



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA SERMEFIT SAC, LOS OLIVOS 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autores:**

Br. Laiton Soto Ibeth

Br. Yengle Narro Mariella Ysabel

**Asesor:**

Mg. Martin Arturo Reaño Muñoz

Lima – Perú

2017

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por las Bachilleres Mariella Ysabel Yengle Narro e Ibeth Laiton Soto, denominada:

### **“PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA SERMEFIT SAC, LOS OLIVOS 2017”**

---

Mg. Martin Arturo Reaño Muñoz

**ASESOR**

---

Dra. Giullianna del Pilar Cisneros Deza

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

C.P.C. Abel Daniel Pajuelo Aiquipa

**JURADO**

---

C.P.C. Ruperto Hernán Arias Fratelli

**JURADO**

## DEDICATORIA

A **Jesucristo nuestro Señor**, quien con su divina misericordia nos brinda sabiduría y perseverancia para vencer cada obstáculo que se presentó en nuestro andar, por ser nuestra luz de esperanza y por permitir alcanzar un peldaño más en nuestra carrera profesional.

Esta tesis va dirigida con mucho cariño a nuestras familias, quienes estuvieron a nuestro lado dándonos el coraje y la fortaleza por cumplir con nuestros más caros anhelos.

## AGRADECIMIENTO

Gracias mi Dios porque en tu nombre hay voluntad para fortalecer el sueño profesional tan anhelado que pretendemos alcanzar, y a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo incondicional en el desarrollo y culminación de este trabajo.

Un agradecimiento muy especial a quien en su momento fue coordinadora Eva Berlanga y al C.P.C. Noé Valderrama quienes nos apoyaron desde el inicio del proyecto, pues fueron el pilar en nuestro desarrollo profesional.

A nuestras familias por habernos formado con un espíritu positivo de buenos valores, por su apoyo, sin los cuales hubiera sido imposible culminar nuestros estudios exitosamente.

A nuestro asesor C.P.C. Martin Reaño M.; por el apoyo brindado hasta la culminación de nuestra tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.2.1. Problema General .....	12
1.2.2. Problema Específico .....	12
1.3. Justificación .....	13
1.3.1. Justificación Teórica.....	13
1.3.2. Justificación Práctica.....	13
1.4. Objetivo.....	13
1.4.1. Objetivo General .....	13
1.4.2. Objetivo Específico .....	13
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes .....	15
2.1.1. Antecedentes Nacionales: .....	15
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	19
2.2. Bases Teóricas .....	23
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO .....</b>	<b>47</b>
3.1 Presentación de la Empresa.....	47
3.1.1. Información de la empresa.....	47
3.1.2. Reseña Histórica .....	47
3.1.3. Misión .....	48
3.1.4. Visión.....	48
3.1.5. Principales Ejecutivos .....	48
3.1.6. Sucursales.....	48
3.1.7. Principales Clientes.....	48

3.1.8. Principales Proveedores Nacionales .....	48
3.1.9. Proveedores Internacionales .....	48
3.1.10. Principales productos .....	49
3.1.11. Organigrama Inicial .....	49
3.2 Desarrollo del Objetivo General.....	49
3.3 Desarrollo del Objetivo Específico 1 .....	73
3.3.1 Ratios de Liquidez.....	73
3.4 Desarrollo del Objetivo Especifico 2.....	75
3.4.1 Ratios de Solvencia .....	75
3.5 Desarrollo del Objetivo Especifico 3.....	75
3.5.1 Ratios de Gestión.....	76
4 RESULTADOS .....	77
4.1 RESULTADOS .....	77
4.1.1 Resultados de la encuesta clientes: .....	77
4.1.2 Resultados de la encuesta a empleados: .....	78
4.1.3 Análisis de Estados financieros al 31 de Diciembre 2017 .....	79
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º.1 Ratio Financiero de Liquidez.....	34
Figura n.º. 2 Ratio Financiero de Liquidez Razón Rápida.....	34
Figura n.º. 3 Ratios Financieros Rentabilidad.....	36
Figura n.º. 4 Ratios Financieros Rentabilidad sobre las ventas .....	37
Figura n.º. 5 Ratios Financieros Rentabilidad Económica.....	37
Figura n.º. 6 Ratios Financieros Rentabilidad de la Empresa .....	38
Figura n.º. 7 Ratios Financieros Rentabilidad Capital .....	38
Figura n.º. 8 Ratios Financieros Rentabilidad sobre las Ventas.....	39
Figura n.º. 9 Rentabilidad sobre activos .....	39
Figura n.º.10 Ratios Financieros Rentabilidad de Capitales Propios .....	39
Figura n.º.11 Ratios Financieros Rentabilidad Por Dividendos .....	40
Figura n.º.12 Ratios Financieros Rentabilidad Bursátil.....	40
Figura n.º.13 Ratios Financieros Rentabilidad Capitalización .....	40
Figura n.º.14 Ratios Financieros Rentabilidad Beneficio por Acción.....	41
Figura n.º.15 Organigrama.....	49
Figura n.º.16 Proceso actual de un Crédito.....	53
Figura n.º.17 Proceso actual de un Crédito .....	54
Figura n.º.18.Diagrama de Ishikawa .....	57
Figura n.º.19 Estado de situación financiera comparativo 2015, 2016, 2017 .....	61
Figura n.º.20 Análisis vertical del Estado de situación financiera 2015, 2016,2017 .....	62
Figura n.º.21 Análisis Vertical del Estado de resultados 2015, 2016,2017 .....	63
Figura n.º.22 Propuesta de mapeo proceso de cobranza .....	72
Figura n.º.23 Manual de Organización y Funciones .....	73
Figura n.º.24 Estado de Situación Financiera a 2017.....	79
Figura n.º.25 Estado de Resultados a Diciembre 2017 .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º. 1 Matriz Foda	55
Tabla n.º. 2 Estrategias Matiz Foda	56
Tabla n.º. 3 Análisis de causa y efecto	58
Tabla n.º. 4 Selección de acciones de mejora	59
Tabla n.º. 5 Encuesta Principales Cliente	64
Tabla n.º. 6 Encuesta a Empleados del área administrativa y finanzas	65
Tabla n.º. 7 Razón Financiera de Liquidez	74
Tabla n.º. 8 Razón Financiera de Solvencia	75
Tabla n.º. 9 Razón Financiera de Gestión	76
Tabla n.º.10 Resultado de encuestas a clientes Vs esperada	77
Tabla n.º.11 Resultado de encuestas a empleados Vs esperada	78
Tabla n.º.12 Ratios de Liquidés a diciembre 2017	81
Tabla n.º.13 Ratios de solvencia y gestión a diciembre	82



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar una “POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU INFLUENCIA EN EL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA SERMEFIT SAC”, Principalmente es dar a conocer cómo esta política aplicada en las cuentas por cobrar, generará mejoras en los créditos y cobros. Pues favorecerá el objetivo de influenciar en el análisis financiero de la empresa, del éxito de estos controles dependerá la minimización de obstáculos que entorpecen la gestión, así mismo logre alcanzar sus objetivos y metas propuestas de manera eficiente. Asimismo, demostrar que la implementación de políticas de crédito y cobranza influye en la liquidez de la empresa.

Se realizó una guía de entrevista acerca de las cuentas por cobrar de la empresa a los trabajadores del área de cobranzas, a los clientes y al propio gerente, las cuales permitieron determinar una ausencia de políticas y procedimientos eficientes y eficaces que pudieran mejorar el análisis financiero. Después se observó que las actividades empleadas en el área de créditos y cobranzas no son óptimas, pues existe una mala gestión y control, debido a que no tiene establecidas políticas y procedimientos de créditos y cobros, relegando toda esta responsabilidad al gerente general. Durante la investigación se pudo descubrir la existencia de deficiencias en el área de créditos y cobranzas, puesto que no contaban con políticas establecidas.

El presente trabajo presenta la siguiente estructura: En el capítulo I se detalla la realidad problemática, tales como problema de liquidez, Se establece los objetivos generales y específicos para analizar la influencia de la Implementación de políticas de créditos y cuentas por cobrar. En el capítulo 2 cuenta con el Marco Teórico, donde se plasman los antecedentes que respaldan el desarrollo de esta investigación y definición de Términos que se utilizan en la tesis. En el capítulo 3 se desarrolla la tesis, donde se describen los procesos actuales, se evalúa la liquidez de SERMEFIT SAC, luego se establece las políticas de crédito y de cobro. Además, se muestra la descripción de los datos generales de la empresa SERMEFIT SAC, seguidamente con el análisis comparativo de la Situación Económica y Financiera actual de la empresa. Luego se diseñó la propuesta de mejora, conjuntamente con la aplicación de esta misma. En el Capítulo 4 se presenta los resultados obtenidos de la propuesta con estados financieros proyectados a diciembre 2017, se evalúa el impacto de políticas de créditos y cobranzas en la liquidez usando ratios de rentabilidad y liquidez

Finalmente se concluyó que la optimización de las políticas de créditos y cobranzas mejora los Estados de Situación Económica y Financiera de la empresa SERMEFIT SAC.

Palabras clave: Créditos, Cuentas por cobrar, gestión, políticas, rentabilidad, liquidez.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine a "CREDIT AND COLLECTION POLICY AND ITS INFLUENCE ON THE FINANCIAL ANALYSIS OF THE SERMEFIT SAC COMPANY". It is mainly to show how this policy applied to accounts receivable will generate improvements in the credits and charges. Because it will favor the objective of influencing the financial analysis of the company, the success of these controls will depend on the minimization of obstacles that hinder management, as well as achieving its objectives and proposed goals in an efficient manner. Also, demonstrate that the implementation of credit and collection policies influences the liquidity of the company

An interview guide was made about the accounts receivable of the company to the workers of the collection area, to the clients and to the manager himself, which allowed to determine an absence of efficient and effective policies and procedures that could improve the liquidity. Afterwards it was observed that the activities used in the area of credits and collections are not optimal, since there is poor management and control by the manager, due to the fact that they do not have credit and collection policies and procedures in place.

During the investigation it was possible to discover the existence of deficiencies in the area of credits and collections, since they did not have established policies. The present work presents the following structure: Chapter 1 details the problematic reality, such as the liquidity problem. It establishes the general and specific objectives to analyze the influence of the implementation of credit and accounts receivable policies. In chapter 2, it has the Theoretical Framework, where the background that supports the development of this research and definition of Terms used in the thesis are captured. In Chapter 3 the thesis is developed, where the current processes are described, the liquidity of SERMEFIT SAC is evaluated, then the credit and collection policies are established. In addition, the description of the general data of the company SERMEFIT SAC is shown, followed by the comparative analysis of the current Economic and Financial Situation of the company. Then the improvement proposal was designed, together with its application. Chapter 4 presents the results obtained from the proposal with projected financial statements as of December 2017, assessing the impact of credit and collection policies on liquidity using profitability and liquidity ratios

Finally, it was concluded that the optimization of credit and collections policies improves the Economic and Financial Situation of the company SERMEFIT SAC.

Key words: Credits, Accounts receivable, management, policies, profitability, liquidity.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se asienta en una propuesta de políticas de créditos y cobranzas de la empresa SERMEFIT S.A.C., dedicada a la fabricación y comercialización de estructuras metálicas, dicha empresa objeto de estudio, inicia sus actividades desde el año 1984.

La investigación tiene como objetivo general determinar cómo influirá la propuesta de políticas de créditos y cobranzas en el análisis financiero de la empresa SERMEFIT S.A.C. la misma que actualmente atraviesa dificultades por la inexistencia de una política de créditos y cobranzas, a su vez los objetivos específicos se apuntan a generar un análisis financiero detallado.

El 90% de sus ventas totales de la empresa son al crédito. La empresa utiliza dos tipos de ventas, que son: ventas al contado y ventas al crédito, con las cuales estima obtener información consistente que ayudará a la mejora en la evaluación de las cuentas por cobrar.

### 1.1. Realidad problemática.

Actualmente muchas empresas tienen en parte mecanizada su área de créditos y cobranzas por ser uno de los departamentos estratégicos de la empresa, donde algunas de sus funciones son evaluar a los clientes para otorgar una línea de crédito, realizar el seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, ejecutar los cobros y cumplir con las perspectivas de la gerencia y donde su sistema de cobranza, muchas veces se ve afectada debido al incremento de las mismas.

A causa del tipo de actividad económica, la empresa metalmecánica SERMEFIT SAC, dedicada a la transformación y comercialización de productos de acero presenta cuando hablamos de ventas por volúmenes elevados de productos, es la de efectuar los negocios al crédito.

Debido a la característica del negocio al crédito, es recomendable el uso de letras de cambio para respaldar las ventas al crédito; estas deben ser enviadas por cada compra al cliente para ser aceptadas, luego deben retornar a la empresa para ser al Banco, para su cobranza. dificultando el análisis oportuno de la deuda de los clientes, pues la demora del banco en informar la cobranza hace que la contabilidad y retrase los informes de la disponibilidad de fondos de las cobranzas bancarias a la gerencia. Además, el manejo de estos documentos aparte de ser lento y costoso, no son correctamente llevados por el personal correspondiente, tal es así que no existe un seguimiento del mismo, y por ende

dichas letras son protestadas, ocasionando el déficit de record crediticio de la empresa, perjudicando la credibilidad de la misma e interrumpiendo las líneas de financiamiento.

Entre las deficiencias observadas en el Área de Créditos y Cobranzas de la empresa SERMEFIT SAC, se destaca la carencia de recursos humanos calificado, son familiares directos de gerencia, no presentan el perfil profesional contable ni administrativo que se requiere para realizar una eficiente gestión, tal es así; que simplemente cuentan con estudios básicos de office, basando su justificación en el puesto de confianza encomendado.

Las facturas son entregadas fuera de fecha a la lentitud del personal a cargo de su envío y recojo desde la oficina de los clientes, son también el origen de la morosidad, esto se debe a que no hay un adecuado control y seguimiento de las facturas entregadas por los administradores respectivos. Además, la cartera de cobranzas no está segmentada por tipo de cliente, por ello se realizará un análisis de los clientes para que pueda hacerse una distribución eficiente según el perfil del cliente.

Se dice que los procesos y responsabilidades no están bien establecidos, y estos a su vez no se encuentran normados, se puede observar que no existe un manual de organización y funciones.

El presente trabajo se justifica porque no existen políticas en los procesos de créditos y cobranzas en la empresa SERMEFIT SAC, al implementar mejor la política de créditos y cobranzas y contar con profesionales capacitados, favorecerá el objetivo de elaborar los análisis financieros con mayor prontitud. Del éxito de estos controles dependerá la minimización de obstáculos que entorpecen la gestión.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la propuesta de políticas de créditos y cobranzas influye en el análisis financiero de la empresa SERMEFIT SAC, los Olivos 2017?

### **1.2.2. Problema Específico**

¿De qué manera una adecuada política de créditos y cobranzas influye en la liquidez de la empresa SERMEFIT SAC, Los Olivos 2017?

¿De qué manera una adecuada política de créditos y cobranzas influye en la Solvencia de la empresa SERMEFIT SAC, Los Olivos 2017?

¿De qué manera la falta de conocimiento y capacitación en el manejo de política de créditos y cobranzas afecta al análisis financiero de la empresa SERMEFIT SAC, Los Olivos 2017?

### **1.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica con el fin de obtener un departamento de créditos y cobranzas eficiente, por lo que se elaborará un manual de políticas de créditos y cobranzas que establecería los parámetros de cobranzas a la vez se brindaría a los clientes una mejor atención y de acuerdo a su desenvolvimiento podríamos aumentar su línea de crédito, a la vez ayudará a recuperar cobranzas tan significativas sobre los créditos otorgados. A la par ayudará a la empresa a manejar mejor sus procesos de manera efectiva y eficaz, existiendo una cobranza a tiempo que puede dar solución a sus problemas de efectividad, alcanzando sus objetivos de liquidez y rentabilidad.

#### **1.3.1. Justificación Teórica**

Dicha investigación permite analizar cómo influyen las políticas de créditos y cobranzas y su influencia en el análisis financiero de la empresa SERMEFIT SAC, razón por la cual se enfatizó en investigar sobre conceptos y teorías existentes sobre políticas y manual de procedimiento en el departamento de créditos y cobranzas.

#### **1.3.2. Justificación Práctica**

La presente investigación se realizó por que la empresa SERMEFIT SAC, se encuentra en crecimiento constante y no tiene un análisis financiero, mucho menos cuenta con políticas de créditos y cobranzas.

### **1.4. Objetivo**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer una propuesta de política de créditos y cobranzas y su influencia en el análisis financiero de la Empresa SERMEFIT SAC, año 2017.

#### **1.4.2. Objetivo Específico**

Determinar una política de créditos y cobranzas que genere Liquidez en la empresa SERMEFIT SAC año 2017.

Evaluar una política de créditos y cobranzas que genere solvencia en la empresa SERMEFIT SAC año 2017.

Establecer una capacitación sobre el uso de política de créditos y cobranzas y su influencia al análisis Financiero de SERMEFIT SAC año 2017.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes son investigaciones que se han hecho sobre el tema y que sirven de referencia para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información que se obtendrá en la investigación. A continuación, se muestran trabajos de investigación, relacionados con el presente estudio, que sirvieron como antecedentes.

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales:

(Atoche, 2015) La autora sustenta en su investigación que el objetivo general de su trabajo es manifestar cómo incide la política de créditos y cobranzas en la situación económica y financiera de la empresa Despachos Aduaneros Chavimochic S.A.C. Atoche explica que el desarrollo de su investigación fue ejecutada en base a la información que se obtuvo de las técnicas aplicadas tales como, la entrevista y el análisis documental, donde los resultados obtenidos permitió calcular el cumplimiento de la política de créditos y cobranzas de la empresa y examinar las cuentas por cobrar; proponer nuevas políticas de cobranzas y comparar la situación económica y financiera de la empresa con la implementación de las políticas de créditos. De acuerdo a la investigación realizada por Atoche llegó a la conclusión de que al implementar política de créditos y cobranzas permite a la empresa Despachos Aduaneros Chavimochic S.A.C alcanzar mejores resultados en las cuentas por cobrar.

(Crisologo & Romero, 2016) El estudio realizado por los autores aplicando las técnicas adecuadas para la recolección de datos, tales como: guía de observación, una guía de entrevista y otra de análisis documental de carácter descriptivo acerca de las cuentas por cobrar de la empresa, las cuales permitieron a los autores determinar una ausencia de políticas y procedimientos eficientes y eficaces que pudieran permitir mejorar la liquidez. Después de haber aplicado dichos instrumentos observaron que las actividades ejecutadas en el área de créditos y cobranzas no son óptimas, pues encontraron que existió una mala gestión y control por parte de gerencia, debido a que no tiene establecido una política y procedimientos de créditos y cobros. Cabe señalar que, al realizar los ratios financieros, expresaron claramente la situación de las cuentas por cobrar mostrando una alta concentración de cuentas incobrables con perjuicio de liquidez.

(Uceda L. &, 2013) los resultados obtenidos por los autores, tuvieron como objetivo principal, determinar si las políticas de ventas al crédito influyen en la morosidad de los clientes, así como, evaluar cuáles son las causas que originan los elevados índices de morosidad se concluyó que el incumplimiento de los requisitos establecidos en la política de créditos de la empresa: clientes nuevos, clientes con créditos establecidos y clientes con

sanción y recuperación, influyen en la morosidad de los clientes, demostrando ello falta de seriedad por parte del responsable de ventas. En tal sentido los autores recomiendan mejorar el manejo de la evaluación de los créditos a los clientes, de acuerdo a sus políticas establecidas. Para la realización de su investigación, obtuvo información a través de un análisis del manejo de los requisitos de las políticas de ventas al crédito, cuestionario y entrevista, con el propósito de hacer una evaluación y determinar el motivo de la morosidad de los clientes de la empresa. A su vez también los autores recomiendan evaluar periódicamente los niveles de morosidad de los clientes y reformular e innovar las políticas de crédito, con la finalidad de disminuir los niveles de morosidad y por ende, evitar futuros estados de liquidez e insolvencia.

(Alvarado, 2015) Dicho autor se enfocó en su trabajo de tesis en el proceso de créditos y cobranzas, la empresa motivo de la investigación se dedica a la comercialización de ropa de dama y caballero, hoy en día atraviesa por diversos problemas como la inexistencia de un control en las cobranzas, el desconocimiento de la cantidad exacta de los clientes morosos. Para lograr su objetivo realizaron una estructura sobre su problemática y sus limitaciones; encontrando diferentes fallas, identificando actividades que no aportan valor agregado para la organización, tareas manuales muy operativas e innecesarias que estén ocasionando cuellos de botella.

La investigación de Alvarado la realizó con el fin de tener un nuevo proceso de créditos y cobranzas que brinde a los clientes internos y externos de esta entidad, a recuperar montos tan significativos como relevantes sobre los créditos otorgados; es por eso que la empresa hoy en día se ve afectada por contraer deudas a largo plazo afectando al resultado y si se implementa este proceso, ayuda a la empresa a que mejoren sus procesos de manera efectiva y eficaz, existiendo una cobranza a tiempo puede dar solución a sus problemas.

A la vez Alvarado justifica, la necesidad de establecer dos variables en la investigación, para evitar riesgos de un crédito en la empresa y una cobranza ineficiente, teniendo como finalidad plantear procedimientos, que permitan identificar y contribuir en la mejora de la toma de decisiones. Para mejorar la parte financiera de los créditos otorgados, se logrará recuperar la cartera vencida con implantar políticas, MOF y MAPRO en la empresa.

Finalmente, entregaron a la empresa una propuesta de alternativas para mejorar el proceso de crédito y cobranzas así obtener un beneficio con respecto a sus créditos y a su cobranza.

(Castillo, 2015) en su trabajo de tesis Inicialmente diagnosticó la situación actual de la empresa a través del análisis vertical de los estados financieros, cálculo de ratios y punto de equilibrio. Asimismo, trazó objetivos estratégicos para desarrollar en el plan financiero, y se creó proyecciones y presupuestos para determinar que la implementación del plan mejora la situación económica-financiera de la empresa. La empresa optó por la necesidad de tener



un plan financiero, y a través de un presupuesto dio a la empresa una coordinación general de funcionamiento, asimismo proyecto establecer pronósticos, metas financieras y económicas por alcanzar. Tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, además de decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas, ya que tiene la necesidad de anticiparse y pronosticar la ocurrencia de hechos, la empresa uso esta herramienta aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad financiera y generar los fondos necesarios, por ende, definir las metas correctas. El objetivo principal del autor fue un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen provisiones al futuro basadas en los diferentes estados financieros de la misma. El plan debe ser flexible, con el fin de poder adaptarlo a situaciones imprevistas y, a los recursos de la empresa.

Según (Acevedo A. , 2016) en su tesis Indica que mediante el sistema de gestión procura solución a diversos problemas que existen en la empresa, permitiendo mayor rotación en la cartera de cobranzas, reducción en errores en el sistema de facturación y mejor control en los ingresos y egresos. Todo esto para una mejor toma de decisiones y a orientar políticas y estrategias para maximizar las utilidades. Asimismo, el autor recomienda mantener el uso de los indicadores desarrollados en la tesorería.

Actualmente, menciona Acevedo, que no existe ninguna salida de dinero sin sustento gracias al manual de procedimientos implementado en dicha área. La empresa Caracoleando actualmente tiene la posibilidad de generar valor y maximizar sus utilidades a largo plazo. Así mismo crear lazos de confianza en sus clientes por los servicios brindados en entera satisfacción y de tal manera establecerse con mayor fuerza en el mercado trujillano. Finalmente Acevedo concluye que la implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería mejora los índices de liquidez en la empresa de servicios educativos Caracoleando.

(Plascencia, 2014), Para la autora en su Tesis determina, el grado de influencia del planeamiento financiero en la situación económica en la empresa. Indica que el planeamiento financiero es una herramienta importante ya que se elaboraron las diferentes proyecciones para el corto plazo.

La finalidad de la autora fue de hallar el punto de equilibrio, donde determinó la cantidad de viajes necesarios para que la empresa cubra sus costos operativos y controle la posibilidad de pérdidas en el período analizado, debido a que la empresa objeto de estudio, se dedica al servicio de transporte. Implantó mejoras para llegar a los viajes presupuestados y como producto de la aplicación del planeamiento financiero, generó para la empresa el conocimiento anticipado del total de utilidades aproximadas para un período específico,

donde presupuesto los gastos futuros e investigo las estrategias necesarias para aumentar la utilidad.

Plascencia obtuvo como resultado que la aplicación del planeamiento financiero influyó positivamente en la situación económica de la empresa porque se logró reducir el total de pérdidas netas en los primeros meses del año. Recomendó a la empresa que debe continuar analizando y estudiando sus costos para la prestación del servicio y hallar el punto de equilibrio. Lo que el punto de equilibrio también puede cambiar.

(Herrera, 2013) El autor menciona que su investigación tuvo como objetivo conocer en qué medida los factores a implementarse mejoraran los procesos y reducirá la morosidad de la cartera del Área de créditos y cobranzas, esta propuesta surgió como resultado de un diagnóstico realizado a dicha área, la cual presenta una cantidad de reclamos de los clientes de la empresa debido a retrasos en la entrega del producto por deudas ficticias, bloqueos de cuentas y límites de crédito, ya que no existía un adecuado seguimiento a los procesos y controles que implica un crédito. La propuesta de Herrera, plasmada en la investigación buscó brindar factores que hagan frente a las deficiencias presentadas en el área de créditos y cobranzas, con el fin de mejorar los procesos de forma integral, lo que incluye tanto al factor humano como al factor tecnológico. Estos resultados se ven reflejados en una reducción de morosidad, optimización de la liquidez y un mejor control de los créditos otorgados.

(Aguilar V. , 2012), Aguilar en su investigación sostiene que estuvo enfocada en realizar un análisis técnico de las cuentas por cobrar de la compañía Corporación Petrolera, utilizando técnicas estadísticas y procedimientos de análisis empleados en una auditoría financiera. Por otro lado, el autor menciona que hizo uso de factores importantes, como la utilización de la metodología de la investigación científica, el empleo de conceptualizaciones, definiciones y otros. Concluye que la no existencia de políticas de crédito incide la operatividad y el riesgo de liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. Con respecto a la liquidez resume diciendo que sin manejo de liquidez no hay empresa, porque si no hay dinero o clientes que deban, cómo se podrá cumplir con las obligaciones o deudas.

(Cabezas & Diaz, 2013) Los autores, sustentaron que la liquidez es la capacidad de pago que tienen las empresas para efectuar los compromisos en el corto plazo con las entidades financieras, proveedores, etc. A su vez dicen que hay una relación de la liquidez con la solvencia ya que esta última demuestra la capacidad de pago en el largo plazo. Estos se utilizan para describir aquellas que tienen una parte significativa de su activo invertido en tesorería, donde debe ser suficiente para hacer frente a los compromisos en el momento que venzan, que podrán producirse a pesar de cobros totales.

Mediante su tesis los autores aportaron conocimientos para el uso correcto del crédito fiscal, ya que, es muy importante que las empresas sepan manejar los comprobantes de pago que

contengan los requisitos y características esenciales según la ley, de manera que se pueda declarar y pagar adecuadamente los impuestos, y que este sea de gran significación en el accionar de toda actividad empresarial. Las autoras concluyen que es necesario que la empresa Industrial & Comercial V.U. E.I.R.L. implemente políticas de control interno, que cumplan correctamente en cuanto a la documentación y al pago de tributos. De manera que se pueda contribuir con la formalidad de nuestro país.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

(A., Carrasco;, 2012), La autora de la tesis centra la empresa en un ambiente real para la toma de decisiones, considerando así su desarrollo interno y su entorno, en relación al crédito y posterior recuperación. Por lo tanto, su tesis presenta una estructura financiera junto a sus ratios analizados dentro del sector al cual pertenece, a su vez presenta resultados frente al sector económico, por lo tanto se observa el desarrollo de su operatividad. Carrasco se centra en el área de créditos y su actividad desde el inicio del ciclo de crédito y demás datos relacionados, la situación financiera e indicadores utilizados, y los procesos que se utilizan a la hora de implementar un sistema de gestión de cobranzas enfocado en la situación financiera de la cooperativa.

(Rivero, 2014), El autor en la presente investigación analiza los procesos que se realiza en dicho ente para proceder con el otorgamiento de créditos a los clientes, a la vez el descubriendo de las falencias administrativas existentes en ella; lo que con lleva a realizar un análisis de campo, por lo que se determinó que la empresa Venezolana de vidrio en el área de créditos y cobranzas no cuenta con un reporte de antigüedad, la cartera de clientes no se actualiza día tras día, por lo que esto tiene como consecuencia facturas vencidas del año 2012, al personal nuevo no se les brinda una capacitación adecuada y esto lleva a que estos mismos desconozcan el efecto negativo en el manejo de efectivo y su liquidez dentro de la empresa .

Rivero diseña una propuesta con objetivo de implementar procedimientos para la actualización de la gestión de cobranzas, y recomienda aumentar el control de los saldos vencidos, a su vez diseñar un reporte de cobranza concluyendo con implantar convenios de pago con los clientes que tienen facturas vencidas del 2012.

(Cabezas & Diaz), Los autores en su investigación autores comienzan describiendo a la empresa Promodinastia s.a. y sus graves problemas en el desarrollo operativo, mala coordinación por parte del personal encargado de ingresar información al sistema operativo teniendo como consecuencia la duplicidad en las funciones a realizar. A lo largo del desarrollo de la investigación del proyecto los autores se han utilizado métodos de investigación como son las encuestas a los empleados y clientes de la empresa para medir

las debilidades y posibles causas del problema. El objetivo de los autores de la presente investigación fue determinar la importancia de implementar políticas que controlen los procesos, y así disminuir el impacto que produce este problema en la empresa, mejorando el rendimiento operativo.

(Vinueza, 2012), Los autores en el análisis inicial de su tesis hacen hincapié que la empresa analizada no tiene políticas claras, y a la vez no tiene sus productos segmentado de acuerdo al otorgamiento de crédito, tampoco existe una oportuna recuperación del mismo, situación que lleva a que sea lenta la rotación de sus flujos de efectivos, debido a estas circunstancias es que la empresa no tenga la suficiente liquidez y su rentabilidad se vea afectada, debido a todo lo ocurrido los autores ven necesario el diseño de un Manual de Créditos y Cobranzas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso para mejorar así su gestión financiera. En dicho Manual de Crédito y Cobranzas los autores proponen algunos componentes que se interrelacionen entre sí y permitan mejorar la Gestión Financiera

(Garcia M., 2014) En su investigación el autor tiene como principal objetivo el proponer un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranza, con el fin de aportar con la recuperación de cartera vencida de dicho empresa, también dio sugerencias para una mejora en los procesos de cobranza, la cartera vencida es un fenómeno inseparable hoy en día de las empresas dedicadas al otorgamiento de créditos, y este problema se da cuando los deudores incumplen sus pagos con dicho ente, lo que lleva a la empresa a tomar acciones para recuperar la cantidad del crédito tomando decisiones y estrategias para recuperar la cartera vencida.

(Alejandro J; & Aviles T., 2017), Los autores en su trabajo de investigación fijaron como objetivo proponer procedimientos de crédito y cobranza para disminuir la cartera vencida de la empresa SAMISA, partiendo de la problemática que tiene dicho ente, ya que presenta incremento de morosidad hasta 16%, según reportes del departamento contable, esto ocurre debido a la falta de control de los cobros con fecha de vencimiento, los autores señalan como causa de que los clientes se atrasen y dejan vencer las facturas que se le ha emitido. Los autores proponen reestructurar los procesos del departamento de crédito y cobranzas de la empresa SAMISA con el fin de reducir o eliminar las falencias detectadas con anterioridad por medio de la recolección de información; los encuestados mencionaron que la gerencia no realiza ningún tipo de contrato donde se mencione las condiciones y plazo de crédito, y que únicamente se envían notificaciones como gestión de cobranza. Dicho de otra manera, en su investigación recomiendan que se debe procurar recuperar y conservar los valores dentro de las condiciones señaladas por la empresa, conservando una buena relación con el deudor para incrementar las ventas y fomentar una buena imagen

corporativa, ya que el objetivo es velar por la rentabilidad de la empresa en toda la gestión empresarial.

(Castillo Y., 2012) Castillo se dedica en su tesis a demostrar la necesidad de utilizar técnicas de administración utilizadas en la actualidad por el sector objeto del análisis, y a su vez destaca la importancia de justificar la toma de decisiones de administración a travez de una información financiera veraz y oportuna utilizando las razones financieras y el ciclo de conversión de efectivo, por todo lo antes investigado es importante considerar el impacto de los rubros: efectivo, clientes, inventarios y proveedores. Como resultados obtenidos del análisis realizado se demostró la importancia de la utilización del ciclo de conversión de efectivo en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos, como herramienta para la administración de liquidez y detección de las necesidades y/o excedentes de efectivo, por lo que se recomienda su implementación, así como también el flujo de caja para un adecuado control de tesorería.

Asimismo, el autor presento el análisis de la propuesta de aplicación del ciclo de conversión de efectivo para administrar la liquidez y establecer las necesidades del capital de trabajo.

(Morales, 2012) El autor de la tesis evidencia de que las Cuentas por Cobrar es una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito esta inversión se considera como parte fundamental de un negocio, el dinero, las mercancías y las cuentas por cobrar a los clientes están ligados en un orden de secuencia, debido a que el dinero se transforma en mercancías y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una empresa. En cada una de estas secuencias se opera tanto una recuperación de capital invertido, como un resultado que puede ser una utilidad o una pérdida.

Por todo lo expuesto se ve necesario implementar políticas de crédito, la cual va a ser la norma para determinar si se debe otorgar éste a un cliente y que monto. La empresa no debe solo de ocuparse de los estándares de crédito, se deben exponer fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. La realización adecuada de una buena política de créditos es fundamental para una administración exitosa de las cuentas por cobrar. Las condiciones de crédito pueden variar entre sectores diferentes, pero las empresas dentro del mismo sector generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. Por lo que el autor recomendó ayudar a convertir las áreas de oportunidad en fortalezas, para así depurar a los clientes morosos de los buenos, otorgar créditos lo más acertadamente, viéndose esto reflejado en la liquidez de la empresa.

Así mismo el investigador consideró que se tiene en cuenta que en general el departamento de Tesorería debe contar con el personal suficiente y capacitado para el desempeño de sus actividades, ya que es quien provee a las áreas de Contabilidad y Gerencia la información para el control financiero y la toma de decisiones.

(Lucero, 2013) Lucero menciona en la presente investigación sobre la importancia de una adecuada experiencia crediticia de la empresa comercial con sus clientes, todo esto para identificar el comportamiento de éstos con respecto al crédito otorgado, así mismo efectuando procesos direccionados a fortalecer y regular las políticas con bases sólidas prácticas en la gestión de cobro y supervisión del riesgo de crédito comercial a cartera existente en la empresa. Por lo todo expuesto se puede decir que el autor fundamenta su investigación en un sistema de indicadores y la implementación de un diseño de procesos que minimice los recursos y mejore la productividad de sus empleados.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1 Políticas

(Alvarez, 1996) En su libro *“Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos”* indica que los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que ese sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los Manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría el número de pisos que el edificio podría soportar.

Un Manual de políticas es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Por supuesto, cada área solamente incluirá en su Manual las políticas en que este directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estos políticas y procedimientos que su propia área haya generado y políticas y procedimientos en que este directamente relacionado con otras área. Cualquier persona de la organización que tenga deseos de colaborar con el desarrollo de los Manuales, podrá elaborar políticas siempre y cuando se le dé un adecuado entrenamiento.

#### **Metodología para elaborar manuales, Políticas y Procedimientos.**

Su propósito es el Diseño de la estructura documental en cuanto a la elaboración e implantación de procedimientos, instructivos, formatos, políticas, registros y especificaciones.

Los cimientos son a una construcción, lo que los manuales de políticas y procedimientos son a una empresa u organización. Aunque hay muchos beneficios de tener manuales dentro de una organización: le facilitan a la gente cómo hacer su trabajo, las decisiones se toman muy ágilmente en todos los niveles jerárquicos, se incrementan los resultados de cada proceso, la gente de nuevo ingreso se capacita rápidamente, se reduce el desperdicio organizacional y se incrementan las utilidades del negocio y muchos beneficios más.

Aspectos básicos para que se vaya evaluando si los manuales implementados cumplen con su propósito:

1. **Descripción de puesto.** Es el documento que describe a detalle los objetivos, las responsabilidades, las actividades y relaciones que realiza cada puesto autorizado dentro de la organización.
2. **Manual.** Es el conjunto de documentos (en papel o electrónico) que describen el trabajo que realiza cada proceso dentro de la organización. Generalmente se conforma con el organigrama, el perfil de los puestos, las descripciones de los puestos, los mapeos de proceso, las políticas y los procedimientos.
3. **Método.** Es la guía detallada que muestra cómo realiza una persona un trabajo dentro de la organización. En un método sólo se incluye el trabajo de las personas sobre las cuáles la organización tiene injerencia, no sobre proveedores ni sobre clientes externos. Cuando haya una interacción con algún cliente o proveedor externo, la redacción de la actividad se hace desde el punto de vista de la persona que trabaja dentro de la organización. Por ejemplo, no se debe decir “el cliente paga en la caja” sino “el cajero le cobra al cliente”; no se debe decir “el proveedor entrega el material en el almacén” sino “el almacenista recibe el material del proveedor”.
4. **Organigrama.** Es la gráfica que muestra la estructura de una organización, los niveles jerárquicos e indicando claramente los nombres de los puestos autorizados y las relaciones jefe – colaborador.
5. **Perfil de puesto.** Es el documento que enlista los requisitos y competencias mínimos que debe tener todo candidato a ocupar un puesto autorizado dentro de la organización. El perfil es “el deber ser” y la descripción de puestos es “el hacer”.

**Política.** Es el conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionadas con un proceso en particular que han sido autorizados por la autoridad designada para ello y para facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias. Los lineamientos o directrices son aplicables a todo el personal de la organización sin hacer distinción alguna de edad, puesto, sexo o religión. Todos los lineamientos o directrices deben indicar claramente quién aplica la política (nombre del puesto, no de la persona) y cuál es la regla o norma a seguir para hacer lo correcto, lo adecuado, o lo conveniente en cada caso. Una política se diseña para ser cumplida en el 90% o 95% de los casos. Las excepciones sólo las puede hacer la autoridad designada para ello. La política solamente dice “qué hacer” y el procedimiento dice “cómo hacer “el trabajo. Una política le da contexto a todos los procedimientos de un proceso. Un procedimiento debe estar amparado cuando menos con una política de proceso.

**Procedimiento.** Es la guía detallada que muestra cómo dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización. En un procedimiento sólo se incluye el trabajo de las personas sobre las cuáles la organización tiene injerencia, no sobre proveedores externos ni sobre clientes externos. En caso de que haya interacción con clientes o proveedores



externos, entonces la actividad se redacta desde el punto de vista del personaje que en la organización tiene interacción con ellos. Por ejemplo, el cajero le cobra al cliente, el almacenista recibe la mercancía del proveedor, el Gerente atiende la reclamación del cliente, el contador presenta ante el SAT la documentación requerida, etc.

El propósito real de las políticas en una organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a obtener utilidades. Una política tiene razón de ser cuando contribuye directamente a que las actividades y los procesos de la organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones, conscientes o no de ello, se rigen por políticas, independientemente de que estén o no por escrito. Sin embargo, al comparar los resultados que obtienen dos empresas del mismo giro, observamos que hay, en algunos casos, diferencias abismales.

Por ello, si una organización desea obtener resultados aceptables, debe diseñar su organización alineando los criterios y políticas de todo el personal, iniciando por el equipo directivo.

La elaboración de buenos y prácticos manuales requiere el uso de una metodología probada en muchos tipos, tamaños, giros, ubicaciones y culturas de empresas como la del "Manual para elaborar manual de políticas y procedimientos, tercera edición, de Martín G. Álvarez Torres, Panorama editorial, 2015" (Torres, 2015). **Manual para elaborar manual de políticas y procedimientos.**

Hacer manuales no es difícil, es laborioso y requiere los vistos buenos del director general y de los directores o gerentes responsables de cada proceso para tener el compromiso de que lo que se escriba y se autorice se implemente en beneficio de la propia organización.

#### **Políticas de Créditos;**

Según (Robles, 2012) en su libro **Fundamentos de la Administración Financiera** indica que el otorgamiento de créditos por parte de las empresas se establece de acuerdo al mercado económico en el que se desarrollan las operaciones de venta, al tipo de persona, y a las características de los productos; lo que se pretende es obtener los mayores rendimientos con relación a la inversión. Para que esto se logre es necesario tener en cuenta varios factores para el otorgamiento de los créditos como:

- ✓ Plazo
- ✓ Monto
- ✓ Tasa de interés
- ✓ Tiempo
- ✓ Requisitos para otorgar el crédito

- ✓ Cobranza
- ✓ Sanciones por incumplimiento
- ✓ Beneficios por pronto pago

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

- ✓ Evaluaciones de crédito
- ✓ Referencias comerciales y personales
- ✓ Carácter estacional de las ventas
- ✓ Volumen de ventas a crédito

La decisión de conceder crédito lógicamente va a estar basada en la información que se obtenga del cliente para tales efectos.

A pesar de la existencia de muchas fuentes de información crediticia, es obvio que se incurra en gastos para obtenerla. En algunos casos, en particular para pequeñas cuentas, es posible que el costo de obtener la información sea superior a la rentabilidad potencial de la cuenta; entonces la firma tendrá que conformarse con una información muy limitada para fundamentar sus decisiones en la concesión de créditos. Consecuentemente, los aspectos costo de la investigación y tiempo de duración de la misma van a ser los factores que el analista de créditos deberá considerar y podrá utilizar los siguientes medios de información.

#### **Valor crediticio del solicitante**

En el crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de un solicitante de crédito, es básicamente un asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, a los que comúnmente las conoce como las cuatro CES del crédito y están integradas por:

1. Capital.
2. Capacidad.
3. Carácter.
4. Condiciones.

#### **Principales indicadores financieros a la solicitud de crédito**

La capacidad y capital de un solicitante de crédito pueden ser elevados utilizando índices financieros como.

- a. Razón de circulante.
- b. Prueba del ácido o razón de solvencia inmediata.
- c. Rotación de cuentas por cobrar y periodo medio de cobros.

- d. Periodo medio de pago antigüedad de las cuentas por pagar.
- e. Rotación de inventarios.
- f. Margen de utilidad neta operativa

#### **Pautas para fijar políticas de crédito**

El comercio es por el solo una actividad cambiante en términos de evolución económica, su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permiten la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

#### **Factores de Orden Externo:**

- a) La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.
- b) Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

#### **Factores de Orden Interno**

- a) Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.
- b) Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
- c) Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
- d) Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.
- e) Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucione la condición económica y social del medio.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

### **Diseño de política de créditos**

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación señalaremos dicha secuencia:

1. Identificación de los objetivos por alcanzar.
2. Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
3. Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
4. Redacción definitiva de las políticas de créditos.
5. Aprobación de la Gerencia.
6. Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
7. Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
8. Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

Más adelante elaboraremos un Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas como una forma de que este trabajo cumpla con su propósito. Porque el lector necesitara conocer un conjunto de normas que hagan posible entender en forma práctica los procedimientos de créditos y cobranzas.

### **Clasificación de las políticas de crédito**

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras:

1. Son liberales cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir obviamente en este saco podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.
2. Son conservadoras cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

### **Razones que determinan la política de créditos**

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

1. La competencia.
2. Los márgenes de beneficio
3. Volumen de ventas
4. Demanda de los clientes
5. Nivel de inventarios

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.

#### **a) Políticas restrictivas**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar.

#### **b) Políticas Liberales**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables.

#### **c) 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.

## **Políticas de Cobranzas**

Según (Maryel, scrib, 2013) El principal objetivo de la administración de cuentas por cobrar, salvo que las finanzas del negocio se encuentran altamente limitadas, es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado a su máximo nivel. En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones; no obstante, se facilitan las ventas de los productos mejorando las utilidades.

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llagar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

## **Procedimientos de cobranza**

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

### **Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento.**

El acreedor para determinar por qué un cliente no cumple con sus pagos utilizando:

- Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.
- A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.
- Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.
- Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza.

## Ejemplos

- **Banco Falabella Según las políticas utilizadas por el Banco Falabella este es el formato** (Falabella, 2013)

### a. Fundamento de la gestión de cobro:

BANCO FALABELLA S.A. está obligado frente a Usted y a los diferentes establecimientos afiliados a pagar las compras y servicios que usted adquiere, concediéndole productos de crédito para tal efecto, el cual puede utilizar a través de la tarjeta de crédito CMR Falabella, el Crédito de Consumo y la línea de sobregiro. Como contraprestación a este servicio, el crédito así concedido debe ser atendido cumplidamente por parte de Usted, de modo que el retardo en el pago supone un incumplimiento provisional de la obligación que obliga a iniciar una gestión real orientada a lograr el pago atrasado y la actividad de sus productos de crédito.

Los productos de crédito del Banco que presentan mora en el pago, implica la ejecución de actividades adicionales a las tradicionales de administración de un crédito al día, para lo cual BANCO FALABELLA S.A. contrata compañías acreditadas en cobranza y recuperación, las cuales cuentan con un recurso humano calificado apoyado en una infraestructura de comunicación y técnica especializada para efectuar una gestión profesional sobre las cuentas que presentan incumplimiento en el pago. Esta gestión de cobro conlleva un costo, que únicamente se genera, cuando el Consumidor Financiero incurre y permanece en mora.

### b. Políticas de gestión de cobro prejudicial:

Las políticas de gestión de cobro prejudicial están enfocadas a mantener una relación comercial activa, de tal forma, que Usted siempre tenga disponible sus productos de crédito para usarlos. Esta gestión se realiza de la siguiente manera:

- ✓ Inicialmente se contactará en los números de teléfono y direcciones suministrados por Usted en el momento del diligenciamiento de la solicitud de vinculación. Recuerde que es su responsabilidad mantener los números actualizados en caso de cambio de residencia y/o lugar de trabajo.
- ✓ En caso de no ubicarlo en los teléfonos y direcciones suministrados, se recurre a los teléfonos de las referencias y otros incluidos en su solicitud, con el objetivo de ubicarlo y efectuar la gestión de cobro directamente con Usted.

- ✓ La gestión de cobro se inicia a partir de la fecha en que se produce el incumplimiento en el pago. También se puede generar contacto de recordación de pago aun cuando su obligación se encuentre al día.
- ✓ La mencionada gestión la efectuarán entidades externas a BANCO FALABELLA S.A., especializadas en el tema de Cobranza y Normalización de Cartera.
- ✓ Estas casas externas están autorizadas para efectuar acuerdos de pago y no están autorizadas para recibir pagos directamente del Consumidor Financiero. Todas las consignaciones y pagos se deben realizar en las Tiendas Falabella.

#### **c. Consecuencias de la mora en el uso de los productos de crédito**

Si alguno de sus productos de crédito alcanza una mora mayor a 5 días, se realizará el bloqueo de todos los productos de crédito que usted posea con el Banco Falabella, una vez se ponga al día podrán ser reactivados de acuerdo a las políticas del Banco Falabella.

#### **d. Tarjeta de Crédito**

Si su tarjeta presenta hasta cinco (5) días de mora, podrá ser utilizada normalmente. Si se encuentra entre seis (6) y noventa (90) días de mora, el uso de la tarjeta se bloqueará temporalmente hasta que se haga efectivo el pago del monto vencido y siempre y cuando usted se encuentre al día con sus otros productos del Banco, momento en el cual su tarjeta será habilitada nuevamente.

Si la situación de mora en el pago, supera noventa (90) días, Usted perderá la posibilidad de volver a utilizar su tarjeta, se generarán intereses de mora sobre los saldos totales de capital y cuotas de manejo, se suspenderá el proceso de facturación y envío de extractos. Adicionalmente, se extinguirá el plazo y con éste, la facilidad de cancelar el saldo mediante cuotas mensuales, pues dicha situación hace exigible de inmediato.

#### ➤ **Políticas de crédito según el Banco Ripley (Ripley, 2016)**

##### **Requisitos:**

- Tener cédula de identidad vigente (nacional o extranjera con residencia definitiva).
- Acreditar domicilio permanente y teléfono de red fija.
- Ser persona natural, con una renta líquida mensual estable y suficiente de manera de asegurar el adecuado servicio del crédito.
- Presentar un nivel de empleabilidad estable, que permita asegurar el nivel de ingresos necesario para el adecuado servicio del crédito.
- No tener morosidad o protestos informados en los registros públicos de morosidad.



- No haber incumplido cualquier tipo de obligación contraída con CAR S.A. o con cualquiera de sus filiales o empresas relacionadas.
- Tener la edad definida por cada actividad en la política de CAR. SA.
- Cumplir con el nivel de aprobación contemplado en el mecanismo de evaluación o análisis de riesgo utilizado por CAR S.A.
- No haber sido formalizado por un crimen o simple delito o condenado por un crimen o simple delito, cuya condena no se encuentre cumplida y eliminado el antecedente penal respectivo.
- No haber sido demandado por el cobro de deudas o incumplimiento de obligaciones, de acuerdo a la información que consta en los registros del poder judicial.
- No haber sido evaluada y rechazada una solicitud de crédito por parte de CAR S.A. durante el período comprendido por los 36 meses inmediatamente anteriores.
- Encontrarse vigente la promoción u oferta establecida por CAR S.A. para acceder al otorgamiento del crédito que se solicita, si correspondiere.
- Que no se hayan producido variaciones negativas en los antecedentes entregados a CAR S.A. para el otorgamiento del crédito, o en las condiciones de los mercados nacionales y/o internacionales de deuda, bancario o de capitales, que se hayan producido con posterioridad a la cotización efectuada por CAR S.A.
- Acreditar en forma suficiente, exacta, completa, veraz y oportunamente el cumplimiento de todas las condiciones enumeradas precedentemente, mediante la entrega de los documentos y/o antecedentes que permitan dicha acreditación.

## 2.2.2. Análisis Financiero

### Liquidez

- a. Según (Gitman L. , 2007) define en su libro: ***Principios de Administración Financiera***, La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. 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. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez: son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido).

**Liquidez corriente**, La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Figura n.º.1 Ratio Financiero de Liquidez

La liquidez corriente se calcula dividiendo el total de activos líquidos entre el total de la deuda corriente. Esto indica el porcentaje anual de obligaciones de adeudos al que un individuo puede hacer frente usando los activos líquidos corrientes.

**Razón rápida (prueba del ácido)** La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales:

1. Muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo;
2. El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

La razón rápida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Figura n.º. 2 Ratio Financiero de Liquidez Razón Rápida

Según (Díaz, 2012) define en su libro: **Análisis Contable con un enfoque empresarial** a la liquidez como la capacidad que tiene una empresa o institución para satisfacer sus deudas inmediatas. Las partidas que lo permiten son caja y bancos. Y también a un plazo superior (clientes y existencias). A efectos de cálculo se extiende hasta el año. Si definimos la Liquidez de una empresa como su capacidad para afrontar sus deudas a corto plazo, tenemos varias formas de medirla. La primera de ella es a través del Fondo de Maniobra. Lo podríamos definir, y calcular, como la diferencia entre Activo Corriente (circulante o a corto plazo) y Pasivo Corriente (circulante o a corto plazo). Hay un consenso generalizado en considerar el corto plazo hasta 1 año. Para calcular el impacto deberemos depurar las cuentas de tesorería, clientes y existencias para conocer lo que es corto plazo en sentido estricto, esto es lo que se puede disponer sin que se produzcan alteraciones en el funcionamiento de la empresa.

Según (Wong, 1996) con su libro: **Finanzas en el Peru un enfoque de Liquidez, Rentabilidad y Riesgo** La liquidez será el criterio prioritario en las finanzas, inclusive con mayor peso que el riesgo y la rentabilidad. Un ejemplo claro de esta situación son los inversionistas en la Bolsa de Valores de Lima. Muchos invierten sólo en acciones muy líquidas y desdeñan otras que aunque son seguras y rentables, no pueden ser transadas fácilmente. La capacidad de pago a corto plazo no debe entenderse como un concepto absoluto, no existen los términos de activo líquido o ilíquido. El verdadero concepto más bien tiene que ver con una cuestión de grado. Por ejemplo, las cuentas por cobrar son activos más líquidos que los inventarios, pero menos líquidos que la caja.

#### **Rentabilidad:**

La rentabilidad es definida por (Z., 2012) en su libro: **Principios de Administración financiera** como la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. Las utilidades de una empresa pueden aumentar: al incrementar los ingresos, o al disminuir los costos.

Según (Díaz, 2012) dice en: **Análisis Contable con un enfoque empresarial** Cualquier persona tiene una idea de lo que es la rentabilidad, pero una definición de ella se hace muy difícil hasta el punto de que la inmensa mayoría de los manuales eluden dar una definición de este concepto. Se limitan a poner fórmulas. Entenderemos por Rentabilidad “la remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos. Con lo cual habría que hablar de rentabilidades”. la rentabilidad depende de un margen adecuadamente calculado y de los diferentes elementos económicos y financieros puestos a disposición de la empresa para el desarrollo de su actividad. Pero también, y a efectos de gestión –principalmente a corto plazo-, cabría incluir los diferentes componentes de ese margen. Con lo cual estaríamos hablando de beneficios financieros, beneficios económicos, beneficios de gestión, beneficios de personal. Los primeros tienen relación con las fuentes financieras de la empresa, esto es con su patrimonio neto, con el pasivo a largo plazo y con el pasivo a corto plazo. Los segundos con la estructura económica, es decir con el activo y sus distintos apartados. Los de gestión hacen referencia a los ingresos y a los diferentes gastos de la compañía. Los de personal constatan la eficiencia de los trabajadores en función de su número, remuneraciones y valoración.

## Ratios

(Díaz, 2012) **Análisis Contable con un enfoque empresarial:** Determina al ratio como una herramienta básica pues reduce el número de variables a las realmente útiles, porque permiten ver la evolución de nuestra empresa, porque podemos realizar comparaciones sectoriales y porque al ser aceptados a nivel internacional, las valoraciones son más amplias e interesantes (en todos los países se habla el mismo idioma de ratios). La comparación de ratios en diferentes periodos de tiempo permite analizar la influencia de los cambios en la economía, en el sector y en la empresa. Para valorar correctamente estos cambios el analista debe conocer si se han producido modificaciones significativas en los productos que vende, en sus clientes, proveedores, políticas comerciales.

La rentabilidad puede ser medida por ratios financieros, las principales ratios que se aplican para determinar la rentabilidad según (S.L.) son:

### Ratios de Rentabilidad

Estos ratios sirven para comparar los resultados de la empresa con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden el nivel de eficiencia en la utilización de los activos de la empresa en relación a la gestión de sus operaciones.

Hay que tener presente que el ratio nos proporcionará un porcentaje por lo que nos podemos encontrar con empresas con ratios de rentabilidad muy elevados, pero que en términos absolutos no sean relevantes.

Por otra parte hemos de tener cuidado con las empresas de servicios, sobre todo si son pequeñas y medianas, pues se tiende a infravalorar el coste por hora de sus trabajadores o no registrar contablemente los trabajos que realizan para su propio inmovilizado.

- **Rendimiento sobre la Inversión**

Es la rentabilidad que obtiene la accionista, medida sobre el valor en libros de los recursos propios.

Recursos propios = Capital social desembolsado + Reservas + Beneficios no distribuidos.

$$\text{Beneficio neto sobre recursos propios} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Recursos propios medios}}$$

*Figura n.º. 3 Ratios Financieros Rentabilidad*

Este ratio debe de ser superior a la rentabilidad que obtendría un accionista con su dinero colocado en una inversión exenta de riesgo. Por ejemplo una referencia podría ser la rentabilidad de los Bonos del Tesoro a 5 años, debiendo por lo menos triplicar la empresa

dicha rentabilidad, pensemos que el riesgo de pérdida del capital es mucho mayor en la empresa que en el caso del Tesoro.

- **Beneficio neto sobre ventas**

Este ratio engloba la rentabilidad final - descontados amortizaciones, intereses e impuestos - obtenida en cada euro vendido. Incluye todos los conceptos por lo que la empresa obtiene ingresos o genera gastos.

$$\text{Beneficio neto sobre recursos propios} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Beneficios después de impuestos}}{\text{Importe de las ventas}}$$

Figura n.º. 4 Ratios Financieros Rentabilidad sobre las ventas

Cuanto mayor sea dicho ratio mejor, pues indicará que la actividad de la empresa, así como su administración económica financiera es más eficiente. Por ejemplo en el caso de las empresas de base tecnológica dicho ratio es muy elevado, habida cuenta que los costes marginales de las ventas son tendentes a cero.

### Rentabilidad económica

Indica la rentabilidad que obtiene la empresa sobre sus activos, es decir, la eficiencia en la utilización del activo.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Beneficios después de impuestos y tributos}}{\text{Activo total}}$$

Figura n.º. 5 Ratios Financieros Rentabilidad Económica

Este ratio depende mucho de la actividad de la empresa, y por tanto no es comparable entre distintos sectores, no tiene nada que ver una empresa de construcción de automóviles con una empresa de desarrollo de software.

Así mientras la primera precisa de una costosa estructura para empezar a trabajar la segunda tan sólo necesita de equipos informáticos. En otro orden de cosas sucedería lo mismo con una empresa de reformas domésticas, donde su activo se reducirá a las herramientas utilizadas en los distintos oficios y unas oficinas en relación a un restaurante que además de un comedor donde atender a sus clientes precisará de una costosa equipación de cocina.

### Rentabilidad de la empresa

Mide la rentabilidad del negocio empresarial en sí mismo. Pues mide la relación entre el beneficio de explotación y el activo neto.

Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues la empresa contará con una mayor rentabilidad, es decir, mayores beneficios en relación a sus activos.

$$\text{Rentabilidad de la empresa} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Activo total neto}} = \frac{\text{Ingresos explotación} - \text{gastos explotación}}{\text{Activo} - \text{amortización} - \text{provisiones}}$$

Figura n.º. 6 Ratios Financieros Rentabilidad de la Empresa

Este ratio es similar al anterior y por tanto hemos de tener cuidado cuando comparemos la rentabilidad obtenida por dos empresas de tal modo que las empresas se sitúen en sectores comparables o asimilables. Por ejemplo un restaurante y una óptica en cuanto a estructura empresarial tienen muchos más elementos en común que si los comparamos con un comercio o una empresa de servicios profesionales.

### Rentabilidad del capital

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los accionistas, tanto del aportado por ellos, como el generado por el negocio empresarial.

Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa y sus accionistas.

$$\text{Rentabilidad del capital} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}} = \frac{\text{Beneficio} - \text{impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

Figura n.º. 7 Ratios Financieros Rentabilidad Capital

Este es uno de los criterios que utilizará cualquier aceleradora, o inversor privado a la hora de analizar su participación o no en una determinada empresa y uno de los motivos por el que son las empresas tecnológicas las que mayor interés generan entre los inversores privados.

Las empresas de base tecnológica se caracterizan por un nivel de activo muy bajo en relación con el volumen de mercado al cual optan con su actividad. Así mismo el coste marginal de las ventas suele ser tendente a cero, esto es, una vez puesto en marcha el servicio, su replicación o generación prácticamente no tiene coste.

Este escenario es ideal para el inversor privado pues su dinero se destina en su integridad a la generación del servicio, personal de elevada cualificación, y al marketing sin diluirse en activos específicos de la actividad.

Una empresa de internet tan sólo precisa de equipos informáticos y de profesionales altamente cualificados, siendo ambos activos totalmente reutilizables en otros proyectos lo que por ejemplo no sucede en el caso de un restaurante, óptica, etc.

### **Rentabilidad de las ventas**

Mide la relación entre el importe de las ventas y el coste de elaboración del servicio o producto vendido. Este ratio está relacionado con el coste marginal de la venta, pues no tiene en consideración ni la amortización, ni los intereses de la financiación del inmovilizado ni los impuestos.

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ventas}}$$

Figura n.º. 8 Ratios Financieros Rentabilidad sobre las Ventas

Como ya se ha comentado anteriormente en este caso cuando comparemos la rentabilidad de las ventas de dos empresas hemos de tener cuidado con el tipo de actividad que desarrolla cada una de ellas pues obviamente no tiene nada que ver la rentabilidad de un servicio donde el coste marginal de la venta será el tiempo de mano de obra utilizado para la prestación del servicio con la venta de un producto donde además de la mano de obra empleada en su elaboración deberemos incluir el coste de las materias primas incorporadas al producto.

Ratio que mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo total}}$$

Figura n.º. 9 Rentabilidad sobre activos

### **Rentabilidad de los capitales propios**

Ratio que mide la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la empresa en relación con el beneficio neto obtenido.

$$\text{Rentabilidad de los capitales propios} = \frac{\text{Beneficio propio}}{\text{Capitales propios}}$$

Figura n.º. 10 Ratios Financieros Rentabilidad de Capitales Propios

### Rentabilidad por dividendo

Mide el porcentaje del precio de compra de una acción que supone el dividendo repartido a los accionistas por la empresa. Este ratio es utilizado por los inversores en acciones de empresas cotizadas siendo utilizado bajo una perspectiva financiera más que de gestión.

$$\text{Rentabilidad por dividendo} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Acción}}$$

Figura n.º.11 Ratios Financieros Rentabilidad Por Dividendos

Hay que tener presente que en cada ejercicio en la Junta general de accionista se decide cuál será la política y cuantía de retribución al accionista y por tanto este ratio puede variar sustancialmente de un ejercicio a otro.

### Rentabilidad bursátil de la sociedad

Liga al beneficio neto con la capitalización bursátil. Pudiéndose calcular de dos formas distintas.

$$\text{Beneficio neto sobre la capitalización bursátil} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitalización bursátil}}$$

Figura n.º. 12 Ratios Financieros Rentabilidad Bursátil

Otra medida más exacta de la capacidad generadora de rentas de las empresas cotizadas relaciona el "cash flow" con la capitalización bursátil.

$$\text{Rendimiento o Cash – Flow sobre capitalización bursátil} = \frac{\text{Flujo efectivo}}{\text{Capitalización bursátil}}$$

Figura n.º. 13 Ratios Financieros Rentabilidad Capitalización

### BPA - Beneficio por acción

Es el resultado de dividir el beneficio neto de la empresa entre el número de acciones en que se divide su capital social.

Se trata de una ratio de interés para el inversor en acciones de empresas cotizadas pues nos indica la evolución del beneficio de la empresa con independencia de si esta ha realizado ampliaciones de capital a lo largo del tiempo.



Este ratio es la base de otro ratio fundamental para el inversor en acciones, el PER - Price Earnings Rate - . El PER nos indica el número de veces que está reflejado el beneficio de una empresa en el precio de sus acciones.

Así cuando se dice que una empresa tiene un PER de 10 lo que estamos diciendo es que el precio al que cotizan sus acciones es de 10 veces sus beneficios actuales. Así pues cuando menor sea el PER de una empresa o lo que es lo mismo mayor sea su BPA mejores características tendrá nuestra inversión.

$$\text{Beneficio por acción} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Número de acciones}}$$

Figura n.º.14 Ratios Financieros Rentabilidad Beneficio por Acción.

## Riesgo

El riesgo es la posibilidad de perder y éste, en finanzas, se calcula a partir de la desviación estándar o varianza. La desviación estándar es el grado de alejamiento de la rentabilidad del activo con respecto a su rentabilidad promedio. Se ha mencionado que el riesgo influye en todas las decisiones financieras y que, por consiguiente, puede haber distintos factores que generen pérdidas. Para una mejor comprensión, los riesgos pueden dividirse en dos clasificaciones no necesariamente excluyentes. La primera clasificación dice que el riesgo puede ser económico o financiero; la segunda, que el riesgo puede ser diversificable o no diversificable.

- El riesgo económico se refiere a aquél producido por el mismo giro del negocio o, más precisamente, es el riesgo de no poder cubrir los costos de operación. Ejemplos de este tipo de riesgo son la obsolescencia o la sobreoferta del producto, plagas que afectan a determinados cultivos, una baja en la cotización del precio de determinado mineral, etc. Una forma de medir el riesgo económico es mediante el punto de equilibrio operativo (costos fijos operativos sobre margen de contribución).
- El riesgo financiero es el riesgo de no poder cubrir las cargas financieras. El ejemplo típico de este tipo de riesgo es el sobredimensionamiento de la deuda mediante un excesivo principal en relación al patrimonio aportado, una elevación de la tasa activa, o un riesgo cambiario en las deudas en moneda extranjera. Por este motivo, una forma de medir el riesgo financiero es a través de la palanca financiera (pasivo/patrimonio).
- El riesgo diversificable es aquel que disminuye cuando se invierte en más de un activo. A este riesgo también se le denomina no sistemático o propio. Existen activos cuyas rentabilidades en el tiempo van en la misma dirección y otros, cuyas rentabilidades van en el sentido contrario.

- *El riesgo no diversificable* es aquel que no puede reducirse, aun cuando se invierta en varios activos, porque afecta a todos los sectores. A este tipo de riesgo también se le denomina sistemático o de mercado. En la medida en que no se puede aumentar la rentabilidad si no se acepta un mayor riesgo, se considera un activo riesgoso a aquel que exige una rentabilidad mayor que la del mercado y se considera un activo poco riesgoso a aquellos que exigen menos rentabilidad.

Según (Gitman L. , 2012) Indica en su Libro: ***Principios de Administración Financiera*** en el sentido más básico, riesgo es la posibilidad de pérdida financiera. Los activos que tienen más posibilidades de pérdida son considerados más arriesgados que los que tienen menos posibilidades de pérdida. En un sentido más formal, los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico.

#### **Periodo promedio de cobro**

Para (Gitman L. , 2012) señala en su libro: ***Principios de Administración Financiera*** al periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, que es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde una venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El periodo promedio de cobro tiene dos partes. La primera parte es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago por correo hasta que la empresa recibe los fondos cobrados en su cuenta bancaria. La primera parte del periodo promedio de cobro consiste en administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa y la segunda parte implica cobrar y procesar los pagos. Esta sección del capítulo analiza la administración del crédito de las cuentas por cobrar de la empresa. El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.

### 2.2.3. Finanzas

Según (Wong, 1996) Libro: **Finanzas en el Perú un enfoque de Liquidez, Rentabilidad y Riesgo** Las finanzas significan más que buscar rentabilidad; es un equilibrio de varios factores: la liquidez, el riesgo y la misma rentabilidad. Liquidez es la capacidad de pago a corto plazo; el riesgo, la posibilidad de perder; y, la rentabilidad, la capacidad de generar beneficios. Esta última incluye aspectos como el costo de oportunidad, el valor del dinero en el tiempo y las ganancias y pérdidas originadas por la inflación.

La economía aporta a las finanzas la perspectiva global del sistema económico y las herramientas para las principales proyecciones de las variables que la afectan. El directivo financiero debe entender las interrelaciones entre los mercados de capitales y las empresas; cómo se interconecta la economía del país con la del resto del mundo; así como entender las proyecciones de la inflación, devaluación, tasa de interés, etc. Sin embargo, esta globalidad pierde de vista los pequeños detalles que también son importantes, como la conciliación de caja, la administración de tesorería, los inventarios, etc.

Las finanzas según (Gitman L. , 2012) **Principios de Administración Financiera** se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

Las principales áreas de las finanzas se resumen al revisar las oportunidades de carrera en finanzas. Por conveniencia, estas oportunidades se dividen en dos grandes áreas: servicios financieros y finanzas administrativas.

- **Servicios financieros:** Los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se dedica a diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los individuos, empresas y gobiernos. Existen diversas oportunidades de carrera interesantes en las áreas de la banca e instituciones relacionadas, planificación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros.
- **Finanzas administrativas:** Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

#### **2.2.4. Mapeo de Procesos**

En el ensayo de (Oliveira, 2017) El mapeo de procesos es una de las etapas del ciclo BPM de gestión empresarial, pero para comprender en profundidad lo que es un mapeo de procesos, es de fundamental importancia conocer su definición.

Un proceso es una secuencia de actividades, que cuando se ejecutan, transforman insumos en algo (resultado) con valor añadido. La ejecución de un proceso de negocio consume recursos materiales y / o humanos para agregar valor a su resultado. Los insumos son las materias primas, productos o servicios procedentes de los proveedores internos y externos que alimentan el proceso. Los resultados son los productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes internos y externos.

Para hacer un mapeo de procesos, se deben analizar todos los detalles de cada proceso, para después montar un mapa que demuestre el flujo operacional y la interrelación entre los diferentes sectores y procesos.

El mapeo de procesos es una actividad empírica, o sea, se basa en el conocimiento del funcionamiento general de una empresa. Las técnicas más comunes utilizadas en el mapeo son: entrevistas, reuniones, talleres de colaboración, observación de campo, cuestionarios, recopilación de documentos e intercambio de ideas.

El propósito del proceso de mapeo es identificar, entender y conocer los procesos de negocio existentes (AS-IS) para definir los futuros (TO-BE), con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de clientes y empleados, así como mejorar la calidad de los productos o servicios, reduciendo costes y aumentando el aprovechamiento de los insumos y el rendimiento del negocio.

El mapeo ayuda a la empresa para ver claramente los puntos fuertes, las debilidades (puntos que necesitan ser mejorados, tales como la complejidad de la operación, costos altos, obstáculos, fallos de integración, actividades redundantes, tareas de bajo valor añadido, trabajos duplicados, exceso de documentación, homologaciones, etc.), además de ser una excelente manera de mejorar la comprensión de los procesos y aumentar el rendimiento del negocio.

El mapeo de procesos también permite y facilita la construcción de sistemas de medición e indicadores de rendimiento, evaluando en tiempo real la ejecución de las tareas, la medición de los resultados, costos, producción, productividad, riesgos, etc., haciendo que su gestión sea más fácil.

A través de este mapeo es posible calcular los costes totales del proceso, el tiempo de ejecución, los responsables, el personal asignado, el tiempo dedicado a cada recurso y el establecimiento de mejoras y optimizaciones.

### 2.3. Definición de términos básicos

➤ **Políticas:**

Son actividades orientadas en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

➤ **Ratios financieros:**

También llamadas razones financieras indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

➤ **Finanzas:**

Es la rama de la Economía que estudia las actividades económicas de carácter bancario y bursátil desarrolladas por individuos, empresas, organizaciones o entidades públicas.

➤ **Gestión:**

Se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

➤ **Procesos:**

Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

➤ **Incidencia:**

Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él.

➤ **Antigüedad de cuentas por cobrar:**

Término utilizado en el área de la contabilidad, Auditoría y contabilidad financiera, 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, esta forma de análisis se usa como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación.

➤ **Empresa:**

Es una unidad económico-social, integrada por elementos Humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

➤ **Factura:**

Una factura es un documento de carácter mercantil que indica una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación.

Podemos decir que es una acreditación de una transferencia de un producto o servicio tras la compra del mismo.

Emitir una factura tiene carácter obligatorio para dejar constancia y poder comprobar la realización de la operación comercial.

➤ **Implementación:**

Una implementación es la ejecución u/o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.

➤ **Satisfacción del cliente:**

La norma ISO 9000:2000 "Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario", la define como: "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos" (ISO, 2000).

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO

La aplicación profesional de esta investigación es la elaboración de políticas de créditos y cobranzas, el cual esquematizará la firmeza económica de los objetivos planteados. En la empresa las actividades de cobranzas son bastante limitadas. Previo a lo anunciado presentaremos a la empresa SERMEFIT SAC objeto de estudio.

### 3.1 Presentación de la Empresa

#### 3.1.1. Información de la empresa

- Razón Social : SERMEFIT S.A.C.
- RUC : 20251734497
- Domicilio Fiscal : Jr. Hierro Nro. 245 Urb. Industrial Infantas Los Olivos.
- Actividad Económica : Fabricación y comercialización de productos de acero.

#### 3.1.2. Reseña Histórica

SERMEFIT SAC fue creada en junio del año 1994, en la ciudad de Lima por el Sr. Edgardo Figueroa Tarazona. Inicia sus operaciones en Jr. Hierro Nro. 245 Urb. Industrial Infantas del distrito de Los Olivos, con la puesta en funcionamiento de su primera Máquina de Matriceria de productos de acero, fabricando ángulos, balletas y perfiles para atender los mercados de Lima.

En el año 2000 se inaugura su segunda Planta de producción de garruchas y bisagras en el mismo distrito, iniciando así la innovación del acero en forma de plegadillas y accesorios para puertas enrollables. Ambos hitos fueron fundamentales para la descentralización de su producción y ampliación de su portafolio de productos. De esta manera, se convierte en uno de los principales proveedores de productos ferreteros en el mercado nacional.

Posteriormente, en el año 2012 se invierte en tecnología de vanguardia y se pone en funcionamiento una moderna planta en Jr. Níquel con el propósito de fabricar perfiles en U adquiriendo desde Fagor – España, una Línea flexible para fabricación de perfiles para mejorar la calidad de sus productos más demandados e incrementar la capacidad de producción.

Acorde con su filosofía de invertir en todos sus procesos productivos, en el año 2010 sobresale en importar su propia materia prima, es a partir de entonces que la empresa empieza a entablar negociaciones con el mercado chino, suizo y turco de bobinas de acero, principal insumo para la fabricación de sus productos.

A fines de 2014 SERMEFIT SAC, adquirió un terreno con más de 1,000mt<sup>2</sup> en el distrito de Puente Piedra, brindando servicio de corte longitudinal del acero, ampliando de esta manera además su portafolio de productos con valor agregado.

Su filosofía de calidad total e innovación continua, así como el compromiso de sus colaboradores, son factores decisivos para el éxito de SERMEFIT SAC.

### **3.1.3. Misión**

Satisfacer las exigencias de nuestros clientes, ofreciendo productos de acero a través de la innovación tecnológica, la mejora continua y el desarrollo humano contribuyendo al desarrollo y crecimiento de nuestro país.

### **3.1.4. Visión**

Ser una empresa líder en la distribución de accesorios para puertas enrollables.

### **3.1.5. Principales Ejecutivos**

Sr. Edgardo Figueroa Tarazona

### **3.1.6. Sucursales**

- Jr. Níquel – Los Olivos
- Jr. Neón – Los Olivos
- San Juan - Puente Piedra

### **3.1.7. Principales Clientes**

- |  |     |             |
|--|-----|-------------|
| ➤ Aceros Comerciales SCRL              | RUC | 20100241022 |
| ➤ Compra y Venta de Mat. metálicos SAC | RUC | 20505502069 |
| ➤ Fierro Centro SAC                    | RUC | 20509264512 |
| ➤ Steelmark SAC                        | RUC | 20600849019 |
| ➤ Riveros Riveros Charles              | RUC | 10482510482 |

### **3.1.8. Principales Proveedores Nacionales**

- |                                    |     |             |
|------------------------------------|-----|-------------|
| ➤ Aceros Arequipa SA               | RUC | 20370146994 |
| ➤ Empresa Siderúrgica del Perú SAA | RUC | 20402885549 |
| ➤ Comercial del Acero SAC          | RUC | 20100020361 |

### **3.1.9. Proveedores Internacionales**

- Duferco (Suiza)
- Hascelink (Turquía)



- Global Phoenix Trading (China)

### 3.1.10. Principales productos

- Accesorios para puertas enrollables
- Balletas extras
- Garruchas
- Bisagras

### 3.1.11. Organigrama Inicial

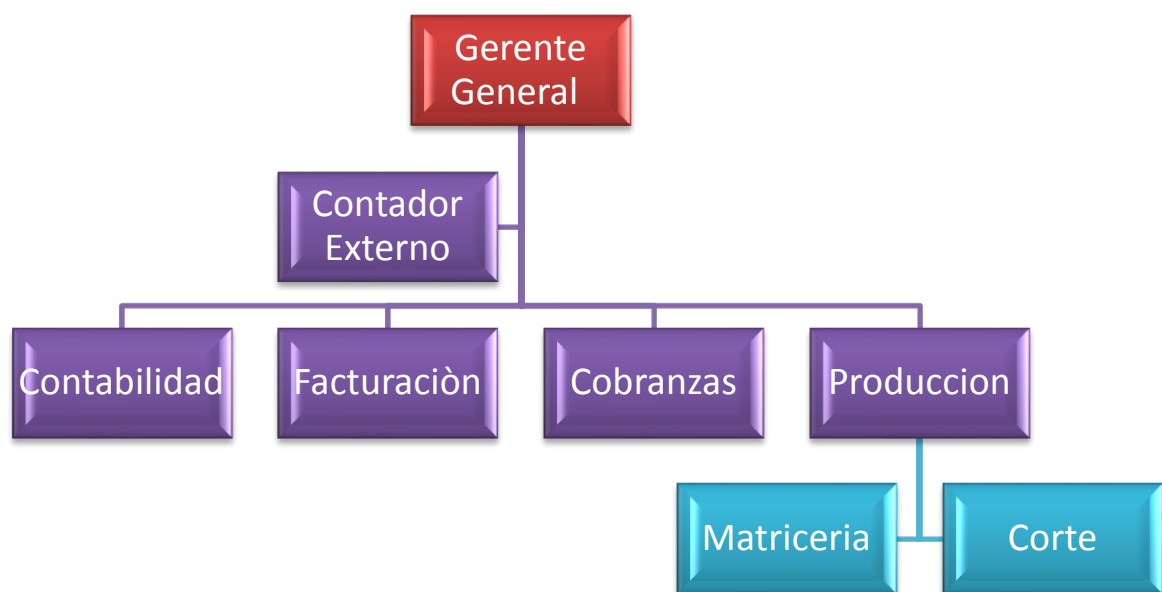


Figura n.º. 15 Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

## 3.2 Desarrollo del Objetivo General

**Establecer una propuesta de políticas en créditos y cobranzas y su influencia en el análisis financiero de la Empresa SERMEFIT SAC en el año 2017.**

Según (Alvarez, 1996) el propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Previo al desarrollo de las políticas, describiremos el proceso actual de cobranzas para obtener datos para la propuesta de mejora que nos permitirá realizar un diagnóstico de la situación Económica-Financiera de la empresa, a través de análisis vertical, ratios financieros y flujo gramas.

### 3.2.1 Proceso actual del departamento de Créditos y Cobranzas

Las actividades que realiza SERMEFIT SAC respecto al departamento de créditos y cobranzas se realizan según como se presente cada escenario, no cuentan con políticas ni procedimientos; puesto que, al otorgar un crédito en la fecha de pago, la Gerencia es quien interviene directamente en la autorización.

A continuación, haremos una breve descripción del desarrollo de las actividades:

#### ➤ **Otorgamiento de un Crédito:**

Para solicitar un crédito en SERMEFIT SAC no es necesario presentar requisitos, pues el gerente confirma si procede o no. A continuación detallaremos el proceso y otorgamiento de una línea de crédito:

1. Se hace llegar al cliente la letra de cambio como aval al crédito concedido, para que sea debidamente llenada y sea devuelta al colaborador de cuentas por cobrar para su presentación respectiva a la entidad financiera por Cobranza Libre, cuando la factura ya halla vencido. En otros casos el cliente hace entrega de cheques diferidos como garantía.
2. Cuando el cliente es nuevo, se solicita calificación de cliente al funcionario de negocios del Banco de Crédito o BBVA, quienes responderán afirmativa o negativamente sobre su panorama económico en el que se desarrolla el cliente.
3. En base a los comentarios obtenidos en las entidades financieras se decide otorgar o no la línea de crédito: monto, plazo, límite.

El otorgar una línea de crédito como la antes descrita, conlleva a que no sepamos cual es el cuadro real en que se encuentra el cliente, o como darnos una idea de que si tiene las condiciones económicas para solventar sus obligaciones. Ante esta situación se pierde formalidad con el compromiso que se contrae, además el riesgo al que se enfrenta al dar créditos de esta manera.

#### ➤ **Proceso de una Cobranza:**

1. La encargada de ventas se encarga de atender a los clientes.
2. Si el cliente paga al contado culminara su labor; si no pagara el cliente, el plazo sería de 30 días automáticamente.
3. Si el cliente no paga su deuda, cobranzas envía un correo requiriendo el pago.
4. Si el cliente aun no cumple con el pago, se informa a gerencia.
5. En caso de incumplimiento, es el mismo gerente quien se encarga de realizar la visita al cliente y se queda en espera a la recuperación del crédito otorgado.

**Deficiencias:**

1. No hay un seguimiento al cliente al que se le emitió el crédito.
2. Es inexistente una política de créditos y cobranzas.
3. Genera falta de liquidez para la empresa.
4. Falta una cobranza efectiva.

➤ **Proceso actual de una venta:**

1. El cliente solicita a la encargada de ventas una cotización de mercadería.
2. A su vez emite los comprobantes y si es al contado procede para la entrega del producto.
3. El colaborador de cobranzas recibe el dinero por la venta al contado, quien a su vez es el encargado de depositar a la entidad financiera el dinero proveniente de las ventas del día realizadas al contado.
4. Si se solicita un crédito se informa a la gerencia y se aprueba automáticamente la venta.

**Deficiencias:**

1. Hay duplicidad de funciones.
2. El gerente general no verifica los datos del cliente, cuando solicita un crédito, ya que parte de la cartera de clientes son amigos cercanos del mismo.
3. El gerente general no delega funciones y es él mismo quien se encarga de realizar los reportes de ventas.

**Diagnóstico de los procesos:**

- De lo descrito anteriormente, sostenemos que las actividades que realiza la empresa SERMEFIT SAC no tienen procesos bien definidos, el gerente general es quien determina si se desarrollarán las relaciones comerciales.
- Consideramos que el mismo dueño, quien a su vez es el gerente general, permite que se dé con frecuencia estas situaciones, sin considerar que debe establecer los lineamientos a seguir en el crédito y cobranza en base a políticas y procedimientos bien definidos.
- A su vez, la encargada de ventas solo se compromete a la entrega del material solicitado, de alguna manera dan por cerrado el ciclo, el cual, realmente termina cuando el cliente realiza el pago.
- La Cobranza se realiza cuando ya vencieron las facturas. Para saber que clientes van atrasados en sus pagos y a cuantos días, el colaborador genera un reporte en el

sistema SQL llamado saldos por Cobrar, en el cual se visualizan los adeudos de los clientes a vencimientos de 30, 45, 60, 90 y más de 90 días.

- En base al vencimiento de facturas que refleja el reporte mencionado, se envían correos de cobranzas o se realizan llamadas a los clientes; quienes en ocasiones indican que no cuentan con las facturas o que las tienen extraviadas, o también que aún no han autorizado pagos a proveedores, o comentan que no han tenido buena cobranza por lo que se han visto en la necesidad de retrasar los pagos.
- Dependiendo de la razón del adeudo, se trata de obtener una fecha de compromiso de pago por parte del cliente; sin embargo cuando llega la nueva fecha de pago pactada, vuelve a ver atraso nuevamente, y si esto llega a repetirse más de una vez, se solicita la intervención del gerente, en este caso será él quien se contacta con su cliente con el fin de obtener el cobro del adeudo.
- En algunas ocasiones la respuesta que se obtiene es favorable, ya que nos liberen el pago total del adeudo, o un pago parcial o nos confirmen fechas compromiso para liquidar el adeudo, siendo estas cumplidas. Pero en otras ocasiones no se obtiene ninguna respuesta lo que resulta bastante frustrante ya que eso nos indica que el pacto para la cobranza del adeudo será largo y tedioso.
- Cuando un cliente sigue teniendo adeudos y solicita nuevamente mercadería a crédito, en pocas ocasiones se le llega a solicitar que liquiden la deuda o realice un abono parcial para poder surtirle su nueva compra, pero en la mayoría de los casos se le provee sin problema lo solicitado. Pocas veces se suspende la línea de crédito.
- Las razones que rigen el condicionamiento de la línea de crédito con los clientes morosos son las siguientes:
  1. Se considera la amistad que se tiene con el dueño.
  2. Sin embargo, se considera que hay momentos en que sí es necesario ejercer presión sobre el cliente para poder obtener el cobro del adeudo.
  3. Solo con un cliente se ha negociado el pago de intereses por incumplimiento de pago en un adeudo correspondiente al año 2008, el cual se terminó de liquidar en Julio de 2017.
- Las facturas pendientes de cobro han generado que la situación financiera de la empresa se vea castigada al no obtener la cobranza de las ventas oportunamente. Al emprender negociaciones con proveedores del exterior por la adquisición del acero (insumo principal para la fabricación de los productos) se opta por tomar préstamos bancarios, los cuales están generando un nivel de endeudamiento bastante alto y un nivel de liquidez y rentabilidad bajo.

Se detectó que el departamento de crédito y cobranza no cuenta con un reporte de antigüedad de saldos, La cartera de cliente no se actualiza a diario, existen facturas vencidas del año 2008, no se capacita a los colaboradores del área de cobranzas no conocen cuales son las funciones que deben cumplir.

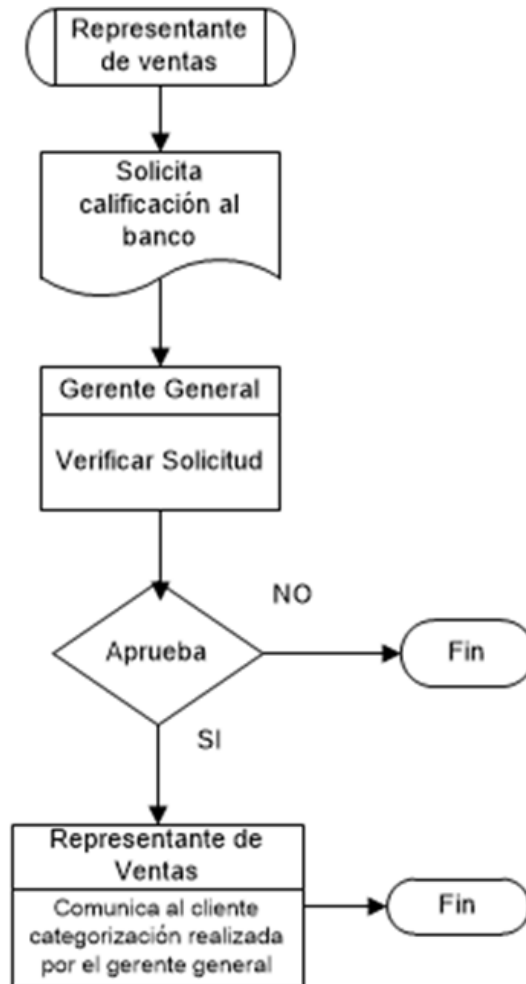


Figura n.º. 16 Proceso actual de un Crédito

Fuente: Elaboración propia

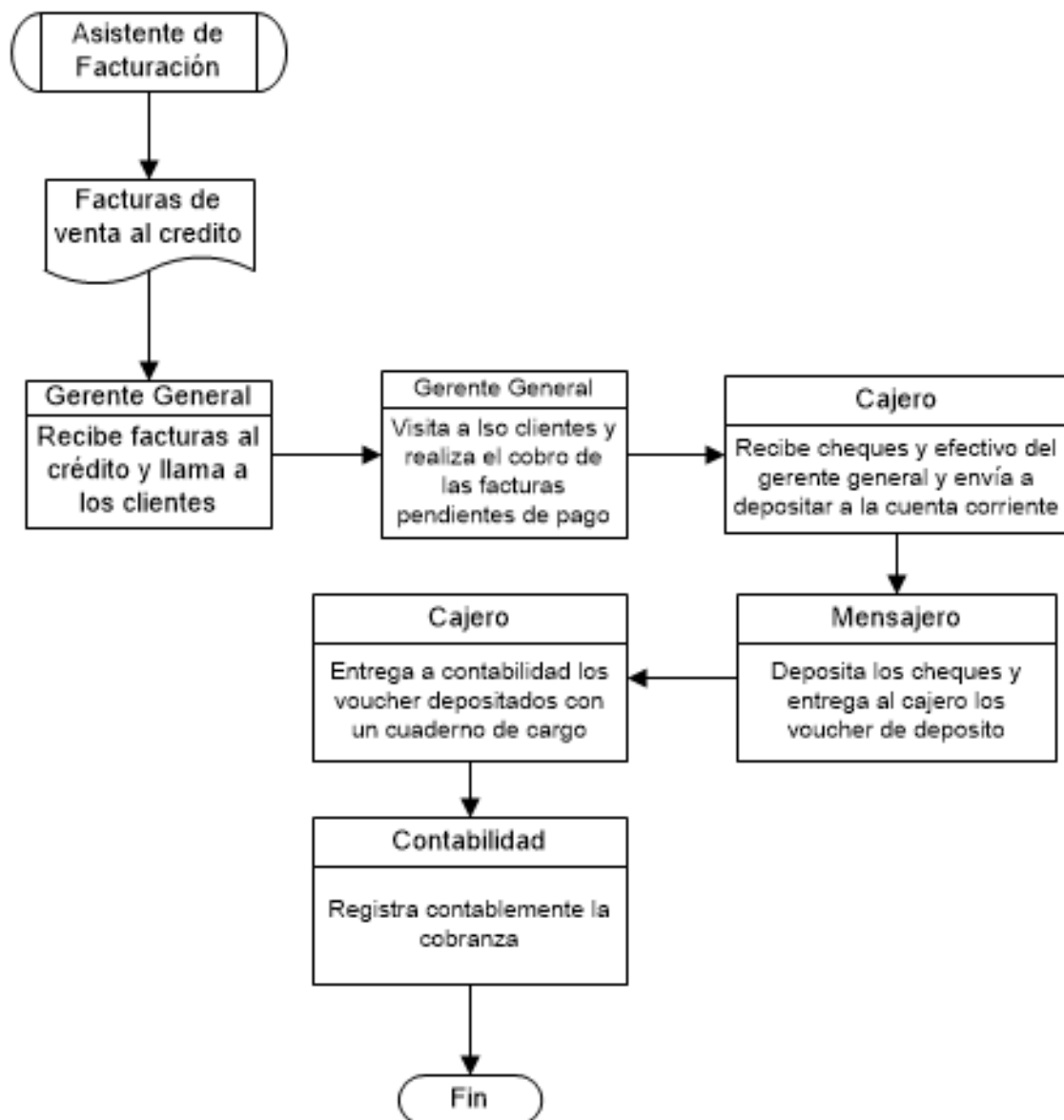


Figura n.º. 17 Proceso actual de un Crédito

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.2 Análisis FODA Del departamento de Cobranzas

La matriz FODA es una alternativa de negocio según (Ponce Talancon, 2007), a su vez indica que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización.

Se realizó un análisis FODA del departamento de Cobranzas donde se evidencia la realidad de dicho departamento.

Tabla n.º. 1 Matriz Foda

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
✓	Relación directa con el cliente.	✓	No cuentan con políticas de créditos y cobranzas.
✓	Amplia cartera de clientes.		
✓	Sistema de crédito sin aval y sin intereses.	✓	No tienen MOF.
✓	Gama de accesorios para puertas enrollables.	✓	No existe personal que supervise el área.
✓	El gerente quien es dueño de la empresa conoce el mercado.	✓	No presentan formato legal para los créditos.
		✓	No cuentan con importe tope para el crédito a los clientes.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
✓	Comprensión al cliente debido a la falta de pago y meses de retraso.	✓	Variaciones en el precio internacional del acero sobre todo en China.
✓	Dar inducción al personal del área de créditos y cobranzas para incrementar la productividad del departamento.	✓	Factores climáticos (Fenómeno del niño costero).
✓	Crecimiento del mercado competitivo.	✓	Competencia con marcas conocidas como PRECOR y CASSADO.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Estrategias Matriz FODA

Tabla n.º 2 Estrategias Matiz Foda

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MATRIZ FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión al cliente debido a la falta de pago y meses de retraso.</li> <li>• Dar inducción al personal del área de créditos y cobranzas para incrementar la productividad del departamento.</li> <li>• Crecimiento del mercado competitivo.</li> <li>• Moderna planta con tecnología de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones en el precio internacional del acero sobre todo en China.</li> <li>• Competencia con marcas conocidas como PRECOR y CASSADO.</li> <li>• Factores climáticos (Fenómeno del niño costero).</li> </ul>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación directa con el cliente.</li> <li>• Amplia cartera de clientes.</li> <li>• Sistema de crédito sin aval y sin intereses.</li> <li>• Amplia gama de accesorios para puertas enrollables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar el riesgo en las operaciones de credito.</li> <li>• Incrementar las ventas mediante el credito y recuperar el capital mediante la cobranza.</li> <li>• Mejora en la comunicación entre las funciones del area de administraction, ventas, contabilidad y gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que las cobranzas sean eficientes y efectivas.</li> <li>• Mejorar las relaciones con el cliente.</li> <li>• Incrementar el volumen de ventas.</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con políticas de créditos y cobranzas.</li> <li>• No tienen MOF.</li> <li>• Falta de direccion en la toma de decisiones.</li> <li>• No presentan formato legal para los créditos.</li> <li>• Falta de capacitacion al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la tecnologia</li> <li>• Implementacion de manual de funciones.</li> <li>• Contratar personal calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar al personal del area de cobranzas.</li> <li>• Hacer frente a la falta de liquidez con una buena toma de decisiones.</li> <li>• Implementar politicas de Creditos y Cobranzas para evitar clientes morosos.</li> <li>• Implementar nuevos procesos para en la toma de decisiones para contrarrestar la competencia.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia



### 3.2.4 Diagrama de Ishikawa (causa – efecto)

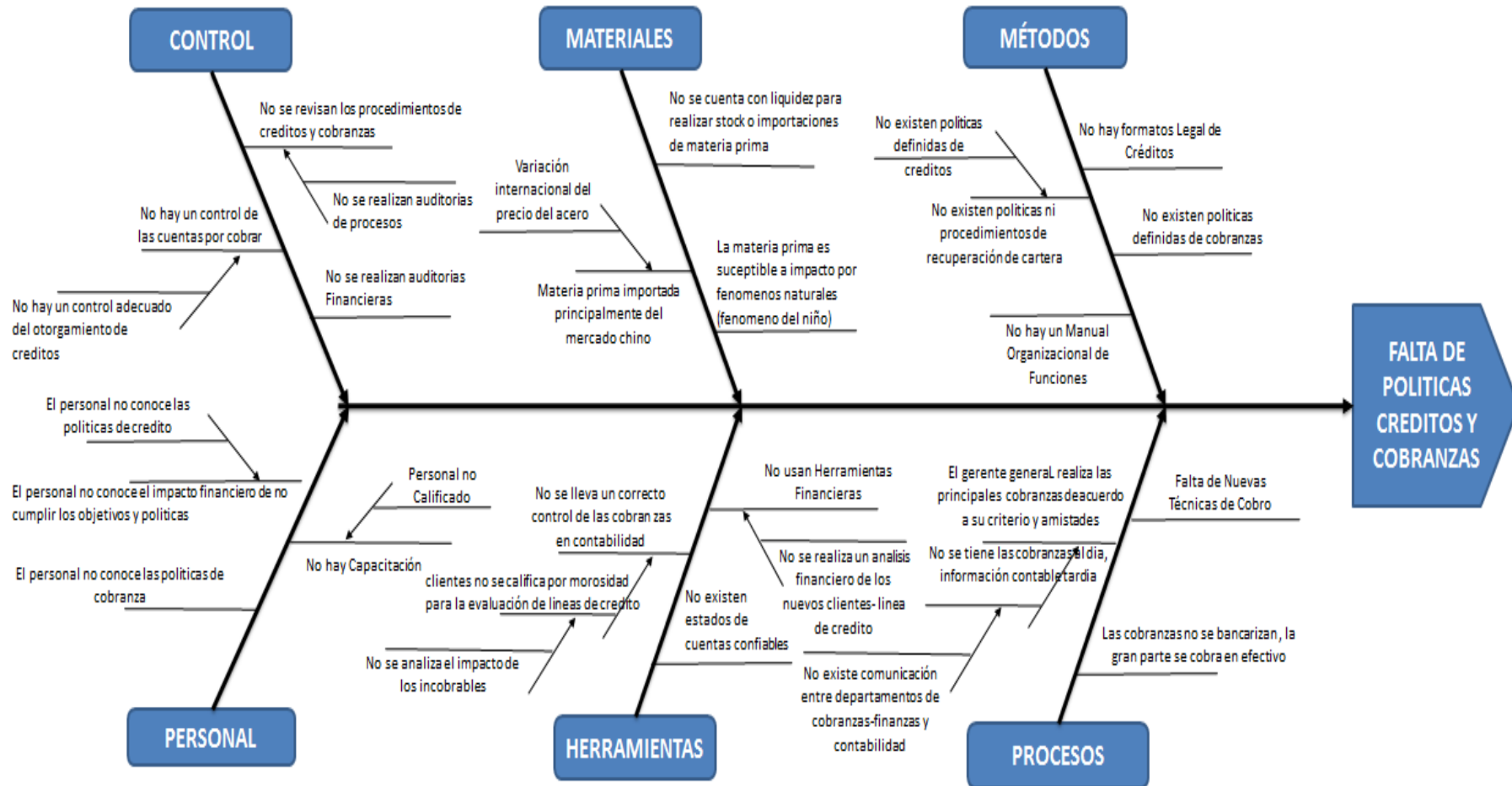


Figura n.º. 18. Diagrama de Ishikawa  
 Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.5. Análisis de causa y efecto

*Tabla n.º. 3 Análisis de causa y efecto*

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Responsabilidad
Falta de procesos en créditos	No existe procesos en la otorgación de créditos	Procesos deficientes	Interna
Niveles altos de morosidad	No existe procesos en las cobranzas	Falta de políticas	Interna
Carencia de recursos humanos calificados	Contratar personal calificado	Personal deficiente	Externa
Falta de capacitación al personal	La empresa no invierte en capacitación	No contempla línea de carrera para el personal	Externa
Créditos mal otorgados	No existe forma legal de créditos.	Procesos deficientes	Interna
Mayores costos de financiamiento	La empresa recurre a préstamos bancarios	Procesos deficientes	Externa
Poco personal administrativo	No hay presupuesto para contratar más personal	Falta liquidez	Externa

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.6. Selección de acciones de Mejora

Tabla n.º. 4 Selección de acciones de mejora

<b>ÁREA DE MEJORA N°1: CREDITOS Y COBRANZAS</b>	
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala gestion en los creditos y cobranzas</li> </ul>
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de procesos para otorgar creditos</li> </ul>
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar contrato legal de creditos</li> <li>• Implementar mejoras administrativas para brindar un mayor control en las cuentas por cobrar de la empresa SERMEFIT SAC a través de manuales de políticas y procedimientos que aumenten el rendimiento operativo de la empresa</li> <li>• Solucionar problemas de liquidez</li> <li>• Disminuir niveles de morosidad</li> </ul>
Acciones de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con las areas contables y la gerencia</li> <li>• Establecer flujograma de procesos</li> <li>• Elaborar politicas de creditos y cobranzas para que la gestion sea mas eficiente.</li> </ul>
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el area de creditos y cobranzas con la realización de actividades específicas que permitan optimizar tiempos, recuperar el mayor número de pagos y dar seguimiento oportuno a créditos con un grado determinado de morosidad.</li> <li>• Efectuar una evaluación financiera que demuestre los beneficios alcanzados con el desarrollo de esta propuesta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.6 Estado de Situación Financiera

Se realizó el análisis de Situación Financiera, porque resulta útil para el analista comprobar que rubros representan mayor participación, así como también se puede establecer el comportamiento histórico de cada uno de ellos, además de visualizar las desviaciones que se pudieron dar de un período con otro.

A continuación presentamos los Estados de Situación Financiera de la empresa SERMEFIT SAC de los años 2015, 2016 y a Julio 2017, mostrando los siguientes resultados:

El análisis vertical en el Estado de Situación Financiera según Coello indica que el análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero.

En la tabla se puede observar que el Activo corriente ha disminuido representado en el año 2016 el 46.35% con respecto al año 2015 con 46.56%. Esta variación se debe a que las cuentas por Cobrar comerciales aumentaron en el año 2016 en 16.24% en comparación al año anterior producto de las políticas crediticias que es el motivo de nuestra investigación. En relación a Julio del 2017 aplicando políticas de créditos disminuyo en 11.91%, generando un ingreso que se utilizó para adquirir materia prima importada.

En el rubro de los Pasivos la empresa muestra mayor porcentaje en Cuentas por Pagar Diversas con un equivalente de deuda corriente de 27.81% y como deuda a largo plazo el 4.98% en el año 2017 y en el año 2016 el 6.23% y 10.00% respectivamente; lo que significa que sus cuentas por pagar diversas se deben a los préstamos que la empresa mantiene con las entidades bancarias.

## Estado de Situación Financiera Comparativo SERMEFIT SAC

	Jul-17	2016	2015
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	101,365	295,736	1,694,821
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	2,534,522	3,690,306	3,048,678
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	863,093	776,918	1,752,283
Existencias	2,360,151	23,175	19,902
Servicios y gastos contratados por adelantado	33,846	1,030,119	672,119
Existencias por Recibir	1,941,327	3,145,533	73,476
Otros activos corrientes	731,306	677,925	451,321
Activo diferido	830,884	894,301	1,252,167
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>9,396,494</b>	<b>10,534,013</b>	<b>8,964,767</b>
<b>Activo no Corriente</b>			
Activos adquiridos en Arrendamiento Financiero	5,775,223	5,775,223	5,750,568
Inmueble, Maquinaria y Equipo	8,923,350	8,923,350	6,273,770
Intangibles	37,537	37,537	29,018
Depreciacion y amortiz. acumulada	-2,839,847	-2,543,673	-1,764,785
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>11,896,263</b>	<b>12,192,437</b>	<b>10,288,571</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>21,292,758</b>	<b>22,726,450</b>	<b>19,253,338</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Tributos y aprts Sistema de Salud	40,621	426,748	264,608
Remuneraciones por Pagar	39,328	132,797	52,219
Cuentas por Pagar Comerciales	1,973,082	3,541,967	1,238,237
Obligaciones Financieras	489,464	713,504	449,372
Otras cuentas por Pagar diversas	5,917,688	5,004,566	5,709,440
Cuentas por Pagar Accionistas	674,486	674,486	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>9,134,669</b>	<b>10,494,068</b>	<b>7,713,876</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>			
Obligaciones Financieras	194,260	414,225	687,903
Otras cuentas por Pagar diversas	1,060,505	1,416,159	1,925,852
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>1,254,765</b>	<b>1,830,384</b>	<b>2,613,755</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>10,389,434</b>	<b>12,324,452</b>	<b>10,327,631</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital	4,984,214	4,984,214	4,984,214
Resultados Acumulados	4,940,069	3,537,322	2,349,751
Resultados del Ejercicio	979,041	1,880,462	1,591,743
<b>Total Patrimonio</b>	<b>10,903,324</b>	<b>10,401,998</b>	<b>8,925,708</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>21,292,758</b>	<b>22,726,450</b>	<b>19,253,338</b>

Figura n.º. 19 Estado de situación financiera comparativo 2015, 2016, 2017

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

	Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
	jul-17 %	2016 %	2015 %	2017-2016	Variación %
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	0.48%	1.30%	8.80%	- 194,371	-65.72%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Terceros	11.90%	16.24%	15.83%	- 1,155,784	-31.32%
Cuentas por Cobrar Comerciales-Diversos	4.06%	3.42%	9.10%	86,175	11.09%
Existencias	11.08%	0.10%	0.10%	0	0.00%
Servicios y gastos contratados por adelantado	0.16%	4.53%	3.49%	1,330,032	129.11%
Existencias por Recibir	9.12%	13.84%	0.38%	- 1,204,206	-38.28%
Otros activos corrientes	3.44%	2.98%	2.34%	53,381	7.87%
Activo diferido	3.90%	3.94%	6.50%	- 63,417	-7.09%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>44.13%</b>	<b>46.35%</b>	<b>46.56%</b>	<b>-1,148,190</b>	<b>-10.9%</b>
<b>Activo no Corriente</b>					
Activos adq. arrendto financiero	27.14%	25.41%	29.87%	0	0.00%
Inmueble, Maquinaria y Equipo	41.93%	39.26%	32.59%	-	0.00%
Intangibles	0.18%	0.17%	0.15%	-0	0.00%
Depreciacion y amortiz. acumulada	-13.34%	-11.19%	-9.17%	-296,174	11.64%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>55.9%</b>	<b>53.6%</b>	<b>53.4%</b>	<b>-296,174</b>	<b>-2.4%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-1,444,365</b>	<b>-6.4%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Tributos y aprts Sistema de Salud	0.19%	1.88%	1.37%	-386,127	-90.48%
Remuneraciones por Pagar	0.13%	0.58%	0.27%	-104,140	-78.42%
Cuentas por Pagar Comerciales	9.27%	15.59%	6.43%	-1,568,885	-44.29%
Obligaciones Financieras	2.30%	3.14%	2.33%	-224,040	-31.40%
Otras cuentas por Pagar diversas	27.81%	22.02%	29.65%	913,122	18.25%
Cuentas por Pagar Accionistas	3.17%	2.97%	0.00%	-	0.00%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>42.9%</b>	<b>46.2%</b>	<b>40.1%</b>	<b>-1,370,070</b>	<b>-13.1%</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>					
Obligaciones Financieras	0.91%	1.82%	3.57%	-219,965	-53.10%
Otras cuentas por Pagar diversas	4.98%	6.23%	10.00%	-355,654	-25.11%
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>5.90%</b>	<b>8.05%</b>	<b>13.58%</b>	<b>-575,619</b>	<b>-31.45%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>49%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>-1,945,689</b>	<b>-15.8%</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	23.42%	21.93%	25.89%	-	0.00%
Resultados Acumulados	23.21%	15.56%	12.20%	1,402,747	39.66%
Resultados del Ejercicio	4.60%	8.27%	8.27%	-901,421	-47.94%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>51.23%</b>	<b>45.77%</b>	<b>46.36%</b>	<b>501,326</b>	<b>4.82%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-1,444,363</b>	<b>-6.4%</b>

Figura n.º. 20 Análisis vertical del Estado de situación financiera 2015, 2016,2017

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.6.1 Estado de Resultados

#### Análisis Vertical del Estado de Resultados SERMEFIT S.A.C.

	Jul-17	%	2016	%	2015	%	2016 - 2015	%
Ventas	13,472,258	100	26,379,858	100	25,146,328	100	-12,907,600	-48.93
Costo de Ventas	-11,299,672	- 83.87	-22,424,999	-85.01	-19,885,231	-79.08	11,125,327	-49.61
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,172,586</b>	<b>16.13</b>	<b>3,954,859</b>	<b>14.99</b>	<b>5,261,097</b>	<b>20.92</b>	<b>-1,782,273</b>	<b>-45.07</b>
Gasto de Ventas	-376,032	- 2.79	-601,619	-2.28	-779,183	-3.10	225,587	-37.50
Gastos de Administracion	-469,809	- 3.49	-875,553	-3.32	-2,437,645	-9.69	405,744	-46.34
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,326,745</b>	<b>9.85</b>	<b>2,477,687</b>	<b>9.39</b>	<b>2,044,269</b>	<b>8.13</b>	<b>-1,150,942</b>	<b>-46.45</b>
Ingresos Financieros	189,527	1.41	402,720	1.53	307,036	1.22	-213,193	-52.94
Gastos Financieros	-598,336	- 4.44	-1,153,216	-4.37	-767,003	-3.05	554,880	-48.12
Ingresos Diversos	61,105	0.45	153,288	0.58	7,441	0.03	-92,183	-60.14
Otros Gastos	-	-	-18	-	-	-	18	-100
<b>Utilidad Antes Partic. e Imp</b>	<b>979,041</b>	<b>7.27</b>	<b>1,880,462</b>	<b>7.13</b>	<b>1,591,742</b>	<b>6.33</b>	<b>-901,421</b>	<b>-47.94</b>
Participacion a Trabajadores	-	-	-188,046	-0.71	-159,174	-0.63	188,046	-100
<b>Utilidad antes del Impuesto</b>	<b>979,041</b>	<b>7.27</b>	<b>1,692,416</b>	<b>6.42</b>	<b>1,432,568</b>	<b>5.70</b>	<b>-713,375</b>	<b>-42.15</b>
Impuesto a la renta	-274,131	- 2.03	-473,876	-1.80	-401,119	-1.60	199,745	-42.15
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>704,910</b>	<b>5.23</b>	<b>1,218,539</b>	<b>4.62</b>	<b>1,031,449</b>	<b>4.10</b>	<b>-513,630</b>	<b>-42.15</b>

Figura n.º. 21 Análisis Vertical del Estado de resultados 2015, 2016,2017

Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis vertical en el estado de resultados, se puede deducir que las ventas en el año 2016 fueron de S/ 26 379 858 y en el 2015 de S/ 25 146 328, el costo de Ventas en ambos años representa más del 50% en relación a las ventas.

También se considera que la empresa durante el año 2016 gasto en interés y comisiones bancarias, es decir Gastos financieros el importe de S/ 1 153 216 con un 4.37% y el 3.05% en el año 2015, y a Julio del 2017 aumento en 0.07% siendo porcentajes importantes debido a que no conto con liquidez para cubrir sus obligaciones.

Los gastos administrativos aumentaron en 0.17% a Julio 2017, es decir se incrementaron los costos fijos de la empresa y por ende representa perdida, al mismo tiempo que generó un incremento en los gastos de ventas en un 0.51% con respecto al periodo 2016.

Según los resultados podemos concluir que la empresa tiene una mala gestión de cobranzas, debido a que del 2015 al 2016 las cuentas por cobrar aumentaron y la incobrabilidad también aumento, en los objetivos específicos analizaremos esta situación más a fondo enfocándonos en los análisis financieros de rentabilidad, liquidez y solvencia, en el presente desarrollo analizaremos las encuestas que realizamos a los principales clientes, a los trabajadores de área y la entrevista que realizamos a la Gerencia General (Anexo N° 3) que nos arrojaron los resultados de la tabla:

Tabla n.º.5 Encuesta Principales Cliente

Nº		Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
1	Nivel de cooperación: Socio de la empresa	4	5	4	4
2	Nivel de aprobación de créditos solicitados	2	3	3	2
3	Conoce las políticas de créditos	2	2	2	2
4	Apreciación y consideración del proceso de crédito	3	3	4	3
5	Línea de crédito de acuerdo a garantías	1	2	1	1
6	Mejoran las políticas mejora la línea de crédito	5	5	5	5
7	Se ha atrasado en sus deudas	2	3	3	2
8	Medidas de cobro de deudas atrasadas	3	3	3	3
9	Conoce las políticas de cobranza	2	3	2	2
10	Considera apto al personal	3	3	4	3

Leyenda

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Fuente: Elaboración Propia



Tabla n.º,6 Encuesta a Empleados del área administrativa y finanzas

Nº		EMPLEADOS				
		Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3	Emp. 4	Emp. 5
1	Existe un manual de créditos y cobranzas	2	1	1	1	2
2	La empresa le brindo capacitación	1	1	1	1	1
3	Un manual de créditos y cobranzas logra eficiencia	4	4	4	5	5
4	Las políticas de créditos y finanzas deben mejorar	5	5	5	5	5
5	Los perfiles de trabajó son claros	1	1	1	1	1
6	Como califica la gestión de créditos	2	1	1	2	2
7	Como califica la gestión de cobranza	2	1	1	2	2
8	Como califica actualizar las políticas anualmente	4	5	5	4	4
9	Los clientes pagan en tiempo pactado	3	2	2	3	3
10	Se pierden clientes por no dar líneas de crédito	4	4	4	3	4
11	Considera que debido a la mala gestión no cuenta con efectivo	3	5	5	5	5

Leyenda

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que concluimos que el personal no tiene sus funciones establecidas en un manual, no fue capacitado correctamente en los riesgos que se generan al no realizar las funciones de cobranzas adecuadamente, hay colaboradores que duplican funciones, la gerencia estima que los costos en el departamento de créditos y cobranzas son altos, considera que se debe evitar obtener financiamiento, generar más cobranzas para poder reinvertir en mercadería, los clientes consideran que la empresa no tiene respuesta clara en la cobranza, las fechas son imprecisas, entre otras.

### 3.2.7 Propuesta de Políticas de Créditos y Cobranzas:

“Políticas de créditos y cobranzas y su influencia en la presentación financiera de la Empresa SERMEFIT SAC, Los Olivos 2017”.

Para nuestra propuesta consideramos que SERMEFIT SAC debe implementar a través de manual de políticas y procedimientos que permitan optimizar los recursos financieros. La propuesta se afirma en el propósito de orientar al gerente de la empresa a implementar un manual de Políticas de Créditos y cobranzas, bajo lineamientos fundamentales de los controles básicos que deben implementarse en una de las más importantes cuentas del activo corriente que tiene la empresa, con el fin de mejorar el rendimiento operativo de la misma, reflejándose en aumento de las utilidades dentro de la misma.

SERMEFIT SAC, es una empresa peruana que por el giro del negocio es de alto riesgo, ya que al otorgar líneas de crédito se expone a amenazas de incobrabilidad de las mismas, debido a que sus clientes pueden tener problemas de insolvencia lo que nos les permitirá cumplir con sus compromisos de pago, por ello es muy importante y necesario la implantación de políticas de crédito y cobranzas, es decir que se evalúe y analice correctamente al cliente antes de otórgales crédito, esto nos permitirá realizar una recuperación de carteras en los tiempos establecidos y mantener una buena gestión administrativo financiera.

### **Objetivos de la Propuesta**

- Formalizar una estructura organizacional mediante la elaboración de un organigrama funcional.
- Crear manuales de políticas crediticias y de cobranzas.
- Diseñar solicitud para la formalización del crédito con el cliente.
- Efectuar una evaluación financiera que demuestre los beneficios alcanzados con el desarrollo de esta propuesta.

#### **3.2.7.1 Organigrama Funcional para la empresa SERMEFIT SAC**

Se destaca que una de las limitaciones que más influyen en la empresa SERMEFIT SAC es el proceso de créditos y cobranzas debido a la ausencia de un organigrama de funciones, como un mecanismo para mejorar la operatividad dentro de la empresa.

A continuación se muestra establecer una gráfica de como deberá estar compuesta y organizada la estructura de la empresa, ya que sirve para la asistencia y orientación de todas las unidades administrativas para un mejor control y manejo de las actividades financieras.

Con estos antecedentes y luego del estudio realizado la encuesta a SERMEFIT SAC y con el propósito de posibilitar las gestiones de créditos y de cobranzas de manera más óptima se creyó conveniente aplicar las siguientes políticas, métodos y procedimientos:

### 3.2.7.2 Manual de Políticas de Créditos.

Según (Gitman, 2012) en su libro denominado: *“Principios de Administración Financiera”* indica que para establecer una política de crédito es seleccionar al cliente. Esto permitirá determinar a quien se le debe otorgar y por cuánto.

El presente manual de políticas ha sido diseñado específicamente para ser aplicado en el área operativa donde se realiza la venta a crédito y se gestiona su cobranza así como los departamentos administrativos involucrados en el control y registro de los mismos.

- a) Para otorgar el crédito el vendedor requerirá la solicitud del cliente para que pueda evaluar la otorgación del crédito.
- b) Luego de evaluar el historial crediticio del cliente, puntualidad en pagos y nivel de endeudamiento con otras entidades se procede a la aprobación del crédito.
- c) La autorización o rebote de los créditos con la información obtenida por el encargado de crédito, será comunicada por los vendedores.
- d) El tiempo máximo de crédito será de cuarenticinco días.
- e) Se establecerá formalidad en el crédito a través de un contrato firmado por ambas partes: vendedor (representante de la empresa) y comprador (cliente intermediario).

#### Solicitud del Crédito

Se refiere a la necesidad que presenta una persona natural o jurídica, con el fin de que sea atendido su requerimiento bajo la modalidad de un crédito.

El responsable de ventas deberá solicitar:

- Copias del RUC
- Copias de las tres últimas declaraciones mensuales PDT 621 y copia del PDT anual.
- Orden de compra autorizada por el jefe financiero.
- Copia del documento de identidad del gerente general.
- Copia de vigencia de poderes no menor a 30 días.



### SOLICITUD DE CREDITO

Nombre o razón social		Día	Mes	Año
Domicilio fiscal		Departamento		
Correo electrónico	Teléfono	RUC. N°		
Giro de la empresa		Escritura		
Capital social	Ventas promedio Anual	Activo total		

### SOCIOS DE LA EMPRESA

Nombre	Puesto	Domicilio particular	Participación

### PERSONA RESPONSABLE DE PAGOS

Nombres y Apellidos	Correo electrónico
---------------------	--------------------

### REFERENCIAS COMERCIALES

Razón social		Teléfono	Contacto
Tiempo de operar	Plazo	Límite de crédito	Compras promedio
Razón social		Teléfono	Contacto
Tiempo de operar	Plazo	Límite de crédito	Compras promedio

### BANCOS CON QUE OPERA

Nombre del banco	Ejecutivo de cuenta
Nombre del banco	Ejecutivo de cuenta

### PROPIEDADES A NOMBRE DE LA EMPRESA

Descripción	Domicilio	Ciudad	Escritura	Reg. Pub. Prop.

Fuente: Elaboración Propia

### POLITICAS DE CREDITO DE SERMEFIT SAC:

- Una vez autorizado el crédito, el plazo para cubrir el mismo será de \_\_\_ días hábiles, los que se computaran a partir de la fecha de facturación del pedido. En caso de incumplimiento en el pago dentro del término señalado, la suma pagara por el cliente a un interés moratorio del 2.5% (dos puntos cinco por ciento) mensual sobre el saldo insoluto del adeudo.

- b. Una vez que el cliente haya hecho uso, u obtenga el límite de crédito concedido para obtener cualquier servicio o producto extraordinario deberá tener liquidado en su totalidad cualquier producto previamente adquirido.
- c. En situaciones extraordinarias o de emergencia para el cliente y previo aviso por escrito dado a SERMEFIT SAC a criterio del departamento de crédito y cobranza de la empresa, podrá considerarse un periodo de negociación o espera de 15 días hábiles como máximo. Transcurrido dicho periodo extraordinario, nuestro sistema de facturación, y sin aviso al cliente, bloqueara de manera automática su línea de crédito. Por lo cual, no se efectuará ningún tipo de transacción concluido dicho termino, eximiendo el cliente a la empresa de cualquier responsabilidad por tal circunstancia.

Habiendo leído y enterado de la presente, y estando de acuerdo con los términos y condiciones aquí asentados, el suscrito \_\_\_\_\_ firma de la presente solicitud de crédito reconoce expresamente

que:

- A. Ha leído y entendido las políticas de crédito establecidas por SERMEFIT SAC.
- B. Que la información contenida en la presente solicitud es correcta, verdadera fidedigna, acorde a mis intereses y por ello, autorizo a la empresa SERMEFIT SAC, para llevar a cabo las investigaciones de crédito necesarias para que me sea otorgado.

ATENTAMENTE

\_\_\_\_\_  
SELLO Y FIRMA DE LA EMPRESA

Le agradecemos el interés mostrado en SERMEFIT SAC y nos complacerá mucho trabajar con usted.

Fuente: Elaboración Propia

- Después de que el cliente haya cumplido con los requisitos y previa su calificación, podrá realizar el trámite para la apertura de crédito, para el cual tendrá que solicitar y entregar el formato correspondiente en el Área de Créditos, con sus respectivos anexos.
- Una vez estudiado su historial crediticio será informado en un lapso de 5 días hábiles, por el Área antes mencionada, sobre las condiciones de su crédito.
- Cada 6 meses podrá solicitar una revisión de su crédito y actualizarlo.
- Las condiciones de crédito serán las establecidas para cada uno de los clientes conforme lo señalan las políticas establecidas en SERMEFIT SAC y se reserva el derecho para cancelar el Crédito de los clientes cuando ocurran las siguientes circunstancias:
  - Todo Cliente que por cualquier situación no cancelen a la fecha de su vencimiento por más de tres ocasiones, se suspende la facturación y los despachos, hasta que cancele sus obligaciones con los correspondientes intereses por mora y presente los justificativos que permitan la reapertura del crédito.

### 3.2.7.3. Políticas de cobranza

El Área de Crédito y Cobranzas, actualmente cumple funciones de Cobranza, mas no de Créditos, por lo tanto, debe denominarse Área de Cobranzas: Área estratégica que conforma un punto de apoyo de Finanzas y Comercialización.

Para el mejoramiento continuo en la Administración de la Cobranza de SERMEFIT SAC, se procederá a tener en cuenta lo siguiente:

- Cobrar las cuentas inmediatamente una vez que éstas se han vencido.
- El encargado de cobranzas es el único responsable de la ejecución de los cobros.
- Los clientes solo abonaran a las cuentas recaudadoras de SERMEFIT SAC, indicando como código de cliente su número de RUC.
- Que los estados de cuenta sean enviados mensualmente a cada cliente, de manera que puedan reconciliar sus cuentas por pagar, esta actividad debe ser realizada y monitoreada con llamadas telefónicas y correos electrónicos por el colaborador encargado que maneja las cuentas por cobrar.
- Que todas las cuentas que se encuentren vencidas, se les calcule los respectivos intereses de mora los mismos que se extenderán hasta la fecha en que el cliente cancele sus obligaciones.
- Si algún cliente tiene la condición de atrasado, la empresa suspenderá los despachos hasta que se encuentre al día en sus obligaciones.
- Agotados los recursos administrativos en la gestión de cobranza se procederá al trámite coactivo. Pero si las líneas de comunicación con el cliente están abiertas y nuestro cliente responde nuestras llamadas, el cliente requiere un tratamiento especial y SERMEFIT SAC siempre estará dispuesta a trabajar en conjunto con el cliente que tenga las intenciones de cancelar y estuviera pasando por una dificultad financiera y se procederá a suscribir un Acuerdo de Pago.
- El encargado de caja no podrá disponer del dinero cobrado para ningún tipo de gasto personal, en caso de incumplimiento será sancionado económicamente.
- En caso de morosidad se realizarán dos llamados de atención por escrito informando de los pasos a proceder para lograr la cancelación de la deuda y de no cambiar la situación se comenzarán las acciones legales correspondientes.
- En caso de incobrabilidad los gastos legales generados en la consecución del cumplimiento de los términos del contrato serán asumidos por el cliente.

### **Para los clientes con cuentas atrasadas**

SERMEFIT SAC debe aplicar las siguientes acciones:

- Solicitar la cancelación inmediata de la cuenta pendiente, No se realizarán los despachos hasta que la situación sea solventada, es decir, que la cuenta pendiente sea cancelada.
- Rehusar dar más crédito, eliminar la línea de crédito al Cliente. Basados en los principios de empresa en marcha y cuentas con crédito, se revisarán periódicamente y los estados financieros actualizados cada año.
- Cada mes se envía al cliente su correspondiente estado de cuenta bien sea:
  - Que se encuentre su cuenta vencida, o simplemente se encuentre al día y se le esté informando de sus cuentas por pagar próximas a vencer e incluirlo en su flujo de caja.
  - Intereses de mora serán cargados de acuerdo a las políticas de la empresa, a todos aquellos clientes que se encuentren atrasados en sus obligaciones.

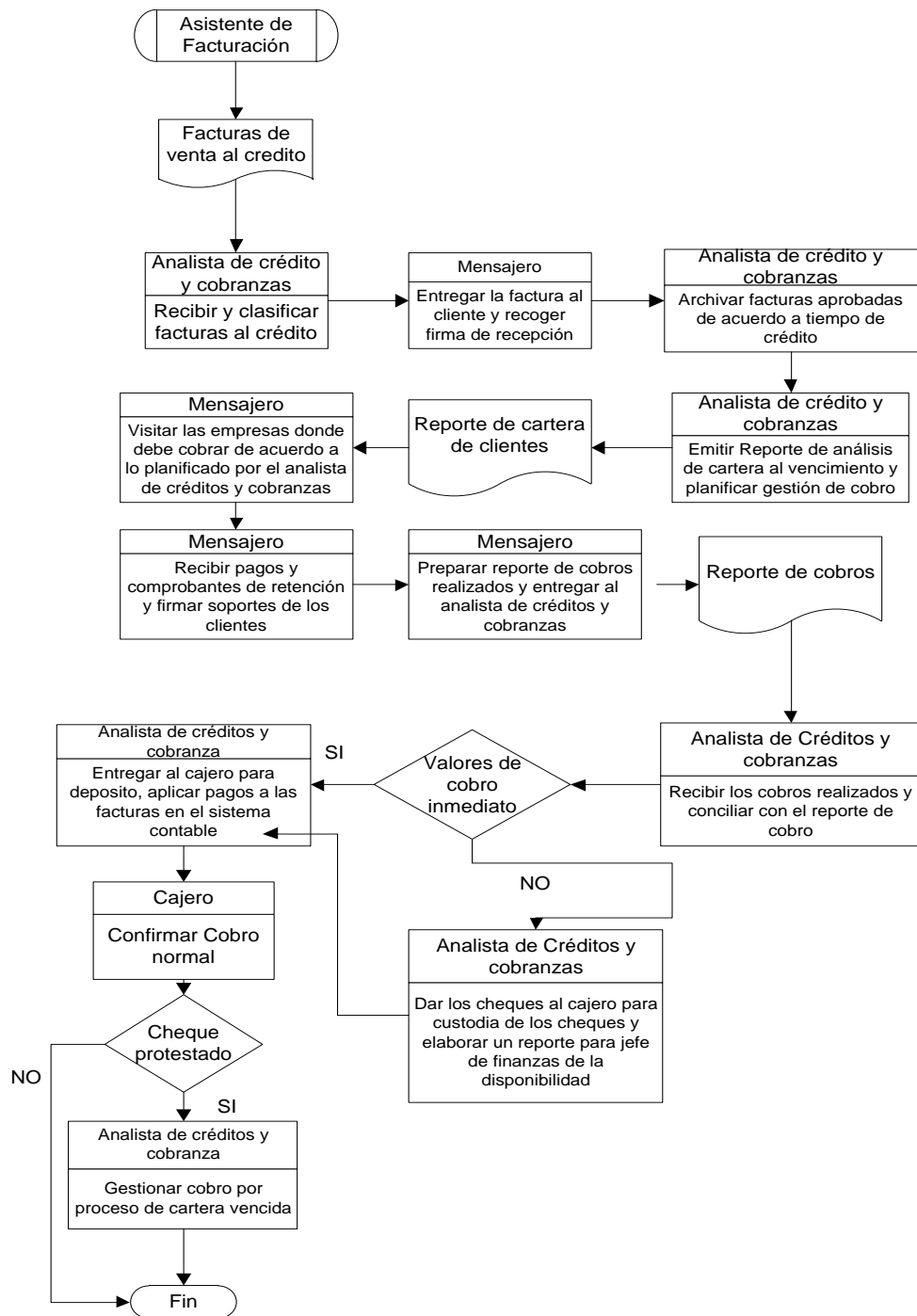


Figura n.º. 22 Propuesta de mapeo proceso de cobranza

Fuente: Elaboración Propia



### 3.2.7.4. Diseño del MOF:

Se diseñó un Manual de Organización y Funciones (MOF) pues se verá reflejado exclusivamente a los procesos de créditos y cobranzas, se utilizará como guía para el personal de dicha área, siendo este de uso interno y diario, además marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

#### MOF de créditos y cobranzas propuesto

**Colaborador: Asistente de Créditos y Cobranzas**

##### Funciones

- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Proponer estrategias de recuperación de cartera morosa.
- Diseñar e implementar controles administrativos que logren reducir la cartera morosa.
- Mantener actualizadas las carpetas de los clientes
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente General.

##### Requisitos

- Egresados técnicos de Contabilidad, Administración o afines.
- Se valorarán experiencias.
- Manejo a nivel intermedio de Microsoft Office.
- Persona diligente y proactiva con habilidades para la organización del trabajo

<b>Realizado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

*Figura n.º. 23 Manual de Organización y Funciones*

Fuente: Elaboración Propia

## 3.3 Desarrollo del Objetivo Específico 1

Determinar una política de créditos y cobranzas que genere Liquidez en la empresa SERMEFIT SAC año 2017.

### 3.3.1 Ratios de Liquidez

Según (Gitman, 2007) La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. Es decir, el

dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Tabla n.º. 7 Razón Financiera de Liquidez

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	07/2017	2016	2015	
Razón de Liquidez	Activo Circulante/Pasivo Circulante	S/. 1 03	S/. 1 00	S/. 1 16	
Liquidez	Prueba acida	Act. Corriente – invt – ser-pag / Pasivo Circulante	S/. 0 77	S/. 1 00	S/. 1 16
	Capital de Trabajo	Act. Circulante – Pasivo Circulante	S/. 261 825	S/. 39 945	S/. 1 250 891

Fuente: Elaboración Propia

Se deduce:

- Que el activo corriente al corte de Julio 2017 aumento a 1.03 veces más grande que el pasivo corriente o lo mismo decir que por cada unidad monetaria de deuda, SERMEFIT SAC cuenta con S/ 1.03 para pagarla, en comparación del año 2016 que disminuyo a S/ 1.00. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.
- El ratio de prueba acida a diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios y los servicios pagados por adelantados, por considerarse la parte menos liquida en caso de quiebra de la empresa. Nos indica que por cada S/.1.00 que debe la empresa sólo cuenta con S/.0.77 céntimos para pagar sus deudas corrientes, a comparación de los años anteriores S/ 0.90 y S/ 1.07 en 2016 y 2017; es decir si la empresa decide liquidarse ahora, no tendría los suficientes activos líquidos para hacer frente a sus deudas.
- Se deduce que SERMEFIT en el año 2015 contaba con S/ 1,250,891 de capital de trabajo, mientras que en el año 2016 disminuyo a S/ 39,945 debido a un considerable aumento del pasivo corriente como consecuencia de Cuentas por pagar comerciales y obligaciones financieras. Mientras que en el 2017 estas aumentaron en S/ 261,825, lo que significa que la empresa cuenta con más capital de trabajo para el presente año económico.

Los ratios financieros cortados a julio 2017 ayudaron a determinar que la empresa está teniendo problemas de liquidez, pues no es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Propuestas:

- Supervisar el cumplimiento del manual de cobranza
- Aplicar ratios de control, evaluaciones que se cumple el manual.

### 3.4 Desarrollo del Objetivo Especifico 2

Evaluar una política de créditos y cobranzas que genere solvencia en la empresa SERMEFIT SAC año 2017.

#### 3.4.1 Ratios de Solvencia

Tabla n.º. 8 Razón Financiera de Solvencia

RAZONES FINANCIERAS		FORMULA	07/2017	2016	2015
Solvencia	Apalancamiento Financiero	Pasivo Total / Activo Total	48.8%	54.2%	53.6%
	Solvencia Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	S/. 0 95	S/. 1 18	S/. 1 16

Fuente: Elaboración Propia

- Se puede observar que en el 2015 la empresa tenía S/ 1.16 de solvencia patrimonial, lo que indica que SERMEFIT en el año 2016 aumento sus deudas con terceros obteniendo un 1.18 sobre su patrimonio, mientras que el año 2017 disminuyo sus deudas con terceros obteniendo un 0.95 sobre su patrimonio.
- Al 31 de Julio del 2017, los recursos de terceros financiaron el 48.8% de sus activos comprometidos con los acreedores; lo cual se reafirma con la deuda atrasada del proveedor principal ACEROS AREQUIPA SA, que asciende a S/.381,137.36, adicionalmente están los préstamos que tiene con el Banco de Crédito del Perú y Banco Continental.

### 3.5 Desarrollo del Objetivo Especifico 3

Establecer una Política para el personal sobre el conocimiento y capacitación de las políticas de créditos y cobranzas y su influencia al análisis Financiero de SERMEFIT SAC año 2017.

A continuación, presentamos los Ratios de Gestión obtenidos.

### 3.5.1 Ratios de Gestión

Tabla n.º. 9 Razón Financiera de Gestión

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	07/2017	2016	2015
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas por cobrar}}$	5.32	7.15	8.25
Gestión	$\frac{\text{Periodo de cobro}}{\text{Ctas por cobrar} * 360 / \text{Ventas}}$	68	50	44

Fuente: Elaboración Propia

- En el año 2015 observamos 8.25 cobros efectuados, lo cual aumento a 7.15 en el 2016, esto quiere decir que la gestión de cobranzas es deficiente. En julio 2017 disminuyo a 5.32.
- Asimismo en el periodo de cobro, el resultado indica que 50 días promedio las cuentas por cobrar se encontraban en circulación en el año 2016 y 44 en el 2015; es decir, el tiempo promedio que tardan en efectivo. Ni que decir en julio 2017, que aumento a 68; nos indica el tiempo promedio que tarda en convertirse en efectivo esto se debe básicamente a problemas de cobranzas originadas por desconocimiento o malas políticas crediticias, esto repercute en la disponibilidad de capital de trabajo.

Estas ratios nos permitieron comparar los resultados del ejercicio 2016 y 2015 y de corte 2017, a su vez medirá el nivel de eficiencia en la utilización de los activos de la empresa en relación a la gestión de sus operaciones.

A manera de análisis de la situación actual de la empresa, decidimos demostrar que la Implementación de políticas en el área de créditos y cobranzas mejora la situación financiera de la empresa SERMEFIT S.A.C., año 2017.

Establecimos que difundir la política de créditos y cobranzas al personal es sumamente importante, se les brindará capacitación constante respecto a las políticas de créditos y cobranzas establecidas en el manual propuesto y se estableció una evaluación mensual del nivel de conocimiento, mediante entrevista personal. Esta entrevista personal la realiza el Jefe de créditos y Cobranzas en fechas indistintas no programadas.

Del análisis de nuestra encuesta al gerente general determinamos lo siguiente:

- Crear un organigrama organizacional
- Elaborar un manual de organización y funciones de la estructura de la empresa.
- Crear manuales de políticas créditos y cobranzas.
- Elaborar un formato de solicitud de crédito para nuevos clientes.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS

Para la revisión de nuestros resultados detallaremos la situación inicial de las entrevistas realizadas y la situación esperada con la aplicación de nuestra propuesta, así también hemos elaborado un estado financiero proyectado al cierre 2017, cuya expectativa de mejora nos muestra lo que esperamos lograr.

#### 4.1.1 Resultados de la encuesta clientes:

*Tabla n.º.10 Resultado de encuestas a clientes Vs esperada*

		SITUACION ACTUAL				SITUACION ESPERADA			
		CLIENTES				CLIENTES			
		Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
1	Nivel de cooperación: Socio de la empresa	4	5	4	4	5	5	5	5
2	Nivel de aprobación de créditos solicitados	2	3	3	2	5	5	5	5
3	Conoce las políticas de créditos	2	2	2	2	5	5	5	5
4	Apreciación y consideración del proceso de crédito	3	3	4	3	5	5	5	5
5	Línea de crédito de acuerdo a garantías	1	2	1	1	5	5	5	5
6	Mejoran las políticas mejora la línea de crédito	5	5	5	5	5	5	5	5
7	Se ha atrasado en sus deudas	2	3	3	2	5	5	5	5
8	Medidas de cobro de deudas atrasadas	3	3	3	3	5	5	5	5
9	Conoce las políticas de cobranza	2	3	2	2	5	5	5	5
10	Considera apto al personal	3	3	4	3	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia

Como apreciamos en la situación esperada; se ha considerado respuestas positivas en los clientes, logrando mejorar la relación, así el mejor manejo de las cuentas por cobrar genera una mayor línea de crédito y mejor cumplimiento de cobrabilidad, lo que impacta positivamente no solo en nuestra relación estratégica comercial sino en los resultados de tanto de nuestros clientes como en los de SERMEFIT SAC.

#### 4.1.2. Resultados de la encuesta a empleados:

Tabla n.º.11 Resultado de encuestas a empleados Vs esperada

ENCUESTA A EMPLEADOS DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS											
		SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN ESPERADA				
		Empleados					Empleados				
Nº		Empleado	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Existe un manual de créditos y cobranzas	2	1	1	1	2	5	5	5	5	5
2	La empresa le brindo capacitación	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5
3	Un manual de créditos y cobranzas logra eficiencia	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	Las políticas de créditos y finanzas deben mejorar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	Los perfiles de trabajó son claros	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5
6	Como califica la gestión de créditos	2	2	1	2	2	5	5	5	5	5
7	Como califica la gestión de cobranza	2	2	1	2	2	5	5	5	5	5
8	Como califica actualizar las políticas anualmente	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
9	Los clientes pagan en tiempo pactado	3	2	2	3	3	5	5	5	5	5
10	Se pierden clientes por no dar líneas de crédito	4	3	4	3	4	1	1	1	1	1
11	Considera que debido a la mala gestión no cuenta con efectivo	3	4	5	5	5	1	1	1	1	1

Leyenda

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Fuente: Elaboración Propia

Como apreciamos en nuestros resultados deseados, se espera que los empleados tengan las funciones que le corresponden de manera clara, así también esto impactará de manera positiva ya que se establecerán responsabilidades mediante el MOF.

#### 4.1.3 Análisis de Estados financieros al 31 de Diciembre 2017

A continuación, presentamos los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2017 de la empresa SERMEFIT SAC después de aplicar las políticas de créditos y cobranza, mediante el manual. A la vez se establecieron las funciones del personal clave en el departamento de créditos y cobranzas.

Se espera los resultados mostrados a continuación después de aplicar nuestra propuesta:

<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y equivalente de efectivo	276 161	1.41%
Cuentas por cobrar comerciales – terceros	2 604 017	13.25%
Cuentas por cobrar comerciales – diversos	999 447	5.09%
Servicios y gastos contratados por adelantado	23 658	0.12%
Existencias	2 040 999	10.39%
Existencias por recibir	1 294 278	6.59%
Activo diferido	430 884	2.19%
<b>Total activo corriente</b>	<b>7 669 444</b>	<b>39.03%</b>
<b>Activo no corriente</b>		
Activos adq. Arrendto financiero	5 778 223	29.39%
Inmueble, maquinaria y equipo	9 292 710	47.29%
Intangibles	37 537	0.19%
Depreciación y amortización acumulada	-3 122 508	-15.89
<b>Total activo no corriente</b>	<b>11 982 962</b>	<b>60.97%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19 652 406</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Tributos y aportes Sistema de Salud	57 408	0.29%
Remuneraciones por pagar	82 979	0.42%
Cuentas por pagar comerciales	1 051 290	5.35%
Obligaciones financieras	491 198	2.50%
Otras cuentas por pagar diversas	4 981 124	25.35%
Cuentas por pagar accionistas	454 486	2.31%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>7 118 484</b>	<b>36.22%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>		
Obligaciones financieras	853 926	4.35%
Otras cuentas por pagar diversas	523 485	2.66%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1 377 411</b>	<b>7.01%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8 495 895</b>	<b>43%</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital	4 984 214	25.36%
Resultados acumulados	4 940 069	25.14%
Resultados del ejercicio	1 232 228	6.27%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>11 156 511</b>	<b>56.77%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>19 652 406</b>	<b>100%</b>

Figura n.º. 24 Estado de Situación Financiera a 2017

Fuente: Elaboración Propia

**ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017  
(Expresado en Soles)**

VENTAS NETAS	24 617 688	100
COSTO DE VENTAS	-22 019 672	-89.45%
UTILIDAD BRUTA	2 598 016	10.55%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-602 080	-24.5%
GASTOS DE VENTAS	-376 032	-1.53%
UTILIDAD OPERATIVA	1 619 904	6.58%
INGRESOS DIVERSOS	25 039	0.10%
INGRESOS FINANCIEROS	202 383	0.82%
GASTOS FINANCIEROS	-615 098	-2.50%
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PART E IMPU	1 232 228	5.01%
PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES	-123 223	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO	1 109 005	4.50%
IMPUESTO A LA RENTA	-310 521	*1.26%
UTILIDAD DEL EJERCITO	798 484	3.24%

Figura n.º. 25 Estado de Resultados a Diciembre 2017

Fuente: Elaboración Propia



### Ratios Financieros de los resultados esperados en el 2017

Tabla n.º. 12 Ratios de Liquides a diciembre 2017

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	Dic- 2017	INTERPRETACIÓN
Razón de Liquidez	Activo Circulante/ Pasivo Circulante	S/. 1 08	Por cada sol de deuda, SERMEFIT cuenta con S/. 1.08 para cubrir apenas el pago de sus obligaciones corrientes. Disminuye a comparación del año 2015
Liquidez	Activo. Corriente – invt – Ser- pag / Pasivo Circulante	S/. 0 79	Nos muestra que SERMEFIT dispone de S/. 0.79 para cubrir sus deudas corrientes, hecho que no ocurrió en el año 2016. Se deduce mala capacidad de pago
Capital de Trabajo	Act. Circulante – Pasivo Circulante	S/. 550 960	Se deduce que SERMEFIT en el año 2016 contaba con S/. 1 250 891 de capital de trabajo, mientras que en el año 2017 disminuyo a S/. 550 960 debido a un considerable aumento de Ctas por pagar comerciales y obligaciones financieras.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n.º. 13 Ratios de solvencia y gestión a diciembre

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	Dic- 2017	INTERPRETACIÓN	
Solvencia	Apalancamiento financiero	Pasivo total / Activo total	43.2%	Se puede decir que los recursos de terceros financiaron el 43.2% del activo total
	Solvencia Patrimonial	Pasivo Total / patrimonio	S/. 0.76	Se puede observar que en el 2016 la empresa tenía S/. 1.18, lo que indica que SERMEFIT en el año 2017 disminuyo sus deudas con terceros obteniendo un 0.76 sobre su patrimonio
Gestión	Rotación De ventas	Ventas / Ctas por cobrara	9.45	En el año 2016 observamos 7.16 cobros efectuados, lo cual aumento a 9.46 en el 2017
	Periodo de cobro	Ctas por cobrar * 360 / ventas	38	El resultado indica que 38 días promedio las cuentas por cobrar se encontraban en circulación; es decir, el tiempo promedio que tardan en efectivo. Esto se debe básicamente a problemas de cobranzas originadas por malas políticas crediticias, esto repercute en la disponibilidad de capital de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

- 1.- Por lo tanto se concluye que establecer una política de créditos y cobranzas va a demostrarse sus beneficios en el análisis financiero en la empresa SERMEFIT, para hacer frente a sus obligaciones.
- 2.- Se concluye que al determinar una política de créditos y cobranzas la empresa SERMEFIT SAC va a mejorar su liquidez.
- 3.- Al establecer una política de créditos y cobranzas en la empresa SERMEFIT SAC ayudará a mejorar su solvencia.
- 4.- Se concluye que establecer una política de capacitación sobre la aplicación de la política de créditos y cobranzas va a influenciar en los resultados vistos a través del análisis financiero en SERMEFIT SAC.

## Recomendaciones

Nuestras recomendaciones son las siguientes, concordantes con nuestras conclusiones:

- 1.- Que la gerencia establezca una política de créditos y cobranzas lo que resultada en beneficios para la evaluación financiera mediante ratios en la empresa SERMEFIT, y de esta manera poder hacer frente a sus obligaciones con terceros en forma oportuna.
- 2.- Al formalizarse una política de créditos y cobranzas en la empresa SERMEFIT SAC va a contribuir en mejorar la liquidez porque permitirá supervisar mejor las aprobaciones de los créditos y el proceso de la recuperación de los créditos con mayor puntualidad.
- 3.- Por otro lado, debe establecerse una política de créditos y cobranzas en la empresa SERMEFIT SAC con actualizaciones permanentes para mejorar su solvencia.
- 4.- Es necesario que la gerencia mantenga vigente una política de capacitación sobre la aplicación de la política de créditos y cobranzas mediante una programación anual tanto al personal del área como al personal de ventas para que todos asumen el compromiso de respetarla y hacerla cumplir lo que redundará en los resultados de la empresa SERMEFIT SAC.

## Referencias

(s.f.).

- A., A. (2016). Implementación de un sistema de gestión de facturación, cobranza y tesorería y la mejora en la liquidez de la empresa de servicios educativos caracoleando. Trujillo, Perú.
- A., Carrasco;. (2012). Análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León. Cuenca, Ecuador.
- Acevedo, A. (2016). "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE FACTURACIÓN, COBRANZA Y TESORERÍA Y LA MEJORA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS CARACOLEANDO TRUJILLO- PERÚ 2016" . Trujillo, Trujillo.
- Aguilar, V. (2012). GESTION DE CUENTAS POR COBRAR Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CONTRATISTA CORPORACION PETROLERA SAC. Lima, Peru.
- Alejandro J; & Aviles T. (Mayo de 2017). *PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA DISMINUIR LA CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA SAMISA, 2017*. Ecuador.
- Alvarado, E. &. (2015). "EL PROCESO DE CREDITOS Y COBRANZAS Y LA MEJORA EN LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL INVERSIONES D`KAR SAC TRUJILLO". Trujillo, Peru.
- Alvarez, M. (1996). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. San Rafael: Mexico: Panorama Editorial.
- Atoche, L. (2015). "LAS POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC". Salaverry, Trujillo, Peru.
- Cabezas, C., & Diaz, A. (2013). Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa matriz promodinastía S.A. ubicada en la ciudad de milagro y sus sucursales. Ecuador.
- Cabezas, C., & Diaz, M. (s.f.). IMPLEMENTACION DE POLITICAS, ESTRATEGIAS DE CREDITOS Y GESTION ADMINISTRATIVA PARA AUMENTAR LA RECUPERACION DE LA CARTERA CLIENTES DE LA EMPRESA MATRIZ PROMODINASTIA SA. Milagro, Ecuador.
- Castillo Y., 2. (Febrero de 2012). Evaluación financiera de la liquidez en las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos a través del ciclo de conversión de efectivo . Guatemala.
- Castillo, F. (2015). "IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DEPORTIVA DEL NORTE SAC EN EL AÑO 2015. Trujillo, Peru.
- Consultoría, G. (s.f.). *Consultoría Grupo Albe*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/elaboracion-de-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>

- Crisologo, L., & Romero, V. (2016). Propuesta de un Manual de Políticas y Procedimientos de Cuentas por Cobrar en el área de Créditos y Cobranzas para mejorar la Liquidez de la empresas Carrocerías & Estructuras Metálicas Flores SAC en el Milagro Huanchaco, Periodo 2014-2015. El Milagro, Trujillo, Peru.
- Díaz, M. (2012). *Análisis Contable con un enfoque empresarial*.
- Falabella, B. (Diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.bancofalabella.com.co/Data/Sites/1/infolegaldocuments/anexopoliticadegestioncobranzasdic2013.pdf>
- Farje, S., Nuñez, D., & Reyes, E. (2016). "MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA OVERALL PARA DISMINUIR LOS INDICADORES DE MOROSIDAD. Lima, Peru.
- García M., 2. (Agosto de 2014). Modelo de Gestión de crédito- cobranza y cartera vencida en la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito 23 de mayo cia. Ltda en la ciudad de Quito. Santo Domingo , Ecuador .
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera* . Mexico.
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico.
- Herrera, P. (2013). "FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y CONTROLES EN EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LINDE GAS PERU SAC. Trujillo, Peru.
- Herrera, P. (2013). Factores que influyen en el mejoramiento de los procesos y controles en el área de créditos y cobranzas de la empresa Linde Gas Peru SAC. Trujillo.
- Internacional, F. M. (julio de 2017). Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>
- ISO, C. M. (2000). Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO.
- Lucero, S. (2013). SISTEMA DE COBRO Y RECUPERACION DE CARTERA DE CREDITO PARA LA EMPRESA PROFEMAC DE LA CIUDAD DE TULCAN. Tulcan, Mexico.
- Maryel, P. (2013). *scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/139854031/POLITICAS-DE-CREDITO-Y-COBRANZA>
- Morales, A. (2012). LA ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA TUBERIA Y ACCESORIOS DE ACERO INOXIDABLE PARA LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIA Y FARMACEUTICA. Cuautitlan, Mexico.
- Oliveira, W. (28 de 06 de 2017). *Blog heflo*. Recuperado el 13 de 11 de 2017, de <https://www.heflo.com/es/blog/mapeo-procesos/que-es-el-mapeo-de-procesos/>
- Plascencia, M. (2014). "APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO FINANCIERO Y SU INFLUENCIA EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA EN LA EMPRESA TRANSPORTES CODIGEN S.A.C. TRUJILLO 2013". Trujillo, Peru.
- Ponce Talancon, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO. En H. P. Talancón. Mexico.

- Prensa, D. L. (2 de MAYO de 2017). [https://www.prensa.com/economia/Peru-reduce-proyeccion-crecimiento-Odebrecht\\_0\\_4747775199.html](https://www.prensa.com/economia/Peru-reduce-proyeccion-crecimiento-Odebrecht_0_4747775199.html).
- Quispe, M. (2013). ADMINISTRACION DEL RIESGO CREDITICIO Y LA MOROSIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCVELICA LTDA. 582 PERIODO 2013. Huancavelica, Peru.
- Ripley, B. (Febrero de 2016). Obtenido de [https://www.bancoripley.cl/ripley-homebanking-web-frontend-static/minisitios/solicitudes/productos/condiciones/Condiciones\\_Otorgamiento\\_Solicitud\\_de\\_Productos.pdf](https://www.bancoripley.cl/ripley-homebanking-web-frontend-static/minisitios/solicitudes/productos/condiciones/Condiciones_Otorgamiento_Solicitud_de_Productos.pdf)
- Rivero, A. (2014). PROPUESTA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DE COBRANZAS CASO EN LA EMPRESA VENEZOLANA DEL VIDRIO. Venezuela.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. Mexico.
- Torres, M. G. (2015). *Manual para elaborar manual de políticas y procedimientos*. Panorama editorial.
- Uceda. (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.", .
- Uceda, L. &. (2013). LAS POLITICAS DE VENTAS AL CREDITO Y SU INFLUENCIA EN LA MOROSIDAD DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA IMPORT EXPORT YOMAR EIRL". Trujillo, Peru.
- V., A. (2012). Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera SAC. Lima.
- Vasquez, E. (2015). "EL USO INDEBIDO DE CREDITO FISCAL Y EL IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA INDUSTRIAL & COMERCIAL VU EIRL. Trujillo, Peru.
- Vinueza, T. F. (2012). DISEÑO DE MANUAL DE GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO COOPROGRESO LTDA. Guayaquill, Ecuador.
- Wong, D. (1996). *Finanzas en el Peru un enfoque de Liquidez, Rentabilidad y Riesgo*. Lima.
- Z., L. G. (2012). *Principios de Administracion financiera*. México.

## ANEXOS

Anexo n.º 1. Encuesta dirigida a clientes .....	89
Anexo n.º 2. Encuesta dirigida al personal de Sermefit .....	91
Anexo n.º 3. Entrevista al Gerente General de Sermefit.....	93
Anexo n.º 4. Ley 29751 – código de protección y defensa del consumidor, Métodos abusivos en el cobro-Capitulo III .....	95
Anexo n.º 5. Estados Financieros .....	96
Anexo n.º 6. Matriz de consistencia .....	98



**Anexo n.º 1. Encuesta dirigida a clientes**

1.- ¿Desde hace cuánto tiempo su empresa es socio-cliente de Sermefit?

1	2	3	4	5
0-1 año	2-3 años	3-5 años	5 -10años	11 a 20 años

2.- ¿Todos los créditos que usted solicito fueron aprobados por la empresa Sermefit?

SI  No

3.- ¿Conoce usted las políticas de otorgamiento de crédito de la empresa Sermefit?

SI  No

4.- ¿De acuerdo a su experiencia, como considera que son las políticas de créditos de la empresa Sermefit?

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

5.- ¿Con relación a las garantías y requerimientos solicitadas para la evaluación de líneas de crédito como las considera?

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

6.- ¿Cómo consideraría una iniciativa de cambiar las políticas de Sermefit respecto al otorgamiento de crédito teniendo en cuenta que mejoraría su acceso a este?

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

7.- ¿ Ha tenido alguna dificultad o atraso en el pago de los créditos que le fueron asignados?

SI  No

8.- ¿Cómo calificaría las medidas que tomo la empresa Sermefit ?

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

9.- ¿Conoce usted las políticas de cobranzas de la empresa Sermefit?

SI

No

10.- ¿Considera usted apto al personal que realiza la cobranza de la empresa Sermefit?

SI

No

**Anexo n.º 2. Encuesta dirigida al personal de Sermefit**

**ENCUESTA AL PERSONAL DE SERMEFIT**

1.- ¿Existe un Manual de Crédito y cobranzas?

Si  No

2.- ¿La empresa lo capacitó en los efectos que conlleva no cumplir con las políticas de créditos y cobranzas?

Si  No

3.- ¿Cree usted que un Manual de Crédito y cobranzas puede lograr eficiencia en la gestión financiera?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

4.- ¿Considera que las políticas de la empresa respecto a créditos y cobranzas deben mejorarse?

Si  No

5.- ¿Considera que los perfiles de trabajo del departamento de créditos y cobranzas están correctamente claros?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

6.- ¿Cómo calificaría la gestión de créditos de la empresa?

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

7.- ¿Cómo calificaría la gestión de cobranza de la empresa?

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

- 8.- ¿Cómo calificaría la propuesta de actualizar anualmente las políticas de la empresa respecto a créditos y cobranzas.

1	2	3	4	5
Muy mala	mala	regular	buena	muy buena

- 9.- ¿Los clientes pagan en el tiempo pactado?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

- 10.- ¿Considera que se pierden clientes por no dar crédito debido al temor de que no paguen?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

- 11.- ¿Considera que debido a la mala gestión de créditos y cobranzas la empresa no cuenta con efectivo y sus resultados no son los adecuados?

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

**Anexo n.º 3. Entrevista al Gerente General de Sermefit**

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE SERMEFIT**

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SERMEFIT SAC

Realizada por:

Bach. Laiton Soto Ibeth  
Bach. Yengle Narro Mariella  
Ysabel

Entrevistado:

- 1.- ¿A qué se dedica la empresa a la cual representa?

Actualmente la empresa se dedica a la fabricación de accesorios para puertas enrollables y a la comercialización de Productos de Aceros laminados en caliente, frio y galvanizado.

- 2.- ¿Cuáles son las principales funciones que usted realiza?

A la vez que soy el gerente de la empresa también soy el dueño de la misma y dentro de mis responsabilidades y funciones es Verificar todas las operaciones de la empresa Coordinar con el encargado de Ventas sobre las mismas

Captación de clientes

Visitas a clientes

Contactar proveedores extranjeros para la compra de materia prima y maquinaria

Cuadre de caja chica

- 3.- ¿Considera que cuenta con el apoyo y compromiso de todos los que trabajan en la empresa?

Bueno, tengo personal que trabaja ya muchos años con nosotros en la parte administrativa y se han fedelizado con la empresa. El personal de planta para producción son evaluados por el encargado de producción.

- 4.- ¿Considera que cuenta con personal competente para realizar las funciones?

Hemos sufrido cambios respecto al personal de cobranzas, en el año 2016 por ejemplo estuvieron a cargo 03 personas durante ese año, y pues los resultados no fueron óptimos

- 5.- ¿Qué opinión recibe el departamento de crédito y cobranzas?

Puedo decir que es el área que oxigena la empresa, es la pieza clave de todo negocio

Antes de una venta está a quien se le otorgara crédito y por cuanto tiempo

6.- ¿Cómo considera que esta la situación financiera de su empresa?

Actualmente la empresa tiene problemas en deudas a largo plazo, ya que desde el año 2015 empezó a importar su propia materia prima y también adquirió maquinaria de alta tecnología

7.- ¿Considera que su empresa es rentable o que puede ser más rentable aún?

Sí, porque ya hemos recuperado lo invertido y seguimos invirtiendo como por ejemplo en unidades de transporte propias, claro pagadas con préstamo que luego nos dará un beneficio

8.- ¿Tienen procedimientos o procesos establecidos en el área de créditos y cobranza?,  
Considera que es el adecuado?

La empresa cuenta con procesos de cobro de acuerdo a lo estipulado por mi persona, y se ha ido manejando de esa forma, ya que los clientes son amigos míos, y los conozco desde que me inicie en mi empresa. Son clientes fidelizados.

9.- ¿Que considera se debe hacer para que mejore la situación financiera de su empresa?

Desde el año 2015 como ya les mencione nuestra prioridad fue importar nuestra propia materia prima, la misma que se ha ido incrementando hasta llegar al 75% de compra extranjera, En el 2018 esperamos abastecernos de material con nuestros propios recursos es decir con financiamiento propio.

**Anexo n.º 4. Ley 29751 – código de protección y defensa del consumidor, Métodos abusivos en el cobro-Capítulo III**

Artículo 61.- Procedimientos de cobranza El proveedor debe utilizar los procedimientos de cobranza previstos en las leyes. Se prohíbe el uso de métodos de cobranza que afecten la reputación del consumidor, que atenten contra la privacidad de su hogar, que afecten sus actividades laborales o su imagen ante terceros.

Artículo 62.- Métodos abusivos de cobranza A efectos de la aplicación del artículo 61, se prohíbe:

- a. Enviar al deudor, o a su garante, documentos que aparenten ser notificaciones o escritos judiciales.
- b. Realizar visitas o llamadas telefónicas entre las 20.00 horas y las 07.00 horas o los días sábados, domingos y feriados.
- c. Colocar o exhibir a vista del público carteles o escritos en el domicilio del deudor o del garante, o en locales diferentes de éstos, requiriéndole el pago de sus obligaciones.
- d. Ubicar a personas con carteles alusivos a la deuda, con vestimenta inusual o medios similares, en las inmediaciones del domicilio o del centro de trabajo del deudor, requiriéndole el pago de una obligación.
- e. Difundir a través de los medios de comunicación nóminas de deudores y requerimientos de pago sin mediar orden judicial. Lo anterior no comprende a la información que se proporcione a las centrales privadas de información de riesgos reguladas por ley especial, la información brindada a la Central de Riesgos de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones ni la información que por norma legal proporcione el Estado.
- f. Enviar comunicaciones o realizar llamadas a terceros ajenos a la obligación informando sobre la morosidad del consumidor.
- g. Enviar estados de cuenta, facturas por pagar y notificaciones de cobranza, sea cual fuera la naturaleza de estas últimas, al domicilio de un tercero ajeno a la relación de consumo, salvo que se trate de un domicilio contractualmente acordado o que el deudor haya señalado un nuevo domicilio válido.
- h. Cualquier otra modalidad análoga a lo señalado anteriormente.

**Anexo n.º 5. Estados Financieros**  
*Estado de ganancias y pérdidas 2017, 2016, 2015*

**SERMEFIT SAC**

Jr. El Hierro N° 245 Urb. Industrial Infantas - Los Olivos

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

(Expresado en Soles)

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
VENTAS NETAS	11,827,172	26,379,858	25,146,328
COSTO DE VENTAS	-8,783,322	-22,424,999	-19,885,231
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3,043,850</b>	<b>3,954,859</b>	<b>5,261,097</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-342,933	-875,553	-2,437,645.00
GASTOS DE VENTAS	-235,639	-601,619	-779,183.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>2,465,278</b>	<b>2,477,687</b>	<b>2,044,269</b>
INGRESOS DIVERSOS	60,039	153,288	5,314
INGRESOS EXCEPCIONALES		-	
INGRESOS FINANCIEROS	157,736	402,720	
CARGOS EXCEPCIONALES		-	
OTROS GASTOS	-7	-18	
GASTOS FINANCIEROS	-411,686	-1,153,216	-767,003
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PART E IMP</b>	<b>2,271,360</b>	<b>1,880,462</b>	<b>1,282,579</b>
PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES		-188,046	-128,258
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>2,271,360</b>	<b>1,692,416</b>	<b>1,154,321</b>
IMPUESTO A LA RENTA		-477,715	-401,141
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>2,271,360</b>	<b>1,214,701</b>	<b>753,180</b>



Estado de Situación Financiera 2017, 2016, 2015

**SERMEFIT SAC**

Jr. El Hierro N° 245 Urb. Industrial Infantas - Los Olivos

**BALANCE DE SITUACION COMPARATIVO  
POR LOS AÑOS 2017-2016-2015  
(Expresado en Soles)**

<u>ACTIVO</u>	2017	%	2016	%	2015	%	<u>PASIVO</u>	2017	%	2016	%	2015
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>							<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>					
CAJA Y BANCOS	117,824.00	0.5%	295,736	1.3%	1,694,821.00	8.80%	TRIBUTOS Y APORTES POR PAGAR	152,751	0.66%	426,748	1.88%	264,608
CTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS	2,755,381.00	11.9%	3,690,306	16.2%	3,048,678.00	15.83%	REMUNERACIONES POR PAGAR	232,797	1.01%	132,797	0.58%	52,219
CTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	1,737,961.00	7.5%	776,918	3.4%	1,752,283.00	9.10%	CTAS POR PAGAR COMERCIALES	2,011,482	8.72%	3,541,967	15.59%	1,238,237
SERVICIOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	18,150.00	0.1%	23,175	0.1%	19,902.00	0.10%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	245,108	1.06%	713,504	3.14%	449,372
MERCADERÍAS	1,919,718.00	8.3%	1,030,119	4.5%	672,119.00	3.49%	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	6,561,670	28.44%	5,004,566	22.02%	5,709,440
EXISTENCIAS POR RECIBIR	2,566,325.00	11.1%	3,145,533	13.8%	73,476.00	0.38%	CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	674,486	2.92%	674,486	2.97%	-
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	640,097.00	2.8%	677,925	3.0%	451,321.00	2.34%	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9,878,294</b>	<b>42.81%</b>	<b>10,494,068</b>	<b>46.18%</b>	<b>7,713,876</b>
ACTIVO DIFERIDO	841,709.00	3.6%	894,301	3.9%	1,252,167.00	6.50%	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>10,597,165</b>	<b>45.93%</b>	<b>10,534,013</b>	<b>46.35%</b>	<b>8,964,767.00</b>	<b>46.56%</b>	CTAS X PAGAR DIVERSAS TERC. L/P	656,635	2.85%	414,225	1.82%	687,903
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>							OBLIGACIONES FINANCIERAS L/P	1,838,313	7.97%	1,416,159	6.23%	1,925,852
ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARREND FIN	5,775,223.00	25.0%	5,775,223	25.4%	5,750,568.00	29.87%	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,494,948</b>	<b>10.81%</b>	<b>1,830,384</b>	<b>8.1%</b>	<b>2,613,755</b>
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	9,385,136.00	40.67%	8,923,350	39.26%	6,273,770.00	32.59%	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12,373,242</b>	<b>53.62%</b>	<b>12,324,452</b>	<b>54.2%</b>	<b>10,327,631</b>
INTANGIBLES	37,537.47	0.2%	37,537	0.2%	29,018.00	0.15%	<b>PATRIMONIO</b>					
DEPRECIACIÓN, AMORTIZ	-2,721,006.00	-11.8%	-2,543,673	-11.2%	-1,764,785.00	-9.17%	CAPITAL	4,984,214	21.60%	4,984,214	21.93%	4,984,214
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12,476,890</b>	<b>54.07%</b>	<b>12,192,437</b>	<b>53.65%</b>	<b>10,288,571</b>	<b>53.44%</b>	RESULTADOS ACUMULADOS	4,940,068	21.41%	3,537,322	15.56%	2,349,751
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>23,074,056</b>	<b>100%</b>	<b>22,726,450</b>	<b>100%</b>	<b>19,253,339</b>	<b>100%</b>	RESULTADO DEL EJERCICIO	776,532	3.37%	1,880,462	8.27%	1,591,743
							<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10,700,814</b>	<b>46.4%</b>	<b>10,401,998</b>	<b>45.8%</b>	<b>8,925,708</b>
							<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>23,074,056</b>	<b>100%</b>	<b>22,726,450</b>	<b>100%</b>	<b>19,253,339</b>

*Anexo n.º 6. Matriz de consistencia*

**“PROPUESTA DE POLITICAS DE CREDITOS Y COBRANZAS Y SU INFLUENCIA EN EL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA  
SERMEFIT SAC, LOS OLIVOS 2017”**

PROBLEMA	OBJETIVO		SISTEMA DE VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL			
¿De qué manera la propuesta de políticas de créditos y cobranzas influye en el análisis financiero de la empresa SERMEFIT SAC, los Olivos 2017?	Establecer una propuesta de política de créditos y cobranzas y su influencia en el análisis financiero de la Empresa SERMEFIT SAC, año 2017	Dependientes	Propuesta de políticas de Créditos y Cobranzas	Condiciones metodológicas de una investigación Básica con diseño de un estudio descriptivo. <b>Unidad de análisis:</b> la empresa SERMEFIT SAC y principales clientes. <b>Tamaño de muestra:</b> empleados del área de cobranzas y principales clientes <b>Técnica de recolección de datos:</b> entrevistas, encuestas <b>Análisis de información:</b> Excel.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
¿De qué manera una adecuada propuesta de políticas de créditos y cobranzas influye en la liquidez de la empresa SERMEFIT SAC, año 2017?	Determinar una política de créditos y cobranzas que genere liquidez en la empresa SERMEFIT SAC, año 2017	Independientes	Influencia en el Análisis Financiero	
¿De qué manera una adecuada política de créditos y cobranzas influye en la solvencia de la empresa SERMEFIT SAC, año 2017?	Evaluar una política de créditos y cobranzas que genere solvencia en la empresa SERMEFIT SAC, año 2017			
¿De qué manera la falta de conocimiento y capacitación en el manejo de políticas de créditos y cobranzas afecta al análisis financiero de la empresa SERMEFIT SAC, año 2017?	Establecer una política para el personal sobre el conocimiento y la capacitación de las políticas de créditos y cobranzas en la empresa y su influencia al análisis Financiero de SERMEFIT SAC, año 2017			