea demasiado extenso. Actualmente se muestra

deficiencias con las áreas involucradas (cliente). Por haber duplicidad de funciones y esto hace que la empresa tenga problemas de liquidez en un corto plazo.

La empresa Agroexport Jocejac S.A.C. realiza ventas al contado y también ventas mediante un compromiso de factoring al cliente. A través de una entidad financiera. Que respalda el cobro de su cliente.

Detallamos lo siguiente:

En el mes de octubre a diciembre del año 2015, se realizaron ventas por Factoring con uno de los principales clientes por un monto total de **S/.1'830,818.15** Soles y por intereses financieros ascendiendo a un monto de **S/. 56,051.03**, ya que dicho cobro estaba sujeto a factoring.

Figura N° 9: Resumen de ventas de octubre – diciembre 2015

RESUMEN DE VENTAS GENERAL DE OCTUBRE- DICIEMBRE-2015										
CLIENTE	FECHA DE EMISIÓN FACTURA	N° DE FACTURA	FECHA DE EMISION ND	N° NOTA DE DEBITO	TOTAL FACTURA	RETENCIONES 3%	TOTAL FACTURA	TOTAL ND FACTORING	TOTAL NETO	INTERESES FACTORING
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	20/10/2015	001-0019	29/10/2015	001-001	209,026.66	6,270.80	202,755.86	7,204.54	195,551.32	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	27/11/2015	001-0024	05/12/2015	001-003	470,545.34	14,116.36	456,428.98	12,876.28	443,552.70	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	10/12/2015	001-0028	17/12/2015	001-005	253,619.52	7,608.59	246,010.93	8,410.94	237,599.99	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	10/12/2015	001-0029	09/02/2015	001-009	347,285.36	10,418.56	336,866.80	9,987.04	326,879.76	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	11/12/2015	001-0030	15/12/2015	001-004	70,800	2,124.00	68,676.00	2100.5	66,575.50	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	22/12/2015	001-0033	30/12/2015	001-006	52,130.22	1,563.91	50,566.31	1,701.09	48,865.22	3%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	26/12/2015	001-0036	07/01/2016	001-007	36,436.86	5,386.45	84,387.73	3,008.12	81,379.61	3.35%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	27/12/2015	001-0037	07/01/2016	001-007	143,111.50					
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	29/12/2015	001-0041	13/01/2016	001-008	198,053.94	5,941.62	192,112.32	3,624.61	188,487.71	2%
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	30/12/2015	001-0050	18/03/2016	001-010	144,645.46	5,969.48	193,013.21	7,137.91	185,875.30	
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	31/12/2015	001-0051	18/03/2016	001-010	54,337.23					4%
TOTAL					1,979,992.09	59,399.76	1,830,818.15	56,051.03	1,774,767.12	0.27

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el resumen de las ventas por factoring en el periodo de octubre a diciembre del 2015, procedemos analizar los totales mostrados en la figura N°9.

Total factura: importe total obtenido por las ventas realizadas por factoring.

Retenciones: importe total deducido el 3% del importe total factura por hacer un agente retenedor.

Total factura: Importe total después de haber cumplido como agente retenedor

Total N/D por factoring: Importe total del descuento obtenido por la entidad financiera por factoring.

Total neto: Importe total cobrado después de haber realizado el banco el descuento por compromiso de factoring con el cliente.

Figura Nº 10: Resumen de ventas

RESUMEN DE VENTAS POR CANCELACION DEL LOS MESES OCTUBRE- DICIEMBRE-2015										
CLIENTE	FECHA DE EMISIÓN	Nº DE FACTURA	Nº NOTA DE DEBITO	FECHA DE CANCELACIÓN DE FACTURA	TOTAL PAGO FACTURA	FECHA EMISION DE N/D	FECHA DE CANCELACIÓN DE NOTA DE DEBITO	DIAS ATRASADOS	FACTORING	TOTAL PAGO- NETO
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	20/10/2015	001-0019	001-001	28/10/2015	195,551.32	29/10/2015	11/11/2015	14	7,204.54	202,755.86
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	27/11/2015	001-0024	001-003	02/12/2015	443,552.70	05/12/2015	23/01/2016	50	12,876.28	456,428.98
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	10/12/2015	001-0028	001-005	16/12/2015	237,599.99	17/12/2015	23/01/2016	38	8,410.94	246,010.93
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	10/12/2015	001-0029	001-009	06/02/2016	326,879.76	09/02/2016	06/03/2016	26	9,987.04	336,866.80
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	11/12/2015	001-0030	001-004	14/12/2015	66,575.50	15/12/2015	23/01/2016	40	2100.5	68,676.00
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	22/12/2015	001-0033	001-006	29/12/2015	48,865.22	30/12/2015	23/01/2016	25	1,701.09	50,566.31
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	26/12/2015	001-0036	00-007							
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	27/12/2015	001-0037	00-007	06/01/2016	81,379.61	07/01/2016	23/01/2016	17	3,008.12	84,387.73
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	29/12/2015	001-0041	00-008	12/01/2016	188,487.71	13/01/2016	23/01/2016	11	3,624.61	192,112.32
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	30/12/2015	001-0050	00-010							193,013.21
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	31/12/2015	001-0051	00-010	16/03/2016	185,875.30	18/03/2016	10/04/2016	24	7,137.91	
TOTALES					1,774,767.12			27.222222	56,051.03	1,830,818.15

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el resumen de las ventas por cancelación por factoring en el periodo de octubre a diciembre del 2015, procedemos analizar los totales mostrados en la figura Nº10.

Total pago factura: importe total cobrado por las ventas realizadas después de haberse deducido el descuento por factoring

Días atrasados: Días de retraso que se demoró para hacer factible una cobranza por factoring solicitando la devolución

Total factura: Importe total después de haber cumplido como agente retenedor

Total factoring: Importe total cobrado por descuento por factoring

Total neto: Importe total cobrado recuperado total factura

Para proceder el cobro mediante Factoring el cliente Sociedad Agrícola Virú S.A. hizo la afiliación en interno a la empresa proveedora Agroexport Jocejac S.A.C. con la empresa encargada de factoring.

Una vez afiliada la empresa, la entidad financiera brindo una clave de usuario al proveedor donde tendrá acceso a descargar el documento de Factoring electrónico, que servirá como sustento para hacer valido la devolución de los intereses financieros que se le descontó por anticipado al proveedor de su total factura de la venta de materia prima.

Por lo tanto, el cliente tendrá la obligación de hacer la devolución de dichos intereses mediante una Nota de Débito y para ello la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. para proceder al cobro de los intereses financieros, así como se muestra en la Figura 9 emitió el comprobante de pago N/D un día después de la fecha de cancelación para hacer el seguimiento correspondiente en la recuperación de los intereses financieros.

Por lo tanto, como se muestra en este resumen de ventas por cancelación teniendo como cliente a Sociedad Agrícola Virú S.A. y siendo uno de sus principales clientes, al que le vendió desde Octubre hasta Diciembre del año 2015 refleja muchos días de atraso desde la cancelación de la factura hasta la recuperación de los intereses financieros por la falta de seguimiento y control de las N/D, teniendo como resultado final es de 27 días en promedio que se espera para recuperar los intereses financieros generados por factoring.

Debido a este inconveniente nos damos cuenta de que la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. no cuenta con una gestión adecuada de procesos en cobranzas a sus clientes ya que hay días de atraso para la recuperación de los intereses financieros y esto genera una falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

También se observa que Sociedad Agrícola Virú es un cliente principal ya que siguen trabajando constantemente por medio de este proceso de factoring y estos atrasos perjudican a la empresa.

Como se muestra en la Tabla N°4 Cumplimiento de clientes en pagos de N/D la recuperación de los intereses financieros generados por factoring es un periodo de retorno muy prolongado generando iliquidez para la empresa, de las ventas por factoring realizadas por un importe de S/. 56,051.03 se recuperó S/. 23,387.72 en un 42% por lo esto muestra dificultad no recuperar al 100% la totalidad en un tiempo estimado dentro lo programado para poder cumplir sus obligaciones a corto plazo.

Tabla N° 4: Porcentaje (%) Cumplimiento de clientes en pagos de N/D

PERIODO MES DE OCTUBRE-DICIEMBRE-2015				
CLIENTE	TOTAL N/D	TOTAL COBRANZA	CUMPLIMIENTO OPORTUNO	PAGO CON ATRASO
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	56,051.03	23,387.72	42%	
		32,663.31		58%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto se muestra en la Tabla N° 5 Número de días de atraso en el pago N/D, mostrando como resultado, la recuperación de las Notas de Debito con un promedio de 27.22 días de atraso, lo que perjudica a la empresa generando falta de liquidez para poder cumplir con las obligaciones pendientes.

Tabla N° 5: Número de días promedio de atraso en el pago N/D

CLIENTE	PERIODO MES DE OCTUBRE-DICIEMBRE-2015
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	27

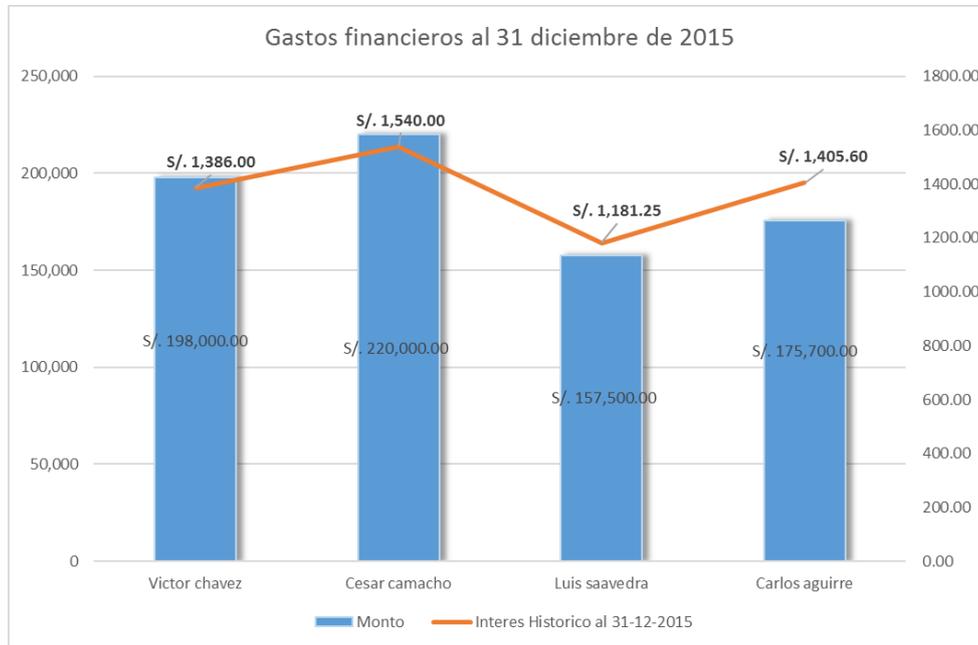
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 6: Intereses pagados por Atraso en el pago a proveedores Periodo mes de octubre - diciembre-2015

Nombre de Proveedor	N° de Factura	Monto	Días de Atraso	Interés pagado
Víctor Chávez	001-003187	198,000.00	30	1386.00
Cesar Camacho	006-053414	220,000.00	20	1540.00
Luis Saavedra	004-017115	157,500.5600	30	1,181.25
Carlos Aguirre	005-059600	175,700.00	60	1,405.60
Total		751,200.00		5,512.85

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 1: Intereses pagados a Proveedores periodo de octubre - diciembre 2015



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 7: Penalidades pagadas por atraso en pago cuotas préstamo al banco BCP Periodo octubre - diciembre-2015

Banco	Monto Cuota Mes Octubre	Penalidad
BCP	4,805.00	180.00

Fuente Elaboración Propia

Por lo tanto, debido a estos inconvenientes reflejados en las figuras 8 y 9 hubo muchas deficiencias en los pagos al no poder cumplir a tiempo dentro del plazo programado con sus deudas a corto plazo generando interés por pagar y penalidad por el préstamo otorgado retrasándose en una cuota por S/.4805.00, al no contar con una gestión adecuada de procesos establecidos para hacer efectiva una cobranza.

5.2.2. Diagnóstico de la situación económica y financiera.

Tabla N° 8: Estado de Situación Financiera enero - diciembre-2015

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C	
RUC 20559587002	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ENERO - DICIEMBRE DEL 2015	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	353,681.00
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	14,168.00
Mercaderías	18,402.00
Total Activos Corrientes	386,251.00
Activos No Corrientes	
Activos no corrientes mantén. P la Venta	106,452.00
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,984.00
Depreciación	198.00
Activo diferido	5,610.00
Otros activos no corrientes	880.00
Total Activos No Corrientes	114,728.00
TOTAL DE ACTIVOS	500,979.00
Pasivos y Patrimonio	
Pasivos Corrientes	
Impuestos por pagar	17,602.00
Cuentas por Pagar Comerciales	50,540.00
Cuentas por Pagar Diversas Terceros	194,842.00
Obligaciones financieras	44,314.00
Total Pasivos Corrientes	307,298.00
Total Pasivos	307,298.00
Patrimonio	
Capital	10,000.00
Resultados Acumulados	68,448.00
Utilidad del ejercicio	115,233.00
Total Patrimonio	193,681.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	500,979.00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla Nº 9: Estado de Resultados enero - diciembre 2015

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C	
RUC 20559587002	
ESTADO DE SITUACION FINANICERA ENERO - DICIEMBRE DEL 2015	
	Dic. de 2015
VENTAS NETAS O INGRESO POR SERVICIOS	3,763,578.00
DESCUENTOS, REBAJS Y BINIFICACION CONCEDIDAS	-
VENTAS NETAS	3,763,578.00
COSTO DE VENTAS	<u>3,197,284.00</u>
RESULTADO BRUTO	566,294.00
	-
GASTOS DE VENTA	249,502.00
	-
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>122,326.00</u>
RESULTADO DE OPERACIÓN	194,466.00
	-
GASTOS FINANCIEROS	26,422.00
INGRESOS FINANCIEROS GRAVADOS	2,764.00
OTROS INGRESOS GRAVADOS	-
OTROS INGRESOS NO GRAVADOS	-
ENAGENACION DE VALORES Y BIENES DEL ACTIVO FIJO	
COSTO DE ENAGENACION DE VALORES Y BIENES ACTIVO FIJO	
GASTOS DIVERSOS	
RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES	170,808.00
DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA	
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO	170,808.00
IMPUESTO A LA RENTA	<u>55,575.00</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	115,233.00

Fuente: Elaboración Propia.

En el año 2015, la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. muestra en el estado de situación financiera que los Gastos de Administración y Ventas es de S/. 194,466.00, cabe resaltar que no se incorporó personal en ninguna área. En cuanto a otros ingresos y egresos, durante el 2015 se registraron gastos financieros por S/. 26,422.00, provenientes por intereses de préstamos financieros (durante el año un importe de S/. 25,000.00 pagando intereses elevados). Para poder cubrir sus costos básicos el pago a proveedores a servicios de luz, agua y teléfono; pago a la planilla siendo pagos mensuales, teniendo que gestionarse de manera ordenada, eso se debe al mal manejo en su proceso de cobranzas.

Por el motivo del compromiso de factoring que actualmente se viene trabajando, se vio la necesidad de recurrir a los cambistas para contar con solvencia económica más rápida y poder cumplir con deudas en un corto plazo.

Así mismo se verifico que los adelantos para los proveedores son demasiado altos dinero que entra dinero que sale y al no contar con una gestión adecuada en las cobranzas esto genera una falta de liquidez en periodos de corto plazo. Siendo necesario establecer procesos para mejorar esta situación.

5.2.2.1. Análisis e interpretación de indicadores económicos.

a. Indicadores de Liquidez

<u>Liquidez Corriente</u>	Activo Corriente	500,979.00	1.63
	Pasivo Corriente	307,298.00	
<u>Prueba Acida</u>	Activos Corrientes- Inventarios	367,849.00	1.20
	Pasivo Corrientes	307,298.00	

Interpretación de Liquidez Corriente:

Para el mes de diciembre del año 2015, la empresa Agroexport Jocejac S.A.C., por cada nuevo sol de obligación vigente cuenta con S/. 1.63 para respaldar el pago de sus obligaciones con los proveedores a acorto plazo.

Interpretación de Prueba acida:

Agroexport Jocejac S.A.C. cuenta en el año 2015 con 1.20 céntimos por cada sol de deuda exigible menor aun año se puede estimar que si la empresa Agroexport Jocejac S.A.C, hubiera la necesidad de atender todas sus obligaciones sin necesidad de vender y liquidar sus inventarios en diciembre del 2015 la empresa hubiera alcanzado a tender sus obligaciones a corto plazo. Es decir, la empresa no depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

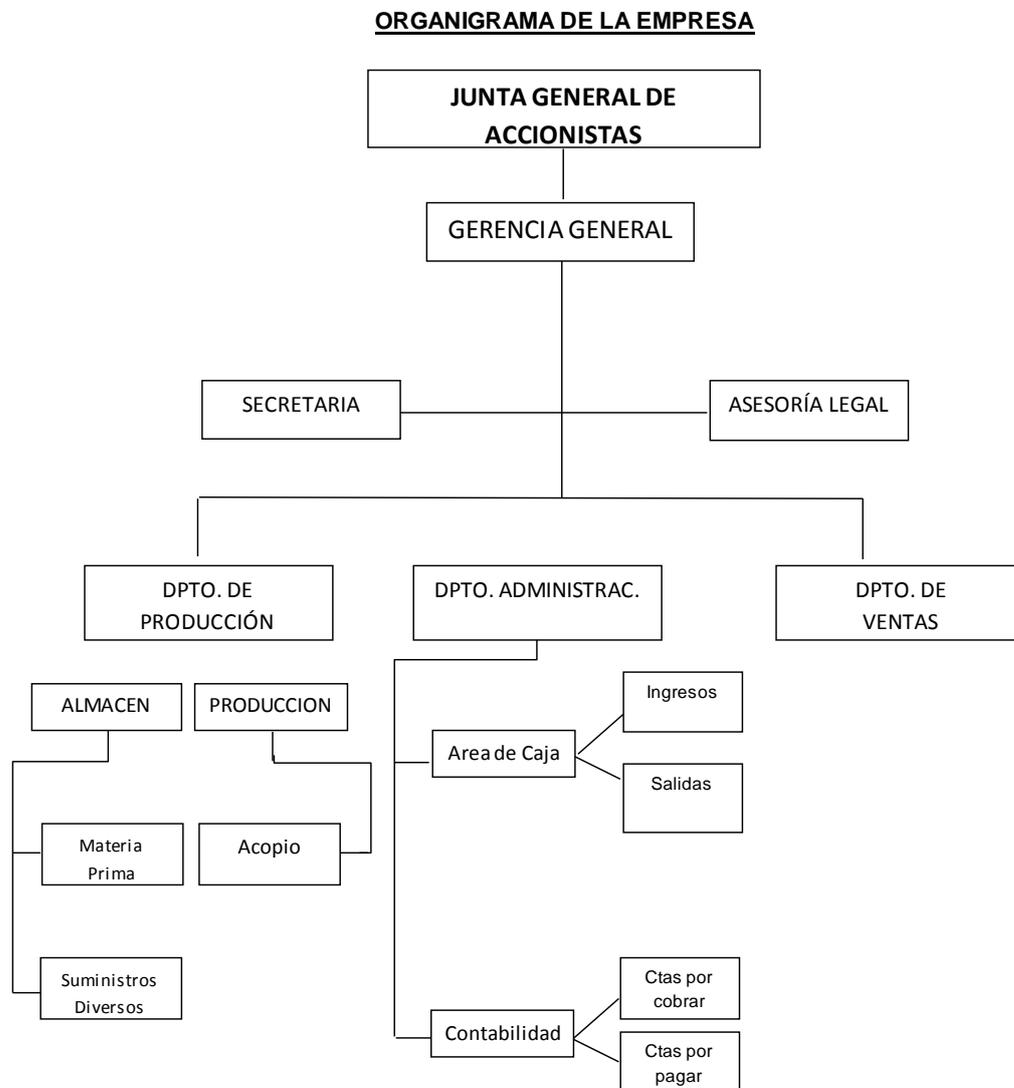
5.3. Diseño de la restructuración del proceso.

5.3.1. Diseñar de acciones correctivas para el nuevo proceso de cobranzas.

- Diseñar un nuevo organigrama.
- Diseñar objetivos estratégicos.
- Diseñar un MOF y un MAPRO para Agroexport Jocejac S.A.C.
- Diseñar un cronograma planteando los horarios de nuestros clientes sobre los tiempos para entablar una gestión efectiva para las cobranzas.
- Diseñar los flujogramas del proceso de Cobranza, propuestos.
- Control de N/D por cobrar formato Excel.
- Diseñar nuevos formatos de control para el área de cobranzas.

5.3.2. Diseño del nuevo organigrama propuesto.

Figura N° 11: Nuevo organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

Se reestructuró el organigrama porque el personal de caja, contabilidad y finanzas ejercían las mismas funciones, emisión de comprobantes, pagos a proveedores, bancos etc. Y con el nuevo organigrama el área de caja exclusivamente para la venta al contado de la empresa, y el área de contabilidad, todo lo que es facturación y seguimiento continuo de las ventas por Factoring teniendo a gestionar con deficiencias que se presente en el momento relacionados con los depósitos y días de retraso en la recuperación de los intereses financieros y a si se tener una cobranza efectiva.

Así mismo en el área de finanzas se hará seguimientos con relación a los depósitos por las ventas de Factoring y depósitos internos por venta de materia prima.

5.3.3. Diseñar objetivos estratégicos del nuevo proceso de cobranzas.

Para el nuevo proceso de cobranzas se identifica una escala de elecciones estratégicas y considerando sus contradicciones, reflejado en el cuadro.

Tabla Nº 10: Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar cuidadosamente todas las Notas de débito con vencimientos en la cartera de clientes. - Establecer un cronograma para el seguimiento de una cobranza efectiva. - Seguimiento permanente al cliente. - Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar - Elaborar un procedimiento para la recuperación de los intereses financieros por Factoring. - Definir las funciones del área de cobranzas para una buena gestión en los procesos a ejecutar.
-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. Diseño del MOF y del MAPRO y flujogramas propuesto.

Se diseñó un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la empresa se verá reflejado exclusivamente los procesos de cobranzas, para plasmar la manera de como la organización ha adoptado, como guía para el personal de dicha área así mismo se describen de las funciones, de estos; se incluye la descripción de cada puesto del perfil, siendo de uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

También se cumple con informar a la organización para funcione eficientemente, se hace preciso complementar este documento con el Manual de Procesos (MAPRO).

Tabla Nº 11: Diseño del MOF de proceso de Cobranzas propuesto

	Código: MOF- 01	Versión: 1.0
	Colaborador: Asistente de Cobranzas.	
<p>1. Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de los intereses financieros por Factoring y verificar su registro. - Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. - Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir los tiempos de retraso en las cuentas por cobrar relacionados con Factoring. - Supervisar y validar las Notas de Débito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable. - Llevar un control documental y electrónico por las facturas vencidas realizadas por Factoring de los clientes. - Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General. <p>2. Líneas de Autoridad y responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depende del gerente general. - No supervisa a ninguno. <p>3. Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egresados técnicos de Contabilidad, Administración o afines. - Se valorarán experiencias / prácticas previas similares. - Manejo a nivel intermedio de Microsoft Office. - Trabajo a realizarse en Trujillo. - Persona diligente y proactiva con habilidades para la organización del trabajo. 		
Preparado por: Bermúdez Desposorio Jacqueline Yulise		

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación la siguiente propuesta:

La principal función del nuevo proceso fue diseñado con la finalidad que las cobranzas tengan un proceso más rápido y ágil que optimice la administración y el control total de las tareas y procesos relacionados a esta actividad, sin importar el estado en que se encuentren las cobranzas a gestionar, vinculados con las ventas de Factoring y para la recuperación de los intereses financieros, es decir, unir la posesión de los recursos beneficiosos para la empresa. "Cobrar todo en el menor tiempo posible", sin perder la visión de la importancia para conservar la relación comercial con los clientes.

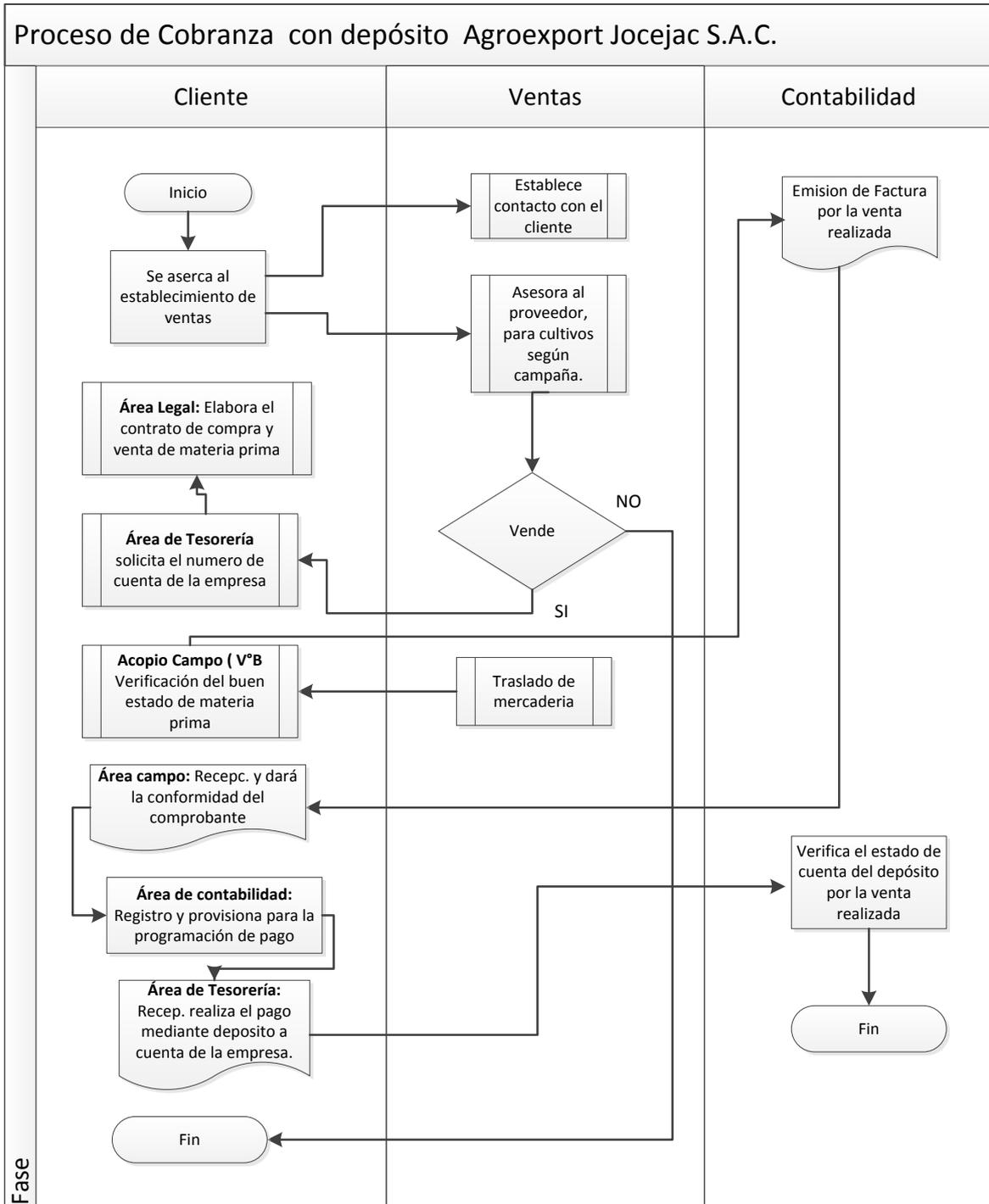
Tabla N° 12: MAPRO del proceso de Cobranzas con Depósito

AGROEXPORT JOCEJAC SAC		
Área de Ventas		
Nombre del procedimiento: Proceso de Cobranza con depósito Agroexport Jocejac S.A.C.		
Cargo: Asistente ventas		
Código del Procedimiento: MAPRO-COB-01		
1. Objetivo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Generar ingresos con un medio de pago (depósito a cuenta corriente) para obtener un bien de consumo por venta de materia prima en la Empresa Agroexport Jocejac S.A.C. 		
2. Alcance:		
<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades, cuales quiera que sea su forma de pago sean al contado mediante medios de pago. • Es autónomo, consiste en una combinación de prestaciones que el banco realiza por cuenta y en interés del cliente, siendo un servicio de caja que presta el banco. • Es bilateral porque engendra obligaciones para ambas partes, de ejecución continuada o sucesiva. • Es consensual, ya que se origina por voluntad de las partes; siendo condición de "habilitación", la provisión de fondos, o autorización para girar en descubierto. • Es oneroso, ya que los bancos suelen cobrar intereses y gastos por las gestiones, o intereses del descubierto. 		
3. Definiciones:		
<p>Depositante: Según que el depositante sea una persona de derecho público o de Derecho Privado los depósitos se clasifican en Públicos y Privados.</p> <p>Públicos: Los depósitos que se constituyen por la Federación, los Estados o los Municipios. El banco mexicano es el depositario de todos los fondos que no haga uso inmediato el Gobierno Federal.</p> <p>Privados: Los depósitos constituidos por particulares, comerciantes, sociedades, Instituciones de Crédito, etc.</p> <p>Depósitos Individuales: Aquellos en que el depositante es una sola persona y no ofrece ningún problema especial; solo cabría examinar las cuestiones de capacidad y representación para los depósitos a nombre de menores de edad o de incapacitados.</p> <p>Depósitos Colectivos: Se constituyen por varias personas simultáneamente, pueden celebrarse en tres formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mancomunados: En los cuales cada uno de los depositantes solo puede retirar de la suma depositada la parte convenida. - Solidarios: En los que cualquiera de los depositantes puede retirar totalmente la suma depositada. - Depósitos de guarda o interés: Cuando el depósito es regular el depositante recibe un servicio de la institución depositaria que debe custodiar y cuidar de la caja por este servicio la institución depositaria exige una compensación llamada Derechos de Guarda. 		
4. Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma. • La venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas. • Las facturas o boletas de las ventas deben llevar el sello de cancelado, en una parte visible de la factura o boleta, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma. • El contratante exige que se haga un depósito garantizado que el objetivo de tal contrato será cumplido, el monto del activo circulante, siempre que esté contemplado que la obra será terminada o que el servicio será prestado dentro de los próximos doce meses. 		
5. Documentos y formularios relacionados:		
<ul style="list-style-type: none"> • Facturas. • Contrato de compra y Venta de materia prima. 		
6. Descripción del procedimiento:		
Código	Descripción	Responsable
01	Se acerca al establecimiento de ventas.	Cliente
02	Establece contacto con el cliente.	Ventas
01	Asesora al proveedor, sobre el cultivo y calidad de materia prima que va requerir según campaña Una vez definido la cantidad de materia prima que llevará por campaña.	Cliente
02	Se firmara el contrato de compra y venta de materia prima, para pactar cuantos kilos requiera mediante la cosecha.	Ventas
03	Solicita el número de cuenta para que se realice el depósito en cuenta corriente, nombre de la empresa.	Area de tesorería (cliente)
04	Verificación del buen estado de materia prima.	Acopio Campo (VºB Cliente)
05	Emite la factura	Contabilidad (proveedor)
06	Recepciona la factura para sus respectiva verificación si no hay datos erróneos para proceder a la mas areas y finalizar la cancelación de dicho comprobante. Será la encargada de trasladar la factura y dar la conformidad.	Area de Campo (Cliente)
07	Recibe el comprobante para Luego ser provisionada para la programación del pago correspondiente	Area de contabilidad (cliente)
03	Realiza el pago mediante deposito a cuenta de la empresa.	Area de tesorería (cliente)
05	Verifica el stado de cuenta del depósito por la venta realizada,	Contabilidad(proveedor)
Preparado por: Bermudez Desposorio Jackeline Yulise		

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso servirá tener un orden detallado de manera clara y precisa lo cual permitirá a la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. realizar sus funciones de manera formal y estable mediante los procesos a seguir, como actuar desde que nace una venta al contado o depósito y así poder controlar las cuentas por cobrar y a si no tener dificultad en las cobranzas sea el tipo de compra por contrato por parte de sus clientes.

Figura N° 12: Flujograma Cobranza por Depósito



Fuente: Elaboración propia.

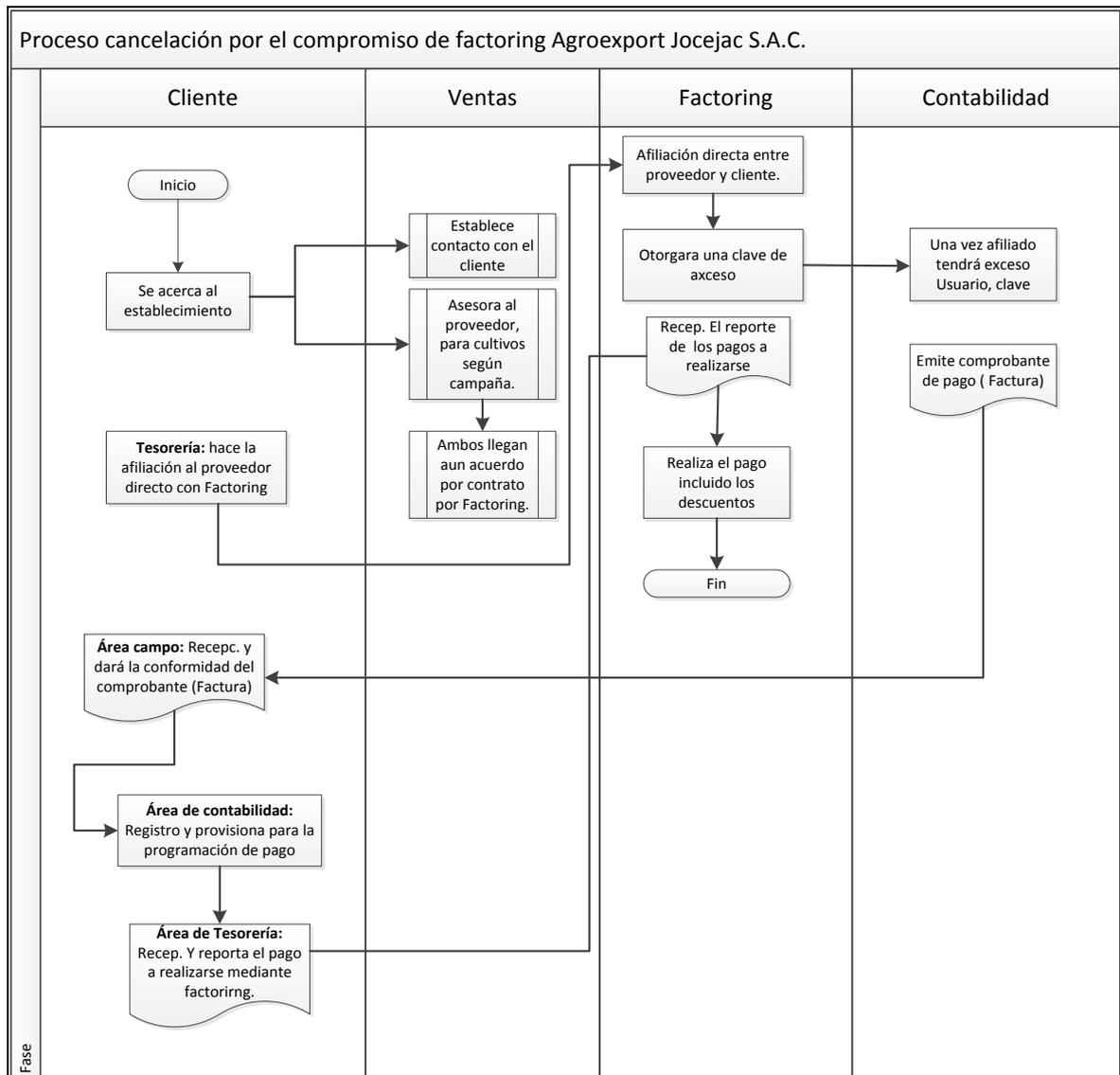
Tabla N° 13: MAPRO del Proceso de cancelación por el compromiso de factoring

AGROEXPORT JOCEJAC SAC																																												
Área de Ventas																																												
Nombre del procedimiento: Proceso de cancelación por el compromiso de factoring																																												
Agroexport Jocejac S.A.C.																																												
Cargo: Asistente de Ventas																																												
Código del Procedimiento: MAPRO-COB-02																																												
<p>1. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normar y actualizar el servicio depósitos en cuentas corrientes, con cheques de un mismo <p>2. Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las entidades, cuales quiera que sea su forma de pago sean al contado mediante medios de pago. • Es autónomo, consiste en una combinación de prestaciones que el banco realiza por cuenta y en interés del cliente, siendo un servicio de caja que presta el banco. • Es bilateral porque engendra obligaciones para ambas partes, de ejecución continuada o sucesiva. • Es consensual, ya que se origina por voluntad de las partes; siendo condición de "habilitación", la provisión de fondos, o autorización para girar en descubierto. • Es oneroso, ya que los bancos suelen cobrar intereses y gastos por las gestiones, o intereses del descubierto. <p>3. Definiciones:</p> <p>Factoring: Es un contrato mediante el cual una empresa traspasa las facturas que ha emitido y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero.</p> <p>4. Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es deber del cliente revisar su materia prima al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma. Es deber del cliente es tener una supervisión correcta de la mmp para su respectivo proceso. • El cobro solo lo realizara el asistente(a). • La materia prima sera trasladada a la empresa del cliente para tener la observacion correcta en el area de acopio segun contrato. • Las facturas o liquidaciones de compra deben llevar el sello de cancelado, en una parte visible de la factura o liquidacion, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma. te exige que se haga un depósito garantizado que el objetivo de tal contrato será cumplido, el monto del activo circulante. <p>5. Documentos y formularios relacionados:</p> <p>Contrato de factoring Facturas.</p> <p>6. Descripción del procedimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Codigo</th> <th>Descripcion</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>Se acerca al establecimiento de ventas.</td> <td>Cliente</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Establece contacto con el cliente</td> <td>Ventas</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>Asesora al proveedor, sobre el cultivo y calidad de materia prima que va requerir según campaña</td> <td>Cliente</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Consulta al cliente mediante que tipo de contrato se realizara la venta si su compra será mediante deposito a Cuenta corriente.(Regresa al MAPRO-COB-01) O mediante factoring.</td> <td>Ventas</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Ambos llegan aun acuerdo de contrato por factoring.</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Realiza la respectiva afiliación (interno) directamente con la empresa de factoring para así seguir el proceso correspondiente con el proveedor.</td> <td>Tesorería (Cliente)</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Factoring otorgara una clave de usuario para tener acceso al documento sustentatorio donde muestra el monto total de los intereses descontados por adelantado.</td> <td>(Factoring)</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>Emite la factura</td> <td>Contabilidad (Proveedor)</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>Recepciona la factura para sus respectiva verificación si no existe datos erróneos para proceder a la cancelación de dicho comprobante emitido por venta mediante factoring.</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Será la encargada de trasladar la factura y dar la conformidad.</td> <td>Area campo (Cliente)</td> </tr> <tr> <td>07</td> <td>Luego será provisionada para la programación del pago correspondiente</td> <td>Area de contabilidad (cliente)</td> </tr> <tr> <td>08</td> <td>Recepciona y Reporta el pago a realizarse mediante factoring.</td> <td>Area de tesorería (cliente)</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Paga el monto total de la materia prima incluido el descuento por intereses financieros.</td> <td>Factoring</td> </tr> </tbody> </table>			Codigo	Descripcion	Responsable	01	Se acerca al establecimiento de ventas.	Cliente	02	Establece contacto con el cliente	Ventas	01	Asesora al proveedor, sobre el cultivo y calidad de materia prima que va requerir según campaña	Cliente	02	Consulta al cliente mediante que tipo de contrato se realizara la venta si su compra será mediante deposito a Cuenta corriente.(Regresa al MAPRO-COB-01) O mediante factoring.	Ventas	03	Ambos llegan aun acuerdo de contrato por factoring.			Realiza la respectiva afiliación (interno) directamente con la empresa de factoring para así seguir el proceso correspondiente con el proveedor.	Tesorería (Cliente)	04	Factoring otorgara una clave de usuario para tener acceso al documento sustentatorio donde muestra el monto total de los intereses descontados por adelantado.	(Factoring)	05	Emite la factura	Contabilidad (Proveedor)	06	Recepciona la factura para sus respectiva verificación si no existe datos erróneos para proceder a la cancelación de dicho comprobante emitido por venta mediante factoring.			Será la encargada de trasladar la factura y dar la conformidad.	Area campo (Cliente)	07	Luego será provisionada para la programación del pago correspondiente	Area de contabilidad (cliente)	08	Recepciona y Reporta el pago a realizarse mediante factoring.	Area de tesorería (cliente)	04	Paga el monto total de la materia prima incluido el descuento por intereses financieros.	Factoring
Codigo	Descripcion	Responsable																																										
01	Se acerca al establecimiento de ventas.	Cliente																																										
02	Establece contacto con el cliente	Ventas																																										
01	Asesora al proveedor, sobre el cultivo y calidad de materia prima que va requerir según campaña	Cliente																																										
02	Consulta al cliente mediante que tipo de contrato se realizara la venta si su compra será mediante deposito a Cuenta corriente.(Regresa al MAPRO-COB-01) O mediante factoring.	Ventas																																										
03	Ambos llegan aun acuerdo de contrato por factoring.																																											
	Realiza la respectiva afiliación (interno) directamente con la empresa de factoring para así seguir el proceso correspondiente con el proveedor.	Tesorería (Cliente)																																										
04	Factoring otorgara una clave de usuario para tener acceso al documento sustentatorio donde muestra el monto total de los intereses descontados por adelantado.	(Factoring)																																										
05	Emite la factura	Contabilidad (Proveedor)																																										
06	Recepciona la factura para sus respectiva verificación si no existe datos erróneos para proceder a la cancelación de dicho comprobante emitido por venta mediante factoring.																																											
	Será la encargada de trasladar la factura y dar la conformidad.	Area campo (Cliente)																																										
07	Luego será provisionada para la programación del pago correspondiente	Area de contabilidad (cliente)																																										
08	Recepciona y Reporta el pago a realizarse mediante factoring.	Area de tesorería (cliente)																																										
04	Paga el monto total de la materia prima incluido el descuento por intereses financieros.	Factoring																																										
Preparado por: Bermudez Desposorio Jackeline Yulise																																												

Fuente: Elaboración propia.

Mediante este proceso ayudara a la empresa identificar las cuentas por cobrar de cada cliente, que se procederá a hacerles seguimiento de manera interna y a si no tener dificultades mediante escases de fondos para la cancelación del comprobante de pago por contrato de factoring.

Figura Nº 13: Flujograma de proceso de cancelación por el compromiso de factoring



Fuente: Elaboración propia.

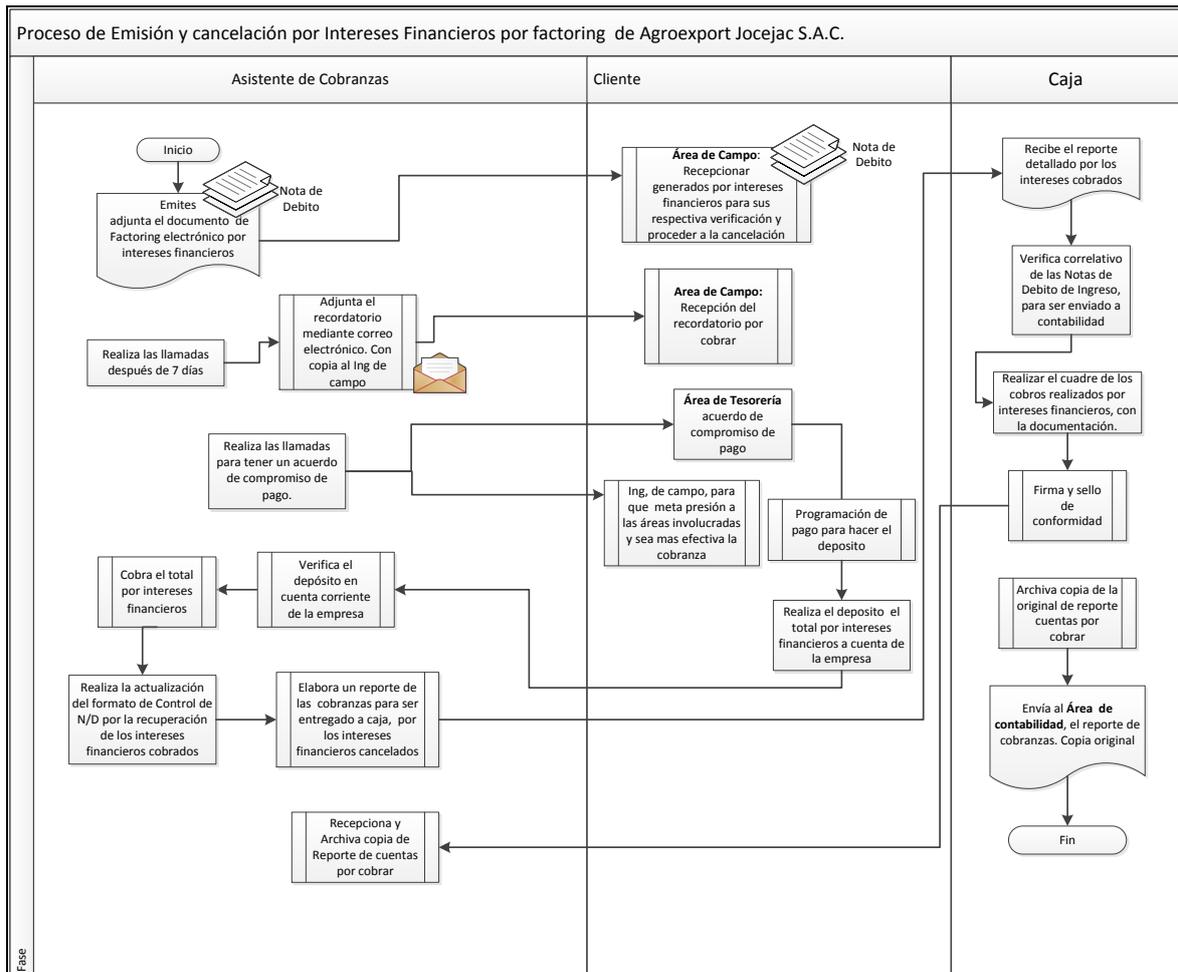
Tabla Nº 14: MAPRO del Proceso de Emisión y cancelación de N/D por Intereses

AGROEXPORT JOCEJAC SAC		
Área de Caja		
Nombre del procedimiento: Proceso de emision y cancelacion de N/D por intereses financieros por factoring de Agroexport Jocejac S.A.C.		
Cargo: Asistente de cobranzas (a)		
Código del Procedimiento: MAPRO-COB-03		
1. Objetivo:		
<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el cumplimiento de los compromisos de pago a través del cobro personalizado, evitando las excusas por parte de los clientes en las gestiones de cobro telefónico y mediante correos. 		
2. Alcance:		
<ul style="list-style-type: none"> Las entidades, cuales quiera que sea su forma de organización económica. 		
3. Definiciones:		
Cancelación: Anulación, suspensión de un documento o un compromiso.		
Efectivo: deposito.		
Proceso: es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.		
4. Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> Es deber del cliente es tener una supervision correcta de la materia prima para su respectivo proceso. El cobro solo lo realizara el asistente(a). El asistente de cobranzas debe entregar la documentación vencida y avisos de cobro (diariamente por las mañanas, 15 Minutos para iniciar su itinerario). 		
5. Documentos y formularios relacionados:		
Notas de Debito con dias de atraso		
Factoring Electronico		
Recordatorio de Cobranza mediante correos electronicos.		
6. Descripción del procedimiento:		
Codigo	Descripción	Responsable
01	Emite la Nota de debito por intereses financieros	Asistente de cobranzas
	Descarga el comprobante de factoring electronico para adjuntarlo con la N/D para proceder con el cobro por intereses financieros.	
02	Recepciona la factura para sus respectiva verificación si no existe datos erróneos para proceder a la cancelación de dicho comprobante emitido por la devolucion de intereses	Area campo (Cliente)
01	Procede a realizar las llamadas respectivas	Asistente de cobranzas
	Adjunta el detalle del recordatorio de cobranza, mediante un correo electrónico. Con copia Ing. de campo lo cual se hizo el acuerdo comercial de la venta de materia prima para que tenga conocimiento y así tener una respuesta lo más pronto posible y tener una cobranza mas efectiva.	
02	Recepciona el formato del recordatorio mediante correo electronico para la recuperacion de los intereses financieros.	Area campo (Cliente)
03	Realiza la llamada respectiva para proceder tener un acuerdo de compromiso de pago con el area de cmapo y el Ing. de campo para que se haga el deposito lo mas pronto posible.	Asistente de cobranzas
03	Realiza el pago mediante deposito a cuenta de la empresa.	Area de tesorería (cliente)
03	Cobra el monto total de la MMP adquirida por el cliente.	Asistente de cobranzas
	Realiza la actualización del formato de control de N/D por la recuperación de los intereses financieros cobrados	
	Elabora un reporte de las cobranzas para ser entregado a caja, por los intereses financieros cancelados y ya verificados en los estados de cuenta de la empresa depositados por los clientes, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y nº de Notas de Debito con fecha de emisión y fecha de deposito.	
	Archiva copia firmado y sellado por la persona encargada del Area de Caja.	
04	Recibe el reporte de cuentas por cobrar detallado por los intereses financieros cobrados	Caja
	Verifica correlativo de las Notas de Debito de Ingreso, para ser enviado a contabilidad	
	Realiza el cuadro de los cobros realizados por intereses financieros. Con la documentación	
	Archiva copia de la original de reporte cuentas por cobrar	
Envía al Departamento de contabilidad, el reporte de cobranzas, original firmado y sellado por la persona que lo recepciono, Área de Caja		
Preparado por: Bermudez Desposorio Jackeline Yulise		

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso nos permitirá llevar un control de las cuentas por cobrar, generados por factoring, Así mismo estará sustentado mediante un reporte de los cobros realizados actualizando datos y los comprobantes de pago que dan origen al descuento recuperado por lo tanto mostrarán el movimiento comercial y su cumplimiento.

Figura N° 14: Flujoograma de proceso de Emisión y cancelación por intereses financieros



Fuente: Elaboración propia.

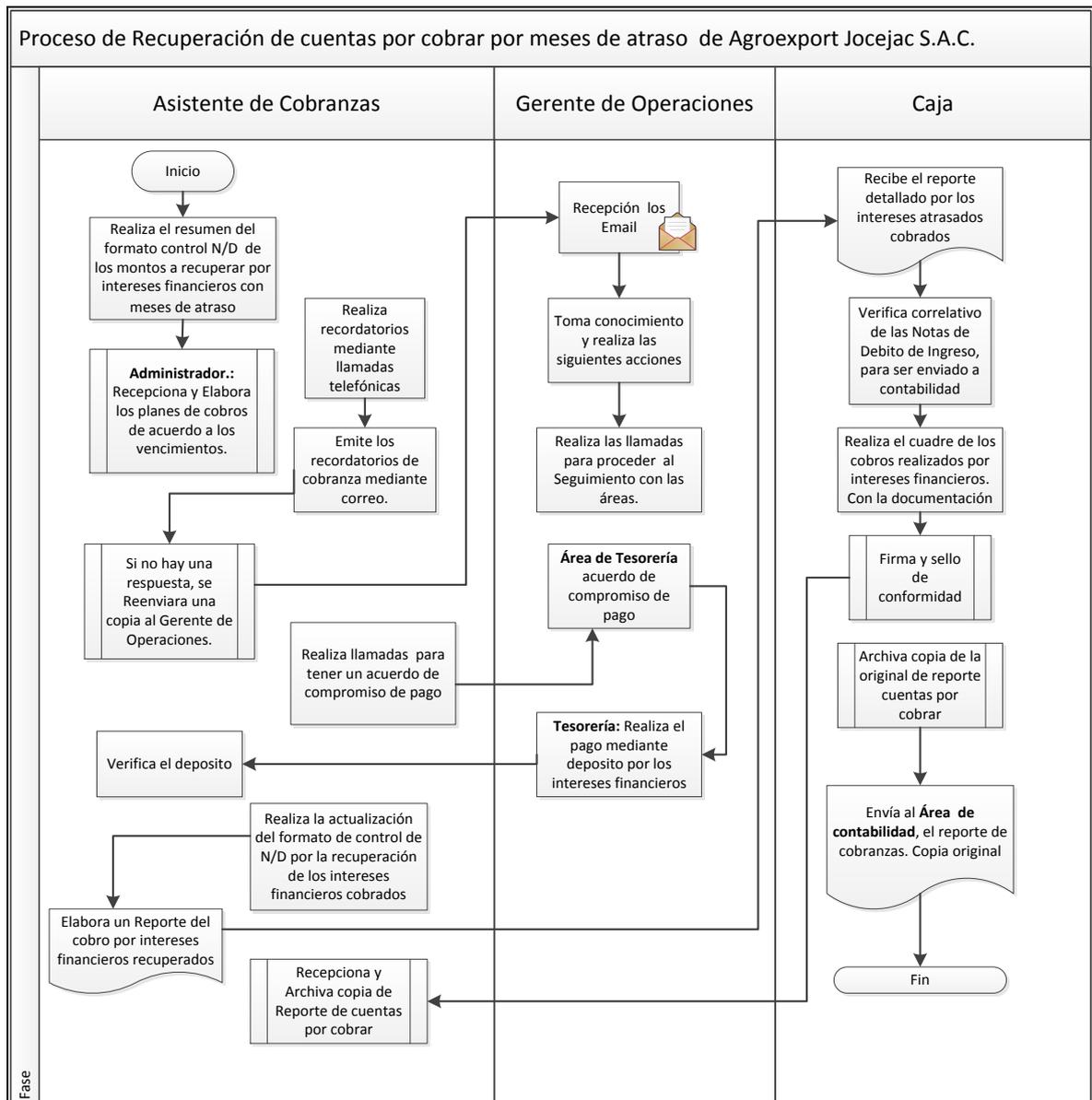
Tabla N° 15: MAPRO del Proceso de Recuperación de cuentas por cobrar

AGROEXPORT JOCEJAC SAC																																															
Área de Caja																																															
Nombre del procedimiento: Proceso de Recuperación de cuentas por cobrar por meses de atraso de Agroexport Jocejac S.A.C.																																															
Cargo: Asistente de Cobranzas																																															
Código del Procedimiento: MAPRO-COB-04																																															
<p>1. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recuperar los saldos de las cuentas por cobrar con acciones a llevar a cabo en las gestiones de cobro para la recuperación de los intereses financieros. <p>2. Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> El alcance es utilizar técnicas de proceso rápido para recuperar el interés en menos tiempo y hacer que se cumpla con los procesos. <p>3. Definiciones:</p> <p>Cuentas: instrumento que permite identificar, clasificar y registrar un elemento o hecho económico.</p> <p>Cobrar: Del verbo cobrar.</p> <p>Anticipo.- Indica "Pago parcial" del crédito por la Entidad de Factoring a su cliente antes del vencimiento y cobro del mismo. De cada crédito se pueden solicitar y conceder "anticipos" durante la vida del mismo hasta llegar al máximo porcentaje establecido en el contrato.</p> <p>Recuperación: Total factura.</p> <p>4. Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistente de Cobranzas recibe los documentos por las ventas por factoring realizadas y emite los recordatorios de cobranza para enviarlos a los clientes. El Gerente elabora planes de cobro de acuerdo a los vencimientos y verifica que la documentación de los clientes sea entregado en el tiempo requerido. El cajero(a) recibe los cobros del día y elabora resumen diario de caja y correlatividad de documentos, para ser enviado a contabilidad. <p>5. Documentos y formularios relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Notas de debito con meses de atraso Reporte de saldos con meses de atraso Reportes de cobranza diarios. <p>6. Descripción del procedimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Descripción</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>Realiza el resumen de los montos a recuperar por intereses financieros con meses de atraso</td> <td>Asistente de Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Elabora los planes de cobros de acuerdo a los vencimientos.</td> <td>Administrador</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">01</td> <td>Emite los recordatorios de cobranza para enviar a los clientes mediante correo electrónico.</td> <td rowspan="2">Asistente de Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>De lo contrario si no se llega a un acuerdo con las personas encargadas de dicha área, se tomara medidas más estrictas. Reenviándole correos electrónicos con copia al Gerente de operaciones para que tenga conocimiento.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Recepciona los email</td> <td>Gerente de operaciones(Cliente)</td> </tr> <tr> <td>01</td> <td>Hace la llamada respectiva para proceder tener un acuerdo de compromiso con dicho Gerente.</td> <td>Asistente de Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Toma conocimiento del problema y realiza las siguientes acciones</td> <td>Gerente de operaciones</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Realiza el seguimiento sobre las Notas de debito emitidas con meses de atraso y procede a tener un compromiso de pago.</td> <td>Area de campo (cliente)</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>Realiza el pago mediante deposito a cuenta de la empresa.</td> <td>Area de tesorería (cliente)</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">01</td> <td>Verifica el stado de cuenta del depósito por los intereses financieros.</td> <td rowspan="3">Asistente de Cobranzas</td> </tr> <tr> <td>Elabora un reporte de las cobranzas para ser entregado a caja, por los intereses financieros cancelados y ya verificados en los estados de cuenta de la empresa depositados por los clientes, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y n° de Notas de Debito con fecha de emisión y fecha de deposito.</td> </tr> <tr> <td>Archiva copia firmado y sellado por Caja.</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">06</td> <td>Recibe el reporte por los montos recuperados por intereses financieros con meses de atraso.</td> <td rowspan="4">Cajero(a)</td> </tr> <tr> <td>Verifica correlativo de las Notas de Debito de Ingreso, para ser enviado a contabilidad</td> </tr> <tr> <td>Realiza el cuadro de los cobros realizados por intereses financieros. Con la documentación</td> </tr> <tr> <td>Archiva copia de la original de reporte cuentas por cobrar</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Envía al Departamento de contabilidad, el reporte de cobranzas firmado y sellado por la persona encargada.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Código	Descripción	Responsable	01	Realiza el resumen de los montos a recuperar por intereses financieros con meses de atraso	Asistente de Cobranzas	02	Elabora los planes de cobros de acuerdo a los vencimientos.	Administrador	01	Emite los recordatorios de cobranza para enviar a los clientes mediante correo electrónico.	Asistente de Cobranzas	Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.		De lo contrario si no se llega a un acuerdo con las personas encargadas de dicha área, se tomara medidas más estrictas. Reenviándole correos electrónicos con copia al Gerente de operaciones para que tenga conocimiento.		03	Recepciona los email	Gerente de operaciones(Cliente)	01	Hace la llamada respectiva para proceder tener un acuerdo de compromiso con dicho Gerente.	Asistente de Cobranzas	03	Toma conocimiento del problema y realiza las siguientes acciones	Gerente de operaciones	04	Realiza el seguimiento sobre las Notas de debito emitidas con meses de atraso y procede a tener un compromiso de pago.	Area de campo (cliente)	05	Realiza el pago mediante deposito a cuenta de la empresa.	Area de tesorería (cliente)	01	Verifica el stado de cuenta del depósito por los intereses financieros.	Asistente de Cobranzas	Elabora un reporte de las cobranzas para ser entregado a caja, por los intereses financieros cancelados y ya verificados en los estados de cuenta de la empresa depositados por los clientes, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y n° de Notas de Debito con fecha de emisión y fecha de deposito.	Archiva copia firmado y sellado por Caja.	06	Recibe el reporte por los montos recuperados por intereses financieros con meses de atraso.	Cajero(a)	Verifica correlativo de las Notas de Debito de Ingreso, para ser enviado a contabilidad	Realiza el cuadro de los cobros realizados por intereses financieros. Con la documentación	Archiva copia de la original de reporte cuentas por cobrar		Envía al Departamento de contabilidad, el reporte de cobranzas firmado y sellado por la persona encargada.	
Código	Descripción	Responsable																																													
01	Realiza el resumen de los montos a recuperar por intereses financieros con meses de atraso	Asistente de Cobranzas																																													
02	Elabora los planes de cobros de acuerdo a los vencimientos.	Administrador																																													
01	Emite los recordatorios de cobranza para enviar a los clientes mediante correo electrónico.	Asistente de Cobranzas																																													
	Realiza recordatorios a través de llamadas telefónicas a los clientes.																																														
	De lo contrario si no se llega a un acuerdo con las personas encargadas de dicha área, se tomara medidas más estrictas. Reenviándole correos electrónicos con copia al Gerente de operaciones para que tenga conocimiento.																																														
03	Recepciona los email	Gerente de operaciones(Cliente)																																													
01	Hace la llamada respectiva para proceder tener un acuerdo de compromiso con dicho Gerente.	Asistente de Cobranzas																																													
03	Toma conocimiento del problema y realiza las siguientes acciones	Gerente de operaciones																																													
04	Realiza el seguimiento sobre las Notas de debito emitidas con meses de atraso y procede a tener un compromiso de pago.	Area de campo (cliente)																																													
05	Realiza el pago mediante deposito a cuenta de la empresa.	Area de tesorería (cliente)																																													
01	Verifica el stado de cuenta del depósito por los intereses financieros.	Asistente de Cobranzas																																													
	Elabora un reporte de las cobranzas para ser entregado a caja, por los intereses financieros cancelados y ya verificados en los estados de cuenta de la empresa depositados por los clientes, en el espacio correspondiente, según detalle de clientes y n° de Notas de Debito con fecha de emisión y fecha de deposito.																																														
	Archiva copia firmado y sellado por Caja.																																														
06	Recibe el reporte por los montos recuperados por intereses financieros con meses de atraso.	Cajero(a)																																													
	Verifica correlativo de las Notas de Debito de Ingreso, para ser enviado a contabilidad																																														
	Realiza el cuadro de los cobros realizados por intereses financieros. Con la documentación																																														
	Archiva copia de la original de reporte cuentas por cobrar																																														
	Envía al Departamento de contabilidad, el reporte de cobranzas firmado y sellado por la persona encargada.																																														
Preparado por: Bermudez Desposorio Jackeline Yulise																																															

Fuente: Elaboración propia.

Este procesos nos permitira tener un control de las cuentas por cobrar de meses de atraso teniendo como resumen de lo cobrado y hacer seguimiento de lo que se va acumulando por dificultades internas dentro del proceso de una cobranza. Asi mismo tener un orden para saber tomar acciones correctivas.

Figura N° 15: Flujoograma de proceso de Recuperación de cuentas por cobrar



Fuente: Elaboración propia.

5.3.5. Diseño de nuevos formatos propuestos.

5.3.5.1. Formato de Cronograma de horarios para el proceso de cuentas por cobrar

Con este formato creado en Excel se podrá hacer un seguimiento a los clientes, donde se canalizara la comunicación con las áreas involucradas dentro del proceso de gestión de cuentas por cobrar.

Tabla Nº 16: Diseño del Cronograma para el cobro a Clientes

 CRONOGRAMA DE HORARIO DE OFICINA			
DIA	HORA	DETALLE	Área
MARTES	8:00 am-12:00 m		
MIERCOLES	8:00 am-12:30 m		
JUEVES	3:00 pm-5:00 pm		
VIERNES	5:00 pm-6:30pm		

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5.2. Formato de Formato de control de N/D.

Con este formato podrá tener un Control de las Notas de débito por cobrar por intereses financieros emitidos después del proceso de cancelación de una venta por Factoring; además se podrá recordar cuantas y cuáles son las notas de débito que se adeudan, para que con ello nuestros clientes aceleren el pago de los mismos.

Tabla Nº 17: Formato de control de N/D

RV- 1

 CONTROL DE NOTAS DE DEBITO								
CLIENTE	Nº DE ND	FECHA-EMISION	1 -15	1 -30	31 -60	61 -90	FECHA DE CANCELACIÓ	TOTAL INTERE
TOTALES								

Fuente: Elaboración propia.

5.3.5.3. Formato de Recordatorio de cobranza

Con este formato el gestor de cobranzas realizara un resumen del formato de control de notas de débito cual están pendientes para proceder el cobro con días o meses de atraso, pero para esto debe actuar según sus políticas mediante los contratos ya firmados con los clientes. Por lo tanto, debe informarse con el administrador si hay algo interno pendiente con problemas mediante el proceso de una venta realizada. Y así proceder a ejecutar los procesos de cobranza para la pronta recuperación de los intereses financieros.

Se enviará correos electrónicos, al **(área de campo)** de los clientes adjuntando este Formato, en el cual se detallará el número de la factura como referencia, el número y fecha de emisión del comprobante (Nota de débito). Detalle del producto para que nuestro cliente tenga conocimiento. Por lo tanto, se detallará el monto que se tiene por recuperar en intereses financieros.

Tabla Nº 18: Formato de recordatorio de cobranza



RV°-1

Nº DE FACTURA	Nº DE NOTA DE DEBITO	FECHA DE EMISION N/D	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	TOTAL INTERES

Fuente: Elaboración propia.

5.3.5.4. Formato de Seguimiento de llamadas y correos.

Con este formato antes de hacer la llamada o enviar un correo, tenemos que ser positivos y optimistas, para así lograr la meta de llamadas al cliente diarias y mensualmente para recordar los días de atraso de pago; preparar lo que se ha de decir intentar conocer el nombre de la persona con la que tienes que hablar tener conocimiento sobre las áreas y a si no tener dificultad para tener una llamada efectiva con las personas involucradas en el tema a tratar, ser amable, pero breve explica brevemente el motivo de su llamada las frases con la frase "por favor" y "gracias" mostrar interés tratar de "usted" al interlocutor hablar con seguridad en la primera llamada, es necesario ser concreto y conciso.

Tabla Nº 19: Formato de Seguimiento de llamadas

RV°- 1

 Seguimiento de llamadas	
Detalle	Mensuales
Recuperaciones	
Programadas	
Total de llamadas	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 20: Formato de Seguimiento de correos

RV°- 2

 Seguimiento de correos	
Detalle	Mensuales
Recuperaciones	
Programadas	
Total de llamadas	0

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Implementación del proceso de cobranzas.

En este punto, se ejecutarán los formatos que se han diseñado en el punto anterior para demostrar que los procesos en la gestión de cobranzas necesitan mejorar y así contar con liquidez rápida en un corto plazo para la empresa.

Por ello se vio la necesidad de tomar una muestra de los meses enero-febrero-marzo del 2016 aplicando los formatos que a continuación se ejemplificarán los procesos:

6.1.1. Implementación del nuevo proceso de cobranzas.

6.1.1.1. Formatos aplicados.

6.1.1.1.1 Cronograma de horarios para el proceso de cuentas por cobrar

Tabla Nº 22: Cronograma de horario de oficina.

 CRONOGRAMA DE HORARIO DE OFICINA			
DIA	HORA	DETALLE	Area
MARTES	8:00 am-12:00 m	RECEPCION DE FACTURA	AREA DE CAMPO
MIERCOLES	8:00 am-12:30 m	REVISION DE FACTURA	AREA DE CAMPO
JUEVES	3:00 pm-5:00 pm	PROVISION DE FACTURA	AREA DE CONTABILIDAD
VIERNES	5:00 pm-6:30pm	CANCELACION DE FACTURA	TESORERIA

Fuente: Elaboración Propia

Funciones que se debe realizar en el Proceso de Cuentas por Cobrar.

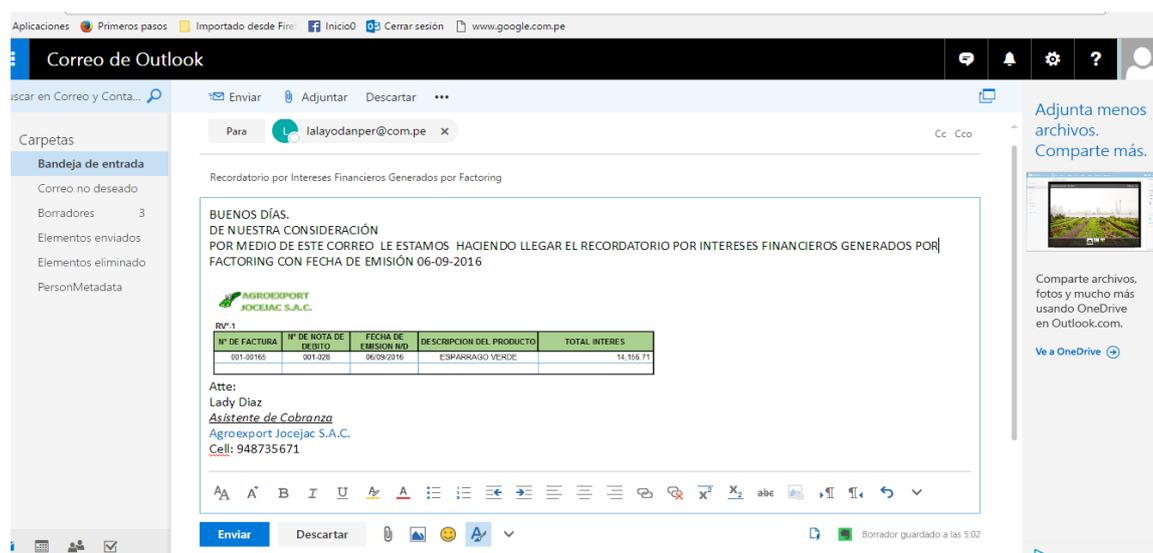
- Tener enlace telefónico con el Ing. de campo recordándole la programación de la cancelación de la factura.
- Hacer seguimiento previo a la cancelación de la factura con la entidad financiera (Compas) GROUP. Si la línea de crédito mantiene recursos positivos.
- Enlace telefónico con la persona encargada del área de campo después de la revisión de factura (Área de Campo) de no olvidarse pasar la factura al área de contabilidad.

- Enlace telefónico con la persona encargada del área de tesorería de nuestro principal cliente comentándole anticipadamente que nos confirme con seguridad del depósito de nuestra factura.

6.1.1.1.2 Recordatorio de Cobranza

Asimismo, se realizó ventas por el mes de agosto lo cual se necesitará una amplia ejecución de procesos para hacer factible una cobranza por factoring. En un corto plazo con los formatos ya aplicados.

Figura Nº 16: Recordatorio de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

Recordatorios de cobranza Vía Correo.

En este caso, (Practicante) el Asistente de contabilidad. Quién es la encargada de hacer seguimiento en la recuperación de los intereses financieros por factoring y cobranzas en general de Agroexport Jocejac S.A.C. Después de haber cobrado una parte de la totalidad de la factura de una venta realizada por factoring, al día siguiente se realizará la emisión de la (Nota de Debito).

Así mismo Agroexport Jocejac S.A.C. Deberá enviar un correo en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Con el detalle de las Notas de débito pendientes por cancelar. Al área de campo (acopio). Especificando el detalle del producto, fecha emisión de la Nota de Débito con referencia del número de comprobante (Factura). Con copia al Ing. de Campo quien se realizó la transacción comercial para así tener una solución más rápida para la recuperación de los intereses financieros. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado respetando los días que normalmente se espera para recuperar el cobro y después de haber insistido en todo tipo de procesos a seguir por parte de la empresa, se reenviará el recordatorio más concluyente. Con copia al Gerente de operaciones.

Tabla Nº 23: Seguimiento de correos enviados

RV°- 2

 Seguimiento de Correos	
Detalle	Mensuales
Recuperaciones	2
Programadas	10
Total de llamadas	12

Fuente: Elaboración Propia

Llamadas Telefónicas

Si los recordatorios de cobranza son inútiles, el asistente de cobranza deberá llamar y coordinar con los encargados de las áreas de la empresa (cliente) y exigirle el pago inmediato. Para que se realice el depósito lo más pronto posible y así cumplir con el pago generados por intereses financieros, De lo contrario si no se llega a un acuerdo con las personas encargadas de dicha área (cliente) tomara medidas más estrictas, teniendo una comunicación con el **Gerente del área Operaciones**. Y Reenviándole correos electrónicos con copia de sustento.

Así mismo se aprovechará también en los meses de campaña cuando nuestros clientes sufren de escases de materia prima (**esparrago**) lo cual se impondrá una política de cobranzas, por parte de **Agroexport Jocejac S.A.C.** hacia sus principales clientes. Ya que corresponde a una operación financiera en la cual una empresa cede a otra entidad los derechos sobre los créditos comerciales (**factoring**) y el tiempo estimado que es muy extenso, dependiendo de los problemas internos que pueda ver dentro de las áreas (cliente) se dará un plazo determinado después de haber emitido la **Nota de débito** para la recuperación del total de la factura ya que son descontados por anticipado (intereses Bancarios)

Como propuesta más directa y eficiente se tomará en cuenta la presión del **Ing.:** de campo quien la empresa (Cliente), designa como representante para la transacción comercial con **Agroexport Jocejac S.A.C.** será de mucha importancia contar con su apoyo. Para que él tome las medidas correctivas dentro de la empresa quien representa. Y así obtener respuestas inmediatas en el proceso de cobranzas.

Tabla N° 24: Formato aplicado de meta de llamadas

RV°- 1

		Seguimiento de llamadas
Detalle	Mensuales	
Recuperaciones	2	
Programadas	6	
Total de llamadas	8	

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación de este formato se logró hacer un seguimiento de llamadas de las cuentas por cobrar teniendo como lugar primordial al contar con el apoyo de las áreas involucradas de sus clientes de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. De manera cordial y factible teniendo como resultado bastante positivo para la empresa y cumpliendo con los compromisos de pago a la fecha establecida.

Tabla Nº 25: Formato aplicado de control de N/D

RVº- 1

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C. CONTROL DE NOTAS DE DEBITO								
CLIENTE	Nº DE N/D	FECHA-EMISION	1 -15	1 -30	31 -60	61 -90	ECHA DE CANCELA	TOTAL INTERES
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-023	09/01/2016	6,120.45				16/01/2016	6,120.45
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	002-007	13/01/2016	4,237.72				22/01/2016	4,237.72
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-024	16/02/2016	5,652.18				23/02/2016	5,652.18
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	002-008	20/02/2016	6,616.43				29/02/2016	6,616.43
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-025	23/03/2016	8,651.92				30/03/2016	8,651.92
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	002-009	28/03/2016	9,383.13				05/04/2016	9,383.13
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-026	30/03/2016	9,460.79				06/04/2016	9,460.79
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-028	07/04/2016	14,156.71				13/04/2016	14,156.71
TOTALES			64,279.33					64,279.33

Fuente: Elaboración propia

Con la propuesta de este formato de control de las N/D se logró tener un control de los comprobantes ya emitidos a los clientes lo cual permitió hacer un seguimiento en la gestión de cuentas por cobrar generados por factoring y así hacer factible una cobranza adecuada dentro de los procedimientos ya establecidos para la empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

Importe de recuperación mediante correos de cobranza enviados a los clientes

Tabla Nº 26: Formato aplicado de reporte de cuentas por cobrar por la recuperación de los intereses financieros.

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C.		Nº: 1				
RUC: 20559587002		FECHA: 02-05-2016				
REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR POR INTERESES FINANCIEROS						
DESDE EL 02/01/2016		AL 31-03-2016				
		MONEDA: NUEVO SOLES				
CLIENTE	Nº DE FACTURA	Nº DE N/D	FECHA DE EMISION	FECHA DE PAGO	S/.	DETALLE
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-00160	001-023	09/01/2016	16/01/2016	6,120.45	ESPARRAGO
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	002-00114	002-007	13/01/2016	22/01/2016	4,237.72	ESPARRAGO
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-00161	001-024	16/02/2016	23/02/2016	5,652.18	ESPARRAGO
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	002-00115	002-008	20/02/2016	29/02/2016	6,616.43	ESPARRAGO
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-00162	001-025	23/03/2016	30/03/2016	8,651.92	ESPARRAGO
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	002-00117	002-009	27/03/2016	05/04/2016	9,383.13	ESPARRAGO
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-00164	001-026	30/03/2016	06/04/2016	9,460.79	ESPARRAGO
DANPER TRUJILLO S.A.C.	001-00165	001-028	06/03/2016	13/04/2016	14,156.71	ESPARRAGO
TOTAL					S/. 64,279.33	

Fuente: Elaboración propia

Como etapa final dentro del proceso implementado se llegó a recuperar los intereses financieros reflejada en la figura N°16 periodo 2016.

6.2. Cumplimiento de clientes en pagos de N/D. con el nuevo proceso de cobranzas.

Proceso de cobranzas después de la implementación:

Tabla N° 27: Importe de Cobranzas efectuadas en días, Mes de enero- diciembre 2016

RESUMEN DE VENTAS DEL MES DE ENERO DICIEMBRE POR CANCELACION 2016				
CLIENTE	FECHA EMISION DE N/D	FECHA DE CANCELACIÓN DE NOTA DE DEBITO	DIAS ATRASADOS	FACTORING
DANPER TRUJILLO S.A.C.	09/01/2016	16/01/2016	7	6,120.45
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	13/01/2016	22/01/2016	10	4,237.72
DANPER TRUJILLO S.A.C.	16/02/2016	23/02/2016	7	5,652.18
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	20/02/2016	29/02/2016	10	6,616.43
DANPER TRUJILLO S.A.C.	23/03/2016	30/03/2016	7	8,651.92
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	28/03/2016	05/04/2016	10	9,383.13
DANPER TRUJILLO S.A.C.	30/03/2016	06/04/2016	7	9,460.79
DANPER TRUJILLO S.A.C.	07/04/2016	13/04/2016	7	14,156.71
TOTALES			8	64,279.33

Fuente: Elaboración Propia.

En la recuperación de los intereses financieros por factoring la empresa logro obtener una gestión de cobranza efectiva en un corto plazo en sus cuentas por cobrar lo que fue beneficioso para la empresa recuperar los intereses financieros por un importe de S/. 64,279.33 venta realizada por factoring (ese monto se recuperó con la implementación del nuevo proceso de cobranzas en menos tiempo, así como se muestra en las figuras N° 27 después de la implementación en la variación de días.

Así mismo realizando un record de llamadas para su cobranza, se implementó una política de cobranza, dicho monto se utilizó para pagar sus obligaciones, mostrándose en su estado de situación financiera, lo que se logró con la implementación del nuevo proceso siendo beneficio significativo para la empresa.

Tabla Nº 28: Porcentaje (%) Cumplimiento de clientes en pagos de N/D

Enero- marzo 2016

PERIODO MES DE ENERO-MARZO-2016			
CLIENTE	TOTAL N/D	TOTAL COBRANZA	CUMPLIMIENTO
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	64,279.33	44,042.05	69%
DANPER TRUJILLO S.A.C.			

Fuente: Elaboración propia.

Se recuperó por gastos financieros generados por factoring un total de S/. 64,279.33 teniendo como cumplimiento de los clientes de la empresa Agroexport Jocejac en un 69% de 44,042.05 y 31% recuperando la diferencia de 20,237.28. Con el proceso adecuado que se implementó haciendo factible una cobranza mediante llamadas y correos enviados.

Tabla Nº 29: Variación de Cumplimiento de clientes en pagos de N/D

PERIODO MES DE ENERO-DICIEMBRE 2016			
CLIENTE	ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN	VARIACIÓN
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	42%	69%	27%
DANPER TRUJILLO S.A.C.			

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de los clientes en pagos a aumentado en un 69% teniendo como importe recuperado de S/. 44,042.05 esto indica que tan favorable es haber diseñado un proceso estable y de manera ordenada para hacer factible una cuenta por cobrar y así no carecer de liquidez.

6.3. Número de días Promedio de atraso en el pago de Notas de Débito por intereses financieros.

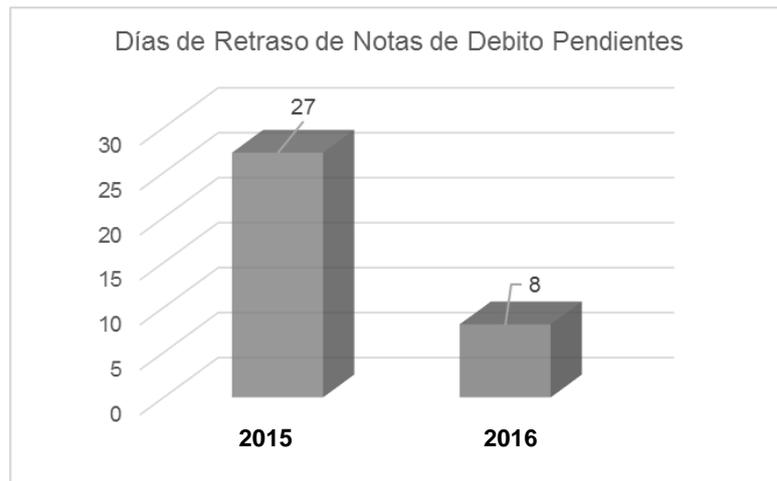
Tabla Nº 30: Número de días promedio de atraso en el pago N/D

PERIODO MES DE ENERO-MARZO-2016			
CLIENTE	ANTES	DESPUES	VARIACIÓN
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	27	8	19
DANPER TRUJILLO S.A.C.			

Fuente: Elaboración propia.

Los días en promedio de atraso en el pago de los clientes, se ha reducido de 8 días en promedio para la recuperación de los intereses financieros.

Gráfico N° 2: Recuperación de Factoring en días



Fuente: Elaboración propia.

Se logró recuperar los intereses financieros en menos tiempo debido a la implementación de los procesos establecidos ya que anteriormente era de 27 días y ahora es de 8 días en promedio. Se ejecutaron los procesos para comprobar la disminución de los días de cobro teniendo como resultado positivo para la empresa. Por lo tanto, la empresa cuenta con liquidez a corto plazo para hacer cumplir sus obligaciones dentro del plazo permitido.

Tabla N° 31: Importe de cobranzas efectuadas en días

Días recuperados	Monto	
7	S/.	6,120.45
10	S/.	4,237.72
7	S/.	5,652.18
10	S/.	6,616.43
7	S/.	8,651.92
10	S/.	9,383.13
7	S/.	9,460.79
7	S/.	14,156.71
	S/.	64,279.33

Fuente: Elaboración propia

Así como se muestra en la tabla N°27 del mes de enero-marzo-2016 que se tomó como muestra en la implementación.

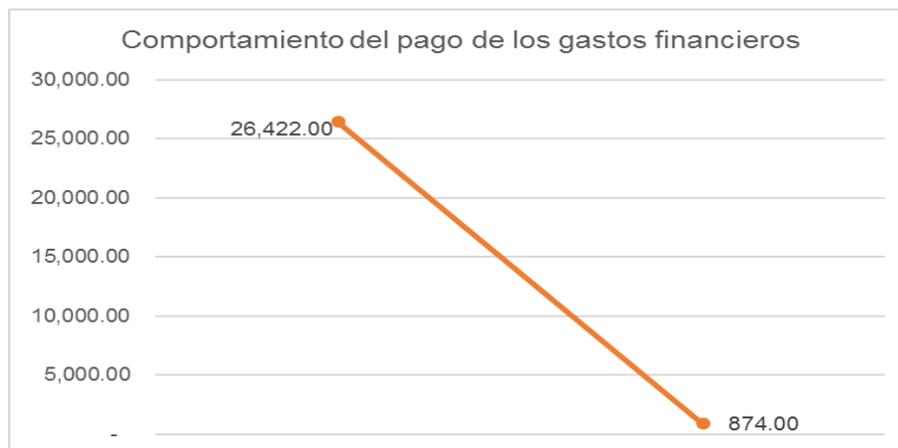
6.4. Importe de intereses pagados por atraso en pago a proveedores.

Tabla N° 32: Disminución de gastos financieros. Periodo Enero – Diciembre 2016

PERIODO MES DE ENERO- DICIEMBRE 2016		
ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN	VARIACIÓN
26,422.00	874.00	25,548.00

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 3: Comportamiento del Pago de los Gastos Financieros



Fuente: Elaboración Propia

6.5. Importe penalidades pagadas por atraso en pago

Tabla N° 33: Pago por penalidad

PERIODO MES DE ENERO- DICIEMBRE 2016		
ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN	VARIACIÓN
180.00	-	-180

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, la empresa ha mejorado su utilidad debido a que en el año 2016 se ha obtenido S/. 219,542.13 de utilidad, mientras que en el 2015 su utilidad fue de S/. 115,233.00, lo cual ha significado un incremento del 52% en sus utilidades (aumento en S/. 104,309.13 en el año 2016 con respecto al año 2015). Se demuestra que mejoró las utilidades para el año 2016 porque se aplicó el nuevo proceso de cobranzas. Por ello se demuestra en su costo – beneficio, mejorar la liquidez llegando a cubrir sus gastos financieros, como se observa en la (Tabla N°34). Deduciendo sus gastos del 2015 y 2016 con ello se aplican el impuesto a la renta obteniendo la disminución de S/. 7,153.44 restando el costo de implementación del proceso de cobranzas de S/. 4,000.00. El beneficio obtenido fuera de impuestos es un importe de S/. 3,153.44; teniendo un resultado satisfactorio para la empresa probando así que es factible la implementación de este proceso.

Los gastos financieros del año 2015 fue S/. 26,422.00 por el pago de intereses a entidades financieras por préstamos que se adquirió en el transcurso de ese año para el pago de planilla, pago a proveedores, pago de servicios básicos, generando así un desbalance de liquidez siendo de gran importancia reestructurar su proceso de cobranzas con un costo de implementación de S/.4,000.00; logrando así, recuperar los intereses financieros generados por factoring en el periodo de (enero a diciembre) del 2016, y por ello se redujo sus gastos financieros y se llegó a cubrir las obligaciones a largo plazo evitando que su nivel de endeudamiento sea mayor al año anterior. Los gastos financieros del año 2015 fueron de S/. 25,548.00 reduciendo así en un 3% de la deuda del año anterior porque se pagó a tiempo a la entidad financiera y ahora ya no se solicitan préstamos a una entidad financiera porque la empresa está trabajando con su propio capital; con la recuperación de los intereses financieros a tiempo; existe más control y se realiza una cobranza efectiva.

6.6. Comprobar que el proceso en la gestión de cuentas por cobrar generadas por el factoring influye en la liquidez de la empresa Agroexport Jocejac SAC

Se diseñaron diagramas de flujos, donde establece un perfil de la empresa de modo formal y ordenado, utilizando nuevos formatos diseñados necesarios para tener un mejor control de la documentación que se utiliza, así como: el formato control de las N/D, formato de recordatorio de las facturas por cobrar que se usa de manera virtual para ser enviado a cada cliente; lo cual se ve reflejado dentro de los procesos de gestión, y por último el reporte de la cuentas por cobrar para dar la conformidad de lo recaudado por el asistente de cobranza, reportando así al área

de caja verificando todas la documentación necesaria y a la vez se valida con una firma y huella de ambas partes para luego dicho documento sea entregado al área de contabilidad. a partir de ello el periodo de gestión de cobranza se redujo a (8 días en promedio) reduciendo en un 63% de las cuentas por cobrar generados por intereses financieros, por el compromiso de factoring, permitiendo a la empresa Agroexport Jocejac S.A.C., reducir sus gastos financieros y mejorar su liquidez demostrada en sus Estados Financieros. Ya que anteriormente para el año 2015 Hera de (27 días en promedio) que se esperaba recuperar una cuenta por cobrar, y esto generaba retraso para poder saldar por completo el importe total de la factura que se descontó por adelantado por factoring, siendo una dificultad no cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Como son: proveedores, planilla y entidades financieras, generando intereses altos por pagar.

Tabla Nº 34: Comparativos de gastos financieros al 31/12/2015- Ejecutado al 31/03/2016

Nombre del Proveedor	Nº de Factura	Monto	Interés Histórico al 31-03-2016	Días de atraso	Interés ejecutado
Carlos Gutiérrez	008-0003189	S/ 50,000.00	S/ 986.00	30	S/ 869.00
Cesar Camacho	006-053414	S/ 205,000.00	S/ 940.00	25	S/ 752.00
Total		S/ 255,000.00	S/ 1,926.00		S/ 1,620.80

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla Nº 35: Variación de pagos de los proveedores

PERIODO MES DE ENERO-MARZO-2016		
ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN	DESPUES DE LA IMPLEMENTACIÓN	VARIACIÓN
5,512.85	1,970.00	3,542.85

Fuente: Elaboración Propia.

Se consiguió cumplir con los pagos de los proveedores, estableciendo de manera formal los procesos dentro del plazo en fechas indicadas, lo cual permitió disminuir los gastos financieros que incurrían por la demora en el proceso del pago de nuestros clientes. Reflejado en la Tabla N° 6. Por lo tanto, haciendo un comparativo con antes y después de lo ejecutado de enero a marzo de 2016 se puede mostrar que los intereses han disminuido en un 64%.

Gráfico N° 4: Gastos financieros al 31-03-2016



Fuente: Elaboración Propia.

6.6.1. Costo de la implementación.

Para la implementación del modelo propuesto, se contrató los servicios de una Técnica Contable con conocimiento en cobranzas, a conocimientos básicos en Microsoft Office, la cual se encuentra desempeñando la función de asistente de cobranzas.

Tabla N° 36: Costo de implementación.

Denominación	Cantidad	Tiempo (Meses)	Costo Mensual	Costo Total
Personal				
Colaborador Part - Time	1	10	S/.400.00	S/. 4,000.00
Total, costo de implementación				S/. 4,000.00

Fuente: Elaboración propia.

6.6.2. Comparación antes y después de la implementación.

Tabla Nº 37: Cuadro Comparativo

Antes de la Implementación	Después de la Implementación
No se recuperaban a tiempo los intereses financieros	Se recuperó los intereses financieros en corto plazo el monto de S/. 64,279.33
No contaba con un formato de Nota de debito	Se realizó un formato de N/D
No existía un control de las notas de debito	Ahora se realiza un control de N/D después de ser emitida. Después de la cancelación de la factura.
No contaba con cronograma de sus clientes para realizar una buena gestión de cobranza	Ahora se cuenta con un cronograma en conjunto con sus horarios de cada cliente para hacer factible una cobranza y así evitar contratiempos entre las áreas involucradas.
No existía un MOF.	Ahora existe un MOF para evitar la duplicidad de funciones
No existía un seguimiento al cliente.	Ahora se realiza un seguimiento a cada cliente después de ser emitida su N/D; mediante llamadas, comprometiéndose el cliente a su pronto pago.
No existía procesos para hacer una cobranza efectiva	Ahora existe un MAPRO para hacer efectiva la cobranza.
La recuperación de los intereses financieros generados por factoring era en 27 días en promedio.	La recuperación de los intereses financieros generados por factoring ahora es en 8 días en promedio.
Los gastos financieros eran de S/. 26,422.00 del año 2015.	Ahora con el nuevo proceso los gastos financieros han bajado a S/.874.00 reflejando en el Estado de resultado para el año 2016.

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 17: Costo - Beneficio 2016

Gastos finan. 2015	S/.	26,422.00	
Gastos finan. 2016	S/.	874.00	
Disminución	S/.	25,548.00	
Neto IR	S/.	7,153.44	Beneficio
Costo beneficio			
Beneficio	S/.	7,153.44	
Costo de implementación	S/.	4,000.00	
Resultado	Resultado	S/.	3,153.44

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos financieros en el año 2015 es de S/ 26,422 y para el año 2016 los gastos financieros es de S/874 obteniendo una disminución de S/25,548 la cual se obtiene un beneficio por Impuesto a la renta del 28% el monto de S/ 7,153.44 y el costo beneficio se obtiene después de aplicar el costo de implementación que es de S/4,000 obteniendo un resultado de S/ 3,153.44. Como un beneficio después de impuestos.

6.7. Comprobación de los resultados mediante el índice de liquidez de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

6.7.1. Estados financieros

Tabla N° 38: Estado de Situación Financiera Enero-Diciembre-2016

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C	
RUC 20559587002	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ENERO - DICIEMBRE DEL 2016	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	429,137.09
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	8,072.00
Mercaderías	30,008.04
Total Activos Corrientes	467,217.13
Activos No Corrientes	
Activos no corrientes manten. P la Venta	106,452.00
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,984.00
Depreciación	198.00
Activo diferido	5,610.00
Otros activos no corrientes	880.00
Total Activos No Corrientes	114,728.00
TOTAL DE ACTIVOS	581,945.13
Pasivos y Patrimonio	
Pasivos Corrientes	
Impuestos por pagar	17,602.00
Cuentas por Pagar Comerciales	38,540.00
Cuentas por Pagar Diversas Terceros	161,534.00
Obligaciones financieras	31,023.00
Total Pasivos Corrientes	248,699.00
Total Pasivos	248,699.00
Patrimonio	
Capital	10,000.00
Resultados Acumulados	103,704.00
Utilidad del ejercicio	219,542.13
Total Patrimonio	333,246.13
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	581,945.13

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 39: Estado de Resultados Enero-Diciembre-2016

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C	
RUC 20559587002	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ENERO - DICIEMBRE DEL 2016	
	Oct. de 2016
VENTAS NETAS O INGRESO POR SERVICIOS	4,514,621.00
DESCUENTOS, REBAJS Y BINIFICACION CONCEDIDAS	-
VENTAS NETAS	4,514,621.00
COSTO DE VENTAS	3,837,427.85
RESULTADO BRUTO	677,193.15
	-
GASTOS DE VENTA	249,502.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	127,638.50
RESULTADO DE OPERACIÓN	300,052.65
	-
GASTOS FINANCIEROS	874.00
INGRESOS FINANCIEROS GRAVADOS	1,564.00
OTROS INGRESOS GRAVADOS	-
OTROS INGRESOS NO GRAVADOS	-
ENAGENACION DE VALORES Y BIENES DEL ACTIVO FIJO	
COSTO DE ENAGENACION DE VALORES Y BIENES ACTIVO FIJO	
GASTOS DIVERSOS	
RESULTADOS ANTES DE PARTICIPACIONES	300,742.65
DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA	
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO	300,742.65
IMPUESTO A LA RENTA	81,200.52
RESULTADO DEL EJERCICIO	219,542.13

Fuente: Elaboración propia.

6.7.2. Ratios de Situación Económica.

Al comprobar los ratios del año 2015 al 2016 con la aplicación de los procesos de cobranzas. Se replanteó nuevos procesos, con resultados positivos con la aplicación del nuevo proceso a través de los ratios indican que fueron favorables.

Para el mes de diciembre del año 2016, la empresa Agroexport Jocejac S.A.C., por cada Nuevo Sol de obligación vigente contaba con 2.34% para respaldarla, es decir, que por cada 100% de sus ingresos, el 0.71 es para el pago de sus obligaciones con los proveedores a corto plazo.

Tabla N° 40: Ratios

RATIOS FINANCIEROS	2015	2016	Variación
Liquidez Corriente	1.63	2.34	0.71
Prueba Acida	1.20	1.76	0.56

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 40 se muestra la variación del ratio de liquidez del 0.71 del 2015 – 2016 y en lo que se refiere la prueba acida en su variación es de 0.56 de los años ya mencionados.

Tabla N° 41: Ratios

2016		%
Factoring	64,279.33	0.11
Activo Corriente	581,945.13	

Fuente: Elaboración propia.

También, en la tabla N° 41, representa 0.11 con respecto al 0.71 debido a la implementación de los procesos también a las llamadas realizadas y recordatorios mediante correos, la cual se demuestra en los formatos que fueron diseñados y aplicados en la implementación logrando así una recuperación en las cuentas por cobrar en menos tiempo de lo esperado y logro cubrir las obligaciones financieras y el 0.60 es el resultado de las operaciones ejecutadas normalmente por la empresa.

Tabla N° 42: Recuperación por factoring

Llamadas	Correos
44,042.05	20,237.28
0.69	0.31

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 41 se refleja la recuperación del total cobrado el monto de S/ 64,279.33 durante el año 2016 mediante la gestión de llamadas que refleja un 0.69 el monto de S/ 44,042.05 la cual está reflejado en el formato de meta de llamadas, asimismo, se implementó un proceso de envío de correo como recordatorio por la

recuperación de las cuentas por cobrar generadas por factoring que llega un 0.31 en su recobro a tiempo durante el año la cual es el monto de S/ 20,237.28. Por lo tanto, la implementación del proceso en las cuentas por cobrar ha traído muchos beneficios para la empresa.

DISCUSIÓN

Mediante los resultados obtenidos se afirma la validez de la hipótesis debido a que mediante la implementación de procesos en la gestión de cuentas por cobrar generadas por el factoring existe una mejora en la liquidez de la empresa.

El aporte de la implementación se observa que durante el año 2016 mediante la gestión de llamadas se recuperó el monto de S/ 44,042.05 siendo un 0.69 del total recuperado, a la vez se demuestra en el formato de meta de llamadas. Asimismo, se implementó un proceso de envío de correo como recordatorio por la recuperación de las cuentas por cobrar generadas por factoring que representa un 0.31 en su recobro a tiempo el monto de S/ 20,237.28, del mismo año (ver tabla N°42). Se logró mejorar el proceso de gestión de cobranza disminuyendo en un 63% reduciendo a 8 días promedio (ver gráfico N° 2), recuperando un importe de S/ 64,279.33 de las ventas de enero a marzo del año 2016 por el compromiso de factoring lo que indica que la empresa está recuperando los intereses financieros con rapidez, beneficiando así a la empresa, debido a que se encuentran establecidos los procedimientos para el acceso a créditos por intereses financieros y no tener dificultad.

La contribución de la mejora de la gestión de cuentas por cobrar del 2016 representa un 0.11 (ver tabla N°41) de la totalidad de recuperación del activo corriente demostrando así saldos positivos y la disminución en las obligaciones financieras. De acuerdo con lo señalado por Morales y Morales (2014) para que sea más eficiente la labor de cobranza, debe existir iniciativa de mejora en la ejecución y desempeño de los procesos a través de la normalización de estos y así las políticas a implementar permitan ser integradas a un enfoque de mejora continua. Por otro lado, Gerardo (2013) sostiene que, para lograr una cobranza factible, la comunicación es un factor muy importante, debido a que la información debe ser bien administrada y canalizada al instante para generar efectividad en la gestión que se emprende.

Actualmente la empresa Agroexport Jocejac S.A.C., tiene procedimientos establecidos para ser factible una gestión eficiente en las cuentas por cobrar, generados por los intereses financieros por el compromiso de factoring, con la implantación del proceso de cobranzas y sus nuevas políticas establecidas, conlleva a evitar problemas de liquidez, reduciendo así el pago a destiempo. Todo esto confirma que la implementación de procesos en la gestión de cobranzas en la empresa Agroexport mejorara el funcionamiento de esta. Las funciones que anteriormente se ejecutaban en la cobranza, no eran las adecuadas ya que no contaban con procesos establecidos y existían muchos

inconvenientes. Según el punto de vista de Manene (2011) en la realización de mejoras de sus procesos de cobranzas se utilizó los diagramas de flujo para comprender rápidamente los procesos en su totalidad y facilitar un análisis, para lograr un crecimiento en la empresa; actualmente existe una persona responsable para el proceso de cobranza y Agroexport pueda operar eficazmente. Asimismo, en la etapa de implementación se utilizaron los formatos propuestos diseñados en la etapa anterior. Con estos formatos posteriormente se hizo una comparación de un antes y después de la implementación de cada proceso. Con respecto, a la recuperación de los intereses financieros por (factoring), ya que existía una cobranza deficiente y una gestión inadecuada generando un retraso en las cuentas por cobrar. Comparando con el mes de enero a marzo del 2016 en donde se implementó el proceso de gestión de cobranzas a través de factoring logrando minorar el tiempo de cobro que anteriormente era de 27 días y al presente en promedio a 8 días.

Para INADEM (2011) los formatos a utilizar en el proceso de cobranza permite agilizar los tiempos en su cobro a clientes que vienen trabajando. Es por eso que el colaborador actualmente viene haciendo seguimiento de las cuentas por cobrar, emitidos con las notas de debito por factoring, haciendos mas factible el incremento de la liquidez a corto plazo, ya que anteriormente al no usar formatos adecuados retrasaban en sus pagos a tiempo.

CONCLUSIONES

La implementación de procesos en la gestión de cobranzas a través de Factoring incide de manera positiva en la liquidez de la empresa de Agroexport Jocejac, por ello en el ratio de liquidez su variación fue del 0.71 con respecto al año 2016, logrando determinar que el 0.11 (ver tabla N°41) representa a lo implantado por los nuevos procesos debido a la nueva gestión de cuentas por cobrar; y el 0.60 representa las actividades ordinarias que realiza la empresa. Debido a los nuevos procesos de las cuentas por cobrar como se observa en la tabla N° 42 el monto fue de S/ 44,042.05, y esto se debe a las llamadas realizadas que refleja un 0.69 la cual es demostrado en el formato de meta de llamadas y se debe también al nuevo proceso de envío de correo como recordatorio por la recuperación de las cuentas por cobrar generadas por factoring mostrando 0.31 el monto de S/ 20,237.28 por el recobro a tiempo del año 2016. Agroexport ha mejorado su posición gracias a que su liquidez actualmente permite cubrir sus obligaciones mensuales. Además, el indicador de prueba acida ha aumentado en 0.56, lo que quiere decir que la empresa cuenta ya con los medios para cubrir su deuda a corto plazo.

De acuerdo con el diagnóstico de la empresa antes de la implementación se concluye que no tenían definidos los procesos a realizar para ser factible una cobranza por compromiso de Factoring, es decir solo se basaba sus operaciones en el día a día sin ninguna base de datos que lo respalde. Se encontró, con un retraso en la cobranza muy extenso de (27 días en promedio) que se demoraba en recuperar una cuenta por cobrar por el compromiso de factoring originando una falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones en corto plazo, a la vez se presentaban las duplicaciones de funciones.

Con el nuevo diseño del proceso de cobranzas, se encaminó a mejorar la situación económica de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C. Se elaboró nuevos flujogramas, un MOF, MAPRO, así mismo cronograma y formatos, de aviso de cobranza. A la vez se realizó un reporte como proceso final en la gestión de la recuperación de los intereses financieros, especificando todos los datos necesarios para culminar con el cobro. El diseño de estos formatos ayudó a tener un orden y un control más preciso y entendible para ser una cobranza eficiente sin inconvenientes.

Al implementar el nuevo proceso de cobranzas se logró un costo beneficio para la empresa siendo su variación en su utilidad de S/.104, 309.13 y en sus gastos financieros disminuyeron en S/.25, 548 con respecto al año 2015 y el importe neto después del IR. Es de S/. 7,153.44, siendo el beneficio obtenido por recuperar los intereses financieros generados por factoring, y disminuyó su costo de implementación (S/. 4,000) del nuevo proceso, teniendo como resultado S/. 3,153.44.

Al comprobar el proceso de gestión de cobranza, la liquidez de la empresa mejoró para el mes de enero a marzo del 2016, gracias al orden y control de lo implementado, al corte de diciembre 2016, la utilidad neta resultó de S/. 219,542.13; lo que representa un 5% del total de sus ventas netas, teniendo una variación de S/. 104,309.13 con respecto al año anterior. En el año 2015 se pagaban intereses a diversos proveedores un total de S/. 5,512.85, dicho monto era una pérdida irrecuperable para la empresa, ya que no contaba la suficiente liquidez y sus procesos eran deficientes, es por ello que al evaluar la propuesta de lo implementado para el año 2016 se ejecutó de tal manera que los resultados para dicho año se redujeron a cero. La disminución de sus gastos financieros fue de S/. 25,548.00 gracias a las cobranzas a tiempo; en cuanto a la gestión de activos se consiguió disminuir el ciclo de las cuentas por cobrar de 27 a 8 días (en diciembre 2016). Finalmente cumplieron con los pagos a proveedores planilla etc. Permitiendo de esta manera que el dinero ingrese de una manera más rápida y cumplir sus obligaciones en un corto plazo.

RECOMENDACIONES

Al implementar los procesos en la gestión de cuentas por cobrar, Se recomienda formalizar, evaluar y monitorear periódicamente los procedimientos aplicados para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia y eficiencia (evitando posibles riesgos) en la implementación de los procesos gestión de cobro y no carecer de problemas de liquidez.

Se recomienda que la empresa revise y actualice constantemente las diferentes estrategias de cobro con la finalidad de poder ajustar las mismas omitir o implementar en caso sea necesario a fin de mejorar los resultados de la empresa.

Evaluar los problemas internos dentro del proceso de gestión de cobro y así reducir los problemas de liquidez en el tiempo, por ello se recomienda, alinearse a los objetivos estratégicos propuestos y así cada área respetará el nuevo proceso de cobranza implantado.

Se recomienda a la empresa Agroexport Jocejac S.A.C., que pongan más énfasis en los procesos de gestión de cobranza ya que en este tipo de empresas están expensas de voluntad de pago de los clientes, lo que puede generarles dificultades en el pago de la planilla y proveedores ya que son la principal fuente generadora de valor para este tipo organizaciones.

Se recomienda mantener el uso de los indicadores desarrollados en la implementación para hacer el seguimiento en las cuentas por cobrar generadas por factoring.

Se propone implementar un formato de contrato de compra y venta de materia prima para que el proceso de cobranza sea más eficiente. Y a si no carecer de liquidez con los desembolsos de efectivo a los proveedores de abastecimiento de materia prima.

REFERENCIAS

- Aching, C. (2006). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Argentina: El Cid Editor.
- Aguilar, V. (2013). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. . *Tesis*. Lima, Perú. Obtenido de http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USMP_5dc0c177aed02a822b458ef1fc2d1012/Details
- Alba, C. (01 de setiembre de 2015). Logre financiación a corto plazo con el factoring. *Expansión*, pág. 01. Obtenido de <http://www.ecas.cl/index.php/comunidad/45-contable/227-conceptos-generales-de-factoring>
- Arias M, L. (s.f.). *Perspectivas fiscales para el 2017*.
- Arteaga, F., & Ojeda, E. (2011). "Manual de funciones y procedimientos administrativos, credito y cobranzas para la cooperativa de ahorro y credito "Cariamanga" Ltda". (*Tesis de Licenciatura*). Loja, Ecuador. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4520/1/ARTEAGA%20MONTA%20C3%91O%20FRANCO%20EDUARDO.pdf>
- Avalos, M. (25 de junio de 2014). *Manual de Procesos (MAPRO)*. Perú. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de https://prezi.com/ehkx_2z-qmpl/manual-de-procesosmapro/
- Badano, A. (18 de diciembre de 2015). Mejores Prácticas de gestión de cobranzas. *Proceso Modelo de Gestión de Cobranzas*. Buenos Aires: Intiza – Blog.
- Benjamín, F. (2012). *Organigramas, Concepto, definiciones, tipos diseño*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- Córdova, E. (05 de diciembre de 2005). Políticas de Crédito. *Creditos Y Cobranzas*. México. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de Blog: <http://creditoscobranzasdi.nero.blogspot.pe/2010/01/politicasdecredito.html>
- Crediriesgo. (11 de marzo de 2010). *Crediriesgo Actualidad Pyme*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Blog): <http://crediriesgo.blogspot.pe/2010/03/proceso-de-evaluacion-de-creditos.html>
- Cruz, Brambila, G. (08 de Junio de 2012). *Organigramas. Definiciones y herramientas*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Diario el Comercio, P. (01 de junio de 2016). El factoring cobra vuelo y puede multiplicarse por 10. pág. 1.
- Diario El Comercio, P. (23 de febrero de 2016). Factoring electrónico sumará S/100 millones el 2017. *Diario*, pág.1. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/factoring-cobra-vuelo-y-puede-multiplicarse-10-noticia-1905936>
- Díaz, J. (26 de setiembre de 2006). *Manual de créditos y Cobranzas*. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de (Pág. web): http://www.eduardobuero.com.ar/temas_de_interes_manual_creditos_cobranzas8.htm
- García F., M. (2008). *Auditoria del Negocio con Excel*. Buenos Aires- Argentina: Omicron Editorial.
- Gerardo, S. (16 de agosto de 2013). *La cobranza outsourcing*. Recuperado el 06 de setiembre de 2016, de La gestión de cobranza: <https://prezi.com/ggvfeqnlbjf/la-cobranza-outsourcing/>

- Gestión. (09 de julio de 2015). *FMI: América Latina crecerá 0.5% en 2015 y 1.7% en 2016*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de (Diario web): <http://gestion.pe/economia/fmi-america-latina-crecera-05-2015-y-17-2016-2136786>
- Gil Malca, G. & Alva, Díaz, D. (1995). *Metodología de la investigación Científica*. Trujillo, Perú: Instituto para el desarrollo, democracia y paz.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.
- Gomez, G. (11 de mayo de 2002). *Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/>
- Guajardo, G. (2003). *Contabilidad Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Gutierrez, L. (2013). Notas de crédito y débito. *Actualidad Empresarial, Nº 278 - Primera Quincena de Mayo 2013*, 18.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.a Edición). Chile: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hidalgo Saldaña, C. (2011). *Rediseño en el proceso de cobranzas para un mejor manejo de la liquidez de la empresa distribuidora Pintel S.A.C*. Trujillo, Perú.
- Hidalgo, E. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima- Cercado. (*Tesis de Licenciatura*). Lima, Perú. Recuperado el 02 de abril de 2016, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/363/1/hidalgo_ev.pdf
- Impulsa Popular. (s.f.). *¿Por qué es importante gestionar la cartera de clientes?* Recuperado el 04 de abril de 2016, de (Pág. web): <http://www.impulsapopular.com/marketing/1673-por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/>
- INADEM. (2011). *Estandarización de Procesos*. México. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos_presentaciones_capacitacion/elemento3/estandarizacion.pdf
- Lavanda, D. (21 de Julio de 2010). *Concepto De Factoring*. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos18/factoring/factoring.shtml>
- Lawrence, G. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Manene, L. (28 de julio de 2011). *Los DIAGRAMAS DE FLUJO: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. España. Obtenido de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- oecd. (s.f.). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. El comercio internacional, la innovación y el crecimiento*. París (Francia). Recuperado el 05 de junio de 2017, de <http://www.oecd.org/trade/elcomerciointernacionallainnovacionyelcrecimiento.htm>
- OECD. (s.f.). *El comercio internacional, la innovación y el crecimiento*. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de (Pág. web): <http://www.oecd.org/trade/elcomerciointernacionallainnovacionyelcrecimiento.htm>
- Pacheco, J. (15 de agosto de 2012). *Análisis Financiero*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <http://jpache1988.blogspot.pe/>
- Quintanilla, P. (29 de noviembre de 2015). *Desaceleración, pronóstico y Confianza*.

- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros Un enfoque de toma de Decisiones* (Primera ed.). (K. Estrada, & J. Mares, Trads.) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Saavedra, J. (2013). *El factoring un negocio de autofinanciamiento. Información Jurídica, económica y Fiscal*. Lima: INJEF Gestión de Empresas.
- Salvador, B. (17 de Julio de 2014). T21. *Ejemplo de una política de crédito y cobranza*. México. Recuperado el 11 de Enero de 2016, de <http://t21.com.mx/opinion/artecobrar/2014/07/17/ejemplo-politica-credito-cobranza-2da-parte>
- Sánchez, A. (07 de enero de 2017). (Pág. Web). Obtenido de ¿Cómo los emprendedores pueden beneficiarse con el factoring?: <http://www.capital.com.pe/actualidad/como-los-emprendedores-pueden-beneficiarse-con-el-factoring-noticia-1022072>
- Uceda, L., & Villacorta, F. (2013). Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. *Tesis*. Trujillo: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/347/1/UCEDA_LORENA_VENTAS_CREDITO_MOROSIDAD_CLIENTES.pdf.
- Vásquez, C. (2013). "Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas". (*Tesis de Licenciatura*). Lima. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5213/VASQUEZ_CESAR_ANALISIS_SISTEMA_RECAUDACION_DEUDAS.pdf?sequence=1&isAllOwed=y
- Vazquez, D. (15 de setiembre de 2015). *Los organigramas y el Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Perú: Monografias.com. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de: <http://www.monografias.com/trabajos76/organigramas-manual-organizacion-funciones/organigramas-manual-organizacion-funciones.shtml>
- Veintimilla, J. (abril de 2012). "Diseño de un sistema administrativo contable aplicado al departamento de crédito y cobranzas". (*Tesis de Doctorado*). Quito, Ecuador. Recuperado el 02 de abril de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1334/1/T-UCE-0003-140.pdf>
- Wikipedia. (2008). *Lehman Brothers se declara en bancarrota*. España.: El Periodico Global. Recuperado el 01 de junio de 2017, de http://economia.elpais.com/economia/2008/09/15/actualidad/1221463973_850215.html

ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha De Observación

Tabla N° 43: Ficha De Observación

PREGUNTAS		PUNTOS (DE 0 A 10)	
		ANTES	DESPUÉS
1	a. ¿ Se hacen seguimientos de las cobranzas por depósito?	4	8
	b. Se controlan los depositos realizados en el día.	4	6
	c. Los pagos por depósito establecidos se realizan a tiempo.	5	5
2	d. Las ventas factoring son efectivas.	4	7
	e. Tienen un cronograma establecido para establecer una cobranza por factoring.	3	8
	f. Se hace un seguimiento de las ventas por factoring.	4	7
3	g. Se emiten la N/D a tiempo	3	6
	h. Se tienen formatos establecidos para el control de las N/D.	4	6
	i. Los intereses financieros que se tienen a la fecha se estan reduciendo, al emitir N/D.	5	8
4	j. Se recuperan a tiempo los intereses financieros.	4	9
	k. Se cumple con el pago a proveedores a tiempo.	5	7
	l. Se redujeron los dias de cobro.	4	8
Total Promedio		4	7

INTERPRETACION:

DEL 0 AL 3 MUY MALO ☹

DEL 03 AL 4 MALO ☹

DEL 05 AL 06 REGULAR

DEL 07 AL 08 BUENO ☺

DEL 09 AL 10 ES BUENO ☺

Anexo N° 2: Documentos Que Muestran La Aprobación Del MOF Y Del MAPRO:

ACTA PARA LA APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Trujillo, 25 febrero del 2016

Gerente General

Asto Bacilio

Trujillo. -

Asunto: Aprobación del MOF

Es grato saludar y a la vez comunicar la aprobación del MOF diseñado por el Bachiller Jacqueline Yulise Bermúdez Desposorio, en su trabajo de investigación.

Este MOF deberá ser difundido a todo el personal para su cumplimiento, con tal motivo hago propicia la ocasión para reiterarle las muestras de mi mayor consideración y especial atención.

Atentamente,

Asto Bacilio

Gerente General

Anexo N° 3: Descripción De Funciones

MANUAL DE FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

Tabla N° 44: MOF de la Gerencia General

Título del Puesto:	Gerente General
Área:	Gerencia General
Descripción General del Puesto	
* Dirige, coordina, supervisa, evalúa y controla la ejecución de las actividades técnicas, Financieras y administrativas de la empresa.	
Descripción Especifica de las tareas a Realizarse	
* Evaluar el logro de los objetivos de la empresa para la toma de decisiones.	
* Comprender las claves del éxito de la gestión empresarial moderna	
* Dirigir la gestión integral de la empresa Agroexport Jocejac S.A.C., acorde a Los objetivos y metas de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ASESORÍA LEGAL

Tabla Nº 45: MOF de Asesoría Legal

Título del Puesto:	Asistente de Asesoría Legal
Área:	Asesoría Legal
Descripción General del Puesto	
Atender los aspectos jurídicos legales dela empresa, en salvaguarda de los intereses institucionales, prestar asesoramiento y asistencia a la gestión de los Órganos de la Alta Dirección y demás departamentos.	
Descripción especifica de las tareas a realizarse	
* Asesora a la gerencia General en aspectos legales de índole administrativo, laboral, penal, civil, comercial, normas del sector público, y otros que se relacionen con la empresa.	
* Emitir informes de carácter legal sobre temas relacionados y vinculados a la marcha de la empresa, solicitados por la Gerencia General, conteniendo opiniones y recomendaciones.	
* Prestar asesoramiento a las diversas áreas dela empresa cuando requieran de la opinión legal en el desarrollo de sus funciones.	
* Representar a la empresa en los procesos judiciales, administrativos y contenciosos administrativos, defendiendo los intereses de la empresa Agroexport.	
* Efectuar el seguimiento de los procesos judiciales y/o administrativos delos cuales la empresa sea parte.	
* Emitir informes con opinión legal en los acuerdos que el Directorio de la empresa adopte en el ejercicio de sus funciones.	
* Elaborar los contratos que celebre la empresa en armonía con las disposiciones legales vigentes.	
* Elaborar los proyectos de acuerdos de Directorio y resoluciones de la Gerencia General.	
* Asesorar a la Gerencia en asuntos legales relacionados con sus funciones.	
* Asesorar en el área de logística y comités especial es en los procesos contrataciones estatales.	
* Asesorar a la Departamento.	
* Comercial en los temas relacionados con los aspectos legales de sus actividades.	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE PRODUCCION

Tabla Nº 46: MOF del Área de Producción

Título del Puesto:	Gerente de Producción
Área:	De Producción
Descripción General del Puesto	
Es importante que el área de producción se ocupe de la realización del producto, los costes y de otros factores que intervienen en la elaboración del mismo. Es el corazón de una empresa.	
Descripción específica de las tareas a realizarse	
<ul style="list-style-type: none"> * Análisis y control y calidad del producto a entregar. * Medición del trabajo. * Formas de trabajar. <p>Higiene y seguridad industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Control de las campañas de cosecha. * Analiza la materia prima de manera constante. Dentro de los parámetros de nuestro cliente. * Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos. * Control de Calidad. * Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la Compañía. 	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE ALMACEN

Tabla Nº 47: MOF del Área de Almacén

Título del Puesto:	Almacén
Área:	Almacén
Descripción General del Puesto	
<p>El almacén es un área que actúa en dos etapas, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades importantes para el funcionamiento de la empresa. Sirve como centro regulador del flujo de mercadería entre la disponibilidad y la necesidad, comerciantes y consumidor.</p>	
Descripción específica de las tareas a realizarse	
<ul style="list-style-type: none"> * Recepción de mercadería (Acopio) * Registro de entrada y salidas de almacén (Acopio) * Mantenimiento de mercadería y almacén * Despacho de mercadería * Mantener el almacén en perfecto orden, y limpio * Llevar un estricto control de calidad de la mercadería antes de ser adquiridos * Controlar y conocer la mercadería en almacén * Verificar que la mercadería traída del campo se encuentre en perfecto estado y de acuerdo a los requerimientos de la empresa (Cliente). 	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE LOGISTICA

Tabla Nº 48: MOF del Área de Logística

Título del Puesto:	Asistente de Logística
Área:	De Logística
Descripción General del Puesto	
En esta área se toman las decisiones concernientes de analizar y emitir las órdenes de compra, cotizaciones para luego adquirirlas como un mejor precio y buena calidad.	
Descripción específica de las tareas a realizarse	
<ul style="list-style-type: none"> * Planificar, dirigir, controlar y supervisar las actividades que realiza el personal del área de Compras. * Mantener la continuidad del abastecimiento de materia prima y suministros diversos manteniendo un stock de tres meses en la lo que respecta a los suministros diversos, pero en cuanto a la materia prima se medirá en base a las cosechas por campaña. * Asegurar el abastecimiento oportuno de materia prima y suministros diversos para su distribución y comercialización según campaña. * Revisar y aprobar la reposición de stock de los suministros diversos. * Monitorear las compras locales que se encuentran en proceso de llegada al Almacén. * Revisar y aprobar las cotizaciones de órdenes que requiera el departamento de compras * Negociar en segunda instancia con los proveedores locales. * Evaluar a los proveedores locales y buscar alternativas de compra. * Informar al Gerente de Administración y Finanzas de las actividades realizadas. * Mantener un archivo ordenado de la documentación que genere el área. * Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento oportuno del abastecimiento de materia prima y suministros diversos. 	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE CONTABILIDAD

Tabla Nº 49: MOF del Área de Contabilidad

Título del Puesto:	Asistente de Contabilidad
Área:	De Contabilidad
Descripción General del Puesto	
<p>Su función es de lograr la aplicación técnica y eficiente del sistema contable respecto al registro, análisis y control de las operaciones que permita contar con información económica, financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones de los órganos de Dirección y Gestión.</p>	
Descripción específica de las tareas a realizarse	
<ul style="list-style-type: none"> * Llevar los libros auxiliares de los documentos proporcionados por las demás áreas de la sociedad. * Analiza cada cuenta del activo, pasivo, y patrimonio para tener un mejor resumen mensual y exponer a la Gerencia para así determinar cuáles son los errores. * Llevar los libros principales de contabilidad de la empresa. * Mantener archivados los comprobantes que sirvieron para hacer los asientos en los libros. * Preparar el Balance General y su correspondiente Estado de Ganancias y Pérdidas y análisis de cuentas. * Preparar los informes que requiere la Gerencia de la empresa, conocer con la mayor amplitud su situación y resultados. 	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE VENTAS

Tabla Nº 50: MOF del Área de Ventas

Título del Puesto:	Asistente de Ventas
Área:	De Ventas
Descripción General del Puesto	
Gestiona y controla los cobros de clientes, maneja la información que garantice el incremento de la recaudación por ventas nacionales	
Descripción específica de las tareas a realizarse	
<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas para el área. * Proponer y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias de acuerdo a los objetivos del área de ventas (productos, distribución y aumento del nivel de ventas). * Maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa. * Evaluar el logro de objetivos y el desempeño del área a su cargo. * Dirigir las acciones de mejora y rediseño de algunos procesos del área y la calidad del servicio. * Participar en el seguimiento y evaluación del desempeño del personal a su cargo. * Asesorar y guiar al cliente. * Lograr la venta de Materia prima * Desarrollar acciones a realizar por el personal a su cargo. * Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a su área, para lograr una eficiente labor. * Delegar las atribuciones necesarias para la mejor marcha del área (supervisor de ventas). 	

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA DE COBRANZAS

Tabla Nº 51: MOF área de cobranzas

Título del Puesto:	ASISTENTE DE COBRANZAS
Área:	Cobranzas
Descripción General del Puesto	
<p>El asistente de cobranzas es responsable de los procesos y gestión en el proceso de cobranzas, implementando y manejando estrategias de recupero de deuda que aseguren el cumplimiento de objetivos y especificaciones dados por la Gerencia General.</p>	
Descripción específica de las tareas a realizarse	
<p>Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro. Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar Supervisar y validar los comprobantes de pago y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable. Llevar un control de las facturas y hacer seguimiento de las mismas según el reporte para no tener inconvenientes con los comprobantes ya cobrados Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 4: Entrevistas.

Entrevista 1:

Sr.: Moisés Alvarado Delgado

Encargado Del Departamento de Créditos y Cobranzas De La Empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

1. ¿Cuenta Un Plan Por Escrito sobre Procesos y Procedimientos En Cobranzas?

No, ya que solo usan formatos de manera manual y a la vez de manera verbal, y a la vez sin ningún documento que respalde valides ante cualquier relación entre el personal.

2. Existe Un Manual De Organización Y Funciones En El Proceso De Gestión de Cobranzas

No contamos con un manual solo base a las instrucciones comunicadas y la rutina y experiencia a través de los años.

3. La Empresa Tiene Políticas De Cobros Establecidas

No cuenta con políticas de cobros establecidos, solo miden su volumen de ventas.

4. A lo largo de toda la trayectoria de la empresa, ¿se mostró un crecimiento constante en el proceso de Cobranzas?

No exactamente en el proceso de créditos y cobranzas, pero si se tiene un control de las entradas y salidas de dinero

5. Personal Responsable Para El Área De Cobranzas

Es alguien de confianza y es hija del socio la Sta. Elizabeth Bermúdez Díaz, es la responsable principal en la cual se comunican algunas veces con ella por estar en el centro de estudios en la ciudad de Trujillo, No hace seguimiento para el cobro rápido de las ventas, pero si lleva un control en Excel de las entradas y salidas de dinero.

6. ¿Cree usted que se está llevando adecuadamente el control en el proceso de cobranzas?

No, hay que mejorar bastante ya que no se tiene nada implementado ante cualquier problema interno o externo con nuestros clientes potenciales.

9. Considera que ¿El proceso de cobranzas es totalmente eficiente, que cambios se podrían implementar para mejorarlo?

No es totalmente eficiente porque no hay un procedimiento a seguir en este proceso y lo que se podría mejorar es tener comunicación donde se involucran el dinero de entrada y dinero por cobrar asimismo salida de dinero.

Deducción Del Proceso De Gestión de Cobranzas En La Empresa Agroexport Jocejac S.A.C. Según Entrevista

Según la entrevista No existe un proceso de cobranzas definido, debido que la empresa define sus cobranzas mediante un archivo en Excel simple y las salidas de dinero de manera manual. No cuenta con formatos para ser válido ante una dificultad interna y externa, Las áreas involucradas son Áreas de contabilidad quedando fuera el área de administración. Es por ello que no se cuenta con una administración adecuada y existe poca comunicación involucrada con el dinero afectando así la liquidez de la empresa

Solo se preocupan en llevar el control de los ingresos y egresos de sus principales clientes y proveedores dejando de lado gastos menores pero importante para la empresa

Entrevista 2:

Sr.: Fran Humberto Bermúdez Díaz

Dueño De La Empresa Agroexport Jocejac S.A.C.

1.- Actualmente, ¿la empresa cuenta con capacidad de efectivo para pagar sus deudas?

No, debido al retraso del cobro por cuenta de nuestros clientes.

2.- ¿Cómo está calificada la empresa dentro del sistema financiero?

Activo, y calificado.

3.- ¿Cumple mensualmente con los pagos a la Administración Tributaria -Sunat?

Sí, es un punto importante por el cobro de sus factores de ventas.

4.- ¿cómo se solventa económicamente a través de los retrasos de pagos por los Clientes en relación al Factoring?

A través de los cambistas.

5.- ¿Todas las compras que realiza mensualmente son para el uso de la empresa?

No, varias compras destinada al uso personal de los socios.

Deducción Del Proceso De Gestión de Cobranzas En La Empresa Agroexport Jocejac S.A.C. Según Entrevista

Según la entrevista, por ahora no cuenta con liquidez actualmente en la empresa debido al retraso de sus clientes. Así mismo la empresa si está calificado como para poder solventarse económicamente mediante una entidad financiera. Ya que se encuentra calificado, y activo. Pero sin necesidad de recurrir a estas opciones Obta por buscar otras fuentes como los cambistas, y así poder cubrir sus pagos correspondientes al periodo que no cuente con liquidez.

Anexo N° 5: Procesos

Figura N° 18: Proceso de recojo de esparrago verde del campo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 19: Clasificación de esparrago en campo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura Nº 20: Clasificación de materia prima en acopio Agroexport Jocejac S.A.C.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 21: Materia prima lista 1.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 22: Materia prima lista 2.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 23: Nota de Débito.

AGROEXPORT JOCEJAC S.A.C.
 Psje. Los Jazmines S/N. San Agustín - Virú
 Virú - La Libertad
 Oficina Administrativa: Cel. 948735671 - Telf.
 Oficina Operativa y Campo: RPC. 993893285 - Nextel: 839*3966

R.U.C. 20559587002

NOTA DE DEBITO
0001- N° 0000001

Señor(es): SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.
 R.U.C. 20373860436
 Fecha emisión: 29/10/2014

DOCUMENTO QUE MODIFICA
 Denominación: Factura # 001-19
 Fecha de emisión del comprobante de pago que modifica: 20/10/2014

CANT.	COD.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	VALOR DE VENTA O SERVICIO PRESTADO
		<u>por el INTERES generados por el Banco según FACTORING electrónico.</u>		<u>2.938.79</u>

Por lo consiguiente:
 Sols. tres mil cuatrocientos sesenta y siete y 77/100 Nueve Dólares

RENDA "REYES"
 Renta Reyes Javes - RUC. 10179657509
 Av. 871 - Of. 18 - Trujillo - Cel. 94-8810126
 T. 0881299063 - F.A. 28-06-2013

I.G.V. (18%) 528.98
 Otros -
TOTAL S/ 3467.77

CANCELADO

EMISOR

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 24: Factoring Electrónico Documento.

9/12/2015 Vista Preliminar

FACTORIZING ELECTRÓNICO - Consulta de Documentos Históricos Pag. 1 de 1

Fecha Imp. 9-1-2015
 Hora Imp. 18:53

Imprimir Para imprimir configure la página de manera horizontal

Razón Social: AGROEXPORT JOCEJAC SAC
 RUC: 20559587002

Criterio de Búsqueda Seleccionado:
 Por Cliente Todos
 Por Grupo 001602

Cliente	N° de Grupo	Fecha de abono	Fecha de venc.	Importe original	TIC	Importe equivalente	Descuento	Importe abonado
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A. 2-TRUJILLO	001602	24/10/2014	20/03/2015			S/ 101,377.93	S/ 2,938.79	S/ 98,439.14
* Total S/						101,377.93	2,938.79	98,439.14
Total US\$						0.00	0.00	0.00

* Los importes muestran los totales de los grupos por página.

Fuente: Elaboración propia.